

‘Bewoonde herinnering’

Waarom reflectie in de boardroom noodzakelijk is

We zijn ons vaak niet bewust van onze collectieve aannames die de cultuur van een raad en/of een organisatie vormen. Er is een handelingspraktijk met regels, inzichten en principes die in het geheugen zijn gegrift. Ofwel: de ‘bewoonde herinnering’. Het gebruik van bepaalde woorden in een specifieke context – zoals bijvoorbeeld in de boardroom – leidt tot groepsjargon. Door herhaling van gebruiken en woorden wordt iets traditie. Tradities en overtuigingen worden overgedragen en vormen een herinneringspad, wat als vanzelf uitmondt in een reactiepatroon. Een organisatiecultuur reflecteert daarmee heersende waarden en opvattingen – en die kan niet los worden gezien van de cultuur van de rvc.

Hanna Ploeg-Bouwman en **Dirk-Jaap Klaassen** laten zien hoe bewuste reflectie van de rvc op overtuigingen, waarden en normen niet alleen een meer open en adaptieve organisatiecultuur stimuleert, maar ook het vermogen om te gaan met paradoxen en verandering.



Hanna Ploeg-Bouwman

is organisatieantropoloog, bestuursadviseur en toezichthouder bij Sovak, Ter Heijden en bij Stichting MEER-groep, Mee Amstel en Zaan, en MEE Utrecht, Gooi & Vecht.



Dirk-Jaap Klaassen is researcher/consultant en partner bij Board in Balance bv. Sinds 2008 verbonden aan Aalt Klaassen bv.

Veel problemen zijn helemaal niet nieuw, ze komen alleen telkens terug.¹

Een cultuur van goed bestuur is niet te vatten in afvinklijstjes². De tone at the top speelt hierbij een belangrijke rol. De top van de organisatie moet een rolmodel zijn, zodat medewerkers zich kunnen spiegelen aan het gedrag in de bestuurskamer³.

Waarom worden er in de boardroom wel vragen gesteld over de begroting, de verzuimcijfers of het thuiswerkbeleid, maar meestal niet over de cultuur binnen de raad van commissarissen⁴ en de raad van bestuur? Dat is opmerkelijk, want we weten uit onderzoek⁵ dat cultuur iets zegt over bijvoorbeeld leiderschap en de wijze van samenwerking. We zijn ons vaak niet bewust van hardnekkige patronen daarin. Een cultuur bouwt zich op aan de hand van dat wat we onthouden, meenemen in onze werk- organisatie en levensgeschiedenis of, zoals Assmann het verwoordt⁶: ‘Wat we onthouden, vergeten of verdringen, bepaalt wie we zijn – of willen zijn. Ons handelen vandaag wordt mede bepaald door wat we onthielden en wat we zijn vergeten.’

Met andere woorden: we zijn ons vaak niet bewust van onze collectieve aannames die de cultuur vormen. Er is een gevormde handelingspraktijk, met regels,

inzichten en principes die in het geheugen zijn gegrift. We noemen dat in reflectie op het werk van Assmann ‘bewoonde herinnering’⁷.

Elke keer dat er dezelfde woorden of zinnen in een specifieke context gesproken worden, is er de kans dat de onderliggende redenering in ons geheugen binnenkomt. Die koppeling is onbewust, het ontstaat vanzelf. De effecten van die communicatie sijpelen door naar ons geheugen. Weick noemt dit *sensemaking* of betekenisconstructie. Door het gebruik van bepaalde woorden in een specifieke context – zoals bijvoorbeeld in de boardroom – ontstaat er groepstaal en -jargon⁸. Kenmerkend is dat bij herhaling van gebruiken en woorden iets traditie wordt. Tradities en overtuigingen worden overgedragen en dit vormt een herinneringspad wat als vanzelf uitmondt in een reactiepatroon. Zo is cultuur in de boardroom gestoeld op tradities en de toezichthouders of commissarissen zijn onderdeel van die traditie. Denk aan de traditie dat de voorzitter altijd als eerste het woord nam of, dat elk rvc-lid een vaste plaats had aan de vergadertafel.

