

Cultuurverandering bij zware onderstromen

Marcella Blok en Hanneke Smit¹

1. Inleiding

De cultuur van een organisatie is ooit ontstaan om te kunnen omgaan met de omgeving en voor het handhaven van de interne integratie (Schein 1992). De daarbij passende basic assumptions worden doorgegeven en geleerd aan nieuwe organisatieleden. Maar omdat cultuur te maken heeft met adaptatie aan een veranderende omgeving, zal ze steeds - geleidelijk - veranderen. Voor de deelnemers in een organisatie betekent het, dat ze enerzijds gevormd worden door de heersende cultuur, anderzijds er mede vorm aan geven.

Soms echter ontstaat een blokkade, waardoor cultuur niet meer mee verandert met de omgeving en de eisen die dat intern stelt. Mensen blijven steken in gedrag, dat gebaseerd is op basic assumptions die niet meer adequaat zijn. Men ziet dan dat steeds dezelfde gedragspatronen zich herhalen; mensen voelen zich ongelukkig maar weten niet hoe ze eruit moeten komen. Als dan ook nog de eisen die aan de organisatie gesteld worden groter worden, dan ontstaat een gevoel van acute problematiek, waaraan men niet meer zelf het hoofd kan bieden.

De emotionele processen overheersen in een dergelijk geval zodanig, dat de zakelijke (inhoudelijke) opgaven niet meer voldoende aan bod kunnen komen. We spreken dan van zware onderstromen. Emotionele processen spelen altijd mee met zakelijke processen, echter in de normale situatie zijn ze ondersteunend. Eerst moet dus aandacht worden besteed aan de onderstromen, waarna in de meer genormaliseerde situatie aan het zakelijk traject kan worden gewerkt.

Dit hoofdstuk begint met de casus van een school die een dergelijk proces heeft doorgemaakt. Vervolgens abstraheren wij uit de casus een methode die in cultuurverandering met zware onderstromen zijn diensten heeft bewezen.

2. Interventies in een organisatie met een geblokkeerde cultuur

De situatie op het moment dat de adviseur binnenkomt, is meestal die waar een begin van bewustwording heeft plaatsgevonden. Immers, anders was men niet tot het inschakelen van een adviseur overgegaan. Men heeft het gevoel dat het zo niet langer kan, maar nog geen duidelijk beeld wat dat “het” dan is, anders dan dat “het met de cultuur te maken heeft”.

De inhoudelijke processen lopen niet meer, de emotionele processen zijn hoog opgelopen. We spreken hier van die situaties, waar mensen door het zich herhalende gedrag in de organisatie

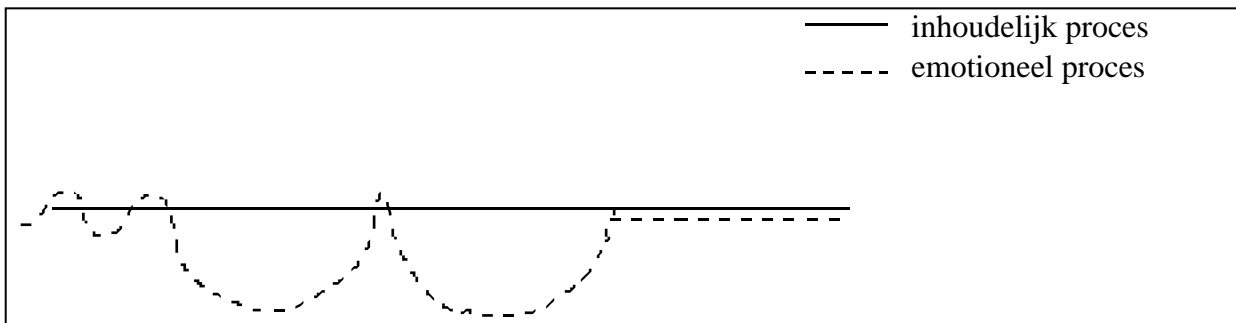
¹ Hanneke Smit is een zelfstandig gevestigd trainster en adviseur, gespecialiseerd in het begeleiden van vraagstukken rond communicatie. Zij was als adviseur mede betrokken bij de in dit hoofdstuk beschreven casus.

veelvuldig zijn teleurgesteld of - sterker nog - gekwetst. Vaak is daardoor de bereidheid om zelf problemen aan te pakken erg klein geworden, en de roep om een “sterke leiding” groter dan anders.

