



"De belichaming van cultuur"

-Drs. Gérard H.C. Roseval-
Cultuur- en Godsdienstpsycholoog

Een cultuurpsychologische benadering van organisatieverandering

Er zijn talloze boeken en artikelen geschreven over hoe groepen mensen in beweging moeten worden gebracht. Over hoe je als management of als begeleider veranderingen in attitude en gedrag bewerkstelligt. Toch mislukken veel interventies die gericht zijn op de verandering van cultuur. Het lijkt wel alsof cultuur een fenomeen is waar maar moeilijk grip op te krijgen is. Wat is dat nu eigenlijk, cultuur? En hoe werkt het eigenlijk? En wat is ervoor nodig om culturen te veranderen?

Cultuur blijkt een veelomvattend fenomeen dat grotendeels fysiek eigen wordt gemaakt en zich middels dagelijkse reproducties van gedrag voortzet. Wij hebben er als mens geen erg in, noch zijn we ons bewust van de regels en waardesystemen die achter onze patronen schuilgaan. Dit artikel schijnt een licht over de complicaties die optreden bij het begeleiden van cultuurverandering trajecten. Cultuurverandering is een proces dat bewustwording, doortastendheid en vooral tijd vergt. Dit om terugval naar ingeslepen patronen tegen te gaan.

Cultuur als systeem

Cultuurpsychologen stoeien decennialang met antropologen, filosofen, sociaal psychologen en sociologen over de vraag: wat is cultuur en op welke manier grijpt het in op de menselijke psyche en het menselijk functioneren? In de volksmond wordt over cultuur gesproken als iets dat in ons hoofd zit, we spreken dan over normen en waarden. En wanneer men hier bewust van is, dan kan men hierin wijzigingen aanbrengen. Dit noemen cultuurpsychologen een nauw cultuurbegrip. Hiermee wordt namelijk een te mentale nadruk gelegd op dit fenomeen. Bij deze benadering gaat men uit van de paraatheid en expliciteerbaarheid van de zaken die we normaal of juist abnormaal vinden, de dingen die we billijk vinden of juist niet.

Wanneer we ons verdiepen in verheldering van onze set aan normen en waarden, regels en richtlijnen die we van huis uit hebben meegekregen, dan merken we al snel dat sommigen ons aanspreken en bepaalde niet. Toch is het nog niet zo eenvoudig om afstand te nemen van deze set aan regels, richtlijnen en veronderstellingen. Rationeel gezien wellicht wel. Emotioneel gezien zeer zeker niet. Hier kom ik later op terug.

Gedurende pogingen om het geheel aan normen en waarden helder te krijgen is het opvallend dat veel

geboden en uitgangspunten op dusdanig subtiële wijze in het leven geïntegreerd zijn, dat het vatten in heldere zinnen of richtlijnen niet eenvoudig is. Mensen vinden iets belangrijk of normaal en komen in de verklaring al snel op uitspraken als: ja, dat heb ik zo van huis uit meegekregen. En hier wordt onderzoek lastig en interessant. Wat is dat dan precies cultuur? Hoe ontstaat het. Is het wel een 'het'? Wat is het 'het' dan?

Cultuur als geïnternaliseerd systeem

Volgens cultuurpsychologen is cultuur het geheel aan normen, waarden, impliciete en expliciete regels rondom gedachten, emoties, drijfveren, geboden, interactiepatronen binnen mensen en tussen mensen. Het is dus nogal veelomvattend en in elkaar grijpend. Cultuur is daarom ook niet makkelijk grijpbaar. We kunnen dit niet isoleren en ernaar kijken. Het loopt als een kluit door ons leven. Maar cultuur zelf doet niks, mensen doen iets. Dus cultuur is een fenomeen dat wordt vormgegeven door mensen en wordt voortgezet door mensen zelf.

Cultuurpsychologen als Pierre Bourdieu hebben dit fenomeen ook wel aangeduid als: het belichaamde sociale. Hiermee bedoelt hij dat mensen onbewust 'bezit' nemen van patronen en zich een waardesysteem eigen maken en vervolgens de



We moeten het samen doen

patronen, gebruiken, geboden en dergelijke voortzetten. Op vrijwel automatische wijze. En op een alledaagse basis. Cultuur wordt hierdoor dagelijks gereproduceerd en mensen hebben het niet door.