Reageren en handelen is dus niet alleen op te vatten als ‘gewoon doen’, maar ook als onderdeel van de bewoonde herinnering waarin mensen met elkaar praten, werken, interacteren, experimenteren, exploreren en betekenis geven aan de werkelijkheid. Cultuur is dagelijks werk zou je kunnen zeggen.

Cultuur leeft

Dat cultuur leeft, wijzen bijvoorbeeld de resultaten uit van het meest recente Grant Thornton commissarissen benchmarkonderzoek⁹. Daaruit blijkt dat bijna alle commissarissen ervoor openstaan om geregeld een cultuuraudit te doen in de eigen organisatie. Dat gebeurt nu niet of nauwelijks en is voor de meesten dan ook een verbeterwens. Maar los van de cijfers die de rvc ontvangt, bestaat ook de haalplicht om deze cijfers te kleuren met zelf opgehaalde informatie. Normaal gesproken zijn individuele werkbezoeken en in mindere mate ook werkbezoeken door de hele rvc prima manieren om in contact te komen met werknemers van de organisatie en zich zo (in)direct een beeld te vormen van de cultuur in de organisatie. Andere bekende voorbeelden om als commissaris iets van cultuur in een organisatie te proeven, zijn het uitnodigen van medewerkers in de rvc-vergaderingen en de bekende 100 dagen-notities van nieuwe leden van de raad van bestuur. Minder vaak wordt er een dagje stagegelopen, opdracht gegeven tot de al eerdergenoemde cultuuraudit of komt er een terugkoppeling van nieuwe leden van de rvc.

Daarnaast kan ook het (vaker) doen van een cultuuraudit bij een fusie of overname bij de te overnemen partij op instemming rekenen. Veel samenwerkingen, fusies en/of overnames lopen immers spaak omdat te weinig aandacht is geschonken aan de cultuur. Een gesprek over cultuur zou dan moeten beginnen met het nadenken over waar de organisatie voor staat. Welke waarden hebben wij? Hoe kijk ik? Een cultuuraudit is overigens meer dan alleen een medewerkers(tevreden-

'Bijna alle commissarissen staan ervoor open om geregeld een cultuuraudit te doen in de eigen organisatie. Dat gebeurt nu niet of nauwelijks'

heid)onderzoek. Het gaat om het proberen te duiden van de cultuur als menselijk gedrag, gestoeld op antropologische inzichten¹⁰.

Cultuur als bewoonde herinnering

Bewoonde herinnering geeft betekenis aan drie factoren die cultuur vormen:

1. De fysieke plaats waar men vaak komt, vormt de context van de heersende beelden die als vanzelf binnenkomen;
2. Via jargon en groepstaal vormen zich vaste overtuigingen in ons geheugen over wat waar en goed is;
3. Het geïnternaliseerde gedrag is gebaseerd op overgedragen waarden en normen die als 'normaal' worden ervaren.

Deze drie factoren geven ook aan dat er een disciplinerende werking uitgaat van de heersende beelden, waarden, normen, betekenissen en opvattingen van de sociale omgeving. Bijvoorbeeld het vasthouden aan de eigen overtuiging en dat ook als heel logisch zien. In de theorie wordt dit *voice of justice* genoemd. Het gaat over vasthouden aan eigen waarden, vaak op grond van een rationeel te volgen overtuiging. Soms is er ook sprake van een *voice of cynicism*, het afkeuren van alle veranderinitiatieven op basis van praktijkargumenten: 'omdat het toch niet gaat lukken'¹¹. Een derde voorbeeld is dat bij het nieuw rvc-lid een gevoel van angst ontstaat om buiten de boot vallen en ook zorgen over de juistheid van de eigen observaties. In de theorie wordt dit de *voice of fear* genoemd: angst verlamt en het weerhoudt mensen ervan te handelen. Hierdoor durft het nieuwe rvc-lid niet meer iets aan te kaarten en blijft de bestaande situatie intact.

Met andere woorden: de mate waarin de gangbare interpretaties ter discussie mogen staan, is gerelateerd aan de mate van openheid van de cultuur in de boardroom.