Doel van interventies is dan enerzijds het zichtbaar en bespreekbaar maken van de oude cultuur, en anderzijds het aanleren van nieuw gedrag en nieuwe basic assumptions. Die twee kanten van de interventie - het zichtbaar en bespreekbaar maken van het oude, en het creëren van het nieuwe - gaan hand in hand, zij het in onderscheiden processen.

De druk tot verandering is ontstaan uit de omgeving. Van daaruit doet zich dus de noodzaak voor tot nieuw gedrag. Dat is dan ook het traject waarin nieuw gedrag wordt geïntroduceerd. Er komt, anders gezegd, een zakelijk deel van het project waarin de op dat vlak spelende problemen worden opgelost. In dit traject kan worden gewerkt met wat in een eerder hoofdstuk² “een gideonsbende” is genoemd, een kleine groep voortrekkers die echter op gezette tijden de overige leden van de organisatie betreft bij het proces om tot gedeelde en loyaal gedragen oplossingen en nieuw gedrag te komen.

Tegelijkertijd - deels in tijd iets vooruitlopend, deels parallel - loopt het traject van zichtbaar en bespreekbaar maken van de oude cultuur. Aan dit deel van het project moet door alle organisatieleden in gelijke mate worden deelgenomen. Het is namelijk ons inziens nodig dat ieder individueel leert inzien hoe ‘het oude’ werkt om er afscheid van te kunnen nemen. De druk op dit deel van het project zit enerzijds in de bewustwording van de wens tot verandering, anderzijds in de noodzaak om het zakelijk deel van het traject tot een goed einde te brengen. Er is dan ook samenhang met het zakelijke deel. Men zou het in schema als volgt kunnen tekenen:



Het verdient aanbeveling, om - als het is gelukt een gedeelde beschrijving van het oude te verkrijgen - afscheid te nemen van het oude door middel van een krachtig, geconstrueerd ritueel, een “rite de passage” (Hendriks 198).

We adstrueren de hier kort beschreven aanpak van cultuurverandering met een casus.

1. Casus

Plaats van handeling was een kleine scholengemeenschap voor voortgezet onderwijs. De

² Zie de bijdrage van Frits van den Berg over interventies in de cultuur van overheidsorganisaties.

omvang van de school was ongeveer 600 leerlingen en 60 medewerkers (van wie 50 onderwijzend personeel).

Al jarenlang was de cultuur problematisch in een aantal opzichten. De rector had een aantal jaren geleden een autoritaire voorganger opgevolgd. Deze huidige rector wilde juist meer “bottum-up” werken. Hij had echter het gevoel dat alle inspraak en medezeggenschap, die hij had geïntroduceerd, niet werkelijk hadden geleid tot een verkleining van de kloof tussen schoolleiding en medewerkers. Evenmin had het instellen van een middenkader daaraan veel geholpen.

Het bewustzijn in de school, dat daaraan iets moest gebeuren, werd acuut door een aantal interne en externe factoren. De externe factoren waren:

- de overheid, die een ingrijpende vernieuwing eist in het uitvoerend onderwijs (tweede fase)
- terugloop van het leerlingenaantal
- grotere verantwoordelijkheid voor de school onder meer door lumpsum financiering (dit leidde direct tot een tekort)
- een aantal pogingen tot fusie waren mislukt, men dreigde over te schieten in de regio

De interne factoren waren:

- de schoolleiding bevond zich in een crisis. De beide conrectoren verlieten de school binnen een half jaar, de één wegens pensionering, de ander door een vertrouwenscrisis die uitmondde in het verbreken van de arbeidsovereenkomst;
- deze laatste conrector had zijn functie gedurende vele jaren op een zeer indringende wijze uitgeoefend. Hij had daardoor voor- en tegenstanders onder het onderwijzend personeel gekregen, die - dus - nu respectievelijk tegen- en voorstanders van zijn vertrek waren. Er was een informele kampvorming ontstaan. Extra complicerend was bovendien nog, dat degenen die de stijl van werken van deze conrector bedreigend vonden zich daarover tot dan toe nauwelijks hadden kunnen uiten en zonder voldoende resultaat. De aanwezigheid van dit geheim - dat velen wel vermoedden, maar niet kenden - had zijn sporen nagelaten in de omgang;
- deze laatste conrector had lange jaren de portefeuille onderwijs beheerd. Men stond dus zonder leiding op een moment van grote onderwijsveranderingen.