Het gesprekje bijvoorbeeld dat persoon A elke dag met zijn collega heeft bij de koffieautomaat, de humor die ze daarin bezigen, maar ook datgene dat wel en niet gepast is in die context, omdat het wel of niet gewaardeerd wordt, dat stemmen ze elke dag weer op impliciete wijze af en geven ze middels gedrag telkens vorm. Alleen met het nemen van een afstand, dan blijkt dat mensen in patronen zitten, die ze vrijwel automatisch in- en voortzetten, elke dag. Zo gaat persoon A pas merken dat het misschien helemaal niet zo normaal is dat hij op die manier elke dag met zijn collega praat, wanneer hij plotseling in een geheel andere context verkeert. Een ander bedrijf met een andere manier waarop mensen met elkaar omgaan. Ook persoon A merkt dat hij ander soort grapjes maakt als hij in plaats van met zijn collega, ineens met de baas, of juist een vrouwelijke collega koffie staat te drinken. Bij zijn baas houdt hij zich bijvoorbeeld in. En die andere collega die erg open is naar de baas, daar voelt hij misschien wel een en ander bij. Bijvoorbeeld afkeer. Op de vraag waar deze afkeer vandaan komt en waarop het gebaseerd is, komen wellicht een aantal geboden naar boven. In dit geval bijvoorbeeld: met je baas hoor je niet zo te praten, het is wel je baas. De persoon geeft al weifelend aan dit van huis uit meegekregen te hebben. In elk geval vloeit het sentiment niet voort uit boekenkennis. Alleen, is de persoon zich er niet bewust van, totdat deze vraag ter introspectie werd gesteld. Dus normaliter, had hij misschien tegen een andere collega laatdunkend gesproken over het gedrag van deze ene 'open' collega.

De hardnekkigheid van ingeslepen waardesystemen en patronen is dat rationeel inzicht sec, er niet direct toe bijdraagt dat vooronderstellingen en emotionele ladingen bijgesteld kunnen worden. Dus wanneer deze persoon A door iemand ervan overtuigd wordt dat men wel degelijk open tegen een leidinggevende kan spreken, en persoon A stemt hier theoretisch mee in, dan zal hij in de praktijk merken dat het navenante gedrag al gauw op zich laat wachten. De terughoudendheid bijvoorbeeld voelt het meest natuurlijk, passend en fatsoenlijk. Bij nieuw gedrag, namelijk open verhalen en vragen stellen, merkt de persoon al snel ongemak, onzekerheid, etc. Cultuur

bleeft dan een fysiek aspect en invloed te hebben die behoorlijk leidend is in hoe we ons gedragen en hoe moeizaam we tot (blijvende) gedragsveranderingen komen.

Belichaming van cultuur

Cultuur is een geïnternaliseerd systeem dat mensen zelf produceren en op dagelijkse basis reproduceren. Hierdoor krijgen we niet direct meer grip op dit fenomeen. Het maakt wel duidelijker hoe complex deze materie is. Laten we voor het gemak een geheel ander voorbeeld nemen om de reikwijdte te benadrukken. De krant als informatievoorzienend instrument. Afgelopen jaren geven journalisten als Luyendijk aan hoe beperkt en gestuurd journalisten opereren en in welke mate zij moeten onderhandelen om überhaupt in de berichtgeving te kunnen voorzien. Desalniettemin vertrouwen burgers erop dat de krant redelijkerwijs objectieve informatie geeft. Althans, dat de kwaliteit van de berichtgeving acceptabel is. Want als burgers de krant niet meer kunnen raadplegen voor hun beeldvorming, waar moeten ze dan hun informatie vandaan halen? En daarbij, in onze opvoeding krijgen we mee dat het goed is om je te informeren en dat de krant en het journaal daar de meest geschikte kanalen voor zijn. Dus leest ieder de krant die hem of haar bevalt. En krijgt de berichtgeving een plek in ons systeem. Alleen hebben we er geen erg in dat naast verschillen in berichtgeving tussen de verschillende kranten, er achter de typen berichtgeving en soorten accenten werelden vol overtuigingen, waardesystemen en emoties schuilgaan. Dat we beïnvloed worden door de krant weten veel mensen inmiddels. Maar dat de berichtgeving op een dusdanige manier wordt ingekleurd waardoor richting wordt gegeven, emoties worden gestuurd, overtuigingen worden bevestigd en hiermee dus weer cultuur gereproduceerd wordt, bedenken niet veel mensen.

