



ERNST PATRICK GRAAMANS

universitair docent Cultuur & Leiderschap, Vrije Universiteit Amsterdam, e.p.graamans@vu.nl

MICHEL FRERIKS

redacteur van BSM en onderwijsadviseur bij Expertis, michel.freriks@expertis.nl

In dit artikel gaan onderwijsadviseur Michel Freriks en onderzoeker en docent Ernst Patrick Graamans in gesprek over het fenomeen 'cultuur'. Michel komt in zijn werk geregeld tegen dat interventies, verbeteringen of veranderingen niet lukken of niet van de grond komen omdat dat nou eenmaal 'de cultuur' is. Of er wordt gesproken van een 'familiecultuur' zonder dat hier goed woorden aan gegeven kunnen worden. Ernst zal met een wetenschappelijke insteek deze observaties proberen te duiden en handvatten geven om om te gaan met het begrip 'cultuur'.

HOE DE TERM 'CULTUUR' MISBRUIKT WORDT

'DAT IS HIER NOU EENMAAL DE CULTUUR'

Michel: 'Ik kom vaak op scholen waar 'cultuur een ding is'. Ik word gevraagd om iets te doen aan de schijnbaar heersende 'familiecultuur' of er wordt bijvoorbeeld tijdens een didactisch traject aangegeven dat de cultuur niet veilig genoeg is voor collegiale consultaties. Of de schoolleider geeft aan dat het borgen van afspraken hier altijd lastig gaat door de cultuur. Kortom, ik kom in mijn werk vaak tegen dat cultuur de onderwijskwaliteit tegenwerkt. Is cultuur altijd al zo'n fenomeen geweest in organisaties of is dit betrekkelijk nieuw?'

Ernst: 'Dat de warme dynamiek van een levende organisatie anders werkt dan de koude mechaniek van een machine, is natuurlijk al lang bekend. Met 'warm'

bedoel ik dat een organisatie bestaat uit mensen met temperament en hartslag. Mensen hebben hun eigen ritmen en stellen die ritmen op elkaar af om samen doelen te realiseren. Niet dat ik ga over jargon en dagelijks taalgebruik, maar dat mag je wat mij betreft best 'cultuur' noemen.

Het probleem begint echter wanneer die notie 'cultuur' haar eigen leven gaat leiden. En daarmee bedoel ik dat de notie cultuur naar mijn idee net iets te vaak wordt gebruikt als afvoerputje om gedrag te duiden dat als irrationeel, dysfunctioneel of onwenselijk wordt gezien in het licht van specifieke organisatiedoelen. Met de nadruk op die specifieke organisatiedoelen, want dat 'irrationele' gedrag kan wel degelijk een reden hebben voor de degenen die het gedrag vertonen. Maar die reden is affectief. De door het hoger management geformuleerde organisatiedoelen daarentegen worden ervaren als abstract, ervaringsvreemd. Aan de manier waarop je jouw vraag inleidt, vermoed ik dat dat is wat jij soms ook zo ervaart wanneer de notie cultuur valt. Met andere woorden, dat de precieze duiding van het gedrag onder die veelgebruikte noemer cultuur ontbreekt. Het blijft bij grove pennenstreken. Vergelijk het met de krantenkoppen wanneer er weer eens een bedrijfsschandaal aan het licht komt. De oorzaak wordt door journaal, experts

en andere duiders vaak gezocht in angst-culturen, graaiculturen, bestuursculturen en heel soms ook de meer ambivalente familieculturen. Met de termen als zodanig is niets mis, maar het moet wel duidelijk worden over wat voor gedragspatronen het dan precies gaat. We willen een precies antwoord op het wie, wat, waarom en waartoe. Zeker als we dingen willen veranderen.

VALKUIL

De valkuil waar jij ook al aan refereerde, is dat cultuur vaak tot een 'ding' wordt gemaakt. Deze neiging wordt ook wel reïficatie genoemd. Het is een bias of denkfout. Cultuur is natuurlijk geen ding. Het is een idee; een idee over collectief gedrag. Of beter gezegd, een idee over gedragsafstemming tussen mensen die deel uitmaken van een collectief. Cultuur als ding impliceert een regelgestuurde machine met hendels en knoppen. We lezen en horen dat we cultuur kunnen meten, implementeren of uitrollen. Maar de charme van ons menszijn is dat we allemaal onze eigen ritmes, gevoelens en smaken hebben. Mensen zijn eigenwijs en eigen-voelend. Het verbaast me niet dat mensen werkzaam in het (publieke) onderwijs hechten aan samenzijn en veiligheid, noem het die 'familiecultuur'. En als dat niet zo was, waren ze waarschijnlijk in een andere sector gaan werken. En je kunt