De rector wilde een verandering in gang zetten. Op zijn verzoek had een interne commissie een onderzoek gedaan in de school. Deze commissie had de aanbevelingen gedaan om op het gebied van visie-ontwikkeling, leidingsstructuur en cultuur een verandering in gang te zetten. Op dit moment werden de adviseurs ingeschakeld.

2. De vraagstelling in het project

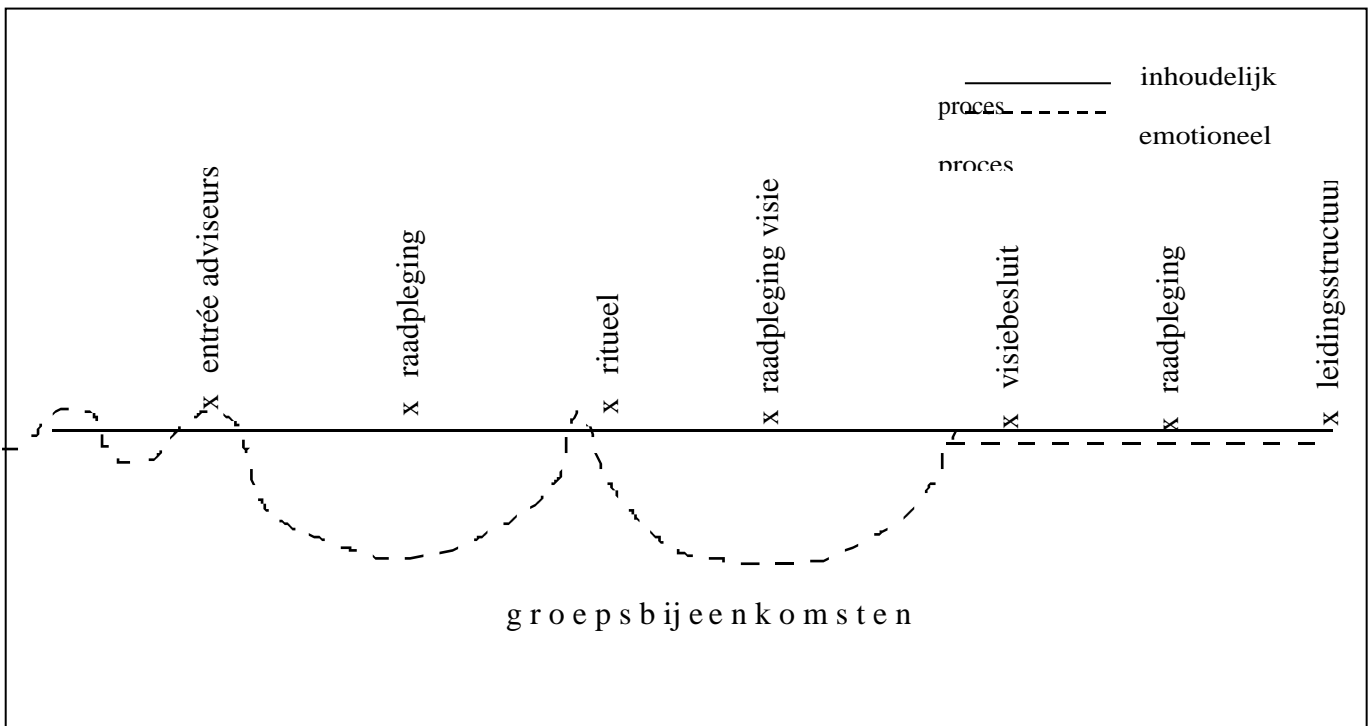
De culturele onderstroom werkte verlamdend voor het zakelijk proces, waar deze school voor stond. We kunnen hier spreken van zware onderstromen, die dus apart en expliciet aandacht nodig hadden, voordat het zakelijk proces voortgang kon vinden. Op basis van die vaststelling werd besloten om de doelen van het adviesproces volgt te specificeren:

1. Het verbeteren van de cultuur, hetgeen werd geoperationaliseerd tot:

- het opheffen van de negatieve wandelgangencommunicatie
 - het ontwikkelen van nieuwe, zakelijke communicatie
 - het creëren van een vanzelfsprekendheid van loyaliteit aan genomen besluiten
2. Het formuleren van een nieuwe onderwijsvisie, in samenspraak met alle medewerkers
 3. Het ontwerpen van een nieuwe leidingsstructuur die aansluit op de onderwijsvisie

Het is duidelijk dat de eerste doelstelling betrekking heeft op onderstromen, de andere op het zakelijk traject. Maar ze hebben elkaar nodig. Immers: als de onderstromen niet worden verbeterd, zal het zakelijk traject niet lopen. Andersom kan het verdiepen in de onderstromen zonder zakelijk traject leiden tot een oeverloos proces, waarin de druk om tot verandering en resultaat te komen te gering is. Derhalve ontwikkelden de adviseurs parallelle processen, die op geplande tijden bij elkaar kwamen. Zo kon men in de opzet van het project leren om zakelijk en persoonlijk van elkaar gescheiden te houden, maar wel elk een plek te geven.

