



Delft University of Technology

Werken met cultuur

Guldenmund, Frank; Zandee, Bas

Publication date

2018

Document Version

Final published version

Published in

Audit Magazine

Citation (APA)

Guldenmund, F., & Zandee, B. (2018). Werken met cultuur. *Audit Magazine*, 17(1), 48-50.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Werken *met* cultuur

Cultuur, en in het bijzonder veiligheidscultuur, is binnen het domein van veiligheid inmiddels een vertrouwd concept. Dit concept werd voor het eerst in 1986 gebruikt na de ramp met de nucleaire reactor in Tsjernobyl. Wat zijn de ervaringen vanuit het domein veiligheid met cultuur(onderzoek) en wat is de rol van de internal auditor?

Het begrip cultuur is omgeven door wetenschappelijke discussies over, onder andere, de manier waarop cultuur onderzocht kan worden. Is cultuur meetbaar? Veranderbaar? Dit levert verschillende standpunten op die lijnrecht tegenover elkaar kunnen staan. In de literatuur wordt veel gediscussieerd welk standpunt beter is.

Eén manier om hiermee om te gaan is om deze verschillende standpunten op het gebied van cultuur te benaderen als zienswijzen die je alle verder kunnen helpen met cultuur in de dagelijkse praktijk. Het uitgangspunt is dat de standpunten elkaar niet bijten, maar omdat ze vanuit een ander perspectief geschreven zijn elkaar juist kunnen aanvullen. Ieder standpunt biedt daarmee zijn eigen blik op de werkelijkheid. En daar gaat het tenslotte om, om *werken met* cultuur, in tegenstelling tot *veranderen of beïnvloeden* van cultuur.

Verschillende perspectieven

Zoals eerder genoemd kan cultuur vanuit verschillende perspectieven benaderd worden. Aan de ene kant staat het essentialistisch perspectief. In de wetenschap is essentialisme een opvatting waarbij je veronderstelt dat er iets essentieels, iets fundamenteels, bestaat wat betrekkelijk onveranderlijk is en dat dit essentiële doorwerkt en zich toont in het gedrag van mensen (of de aard van objecten). Het doel van de wetenschap is dan om dit essentiële te achterhalen. Zoiets essentieels kan bijvoorbeeld een bedrijfs-cultuur zijn. De psychologie kent veel essentialistische concepten, bijvoorbeeld intelligentie (met IQ als essentie) of persoonlijkheid (met karakter als essentie). Daarnaast bestaat het contextuele perspectief. Dit perspectief stelt dat mensen met elkaar samenwerken in een bedrijf en op basis daarvan met elkaar gedragspatronen ontwikkelen, waar verder niets essentieels aan is. Die patronen

worden door de context bepaald en hangen bovendien af van de aard van de ontmoeting die plaatsvindt. In deze benadering beïnvloed je op basis van (de kwaliteit van) de interactie het gedrag. De focus ligt hier dus op (de kwaliteit van) de interactie. Het essentiële perspectief en contextuele perspectief zijn twee verschillende perspectieven met ieder een eigen instrumentarium.

Werken met cultuur

Een cultuur ontstaat overal op plekken waar mensen met elkaar samenwerken en waar gecoördineerd handelen noodzakelijk is. Zo ontstaan bepaalde patronen en als deze succesvol blijken te zijn, worden zij steeds herhaald. Zo verandert een gedragspatroon van 'succesvol' naar 'het enig juiste' en dit raakt cultuur. Daarom is een cultuur nooit goed of fout, het is bij voortduring succesvol gebleken, dus 'juist'. *Werken met cultuur* is een bewustwordingsproces, waarmee je inzicht krijgt in gedragspatronen in een organisatie en hoe deze patronen in stand worden gehouden. Als je eenmaal inzicht hebt in deze processen en patronen, geeft dit inzicht in de mogelijkheid om ze te doorbreken of anders aan te pakken.

Hoe maak je werken met cultuur hanteerbaar?