Bewustwording: de spa in de grond

Reflecterend op bovenstaande inzichten kun je cultuur definiëren als collectieve mentale programmering, die

Tabel 1: Bronnen van macht

Bronnen	Omschrijving
Formeel gezag	Iemand is gemandateerd en heeft iets te zeggen. Bijvoorbeeld een baas.
Beheersen van schaarse hulpmiddelen	Iemand is bevoegd en heeft mandaat over de verdeling van geld.
Gebruiken van organisatiestructuur	Wetten, procedures, reglementen zijn middelen om de werking van een organisatie in goede banen te leiden. Door de organisatiestructuur, regels of procedures te wijzigen, kan iemand de macht wijzigen.
Beheersen van besluitvormingsprocessen	Iemand oefent invloed uit op beslissingen die worden genomen tijdens vergaderingen, bijeenkomsten, ontmoetingen.
Controle over kennis en informatie	Iemand benut toegang en gelegenheid tot kennis, bijvoorbeeld door lid te zijn van een college van bestuur.
Beheersen van grenzen	Iemand heeft formele en informele macht. Vaak in combinatie met 1 en 2.
Met onzekerheid kunnen omgaan	Iemand heeft de emotionele huishouding goed op orde.
Beheersen van technologie	Iemand heeft inzicht in hoe bijvoorbeeld social media werken en sluit in en uit.
Beheersen van informele organisatie	Iemand heeft toegang tot de 'wandelgangen' en de gesprekken bij het koffieapparaat.
Toezicht op tegenorganisaties	Iemand weet wie waar tegenstand organiseert.
Management van zingeving	Iemand houdt charismatische speeches.
Genderspecifiek management	Iemand sluit groepen in of uit.
Structurele factoren	Iemand kent de organiseerroutines (zijn in een kerk anders dan bij een multinational).
De honingpot	Macht die men al heeft, leidt zelf ook tot macht.

de leden van één groep onderscheidt van anderen. Zo wordt waarheid geconstrueerd die door personen van de specifieke groep als realiteit wordt ervaren¹². Deze realiteiten beïnvloeden de meningsvorming. De ruimte voor andere perspectieven is niet vanzelfsprekend. Wat je wel en niet zegt, hangt samen met de aanname of het bespreekbaar is. Machtspectieven die geïnternaliseerd zijn in patronen van handelen, in bewoende herinnering, worden zichtbaar in de organisatiecultuur. Een organisatiecultuur reflecteert heersende waarden en opvattingen. Of zoals Quinn en Cameron het zeggen¹³:

'(...) an organization's culture is reflected in the values it cherishes. These values are: the dominant characteristics, leadership styles, the binding agent (language, symbols, procedures and fixed rules), personnel management, strategy and the definitions of success that makes the organization unique.'

Het ideaal dat Quinn & Cameron verwoorden is dat, afhankelijk van de uitdaging waarvoor men zich gesteld ziet, er bewust gereflecteerd wordt op de overtuigingen, waarden en normen zodat er een meer open en adaptieve organisatiecultuur ontstaat. Dit

staat voor het vermogen om te gaan met paradoxen en verandering. Echter, dit vergt naast bewustwording ook een veranderbereidheid. Volgens Lewin proberen mensen altijd een balans te vinden tussen oud en nieuw; men tracht het evenwicht te behouden¹⁴. Het gaat hierbij om de inschatting die iemand maakt van de gevolgen die de verandering zal hebben voor zowel zichzelf als voor de groep waartoe hij of zij behoort. Met in ons achterhoofd de inzichten van het begrip bewoonde herinnering is het logisch dat deze afweging mede beïnvloed wordt door de fysieke plaats, groeps-taal en geïnternaliseerd gedrag. Veranderbereidheid is niet automatisch aanwezig omdat het onzekerheid geeft of bijvoorbeeld bepaalde privileges veranderen en of het krachtenveld en de machtsbalans veranderen. Macht heeft in elke cultuur in meer of mindere mate een ideologische dimensie: de concepten (bijvoorbeeld (on)gelijkheid van man en vrouw) die gangbaar zijn, legitimeren machtsposities en dienen bepaalde belangen. Uit onderzoek blijkt dat invloed afhankelijk is van de legitimatie van macht, gezag en de positie die personen innemen. Zo stelt de socioloog Elias dat macht de relatieve speelruimte is en mede bepaald wordt door de formele spelregels en bevoegdheden die zijn vastgelegd. Deze formele spelregels en bevoegdheden noemt Morgan bronnen van macht¹⁵.