Generereerd met AI/ChatGPT



ook niet verwachten dat mensen die met die insteek voor het onderwijs hebben gekozen, dat zomaar loslaten. Maar er kleven helaas ook nadelen aan de manieren van werken onderliggend aan die zogenoemde familiecultuur. Jij hintte er al op. Ik denk aan veranderaversie daar waar verandering in alle redelijkheid aanbevelenswaardig is. In families hechten de familieleden soms ook aan de gevoelens van veiligheid die ingesleten gewoonten oproepen. Zelfs als die gewoonten bepaalde leden blokkeren of achterstellen, of leiden tot machtsongelijkheid. Dat noemen we dan een cultureel arrest. Ik denk ook aan het onder het tapijt vegen van sommige problemen, juist om de lieve vrede te bewaren. Op de lange termijn niet altijd de beste aanpak.

Het gezamenlijk maken van nieuwe afspraken rondom gewenst gedrag is een stap in de goede richting. Als mensen zich niet geroepen voelen om zich vervolgens ook daadwerkelijk aan die gemaakte afspraken te houden, is het benadrukken van 'afpraak is afspraak' niet voldoende.

Blijkbaar staat er iets op het spel dat mensen in het onderwijs aan het hart gaat. Met 'aan het hart' bedoel ik dat het gaat om iets dat voor mensen bijzonder ervaringsnaabij is, maar tegelijkertijd ook heel moeilijk expliciet te maken is. En daarmee zijn we bij de kern gekomen van het probleem: de stoplapterm cultuur helpt ons geen steek verder. In plaats daarvan zullen we met opgeschort oordeel en veel

geven aan hun werk is vele malen groter dan het aangrijpen op een fantoom, cultuur als ding.'

BEGRENZEN

Michel: 'Er komt een aantal vragen in mij op als ik jouw (zeer herkenbare) reactie lees. Je schrijft dat het 'doen van onderzoek' wanneer de opmerking afspraak is afspraak niet voldoende is, de

'CULTUUR ALS DING IMPLICEERT EEN REGELGESTUURDE MACHINE MET HENDELS EN KNOPPEN'

empathie moeten onderzoeken wat er schuilgaat achter de notie cultuur. Cultuur is voor mij niets meer of minder dan een uitnodiging om te onderzoeken wat er op het spel staat in de manier waarop mensen met elkaar samenwerken. Nergens staat dat dat makkelijk is. Het kost geduld en tijd. Maar het is de investering meer dan waard. De kans van slagen van een verandering die resoneert met de manier waarop mensen zelf betekenis

volgende stap is. Hoe zou een schoolleider zoiets kunnen aanpakken, of is dat niet wenselijk aangezien de gedragingen van de schoolleider zelf ook onderdeel zijn van de cultuur? En zou je daarnaast ook kunnen stellen dat de schoolleider (of in ieder geval een direct leidinggevende) in dit geval moet gaan begrenzen? Dus wanneer volwassenen in de school zich niet aan de gemaakte afspraken houden? ►



Daarnaast denk ik dat veel schoolleiders zich herkennen in jouw typering ‘het onder het tapijt vegen’. Wat zou je advies aan schoolleiders zijn die ervaren dat er veel onder het tapijt geveegd wordt of misschien aan schoolleiders die zelf veel onder het tapijt vegen?’

Ernst: ‘Terechte vragen, en tegelijkertijd moeilijk om in zijn algemeenheid iets te zeggen waarmee schoolleiders meteen praktisch aan de slag kunnen gaan. Dat willen we natuurlijk wel, een vijfstapenplan voor gegarandeerde succesvolle cultuurverandering. Dat soort beloftes uit de jaren negentig zijn helaas een wassen neus gebleken. Maar de thema’s

geval van toegevoegde waarde zijn. Maar het begint met oprecht, onbevooroordeeld en met empathie proberen te begrijpen wat jouw medewerkers beweegt. Je kan hun drijfveren weliswaar niet veranderen, maar je kunt bestaande drijfveren wel op een andere manier aanspreken. Dat vergt natuurlijk wat creativiteit, en speelsheid wellicht. En mensen hebben meerdere drijfveren. Probeer daar eens achter te komen, en die aan te spreken.