In schema zo voor te stellen:



De adviseurs werkten als duo in dit project. De strategie van het project als geheel werd door hen beiden voorbereid. In de uitvoering kwamen zij tot een globale taakverdeling, waarbij de ene adviseur het zakelijk traject begeleidde en de ander het traject van de onderstromen. Die taakverdeling werd echter niet rigide gehanteerd: als mensen buiten de groepsbijeenkomsten ondersteuning wensten, dan stond het hen vrij om één van beide adviseurs naar keuze te benaderen.

3. De aanpak van de cultuurverandering

De hele opzet van het project was vormgegeven volgens de spelregels van de nieuwe, gewenste cultuur. Daarom werden schoolleden uitgenodigd tot loyaliteit door de aanpak in een plenaire vergadering voor te leggen: goedkeuring moest plaats vinden middels consensus. Die loyaliteit werd vorm gegeven van twee kanten: de medewerkers verklaarden zich akkoord met de aanpak, de leiding van het project - eerst alleen rector en adviseurs, later uitgebreid met een projectgroep - nam de eis van niet te hoge werkdruk serieus. De wijze van raadplegen was in de loop van het traject “op maat”, men kon zelf inzetten op bepaalde vormen van raadpleging die meer of minder intensief waren. Alleen niet-deelnemen was geen keuzemogelijkheid.

Onderstromen

Als hulpmiddel voor het bespreekbaar maken van de schoolcultuur werd gebruik gemaakt van de terminologie van Transactionele Analyse (TA). Dit is een vrij eenvoudig te introduceren gemeenschappelijke taal voor ‘metacommunicatie’. Het begrippenapparaat is bovendien geschikt voor het zichtbaar maken van zich herhalende, negatief werkende gedragsrepertoires³.

Voor ons was vooral van belang het begrip ‘Script’ uit de TA, dat grote overeenkomsten vertoont met het cultuurbegrip van Schein. Ook bij TA immers gaat het om basisveronderstellingen, die zo vaak met succes zijn toegepast, dat ze als algemeen geldend worden beschouwd en aan nieuwkomers worden doorgegeven als de enig juiste aannames om te komen tot gedrag om problemen aan te pakken. Zo fungeren deze basisveronderstellingen als draaiboek - het Script - dat gebaseerd is op oude overtuigingen en overlevingsbesluiten die paradigma zijn geworden. In de definitie van Schein en van het Script zitten dus de beide elementen van onderliggende aannames en het zich steeds herhalende gedrag dat daaruit voortvloeit. Schein lijkt daarbij iets meer de nadruk te leggen op aannames, TA op het herhaald vertonen van gedrag dat onderliggende overtuigingen bevestigt. Zodat de uitdrukking “zo doen wij dat hier” op een omschrijving van voorschriften en gedrag kan slaan.

Net als individuen, kunnen ook organisaties een Script ontwikkelen. Vooral waar het gaat om impliciete en emotionele besluiten, die vaak onbewust en slechts tussen de regels door worden genomen, beïnvloeden deze langdurig en hardnekkig het gedrag, zonder dat men zich dat realiseert.

In sommige gevallen blijven mensen een cultuur doorgeven en herhalen, terwijl deze niet meer adequaat is voor de gerezen problemen. Een symptoom daarvan kan zijn, dat gedragingen de vorm gaan aannemen van Spelen in de zin van TA. In Spelen zit geen zinvolle betekenis meer voor het hier en nu, maar veeleer een voortdurende bevestiging van negatieve boodschappen. Wanneer zo’n Spel gaande is, dan voelen mensen zich meestal meer ‘geregeerd’ door hun cultuur dan mede vormgever ervan. Men heeft dus last van de cultuur, maar blijft toch geduldig - zij het mopperend - erin rondzingen. Zolang dit alles onbewust speelt, blijft het systeem in

³ De belangrijkste begrippen uit het TA-denkkader worden aan het eind van dit artikel in een bijlage toegelicht.

stand en zit men gevangen. Als buitenstaander zie je mensen in zo'n organisatie steeds dezelfde patronen herhalen, zie je ze elkaar manipuleren en zie je hen zich vertwijfeld afvragen: "Hoe kan het toch dat ons dat steeds weer overkomt?" Sterker nog, iedere voorgestelde verandering kan rekenen op een flinke weerstand.