Tone at the top

Hoe open staan de huidige directieleden en commissarissen voor reflectie over de cultuur in de organisatie? Weten zij hoe de bronnen van macht zijn verdeeld? Is hierover een gesprek mogelijk? Vervult de huidige rvb daarin dan een voorbeeldfunctie voor de organisatie? Spelen gewenste cultuurveranderingen überhaupt een rol bij beoordelings- en functioneringsgesprekken met leden van de rvb? Bij de aanstelling van een nieuw rvb-lid zal de rvc moeten aanvoelen in hoeverre deze persoon wel of niet aansluit bij de cultuur van de organisatie. Dat wordt een lastig verhaal als je die als rvc niet kunt duiden.

De vraag is ook wat de rvc zelf uitstraalt naar de diverse belanghebbenden. Hoe transparant is de rvc naar de

verschillende stakeholders als het bijvoorbeeld gaat om dilemma's waarmee zij worstelen of de criteria waarop men zichzelf beoordeelt? Wordt er gesproken over bijscholing van medewerkers maar geldt dit niet voor de rvc? Mag je van een rvb en organisatie proactiviteit verwachten als de rvc het tegenovergestelde doet?

Het is daarom zaak om de cultuur van een organisatie niet los te zien van de cultuur van de rvc. Dat vereist een kritische zelfblik van de rvc, waarin (ook de eigen) cultuur bespreekbaar is. Er zijn meerdere momenten waarop de rvc kan nadenken over hun eigen cultuur. Bijvoorbeeld als het gaat over het aantrekken van een nieuwe collega en het daarmee gepaard gaande diversiteitsvraagstuk. Maar de meest geschikte momenten om hierbij stil te staan zijn de zelfevaluatie-momenten. Zo evalueren veel rvc's na elke rvc-vergadering even met alleen de commissarissen de vergadering. Ook nemen bijna alle rvc's de moeite om jaarlijks het eigen functioneren uitgebreid onder de loep te nemen. Het is dan helpend om meer bewustzijn te scheppen van wat die cultuur is en welke onderliggende patronen daar een rol in spelen, zoals bepaalde gewoonten in de boardroom.

Het besef van cultuur, de tradities die daarmee samenhangen, de onderliggende machtsstructuren; ze komen samen in het begrip 'bewoonde herinnering'. Er is sensitiviteit nodig in het opvangen van signalen over de ingesloten patronen van de cultuur in de boardroom.

Conclusies

Cultuur staat sinds enige jaren nadrukkelijker in de spotlights. Met name als het gaat om cultuur in de organisatie en over de cultuur in de bestuurskamer, vaker benoemd met de Engelse term *boardroom dynamics*. Toch blijkt het voor velen een moeilijk te bevatten onderwerp. Enerzijds vanwege tijdgebrek, anderzijds vanwege complexiteit of onbekendheid hoe dit onderwerp nu precies kan worden aangevlogen. Het (geregeld) doen van een cultuuraudit in de organisatie is een van de mogelijkheden die het meer bespreekbaar kan maken. Commissarissen geven aan

'Een gesprek over cultuur zou moeten beginnen met het nadenken over waar de organisatie voor staat. Welke waarden hebben wij? Hoe kijk ik?'

dat deze methode nu zelden gebruikt wordt, maar dat het wel een verbeterwens is om het in de toekomst vaker te doen.

De vraag is ook wat de rvc zelf uitstraalt naar de diverse belanghebbenden. Mag je van een rvb en organisatie pro-activiteit verwachten als de rvc het tegenovergestelde doet? Dat vereist een kritische zelfblik van de rvc waarin cultuur bespreekbaar is. Het meest geëigende moment om daar langer bij stil te staan is de jaarlijkse zelfevaluatie. Dan dien je wel besef te hebben van wat die cultuur is en welke onderliggende patronen daar een rol in spelen, zoals bepaalde gewoonten in de boardroom.