De uitdaging voor het werken met cultuur ligt in het hanteerbaar maken van het begrip. De realiteit is dat medewerkers dagelijks onderdeel zijn van de cultuur. Werken met cultuur is een activiteit die niet alleen is voorbehouden aan experts of wetenschappers. Het doel is om goed gereedschap, informatie en zienswijzen mee te geven aan medewerkers om ze meer bewust met cultuur te leren omgaan. Er zijn op dit moment meerdere instrumenten op de markt die claimen cultuur te kunnen meten. Sommige instrumenten

Het gaat vaak fout als een cultuurmeting een waardeoordeel geeft

gaan zelfs een stap verder en koppelen een waardeoordeel aan een cultuur. Echter, deze instrumenten zijn doorgaans gebaseerd op een aanpak die nooit bedoeld was om een cultuur te 'meten', laat staan te wegen! Deze modellen zijn vervolgens door de cultuurmeters 'gekaapt' en omgezet naar een meetinstrument. Dit is vaak in strijd met het oorspronkelijke doel van de bedenkers van het model. Het kan fout gaan als een cultuurmeting een waardeoordeel geeft. Dit klopt niet, omdat een meting van een cultuur in principe altijd waardevrij is.

Het gevaar van een waardeoordeel is dat mensen dit ervaren als een veroordeling en in het algemeen verzetten mensen zich tegen veroordelingen. Het gevolg is dat er flinke weerstand ontstaat. De gewenste verandering is dan ver weg.

Wat kun je doen om een cultuur in kaart te brengen?

Als internal auditor is het belangrijk om te achterhalen wat de drijfveer is om cultuur binnen de organisatie te onderzoeken. Het verrichten van metingen heeft niet de voorkeur. Het kost vaak veel inspanning en vervolgens heb je als internal auditor slechts alleen een idee van wat de cultuur kan zijn. Dit soort metingen zijn nooit compleet, het is altijd een momentopname. De internal auditor kan wel een leidende rol vervullen in het werken met cultuur. De internal auditor kan dit niet alleen. Het advies is om een werkgroep op te richten met mensen uit de hele organisatie. Deze werkgroep krijgt vervolgens training om patronen waardevrij in kaart te brengen. Om te beginnen kan deze werkgroep met dilemma's als werkmateriaal starten. Denk hierbij aan problemen waar de medewerkers/-deelnemers tegenaan lopen. Laat de werkgroep vervolgens onderzoeken of er iets 'cultureels' onder ligt. Hier kan de internal auditor zijn waarde toevoegen door het inzetten van zijn onderzoekcompetenties.