Pas in tijden van crisis of als anderszins de druk te groot is geworden, ontstaat de bewustwording dat het Script niet meer voldoet en dat men gevangen zit in een cultuur die ongewenst is en niet geschikt om de zaak waarvoor men staat het hoofd te bieden. Meestal blijkt het begin van bewustwording uit een roep om cultuurverandering.

We hebben hier twee voorwaarden genoemd voor het veranderen van de cultuur. Ten eerste moet voldoende druk bestaan, ten tweede voldoende bewustwording van een probleem. Meestal heeft een geblokkeerde cultuur veel oud zeer bij de deelnemers veroorzaakt. Vooral als de periode waarin het negatieve Script is herhaald lang heeft geduurd - bijvoorbeeld omdat de omgeving niet voldoende druk uitoefende tot verandering - zijn er veel kwetsuren ontstaan. Wat pure weerstand tegen verandering lijkt te zijn, is in werkelijkheid de begrijpelijke angst om oude wonden open te rijten. Ook is er bij sommigen de (terechte) angst dat verworven posities kunnen veranderen, die tot dan toe het leven draaglijker of makkelijker hebben gemaakt. De periode van bewustwording is essentieel om de bereidheid te verkrijgen het moeizame en emotionele proces van verandering in te gaan. Eén topmanager, al dan niet met een adviseur, kan geen cultuurverandering bewerkstelligen. De cultuur kan alleen door alle (of het merendeel) van de organisatieleden, en dan nog geleidelijk, worden veranderd. Daar is voor nodig het expliciet maken van de basic assumptions en het daaruit volgende Script. TA levert goed gereedschap om met de organisatieleden het Script te beschrijven en herschrijven.

We beschrijven onderstaand enkele cultuurkenmerken van de school, gebruik makend van de terminologie van een Transactionele Analyse.

Basisovertuiging in deze organisatie was: "We zullen het niet redden. Uiteindelijk zal alles mislukken, hoe goed we ook ons best doen." Wanneer deze kernovertuiging is ontstaan, is niet meer helemaal terug te halen. Zeer waarschijnlijk is het echter al een respectabel aantal jaren geleden. Het is bijvoorbeeld niet denkbeeldig, dat dit Script al tijdens de periode van de vorige rector wortel heeft geschoten. Belangrijker dan de precieze oorsprong was echter het hier en nu vaststellen, dat deze organisatie negatief beïnvloed werd door dit Script. En dat deze basisovertuiging uiteindelijk nog altijd sterker was dan een aantal overtuigingen die er in de loop van de tijd op waren gelegd, zoals:

- *we zijn een leuk team;*
- *we zijn een bijzondere school die veel te bieden heeft;*
- *we genieten van ons ouwe-jongens-krentenbrood-sfeertje.*

Het Script kon worden aangetroffen in vele Mini-scripts. Interessant is hierbij, dat je in een organisatie te maken hebt met een aantal individuen - ieder met hun eigen Script en Spelen - die samen toch steeds het Script en de Spelen van de organisatie zelf tot stand brengen. Daar waar ze elkaar bevestigen (en dat is vaak het geval bij een serieus wervingsbeleid), zullen ze elkaar versterken in de richting van de uiteindelijke Pay-off.

Wat ook opviel in de school was:

- een stevige preoccupatie met de polariteit 'vertrouwen versus wantrouwen'. Er

bestond namelijk wel een grote behoefte aan uitwisselen en erkenning, maar er heerste toch steeds achterdocht en bondjesvorming.

- het vaak omslaan van enthousiasme en energie in apathie en dodelijke vermoeidheid.
- een managementstijl die veel Ouder-Kind relaties opleverde en veel minder transacties van het type Volwassen-Volwassen.