Dus wanneer wij als burgers elke dag in de krant lezen over Marokkaanse jongeren en op de televisie dezelfde beelden bevestigd krijgen, dan merken we in de dagelijkse gang oordelen te hebben over deze jongeren. Dat ze bepaalde mores missen, aangepakt moeten worden, eigen verantwoordelijkheid wel 'ergens' begint, etc. We blijken te beschikken over een emotioneel geladen systeem dat ook betrekking heeft op opvoeding, aanpassing, maar ook over dominantie en submissie. Bijvoorbeeld dat buitenlanders zich moeten aanpassen en hun cultuur



toch behoorlijk achtergesteld is. Menigeen zou er dan ook van balen als zijn dochter op zekere leeftijd met een Moslim thuiskomt. Belichaming van cultuur is dan in die zin voelbaar, dat in intellectuele dialogen de mooiste standpunten ingenomen worden over gelijkwaardigheid, de rol van het westen in de vorming van de geschiedenis en onze humanitaire opdracht in deze eeuw. Maar als het erop aan komt vinden we van alles over die jongeren, hun ouders en de mate waarin hun cultuur de onze beïnvloed. En als de overheid niet snel aan onze wensen tegemoet komt en we ergens in onze directe leefwereld druk ervaren, dan behoort het stemmen op een rechtse partij al vlot tot de mogelijkheden en woont men liever te midden van soortgenoten. De gemiddelde Nederlander hoopt er niet op dat zijn dochter met ene Mohammed thuiskomt en zich wil bekeren tot de Islam. De onrust die deze gedachte geeft is fysiek merkbaar.

Dynamiek van voorkeuren en smaken

Cultuur blijkt een verdergaand fenomeen dan de set normen en waarden die we expliciet kunnen maken. Het omvat een gedrag- en emotie regulerend systeem dat we ons eigen maken, waarmee we sturing en richting geven aan het stelsel van voorkeuren, smaken en voelbare opvattingen over wat wel kan en niet, wat wanneer passend is en niet. Deels vallen uitspraken als; soort zoekt soort, hiermee te verklaren. Maar ook het gegeven dat glazen plafonds bestaan, dat er een old boys network is waartoe je niet zo makkelijk toegang krijgt en dat opname in een nieuwe groep (erbij horen) niet zomaar gebeurt. Dit geeft weer waarom in sollicitatie-procedures voorkeuren toch uitgaan naar de persoon die net iets beter 'aanvoelde', dan de andere persoon die op zich voldeed aan de criteria, ook als vriendelijk werd ervaren, maar toch niet de voorkeur genoot om de vacante functie in te vullen. Dus stel nu eens de situatie voor waarin een persoon probeert om deel uit te maken van een voor hem of haar onbekende groep mensen. Bijvoorbeeld een Limburger die bij een groep hockeyspelers uit het Gooi probeert aan te sluiten. De beste man heeft al aardig aan zijn accent gewerkt en slechts als hij een paar borrels op heeft, kan hij zijn accent niet meer verhullen. Alleen nu blijkt hij telkens met de interpretatie van humor 'ernaast' te zitten, ziet zijn eigen grapjes stuiten op pijnlijke stiltes en merkt telkens dat hij niet goed kan invoelen wanneer hij