Het besef van cultuur, de tradities die daarmee samenhangen, de onderliggende machtsstructuren: ze komen in het begrip bewoonde herinnering. Er is sensitiviteit nodig in het opvangen van signalen over de ingesleten patronen van de cultuur in de boardroom. Daarmee kan de rvc alert blijven op alle perspectieven in voldoende mate zijn meegewogen bij besluitvorming. Wat kan helpen, is dat er bewust stilgestaan wordt bij de cultuuraannames door elkaar vragen te stellen. Bijvoorbeeld:

1. Wat zijn in een paar woorden de kenmerken van de huidige bestuurscultuur in de rvc?
2. Wat zijn de kenmerken van de fysieke plek van jullie rvc en welke beelden komen bij je op?
3. Welke geschiedenis zit er in de muren van de fysieke organisatie?
4. Wat is de groepstaal en het jargon van de rvc?
5. Wat is je herinnering aan je eerste rvc-vergadering? En wanneer zeg je iets en wanneer niet?
6. Welke patronen vallen je op en welke machtsbronnen zijn er en hoe zijn die verdeeld?

7. Wat zijn formele afspraken en informele intenties? Denk aan formele afspraken rond besluitvorming en informele intenties om ieders stem mee te nemen. Of wegen bepaalde stemmen per definitie zwaarder en heeft dat iets met de cultuur te maken?
8. Is er veranderbereidheid? Denk bijvoorbeeld aan de procesafpraak om regelmatig met elkaar na te bepreken hoe de rvc-vergadering verloopt en of de gewenste cultuur van openheid al dan niet zichtbaar is in gedrag.
9. Hoe zorg je als commissaris voor een juiste mix van verantwoorden, leren, motiveren en innoveren?
10. Wat zijn dan uitgangspunten over vorm en inhoud? Denk bijvoorbeeld aan het expliciet terug laten komen van innovatie in een innovatieagenda, gekoppeld aan interventies en gedrag.

Zelfevaluatie en bewustwording van cultuur in een bestuurskamer kan helpen om dat gesprek op gang te brengen. Het is geen luxe maar een must. «

Bronnen

- Assmann, A. (1999, 2010). *Erinnerungsraume. Formen und Wandlungen des kulturellen Gedächtnisse*. München: C.H.Beck oHG.
- Assmann, A., & Shortt, L. (2012). *Memory and political change*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Board in Balance en Herbert Rijken, Grant Thornton Commissarissen benchmarkonderzoek 2021-2022, deelrapport 2.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water. Over de dynamiek van lerend veranderen in organisaties*. Oratiereeks. Amsterdam: Vossiuspers AUP. Geraadpleegd van <https://pure.uva.nl>.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture. Based on the Competing Values Framework*. 3rd Edn., John Wiley and Sons Ltd, New York.
- Cornelißen, C. (2003). Was heißt Erinnerungskultur? Begriff – Methoden – Perspektiven. *Geschichte in Wissenschaft und Unterricht*, 54, 548-563. Geraadpleegd van <http://docupedia.de>.
- Engelen, J. van (2015). *De verdieping. Waarom bestuurders moeten leren fietsen*. Culemborg: Van Duuren Media.
- Erll, A., Nünning, A., & Young, S.B. (2008). *Cultural Memory Studies: An International and Interdisciplinary Handbook*. Berlin/New York: De Gruyter.
- Frijda, N.H. (2005). *De emoties. Een overzicht van onderzoek en theorie*. Amsterdam: Bert Bakker.

