

‘Verankeren in de cultuur’ gaat verder dan assumpties

Auteurs: Ernst Graamans, Wouter ten Have en Steven ten Have

Drs. Ernst Graamans, prof. dr. Wouter ten Have en prof. dr. mr. Steven ten Have zijn verbonden aan de PGO Verandermanagement van de Vrije Universiteit in Amsterdam.

Meer dan drie jaar geleden schreven wij een kritische reactie op een voorstel voor herziening van de *Nederlandse Corporate Governance Code* (e.g., Graamans, ten Have & ten Have, 2016). Sindsdien is er veel veranderd in het denken over cultuur en cultuurverandering, zowel binnen onze organisaties als daarbuiten. Een aantal van die veranderingen zijn in lijn met wat wij toen voorstelden. Onlangs presenteerde de *Commissie Toekomst Accountancysector* haar voorlopige bevindingen. Het verheugt ons dat daarin expliciet afstand wordt genomen van een oubollige manier van praten over cultuur: “Een meer traditionele benadering vanuit de veronderstellingen dat de cultuur van een organisatie kan worden gemeten (‘meten is weten’), dat deze maakbaar is en vanuit de top van de organisatie kan worden opgelegd volstaat niet.” (punt 259. pag. 62). De vraag die logischerwijs rijst is: maar wat volstaat dan wel?

Ook op deze vraag formuleert de commissie een antwoord. Zij laat zich daarbij inspireren door de ideeën Edgar H. Schein. Laatsgenoemde stelt dat de cultuur van een organisatie alleen duurzaam kan worden veranderd als er tevens verandering plaatsvindt op het diepste niveau van onderliggende assumpties. Assumpties worden opgevat als een soort aangeleerde wereldbeelden die zo vanzelfsprekend zijn geworden, dat je er niet meer van bewust bent. Ook Schein was wars van al dat gemeet met instrumenten zonder relevantie met betrekking tot de unieke situatie waarin iedere organisatie en haar leden zich bevinden. Over de validiteit en betrouwbaarheid van sommige van deze audit-instrumenten maar niet te spreken.

Het misbruik van cultuur als excuus en verkeerd gebruik van cultuur als etiket wordt in het rapport van de CTA aan de kaak gesteld. In bredere maatschappelijke zin wezen de Nederlandse cultuurpsychologen Theo Verheggen en Paul Voestermans al veel eerder op het belang hiervan. Cultuur inzetten als metafoer, etiket of excuus kan schadelijk zijn. Het valt te betreuren dat hun cultuurpsychologische inzichten maar mondjesmaat doordringen tot de organisatiepraktijk. Wij voelen ons in ieder geval geroepen hun werk meer onder de aandacht te brengen en de relevantie ervan voor organisaties, ook in de accountancysector, aan te tonen.

Er wordt in het CTA rapport gelukkig wel een beroep gedaan op bonafide gedragswetenschap, specifiek Schein’s model van organisatiecultuur, een model dat de toets der tijd heeft doorstaan. Toch wordt er in het rapport van de CTA iets belangrijks over het hoofd gezien. Dat kan te maken hebben met een te nauwe focus op voornamelijk Schein’s conceptualisatie van cultuur. Als gedragingen worden geduid in termen van cultuur gaat het namelijk vaak om gedrag dat loopt over de ruggegraat en gepaard gaat met gevoel. Het gaat veel verder dan het hebben van representaties of beelden van de wereld om ons heen, die dan vervolgens gedrag zouden sturen. Feitelijk gaat het over de continue afstemming van voorkeuren, emoties en smaak *tussen* mensen. Het gevolg van die afstemming, door expliciete samenwerking en impliciet spel, raakt letterlijk ‘verankerd’ in het lichaam. En dat is precies wat gedrag tussen mensen soms zo hardnekkig maakt. Het gaat veel meer om gevoel dan om beelden, representaties, waarden, assumpties, en al die dingen meer. Gevoelens zijn inderdaad soms moeilijk te articuleren, maar we hoeven daarom nog geen ‘onbewuste’ beelden te vooronderstellen. Dat toch doen is slechts een talige oplossing, voor iets dat evengoed heel echt en wezenlijk kan zijn. We mogen best accepteren dat we vaak dingen doen omdat het goed voelt, en niet omdat we denken dat het goed voelt, of ‘onbewust’ denken dat het goed voelt. Het gaat hier om de *affectieve sturing* van gedrag. Daar hoeft niks tussen.

Het moet gezegd worden dat ook de gedragswetenschappelijke ontwikkelingen rondom dit thema nog volop in ontwikkeling zijn. Daarom is het begrijpelijk dat de commissie zich beroept op een bestaand raamwerk dat taal probeert te geven aan de wezenlijke uitdagingen waarvoor organisaties in de accountancysector zich zien gesteld. Het is een stap vooruit, maar we zijn er dus nog niet.

‘Verankering’ of ‘borging’ van cultuurverandering betekent een herijking van de afstemming tussen mensen. Praten over *echte* mensen en cultuur in termen van collectieve programmering, internaliseren van waarden of cognitieve raamwerken heeft ons blind gemaakt voor het feit dat we bovenal expressieve wezens zijn. Cultuurverandering borgen kan alleen door mensen zelf de ruimte te geven om te experimenteren met alternatieve vormen van gedrag, door samenwerking, oefening en spel op

het niveau waar het nodig is en hoort. Leaders hoeven niet aan de zijlijn te staan, maar mogen meedoen.

Eerdere publicaties over dit onderwerp:

Graamans, E., ten Have, W. D., & ten Have, S. (2016, March 10). Cultuur van organisatie doet niets, mens doet ertoe: Corporate Governance Code beter baseren op wat mensen individueel en in groepsverband werkelijk drijft. *Het Financieele Dagblad*, pp. 11.

Graamans, E., ten Have, S., & ten Have, W. D. (2016). Een alternatief voor opportunistisch gebruik van het begrip 'cultuur' in organisaties. *Holland / Belgium Management Review*, 165, 32-39.

Graamans, E., Otto, M., Smit, S., & ten Have, W. D. (2017). Cultuurverandering is verandering van afstemming. *Opleiding & Ontwikkeling*, 1, 28-34.

Graamans, E., Millenaar, L., & ten Have, W. D. (2014). Dynamieken binnen het topmanagementteam van een grote zorgorganisatie: Een cultuurpsychologisch perspectief. *Management & Organisatie*, 68(3), 22-42.

Overige aanbevolen literatuur:

Voestermans, P., & Verheggen, T. (2013). *Culture as embodiment: The social tuning of behavior*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.