

STUREN OP CULTUUR

Mensen, drijfveren en cultuur, wat moet je er mee?



STUREN OP CULTUUR IS ALS TUINIEREN; HET IS NOOIT KLAAR

Steeds meer wordt onderkend dat cultuur een belangrijk object van sturing is. Maar hoe krijg je als intern toezichthouders greep op cultuur, dwz op mensen en hun drijfveren? Drie belangrijke aandachtspunten zijn: de mogelijkheid om kritische vragen te stellen tijdens en voor of na vergaderingen, het creëren van een juiste set van informatie, en een open manier van (non-) verbale communicatie tussen RvC en RvB.

Hans Versnel, Machiel Koppenol en Stefan Peij

De recente discussie over de Nederlandse Corporate Governance Code heeft het thema ‘organisatiecultuur’ weer eens op de agenda gezet, en nu lijkt het serieus te gaan worden: bestuurders en toezichthouders beginnen steeds meer tot het inzicht te komen dat cultuur een belangrijk object van sturing is. Er wordt een historische lijn zichtbaar: waar in eerste instantie de financiën centraal stonden, verschoof de aandacht gaandeweg naar vraagstukken rond inrichting en verantwoording, en nu krijgt cultuur de aandacht. Niet vreemd, want iedereen begrijpt dat formele structuren maar beperkt invloed hebben op menselijk gedrag. En iedereen ziet ook dat alle schandalen in organisaties veroorzaakt worden door mensen. Iets preciezer geformuleerd: door groepen mensen die met elkaar in een catastrofaal cultuurpatroon terecht zijn gekomen. Want waar het publiek graag één schurk wil zien, blijkt telkens uit onderzoek dat het niet gaat om één individu, maar om kleine groepen mensen die elkaar bevestigen in een gemeenschappelijk gedragspatroon. Van Rijkman Groenink en Erik Staal tot Nick Leeson en Jerome Kerviel: al deze zondebokken verkeerden in sociale omgevingen die hun gedrag ondersteunden. Zij verkeerden, zou je kunnen zeggen, in een peer group die normen hanteerde die buiten deze groep niet gedeeld werden. Bij openbare ondervraging blijkt dat ook steeds: de ‘dader’ heeft helemaal niet het gevoel dat hij terecht in de beklaagdenbank staat: ‘ik deed wat we allemaal deden’.

De cultuur heeft het dus gedaan. Maar zoals Ernst Graamans en de gebroeders Ten Have al stellen (Het Financieel Dagblad 10 maart 2016), cultuur is een abstractie. Het gaat om mensen en drijfveren. Maar hoe moet je daar grip op krijgen? Daar is een aantal vuistregels voor te formuleren.

1. Een organisatie heeft niet één cultuur

Ons motto luidt: als uw boekhouders lijken op uw verkopers, dan heeft u een probleem. Boekhouders en verkopers zijn heel verschillende menstypen, en dat is ook goed. Ze hebben verschillende taken die verschillende drijfveren vragen, en ontwikkelen met elkaar heel verschillende culturen. Je moet ze ook anders sturen. Dat is heel normaal en meestal ook heel functioneel. Wie de drijfveerpatronen in een organisatie meet, ziet dus een palet van heel verschillende subculturen die met elkaar de organisatie vormen. De verschillen tussen die subculturen zijn veel groter dan de overeenkomsten, en dat is de reden waarom veel brede cultuurprojecten weinig opleveren. De eigenheid van de subcultuur is goed bestand tegen abstracties als ‘klantgerichtheid’, ‘kwaliteit’, ‘dienend leiderschap’ of ‘compliance’. De consequentie is, dat sturing op cultuur niet kan volstaan met abstracties die uitgaan van de gedachte dat een organisatie één cultuur heeft. Wil je sturen, dan moet je dieper kijken.