welke kleding nou wel en niet het beste kan dragen. Terwijl die hockeyspelers met zulk een gemak zich bewegen te midden van elkaar en op haast nonchalante wijze de ene grap na de andere te berde brengen. En juist wanneer hij denkt dat een mooi gestreken overhemd toch wel op zijn plaats is, gezien de gelegenheid, dan blijkt menig ander een verkreukelt shirt aan te hebben getrokken, zonder dat iemand daar enig acht op slaat. En iedereen zal de Limburgse man een geschikte persoon vinden, maar wanneer besloten moet worden wie nu voor welke positie van invloed in aanmerking komt, dan vindt men hem toch net iets te licht, of iets te serieus, of iets te lomp, of stijf, of wat dan ook. De voorkeur gaat ook dan gewoon weer uit naar een van de jongens uit het oude vertrouwde netwerk. Wanneer de hockeymannen gevraagd wordt om het hoe en waarom van hun keuze, dan zal menigeen lastig uit zijn woorden komen of een betere verklaring te berde brengen naast de genoemde redenen.

Weer één van de vele voorbeelden dat we niet in de gaten hebben cultuur onbewust voort te zetten, vanuit het lichaam ingegeven en op dagelijkse vanzelfsprekende basis. Maar ook dat veranderingen van gedrag en beleving, ongeacht rationele exercities, nog niet zo eenvoudig zijn.

Groepsdynamica in een veranderende omgeving

Over groepsdynamische processen is veel literatuur beschikbaar en er wordt veel onderzoek naar gedaan. Er zijn verschillende benaderingen over welke fasen groepen doorlopen om hecht en productief te worden. Ook geven enkele benaderingen rollen en rolpatronen binnen groepen weer. De faseringsgedachte gaat uit van stadia en een paar hoofdgedachten. 1, mensen moeten eerst aan elkaar ruiken en stilaan afstemmen. 2, nadien wordt de pikorde bepaald. En 3, na voorgaande ontstaat ruimte voor intimiteit en volwassenheid. Men heeft vertrouwen in elkaar, strijden zijn gevoerd, de groep is door een lastig proces gegaan. Dit heeft bijgedragen aan veiligheid, ervaring van verbinding, gezamenlijkheid, harmonie en een betere kwaliteit van communicatie. Nu gaan deze benaderingen er wel vanuit dat groepsprocessen zich telkens herhalen. Bij voorkeur in een lineaire volgorde. Maar ook geregeld zakt een groep terug naar een vorige fase, door gebeurtenissen die de cohesie verstoren. Theorieën die rollen beschrijven gaan ervan uit dat elk lid en bepaalde rol vervult binnen de bestaande



We moeten het samen doen

constellatie. Ook kunnen meerdere personen dezelfde rol vervullen, al is dit voor de ene rol meer behapbaar dan voor de andere. Zo is het onhandig als er in een groep 2 groepsvertegenwoordigers zijn, of meerdere informele leiders. Vooral als deze het niet goed met elkaar kunnen vinden. Dan is het faseringstechnisch gezien, lastig om uit de fase van storming, of controle te komen.

Groepsrollen liggen ook niet vast. Afhankelijk van de situatie en ontwikkeling van de groep zijn bepaalde rollen nodig of niet, maar ook gewenst en toelaatbaar of juist niet. Dus kan in een bepaald stadium iemand groepsdrager zijn, of criticus en enige tijd later het hierbij passende gedrag laten varen. Er wordt geen appèl meer op gedaan en ook beloning voor dit specifieke gedrag blijft achterwege. De rol verdwijnt dan als het ware uit de groepsdynamiek.