De basisformule van een Spel dat vaak gespeeld werd, was die van de Drama-driehoek, waarbij de deelnemers voortdurend wisselen in de rollen van Aanklager, Slachtoffer en Redder. Enkele typische gedragingen zagen er als volgt uit:

Aanklager (vechtgedrag)	Slachtoffer (vluchtgedrag)
<ul style="list-style-type: none"> - "ik laat me niets zeggen" - coalities sluiten - zondebokfenomenen 	<ul style="list-style-type: none"> - geringe betrokkenheid ('ik heb te weinig informatie') - "die lui van de schoolleiding hebben het bedacht, het gaat mij niet aan"; - "zo kan ik niet verder werken" (conflicten tussen enkele teamleden legden soms het hele team lam).

De Redder treedt al naar gelang de situatie op. Rollen wisselen, maar de schoolleiding nam meer dan gemiddeld de rol van Redder op zich.

Er bestond in deze school veel behoefte aan erkenning (Strooks) en tegelijk een gering vermogen tot intimiteit (het aanbieden van positieve Strooks zonder bijbedoelingen). En omdat een Spel een oude en beproefde - zij het negatieve - strategie is om aan Strooks te komen, werden op de school veel Spelen gespeeld: veelvuldig en met grote intensiteit, in allerlei variaties en gradaties.

Spel 1: Het druk hebben en heel veel voor de school over hebben bijvoorbeeld, gaf hier veel erkenning. Er was dus in deze school een harde kern, de groep waarop je altijd een beroep kon doen, de groep serieuze "Zo druk" Spelers, die overal toe bereid was, daarin vaak grenzeloos met gevaar voor eigen gezondheid. Beloning: veel Strooks; valkuil: voorwaardelijke Strooks, die uiteindelijk het basisscript bevestigen (bijvoorbeeld door overbelasting de taak toch weer neerleggen).

Spel 2 "We dulden geen autoriteit". Geheel volgens de regels van het Spel wordt degene, die zijn nek uitsteekt en voortrekker (of middenmanagement) wordt, eerst aangemoedigd dat te doen. Maar de rebellie ligt op de loer, uiteindelijk wordt hij/zij afgewezen.

Spel 3: "Ik wil bij alle beslissingen betrokken worden". Dit Spel verloopt als volgt: Alleen als ik bij beslissingen wordt betrokken en meedenk en meebeslis, kan ik de beslissing loyaal uitvoeren. (Dit sloot aan bij de behoefte van de rector om bottum-up te werken. Een stortvloed van mondelinge en vooral schriftelijke inspraakprocedures was het gevolg). Maar ik heb het veel te druk om bij alles betrokken te zijn, om alles te horen en te lezen en er ook nog op te reageren. Ik

heb dus geen tijd voor inspraak. Ik hoef me dus niet loyaal op te stellen, want ik ben er niet bij betrokken geweest. De rector kan de zoveelste mislukking van beleid registreren en we bevestigen gezamenlijk ons Script.

De eerste serie van gespreksgroepen was geheel gericht op het “oude zeer” dat zoveel jaren was opgepot. Enkele kenmerken van dit traject:

- Alle personeelsleden namen deel aan de gespreksgroepen. Men was daarmee akkoord gegaan bij het aanvaarden van de aanpak. In de gespreksgroepen werd men aangemoedigd alles te benoemen wat een ieder nodig had om de negatieve wandelgangencommunicatie te kunnen afschaffen. Dat konden dus zeer uiteenlopende acties of gesprekken zijn, die ook buiten de gespreksgroepen konden plaatsvinden.
- Voor het eerst werd nu onderling duidelijk wie de personen waren, die de vertrokken conrector als bedreigend hadden ervaren. Er kwam erkenning dat verschillende ervaringen over diens regime mogelijk waren, die elkaar niet hoefden uit te sluiten. Het omzichtig omgaan met een geheim werd als element uit de cultuur “opgelost”.
- Het was alle deelnemers duidelijk, dat ieder individu zelf verantwoordelijk was voor het aansluiten bij het zakelijk traject op de einddatum. Er was dus tijdsdruk om deze “opruimacties” te voltooien
- Naast de groepsgesprekken was op verzoek individuele begeleiding mogelijk. Hiervan is in een aantal gevallen gebruik gemaakt.
- Op de einddatum vond een indrukwekkend ritueel programma plaats. Deze “rite de passage” eindigde in het plenaire besluit tot afschaffing van de negatieve wandelgangencommunicatie. Daarna zegde men toe elkaar te zullen helpen bij het handhaven van de nieuwe wandelgangencultuur.

De tweede serie gespreksgroepen was gericht op het realiseren van loyaliteit aan besluiten, niet alleen rationeel, maar ook emotioneel.