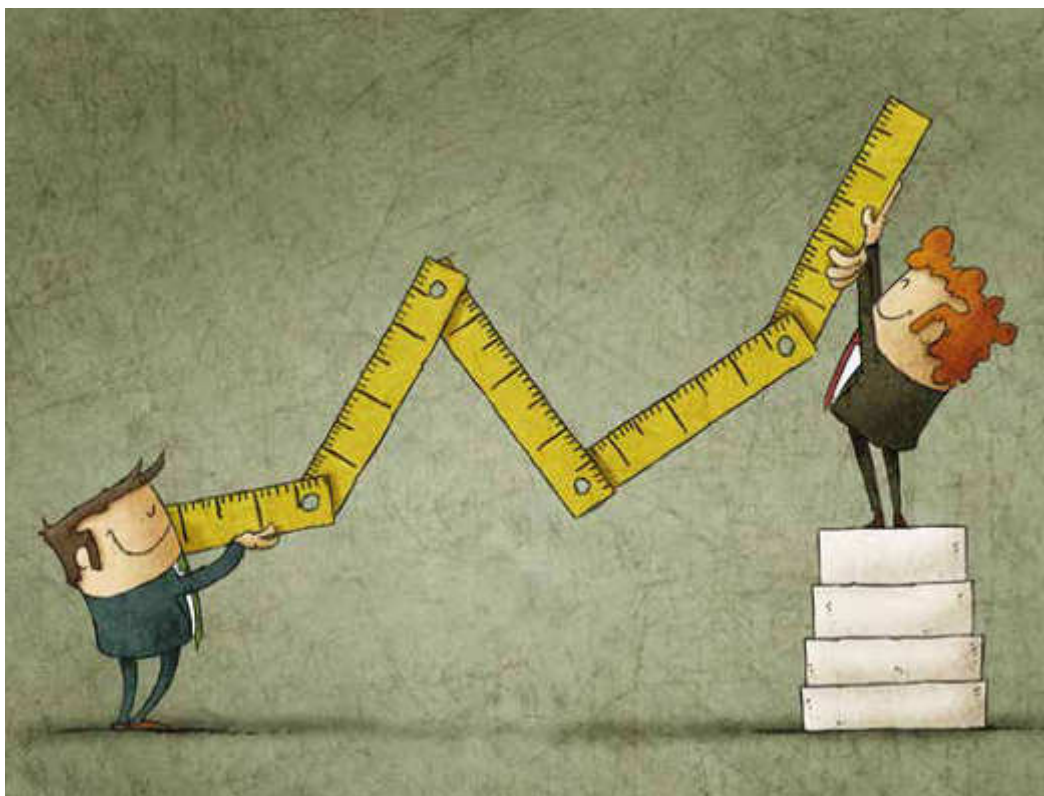
Met een werkgroep patronen opsporen, ontcijferen en daarna zelf interventies opzetten, is effectiever en waardevoller dan het uitvoeren van metingen. Niet alleen voor de organisatie maar ook voor de werkgroep zelf. Want die zijn samen op ontdekkingsreis om het bedrijf te verbeteren.

Psychologisch veilige omgeving

Cruciaal voor het werken met een werkgroep is een psychologisch veilige omgeving. Met psychologisch veilig wordt

bedoeld dat mensen vrij hun mening kunnen uiten, dat mensen zaken kunnen benoemen en dat zij goed naar elkaar luisteren. Dat is een absolute voorwaarde voordat mensen waardevolle informatie gaan delen en er openheid gaat ontstaan.

De grootste uitdaging voor internal auditors is om de (interne) norm los te laten. Cultuur en het werken met cultuur is substantieel anders dan het geven van assurance. Als internal auditors met cultuur aan de slag willen gaan, moeten ze echt hun normenbril afzetten en leren onbevooroordeeld naar zaken te kijken. Verder vraagt het een andere manier van samenwerken met andere afdelingen binnen de



organisatie en het loslaten van het strikt functioneren in de derde lijn binnen dit onderwerp. Er is namelijk geen rolverdeling tussen de onderzoeker (internal auditor) en de onderzochten (de business). Want gezamenlijk ben je onderdeel van dezelfde cultuur.

Wat is de toegevoegde waarde van werken aan cultuur?

Het is belangrijk om bewijs te verzamelen over de gedragspatronen die je ziet als internal auditor (of werkgroep). In dit proces gebruikt de internal auditor voldoende bronnen om verschillende zijden te belichten. Het advies is om de patronen die met elkaar samenhangen niet als oordeel te

presenteren maar als constatering. Bijvoorbeeld: het valt mij op dat...

Mensen hechten namelijk aan de gedragspatronen die zij in de loop van de tijd ontwikkeld hebben omdat deze succesvol zijn. Ook al zitten er aspecten aan deze patronen die men misschien minder prettig vindt, of aspecten die minder succesvol zijn, mensen zijn vaak sterk gehecht aan deze patronen. Wanneer je als internal auditor deze patronen ter discussie stelt kom je aan hun succesformules. Op dat moment word je, ook als internal auditor, gezien als buitenstaander en creëer je weerstand.