Groepen & verandering

Bij cultuur veranderingsprocessen is het zaak om gewenst gedrag eigen te maken in de bestaande omgeving. En dit op collectief niveau. Mensen moeten zich zowel individueel als groepsgewijs nieuwe codes en regels eigen maken. Dit niet alleen rationeel maar juist ook fysiek, emotioneel. Daar wordt het vaak lastig. Wanneer een organisatie een andere richting op wil, dan heeft dit een reden en ligt er op managementniveau een noodzaak aan ten grondslag. Dit is aantoonbaar door feiten en zo mogelijk cijfers. De meeste mensen zullen dit ook wel snappen. Er misschien zelf ook wel voorstander van zijn, dat er iets moet gebeuren. De organisatie kampt vervolgens met een aantal vragen. Wat betekent de verandering voor de structuur en wat zijn de consequenties voor de cultuur. Op structuur niveau is het een zaak van keuzes maken, goede informatie aanwenden en zoeken naar manieren om de gehele organisatie hier achter te scharen. Dit op zich is al moeilijk genoeg, omdat veranderingen aan de harde kant voor velen ook nadelige gevolgen hebben. Mensen verliezen hun plek, of functies vervallen, oude initiatieven krijgen geen vervolg. En misschien is het wel de zoveelste verandering in een relatief korte tijd. Dus om organisaties te kantelen is veel afstemming en zorgvuldigheid nodig. Communicatie en doortastendheid zijn essentiële middelen om de nieuwe structuur te realiseren en aanverwante consequenties kwalitatief te implementeren. Hier gaat dan ook geregeld de meeste aandacht naar uit. Verandering van taken en bevoegdheden,

functiewaardering, beloningssystemen, IT-instrumentaria, faciliteiten.

De zogenaamde zachte kant, cultuur, blijft niet zelden een ondergeschoven kind. Dit heeft te maken met het gebrek aan inzicht rondom deze materie. Men gaat er al snel vanuit dat een aantal large scale interventions en wat grootschalige trainingen ertoe bijdragen dat mogelijke weerstanden tegen de nieuwe koers en de aanpalende consequenties verdwijnen. Waar mogelijk wordt outplacement als 'verfrissingmiddel' ingezet; de lastige minder in de nieuwe organisatie passende mensen gaan eruit en mensen die in de gewenste cultuur passen worden gezocht en aangenomen. De veranderingen in codes en regels nemen weliswaar toe. Alleen vergeet men hierbij dat de minder gewenste onderdelen van de cultuur niet alleen gedragen worden door de minder flexibelen of disfunctionerenden.

Wanneer gesproken wordt over een cultuurverandering praat men eigenlijk over verandering van de hele organisatie. Door alle lagen heen. Dus ook het hoger management moet bereid zijn de nieuwe gewenste attitude te adopteren. En zoals eerder besproken: dit is geen puur mentaal proces. Want het gaat er bij cultuur om dat het vervlochten zit in alledaags gedrag en dat veel voorkeuren, verwachtingen etc. een fysieke lading en sturing hebben. Dit betekent dat gewenste attitudes en gedragingen niet alleen conceptueel moeten worden doorgelicht: wat willen we dan precies, hoe ziet dit eruit, wat betekent dit voor wat we wel gaan doen/honoreren en wat niet? Maar ook is het zaak dat iedereen zich er emotioneel mee wil verbinden. Laten we een voorbeeld nemen. Eigenaarschap. Dan is hier de vraag: waarom dit thema, hoe ziet dit eruit en wat betekent dit voor gedrag? Ook vragen als: wat heb ik hier zelf in te doen, waar loopt het mank bij mij, bij ons, wat vinden we hier moeilijk aan, waarin botst dit met hoe we gewend zijn te handelen, communiceren, maar ook beoordelen en waarderen? Er komt dan ook nog een exercitie over de vraag: wat betekent dit nu werkelijk voor mij? Wat heb ik los te laten in mijn houding, op welke gebieden kom ik hier ook in tekort en wat ga ik hieraan doen? Kan ik dit symboliseren, me hiermee gevoelsmatig verbinden en wat voel ik dan, zie ik voor me, wat doet dit met mijn zelfbeeld, mijn mensbeeld?

Je zou hier al snel kunnen denken van: nou, nou, wat overdreven allemaal. Zo ver gaat dit toch allemaal niet? Maar ga maar eens na: je neemt je als



We moeten het samen doen

organisatie voor om dingen anders te doen dan dat je jaren gewend bent. Dat kun je collectief wel besluiten, maar dit betekent nog niet dat je plotseling jouw baas negatieve feedback gaat geven. En al helemaal niet dat hij hierop adequaat zal reageren als iemand het een keer probeert.