ONDERDEEL VAN HET PROBLEEM

In sommige gevallen is de schoolleider of een leidinggevende zelf onderdeel van het probleem, of misschien wel de

positie te bemachtigen, zijn andere dan die nodig zijn om daadwerkelijk een goede leider te zijn, zo is gebleken. We zien het helaas maar al te vaak. In dergelijke gevallen zullen anderen voor moeten gaan in de verandering. Het liefst met een formeel mandaat maar desnoods op een informelere manier.

Begrenzen is een taak van de leidinggevende en is soms zeker geëigend. Duidelijkheid creëren op basis van een welomschreven visie is één van de aspecten van goed leiderschap. Maar als het gaat om weerstand onder de noemer cultuur, gaat het inderdaad om dermate hardnekkige patronen in gedrag dat begrenzen vaak weinig zin meer heeft. Het is voor de leider als tegen een betonnen muur aan lopen, eerst met het hoofd en zonder helm. Je hoeft volwassen werknemers echt niet te vertellen dat een afspraak een afspraak is. Dat is misschien iets wat we onze leerlingen nog kunnen en moeten bijbrengen, maar voor ons is dat een gepasseerd station. Als medewerkers onderling tegen elkaar zeggen ‘het voelt niet goed’ of ‘dat gaan we mooi niet doen’ dan menen ze dat. Voor leiders komt het er dan op aan de onderliggende psychologische dynamiek te doorvoelen

‘WAT WEL ALTIJD MOET, IS GOED LUISTEREN’

cultuur en leiderschap zijn inderdaad onlosmakelijk met elkaar verbonden en worden daarom ook vaak ik één adem genoemd.

Met onderzoek doen bedoel ik overigens niet per se wetenschappelijk onderzoek of het wachten op het rapport van een adviesbureau. Begrijp me niet verkeerd, dat kan allemaal best nodig of in ieder

oorzaak. In dat geval is hij of zij wellicht niet de gewezen persoon om voort te gaan in de verandering. Het is heel onfortuinlijk als iemand vanuit zo’n positie anderen in een cultureel arrest houdt. Niet iedereen die op een leiderschapspositie terecht is gekomen, zou daar ook moeten zitten. De vaardigheden die nodig zijn om een leiderschaps-

AANBEVOLEN LITERATUUR

- Graamans, E. (in press). *Envisaging a culture of love: Leadership of the heart*. In C.-H. Mayer & E. Vanderheiden (Eds.), *International handbook of love: Transcultural and transdisciplinary perspectives* (2nd ed.). Springer Nature Switzerland AG.
- Graamans, E. P., & Millenaar, L. (2023). *Het cultuurafstemmingsmodel: Belichaming en articulatie*. *Holland Management Review*, 208, 84-93.
- Graamans, E. P. (2023, September 29). *Culture is still "a thing": On why it's so, but shouldn't be*. *The European Business Review*.

en daarop aan te grijpen, de affectieve aansturing van gedrag. Dat vergt leiderschap op niveau, ofwel het beheersen van de kunst en kunde om met empathie en oprechte nieuwsgierigheid volwassen mensen aan te zetten tot andere manieren van doen. Klinkt wellicht raar, dat jij en ik het woord 'volwassen' telkens benadrukken. Maar ik heb het gevoel dat sommige leidinggevers hun medewerkers onderschatten, in de zin van dat ze menen dat medewerkers de door hun toegepaste management-foefjes niet doorzien. Als dat gebeurt, zetten medewerkers automatisch hun hakken in het zand. Ik ben er zelf overigens ook wars van, en voel in dat soort gevallen meteen innerlijk verzet opkomen. Ja, we willen toch vooral gewoon serieus genomen worden?

En om wat dieper op dat 'onder het tapijt vegen' in te gaan. Er wordt dus beweerd dat ook dat een kenmerk is van die eerdergenoemde 'familiecultuur'. In families heerst de tendens om de lieve vrede te bewaren en dus conflicten te vermijden. En daar is best wat voor te zeggen. Niet alles kan en hoeft direct opgelost te worden. En tegelijkertijd moeten er wel belangrijke huishoudelijke en opvoedkundige taken worden verricht. *The show must go on*, en navelstaren vertraagt de boel. Het nadeel is dat de problemen die onder het tapijt worden geveegd, uit het zicht blijven dooretteren. Op de lange termijn is dat natuurlijk niet wenselijk. Wat te doen? Het blijft lastig, maar ik kom dan toch weer uit op dat gerelateerde thema 'volwassenheid'. Die familiecultuur impliceert ook groei en tot wasdom komen. Dat is waar families goed voor zijn. Gezonde families zijn omgevingen waarin we komen tot weerbaarheid met behoud van empathie, een zekere zacht-