- De verbinding met het zakelijk traject was hier sterker. De vraagstelling was: welke consequenties heeft de voorgestelde visie voor jouw werkpraktijk en wat heb je nodig om daarin mee te gaan?
- De groepssamenstelling was hier overeenkomstig de werkpraktijk: onderbouw, middenbouw, bovenbouw, OOP (onderwijs ondersteunend personeel)
- Inbreng die voor het zakelijk traject van belang was, werd daarheen meegenomen

Inhoudelijk traject

In het inhoudelijk traject werd eerst gewerkt aan het formuleren van een nieuwe onderwijsvisie. De leiding van het traject kwam in handen van een projectgroep, die bestond uit de schoolleiding, een aantal door de medewerkers benoemde leden en de adviseur. De projectgroep bereidde de visie voor (op basis van literatuur, de nieuwe wetgeving en de eigen kenmerken van de school) en ontwikkelde deze met de schoolgemeenschap via een aantal raadplegingen. Zoals bij het aanvaarden van de aanpak was overeengekomen, kon men in verschillende maten van intensiteit deelnemen aan de raadplegingen. Zo werden georganiseerd:

- plenaire discussiebijeenkomsten

- schriftelijke meningsvorming
- tussentijdse gesprekken in de docentenkamer.

Omdat een visie van een school uiteraard niet alleen een zaak is van de medewerkers, werden ook leerlingen en ouders geraadpleegd.

Naar aanleiding van deze raadplegingen, ontwikkelde zich de nieuwe visie. Tegelijkertijd vond de tweede serie gespreksgroepen plaats, waarin, zoals gezegd, sterk werd ingegaan op wat de nieuwe visie voor ieder persoonlijk in het dagelijkse werk zou betekenen. Toen de visie ten slotte was uitgekristalliseerd tot een versie, die in een plenaire vergadering met consensus werd aanvaard, wist eenieder dus in grote lijnen waar men zich toe verplichtte. Er was bij de visie ook aandacht besteed aan het tempo van invoering en de diepgang die na drie jaar bereikt zou moeten zijn.

Nadat de visie op deze wijze tot stand was gekomen, was het maken van een nieuwe leidingsstructuur in verhouding een kleine stap. De keuze voor de visie omvatte namelijk al een aantal keuzes voor de inrichting van het onderwijs - namelijk het werken met docentenkernteams - die consequenties hadden voor de organisatie van de school. Slechts twee alternatieve structuren behoeften door de projectgroep te worden voorgelegd, en na ampele discussie werd een van beide verkozen. De afronding bestond vervolgens uit de sollicitatierondes voor de nieuw gecreëerde functies.

Het hele project heeft één schooljaar in beslag genomen.

6. Beschouwing

De hier beschreven school had alle kenmerken van een organisatie met een geblokkeerde cultuur. Zoals we zagen, zijn bij een geblokkeerde cultuur de onderstromen overheersend geworden over het zakelijk/inhoudelijk functioneren van de organisatie. In termen van TA is er een negatief Script ontstaan, dat ontwikkeling met de omgeving mee in de weg staat. Doel van de interventies is dus om het oude Script inzichtelijk te maken en vaarwel te zeggen en een nieuw Script te aanvaarden. Die cultuurverandering kan op gang komen als het lukt de eigen verantwoordelijkheid van de deelnemers om de cultuur zelf te creëren weer naar voren te roepen. Dit betekent een aanpak ook op individueel, psychologisch niveau omdat daar de onderstromen zich afspelen. Een combinatie van inzicht bieden in de processen en methoden leren om zelf invloed uit te oefenen kan hieraan een bijdrage leveren. Transactionele Analyse biedt hiertoe een relatief eenvoudig en goed toepasbaar begrippenkader.

Uit bovenstaande gedachtengang volgt, dat cultuurverandering niet door één enkele topmanager (al dan niet met adviseur) kan worden gerealiseerd, c.q. op gang gebracht. Een organisatiecultuur kan alleen, en dan nog geleidelijk, door de organisatieleden tezamen worden veranderd. Een manager en een adviseur, ieder vanuit hun eigen rol, kunnen hierin een bijdrage leveren.