Een werkgroep kan op dat moment helpen om mensen zelf bewust te laten worden van die patronen en dit kan de verandering van binnenuit in gang te zetten. Dat werkt beter dan een verandering die van buitenaf of bovenaf opgelegd wordt. Het is daarbij belangrijk om kritisch te kijken naar de samenstelling en doelstelling van de werkgroep.

Een alternatief bieden

Kortom, aanvankelijk is een gedragspatroon alleen maar een oplossing voor een bepaald probleem. De groep blijft dit herhalen als het patroon succesvol is. Op een gegeven moment krijgen patronen een zekere waarde. Dat wil zeggen, deze patronen zijn zo vaak herhaald, dat zij in de perceptie van de groep de enig juiste zijn. In deze situatie is de eerste stap laten zien dat er ook andere manieren zijn. Het doel is om de groep te verleiden te gaan experimenteren met andere patronen. Op deze manier kan het patroon losgekoppeld

worden van de waarde, er zijn immers nog andere 'juiste' manieren. Het doel is om medewerkers zelf tot het inzicht te laten komen dat een ander, veiliger gedragspatroon dezelfde of nog meer waarde kan hebben. Mensen beseffen vaak niet dat hun gedrag voortkomt uit patronen die over jaren zo gegroeid zijn. Voor succesvolle verandering is het dus noodzakelijk om een alternatief te bieden. <<

Noot

Frank Guldenmund, *Understanding and Exploring Safety Culture*, Uitgeverij BOXPress, 2010.

Frank Guldenmund is psycholoog en al ruim 25 jaar als docent/onderzoeker verbonden aan de sectie veiligheidskunde van de TU Delft. In 2010 promoveerde hij cum laude op het onderwerp veiligheidscultuur.

Bas Zandee is senior consultant Safety, Health, Environment (SHE). Hij richt zich op interim-management, change management, advies en coaching bij het bedrijfsleven en overheden.

advertentie

Audit Manager

Corbulo is het exclusieve carrière en interim management platform dat carrières van financials verbindt met duurzame organisatie doelstellingen. Corbulo is trusted partner in search en interim management van financial talent en executives. Wij werken al meer dan 10 jaar succesvol voor financials en organisaties met ambitie.

Voor diverse opdrachtgevers zoeken wij momenteel talentvolle Audit managers

Functie omschrijving

De primaire focus van de interne audit functie is gericht op de effectiviteit van de (interne controle op) management informatie en financiële rapportages.

Daarnaast ligt de focus op:

- Evaluatie van de kwaliteit en effectiviteit van de interne controle en identificatie van mogelijkheden ter versterking van de interne controle op management- en financiële rapportage processen;
- Evaluatie van de betrouwbaarheid en integriteit van management- en financiële informatie en de middelen die worden gebruikt om deze informatie te identificeren, meten, classificeren en rapporteren;
- Evaluatie van interne controle activiteiten op het naleven van relevante interne plannen, richtlijnen en procedures, alsmede wet- en regelgeving welke een belangrijke invloed kan hebben op de financiële positie van de onderneming;
- het uitdragen van 'best practices' en het actief bijdragen aan het verbreden/verdiepen van relevante kennis van de financiële functie binnen de organisatie.

Vereisten

- Certified Internal Auditor/ RO bij voorkeur met een aanvullende post doctorale titel;
- Minimaal 5 tot 10 jaar relevante werkervaring in een complexe en internationale omgeving en / of bij een van de 'big four' organisaties;
- Kennis van informatietechnologie, office systemen, ERP-systemen en data management;
- Kennis van en ervaring met (moderne) audit technieken, risk management, (administratieve) organisatie en (interne) controle.

Meer informatie?

Neem contact op met Feddo Heintz op 070-3197090 of 0646390690 of f.heintz@corbulo.net

Kijk op onze website www.corbulo.net voor de volledige functieomschrijvingen en voor andere mogelijk interessante posities.

Westeinde 4 • 2275 AD Voorburg
Telefoon: 070 - 319 70 90 • www.corbulo.net

Corbulo
dedicated to financials
executive search | talent search | interim management