heid van het hart. In dat soort omgevingen mag je erop vertrouwen dat mensen ongemakkelijke waarheden onder ogen durven zien en ook vooral onder ogen willen zien. En voor de schoolleiders die voortgaan in zulke families – die de familiecultuur trekken en behoeden – geldt hetzelfde. Ik noem ze 'leiders van het hart.' Ze zijn zich bewust van wat er speelt. Dat betekent dat ze de wereld om zich heen bezien zonder de ruis van het ego. Ze zijn moedig genoeg om aan te grijpen op wat er speelt en daar verantwoording over af te leggen. En dat alles doen ze vanuit empathie en compassie, dat zachte hart.'

VIJFSTAPPENPLANNEN

Michel: 'Jammer dat de vijf-stappenplannen uit de jaren negentig niet gewoon werken... Ik kan mij voorstellen dat jouw reactie schoolleiders toch kan helpen bij het beter begrijpen van de term 'cultuur'. Zou het wellicht een tip kunnen zijn om in ieder geval altijd concreet te maken wat wordt bedoeld met cultuur? Dus als schoolleider niet te spreken over 'de cultuur zit in de weg' of 'er is hier sprake van een familiecultuur' maar juist heel concreet te maken wat hij of zij concreet meemaakt in de school?'

Ernst: 'Ja, dat 'concreet maken' wil ik graag met je ontleden. Het is raadzaam met elkaar overeen te komen wat een geschikte werkdefinitie van die notie 'cultuur' kan zijn. Als de term immers niet helder is, schiet de conversatie alle kanten op. Maar om te komen tot zo'n gemeenschappelijke werkdefinitie moet er eerst focus aangebracht worden. Wat is nu eigenlijk precies het probleem of, positiever geformuleerd, de uitdaging? Of een beetje zoals jij het formuleert, wat maak je concreet mee? Wat voor patronen in gedrag observeer je? Als dat

helder is, kan gekozen worden voor een model of theorie die de lading dekt. De gehanteerde definitie van cultuur zou niet alleen de resultante moeten zijn van een goede theorie, maar ook van een passende theorie die helpt richting te geven aan verandering. Van analyse naar interventie. Net als jij probeer ook ik antwoord te vinden op de vraag: *so what?* Wat kunnen leidinggevers in de praktijk doen om het gedrag van anderen bij te sturen in de gewenste richting?

Het is allemaal niet zo makkelijk, maar dat 'concreet maken' kent sowieso drie aspecten. Ten eerste, helder proberen te krijgen wat de uitdaging, de veranderopgave of het probleem nu eigenlijk precies is. Dat klinkt als een open deur, maar toch gebeurt dat niet altijd. Ten tweede, als op basis van zo'n probleemanalyse vermoed wordt dat het iets te maken heeft met de vormgeving van gedrag tussen mensen, kan er van daaruit gekozen worden voor een cultuurmodel of -theorie die past bij de veranderopgave. Ten derde, heel helder krijgen over welke mensen het precies gaat. Wie gaan er schuil achter de pennenstreek van cultuur? Er wordt mijns inziens te snel van uit gegaan dat het begrip 'organisatiecultuur' alle leden van een organisatie dekt. Met andere woorden, dat iedereen op een school dezelfde cultuur deelt. Maar mijn punt is dat het wellicht raadzaam is eerst te onderzoeken of het wellicht niet zou moeten gaan over een specifiek team (bijvoorbeeld bovenbouwteam of managementteam), de stafleden van het bestuurskantoor, of wellicht de werknemers van een bepaalde afdeling over verschillende organisaties heen (alle kleuterleerkrachten).

KLARE TAAL

Afsluitend, 'concreet maken' betekent ook het spreken van klare taal. Soms moeten we helaas door dikke lagen verhullend semi-gedragswetenschappelijk -of managementjargon heen prikken. Maar doen we dat niet en laten we ons zand in de ogen strooien, dan denken we te snel dat we 'iets moeten met de cultuur.' Dat is niet zo. Wat wel altijd moet, is goed luisteren, en dat met een empathisch, zacht en open hart.' BSM