We hebben in deze casus aangegeven hoe deze bijdrage geleverd kan worden. We geven hier de essentie weer:

- De werkwijze tijdens het project staat model voor de nieuwe cultuur. Tijdens het traject worden dus nieuwe basic assumptions aangeleerd om problemen op te lossen (geheel overeenkomstig de definitie van Schein);
- Er is een onderscheiding tussen het inhoudelijk traject en het traject rondom de onderstromen. Die trajecten lopen parallel, maar met geplande momenten waar ze samenkomen. Steeds worden ze zo op elkaar betrokken;
- Alle medewerkers nemen deel aan het project, zij het niet allen in dezelfde mate. Aangezien iedereen in beide trajecten meewerkt, leert men zelf ook emotionele en inhoudelijke processen onderscheiden, terwijl toch voor beide een plek blijft;
- Een gemeenschappelijke taal is van belang om de geblokkeerde cultuur mee te beschrijven. Die taal moet in staat stellen om processen te verhelderen, zonder ze te beoordelen. Transactionele Analyse is daarvoor geschikt;
- Zolang de onderstromen nog zwaar zijn, worden op de momenten waar beide trajecten samenkomen de besluiten genomen, die dan 'met hoofd en hart' genomen kunnen worden. Later - als het oud zeer voldoende is verwerkt - kan men het inhoudelijk traject weer laten samenvallen met de onderstromen. Deze hebben dan weer hun normale plaats ingenomen: emoties ondersteunen wat men zakelijk moet doen;
- In het project zelf komt de werking van cultuur als balans tussen geregeerd worden en zelf vormgeven terug: het project is gepland, maar wordt tijdens het traject door besluiten bevestigd, dan wel bijgesteld. Ook wat in het project naar voren wordt gebracht wordt direct verwerkt en uitgewerkt;
- Inhoudelijk traject en onderstromentraject beïnvloeden elkaar. De adviseurs zijn erop bedacht elementen die in het ene traject opkomen maar in het andere thuishoren, over te hevelen;
- Vooral in de eerste fase, waarin sterk gewerkt moet worden aan de onderstromen, is het aan te bevelen met twee adviseurs te werken, waarbij de een het inhoudelijk traject en de ander het traject van de onderstromen begeleidt.

Bijlage: het begrippenkader van TA

Het begrippenkader van Transactionele Analyse (TA) is bruikbaar voor het verhelderen van vastgelopen emotionele processen. TA werd oorspronkelijk geformuleerd op individueel niveau. Maar het biedt ook een gemeenschappelijke taal in een organisatie, die geschikt is zowel voor de analyse van de cultuur als voor het formuleren van gewenste verandering. We maakten in dit hoofdstuk gebruik van de volgende begrippen, die telkens in de tekst met een hoofdletter werden genoteerd om ze duidelijk te onderscheiden van de gangbare betekenissen van deze woorden:

OVK	Voor de analyse van transacties is het werkzaam in het psychologisch functioneren van een mens drie delen te onderscheiden: de Ouder (normen, waarden, do's en donot's, veelal in de jeugd ontstaan), het Kind (emoties, vrij gedrag, maar ook kinderlijke gehoorzaamheid en aangeleerd gedrag), en Volwassene (leidend principe, op basis van feiten, overwegingen en rekening houdend met Ouder en Kind).
Script	Een onbewust levensplan, vaak in de vroege jeugd gemaakt, versterkt door opvoeders, en bevestigd door opeenvolgende ervaringen en uitmondend in een zelfgekozen afloop (Pay-off genoemd).
Mini-script	Een gedragscyclus, die iemand in korte tijd doorloopt en die representatief blijkt te zijn voor het hele levensscript. Een Mini-script doorloopt een aantal stappen - meestal niet allemaal - van het levensscript.
Strook	Eenheid van intermenselijke erkenning. Elk woord of gebaar dat uitdrukt: "Ik weet dat jij er bent, ik waardeer je." Kan zowel positief als negatief zijn.
Spel	Een psychologisch Spel is een serie transacties met bijbedoelingen, gespeeld buiten het Volwassen bewustzijn om. Er is een bepaald begin en een voorspelbaar min of meer onplezierig eind waarmee de spelers hun Scriptovertuigingen bevestigen. Steeds weerkerende echtelijke ruzies zijn een voorbeeld hiervan.
Drama-driehoek	Een Spel, waarbij de deelnemers afwisselend in één van de drie symbiotische sociale rollen stappen: Aanklager, Slachtoffer en Redder. Alle drie bevatten ze een miskennis.

Literatuur

Hendriks, J., 'Rituelen als interventie-instrument', M&O 1986, pp. 325-341

Schein, E., *Organizational Culture and Leadership* (second edition), San Francisco 1992