- Hofstede, G., & Hofstede, G.J. (2012). *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam/Antwerpen: Contact.
- Mitsztal, B.A. (2003). *Theories of Social Remembering*. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Monchy, C. (2020). *Maatschappelijk verantwoord besturen. Good Governance in de bestuurskamer*. Weesp: Mediawerf
- Morgan, G. (1992). *Beelden van Organisaties*. Schiedam/London: Scriptum Books/Sage.
- Muduate, L., & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2003). Power Dynamics and Organizational Change: An Introduction. *Applied Psychology. An International Review*, 52(1), pp. 1-13.
- Opheij, W., & Meché, F. van der (2012). Van betekenis willen zijn. Waarom bestuurders doen wat ze doen in allianties en netwerken. *MEO. Management en Organisatie*, 6, pp. 29-39.
- Ploeg-Bouwman, H. (2019). *Bewoonde herinnering. Een learning history van het Samen-op-weg-proces*. Utrecht: Eburon.
- Ricoeur, P. (2004). *Memory, History, Forgetting*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Roth, G., & Kleiner, A. (1997). *Learning Histories: A New Tool for Turning Organizational Experience into Action*. Geraadpleegd van <http://ccs.mit.edu/lh/21CWP002>.
- Simon, H.A. (2000). Bounded rationality in social science: Today and tomorrow. *Mind & Society*, 1, pp. 25-39. doi:25.10.1007/BF02512227.
- Stacey, R. (2003). Affects and Cognition in a Social theory of Unconscious Processes. *Group Analysis University of Hertfordshire*, pp. 1-16.
- Scharmer, O. (2009). In: *Tijdschrift voor ontwikkeling in organisaties*, december nr. 4, 2013, p. 85.
- Tennekes, J.J. (1990). *De onbekende dimensie. Over cultuur, cultuurverschillen en macht*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- Vermaak, H. (2009). *Plezier beleven aan taai vraagstukken*. Deventer: Kluwer.
- Wierdsma, A.F.M. (1999). *Co-creatie van verandering*. Delft: Eburon.
4. Waar we raad van commissarissen schrijven kan ook raad van toezicht gelezen worden.
 5. Cultuur wordt door Hofstede omschreven als de collectieve mentale programmering die de leden van één groep onderscheidt van anderen. Cultuur wordt overgedragen en gedrag wordt overgenomen. Een cultuur is dus een constructie, de kennis over een cultuur is niet vast te pakken of te reduceren tot één element. Een organisatiecultuur reflecteert heersende waarden en opvattingen. Of zoals Cameron en Quinn het zeggen: "(...) an organization's culture is reflected in the values it cherishes. These values are: the dominant characteristics, leadership styles, the binding agent (language, symbols, procedures and fixed rules), personnel management, strategy and the definitions of success that makes the organization unique."
 6. Assmann, A. (2014).
 7. Ploeg-Bouwman, H. (2019). *Bewoonde herinnering. Een learning history van het Samen-op-weg-proces*. Utrecht: Eburon.
 8. In Mitsztal, B.A. (2003, p. 12).
 9. Deelrapport 2 'Commissaris blijft stoeien met werkgeversrol en cultuur', Grant Thornton commissarissen benchmarkonderzoek 2021-2022 van Board in Balance en Herbert Rijken.
 10. Het instituut van internal auditors is een van de organisaties die hier al wat langer naar kijkt: <https://www.iaa.nl/actualiteit/nieuws/auditen-van-cultuur-en-gedrag-een-overzicht>.
 11. Scharmer, O. (2009). In: *Tijdschrift voor ontwikkeling in organisaties*, december nr. 4, 2013, p. 85.
 12. Hofstede, G., & Hofstede, G.J. (2012, p. 21).
 13. Cameron, K.S., & Quinn, R.E. (2011, p. 288). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. 3rd Edn., John Wiley and Sons Ltd, New York.
 14. In: Cozijnzen, A.J. (2013, p. 71), Lewin (1948) geciteerd.
 15. Gebaseerd op Morgan, G. (1992, p. 38).

Websites

<http://www.monitoringaccountancy.nl>

<https://www.goodgovernance.nu/website/wp-content/uploads/Blog-Macht.pdf>

Noten

1. Monitoring Commissie Accountant, Spiegel voor de accountancysector, december 2019.
2. Minister Schippers (2015) Governancecode Zorg 2017: goed bestuur in de zorg - Capra Advocaten.
3. Macht móét op de agenda in de boardroom | TIAS.