2. Bijna iedere cultuur heeft de neiging tot overdrijving

Het begrip ‘cultuur’ is geen zinloze abstractie. Mensen die samenwerken, ontwikkelen gezamenlijke manieren van kijken, denken en doen. Ze passen zich aan elkaar aan, en vormen daarmee een vast en herkenbaar patroon. Die onderlinge aanpassing is een fascinerend groepsdynamisch proces, waarin de drijfveren van de groepsleden een belangrijke rol spelen. Belangrijk is te begrijpen dat onderlinge aanpassing een essentiële component is van sociaal samenzijn. Groepen kunnen alleen functioneren als de leden zich in zekere mate aan elkaar aanpassen. De

DIVERSITEIT BINNEN SUBCULTUREN IS BELANGRIJK, MAAR HET IS GEEN SIMPELE OPLOSSING VOOR ALLE PROBLEMEN

knapste aanpassers zijn ook de mensen die het verst komen, Darwin zei het al.

Meestal leiden onderlinge aanpassingsprocessen tot goede resultaten, en daarom kunnen de meeste mensen uitstekend samenwerken. Maar daarmee is niet gezegd dat het onderlinge aanpassingsproces tussen mensen altijd tot gewenste resultaten leidt. Soms zie je dat groepsleden elkaar stimuleren in steeds extremer gedrag, en dat fenomeen wordt sterker naarmate de groep minder divers is. Om een eenvoudig voorbeeld te geven: als je tien avonturiers in een groep zet, gaat de groep na verloop van tijd steeds wildere avonturen aan. In het algemeen kun je zeggen dat groepen in de loop van de tijd minder divers worden, doordat zij nieuwe leden werven vanuit hun eigen voorkeuren. Daarmee wordt het risico van overdrijving van het eigen cultuurpatroon groter. In de praktijk blijkt dat ook: bij de vele duizenden groepen waarvan wij de drijfveerpatronen hebben gemeten, blijkt beperkte diversiteit en daarmee samenhangende overdrijving het meest voorkomende probleem.

3. Diversiteit is essentieel, maar geen heilige graal

Diversiteit binnen subculturen is belangrijk, maar het is geen simpele oplossing voor alle problemen. Voor veel subculturen geldt, dat zij maar beperkt diversiteit toelaten. De boekhouding wordt niet beter als we onder het motto 'diversiteit' een aantal verkopers-typen toevoegen. En mensen die passen bij salesfuncties gaan niet gelukkig worden op de boekhouding. Er zijn dus zowel functionele als menselijke redenen om diversiteit enigszins te beperken. Het management van cultuur is een subtiel spel, waarin het management van een organisatie aan de ene kant moet accepteren

dat iedere afdeling zijn eigen cultuur heeft, maar aan de andere kant scherp moet zijn op vormen van overdrijving.

Daarbij is het belangrijk te begrijpen dat diversiteit zowel te groot als te klein kan zijn. Bij te grote diversiteit is samenwerking erg lastig omdat groepsleden dingen steeds anders zien en dus anders handelen, te kleine diversiteit maakt samenwerking erg makkelijk maar leidt onherroepelijk tot overdrijving.

4. Er bestaat niet zoiets als een 'goede cultuur'

Na een brede cultuurmeting complimenteerden wij recent een bestuursvoorzitter van een grote onderneming. De meting had slechts een beperkt aantal aandachtspunten opgeleverd, en er was reden tot tevredenheid. In een informeel evaluatiegesprek gaven wij de organisatie 'een dikke acht'. Maar in plaats van opluchting zagen wij de bestuursvoorzitter zorgelijk kijken. "Dat is lastig, want nu moet ik de AFM uitleggen hoe wij van een acht naar een tien gaan komen", was de reactie.

Cultuur is echter niet een eendimensionaal verschijnsel waar je eenvoudig kengetallen aan kunt ophangen. Een cultuurpatroon bevindt zich altijd in een reeks van spanningsvelden, bijvoorbeeld tussen het menselijke en het resultaatgerichte, het strategische en het operationele, het flexibele en het betrouwbare. Op al die dimensies heeft een cultuur een positie die door de tijd heen verschuift. Het is een dynamisch, veelkleurig verschijnsel dat niet in termen van 'goed' of 'slecht' kan worden beoordeeld. De echte vraag is of de cultuur passend is voor de taak die moet worden verricht. In termen van kracht en zwakte uitgedrukt: een cultuur moet de kracht hebben die past bij de taak. Iedere passende cultuur heeft echter ook ingebouwde

zwakten, en daar moet het management aandacht voor hebben. Om bij de boekhouders en verkopers te blijven: het management moet zorgen dat de boekhouding flexibel blijft, en dat de verkopers zichzelf niet voorbij rennen.