Verandering in attitude en gedrag vereisen hierdoor procesmatige verbinding aan de gewenste koers en doortastende exploraties omtrent haken, ogen en gevolgen. Daarnaast is juist het helder krijgen van valkuilen en mogelijkheden tot terugval, twijfels en weerstanden essentieel.

Begeleiding van verandering

Wat betekent dit voor de begeleiding, de ondersteuning om te komen tot deze vernieuwing? Begeleiders lopen veelal aan tegen de vraag: wat is ervoor nodig om mensen in beweging te krijgen? Wanneer willen mensen werkelijk werken aan zichzelf om te komen tot verandering? Een logisch antwoord hierop is: wanneer de noodzaak ervaren wordt, aanwezig is. Want ervan uitgaande dat mensen hechten aan gewoonten, kan je aannemen dat introspectie en oefening van nieuw gedrag maar ook bijstelling van patronen en relativering van vertrouwde aannames, niet vanzelf gaan. Dit heeft consequenties voor begeleidingsprocessen. Een begeleider zal er snel toe geneigd zijn om groepen nieuwe vaardigheden aan te leren. Ook zullen interventies waarbij groepsleden tot uitwisseling worden gestimuleerd over het hoe en waarom van de verandering en de invulling daarvan, de revue passeren. Alleen nu gaat het erom dat de noodzaak tot verandering voelbaar wordt. Dat een nieuw thema gedragen wordt door de groepsleden zelf en dat de exploratie van hoe dit eruit ziet, wat de gevolgen zijn voor de onderlinge relaties en manieren van doen, door hen zelf ervaren en afgestemd worden. De hobbels en kuilen met betrekking tot de gangbare patronen en de af te leggen route zal hierdoor sterker ervaren worden en de nodige vragen oproepen waarover afstemming en keuzes noodzakelijk zijn. Dit houdt in dat begeleiding erop gericht is om telkens inzicht te verschaffen in de patronen individueel en gezamenlijk, maar ook het doel heeft om mensen dit zelf te laten inzien en ervaren.

Knelpunten komen dan al snel boven water, omdat het ook duidelijk wordt hoe onderling met bijvoorbeeld het maken van keuzes wordt omgegaan,

wat de ingeslepen patronen zijn en ook hoe sterk deze verbonden zijn aan onderlinge relaties. Daarom zal een begeleider er niet voor terugdeinzen wanneer een groep een ervaring van stagnatie heeft. Omdat in deze gebeurtenis juist de uitdagingen liggen, die een groep in de toekomst vaker zal treffen. Bepaalde patronen liggen hieraan ten grondslag. De vraag die aan de orde komt is: wat hebben we te doen en ontwikkelen individueel en gezamenlijk om hier op een gewenste manier richting aan te geven?

Afsluitend

Cultuurverandering is een traag proces dat ingrijpt op personen en onderlinge relaties. Vooral omdat gedragspatronen en aanverwante waardesystemen voor een groot deel niet op een expliciete manier met de dagelijkse gang verweven zijn. Eén van de grootste denkfouten is: het is een kwestie van doen, snappen en gewoon keuzes maken. Hiermee gaat men voorbij aan de reikwijdte en daarmee hardnekkigheid van ingeslepen gedrag.

Naast Cultuur- en Godsdienstpsychologische inzichten, heb ik voor dit stuk uit de volgende boeken inspiratie geput:

- Bourdieu, P. (1989). Opstellen over smaak, habitus en het veldbegrip. Amsterdam: Van Genneep
- Hoijtink, T.A.E. (2001). De kracht van groepen: normen en rollen. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghem.
- Lingsma, M. (2009). Aan de slag met Teamcoaching. Amsterdam: Boom/Nelissen
- Oomkes, F.R. (1995). Training als beroep: sociale en interculturele vaardigheid. Amsterdam: Boom.
- Remmerswaal, J. (2006). Begeleiden van groepen: groepsdynamica in praktijk. Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Smit, J. (2009). De prooi: blinde trots breekt ABN AMRO. Amsterdam: Prometheus.
- Welten, V.J. (1992). Greep op cultuur. Een cultuurpsychologische bijdrage aan het minderhedendebat. Nijmegen. K.U.