Wat moet je er mee als bestuurder of toezichthouder?

Als bestuurder en toezichthouder heb je verantwoordelijkheid voor een ‘passende cultuur’ in de organisatie. De bestuurder creëert daarvoor de randvoorwaarden en de toezichthouder bevraagt de bestuurder daarop. Maar raden van bestuur en raden van toezicht of commissarissen hebben ook te maken met de eigen cultuur, die dient als voorbeeld voor de organisatie. Ook de cultuur van deze raden is divers, niet eenduidig, goed of slecht.

In Management Scope (“Een betere board begint bij uzelf”, no. 1-2016) toonden wij al aan dat de belangrijkste problemen van de RvC niet liggen op het vlak van integriteit, externe verantwoording, de stakeholderoriëntatie of de formele regels (zoals statuten en reglementen), maar op het terrein van doorvragen bij het bestuur, een goede omgang en samenwerking met het bestuur en de informatievoorziening. Deze uitkomsten lieten zien dat commissarissen de ‘zachte’ kant van het toezichthouden lastiger vinden dan de ‘harde’ kant.

Daaruit komen drie handvatten voor de toezichthouder in de praktijk. Ten eerste kunnen de commissarissen het bestuur op cultuur en gedrag inspireren en uitdagen door het stellen van kritische vragen tijdens en voor of na vergaderingen. De mogelijkheid voor het stellen van kritische vragen gaat hand in hand met de cultuur in de board.

Ten tweede dient de RvC, samen met de RvB, de juiste set aan informatie samen te stellen. Dat relateert aan cultuur en gedrag, omdat commissarissen vaak een RvC binnenkomen en de bestaande gewoonten meestal gewoon overnemen. Ook qua informatievoorziening. Terwijl juist een nieuwe commissaris kritisch en onafhankelijk kan kijken naar de inhoud, hoeveelheid en het aggregatieniveau van de informatie. Het veranderen van de informatie vraagt om openheid en

flexibiliteit en is derhalve een intens proces tussen RvC en RvB. Het vraagt om een toezichtvisie vanuit de RvC, dat wordt vertaald in een toetsingskader en informatieplan. Deze visie en dit kader komen in samenwerking met de RvB tot stand.

Ten derde gaat de aandacht – terecht – steeds meer uit naar de wijze van (non-) verbale communicatie tussen de RvC en RvB. Het is van belang dat bestuurders en toezichthouders transparant, open en eerlijk zijn en elkaar waar nodig aanspreken.

Verder moeten zij duidelijk zijn in elkaars verwachtingen, en verschillen met respect behandelen. En tenslotte kunnen zij elkaars achtergronden en drijfveren beter leren kennen. De wijze van (non-) verbale communicatie tussen de RvC en RvB wordt bevorderd door goede zelfevaluaties en heisessies met aandacht voor deze aspecten.

Conclusie

Sturen en toezichthouden op cultuur is als tuinieren, het is nooit klaar en het zal zelden perfect zijn. Er is altijd werk aan de winkel, en steeds gaat het om het vinden van de juiste balans in veranderende omstandigheden. Het vinden van die balans is gediend bij een goed begrip van de subculturen in organisaties, en van de manier waarop zulke subculturen moeten worden gestuurd.

Over de auteurs

Hans Versnel en Machiel Koppenol zijn specialisten op het gebied van drijfveren en culturen. Met hun instrumenten (o.a. Real-Drives, RealControls en SAY) zijn de drijfveerpatronen van meer dan 100.000 mensen gemeten. Stefan Pej is partner bij EY Boards & Governance Services en directeur van Governance University.

