

# TOEN WAS CULTUUR HEEL GEWOON

## *Op zoek naar balans in het sturen op cultuur en gedrag*

De instrumentele aanpak in menig governance framework, meest recent de herziene Nederlandse Corporate Governance Code, reduceert het begrip cultuur ten onrechte tot een simpele managementtool. Drie mythes over cultuur en gedrag ontkracht door het stellen van de vragen waarop elke bestuurder en commissaris antwoord moet kunnen geven: wat is cultuur, wat vermag cultuur en: kan er eigenlijk wel op cultuur gestuurd worden? Plus drie denkrichtingen voor een meer realistische en organisatie-eigen benadering van sturen op cultuur en gedrag.

### **Olof Bik**

**O**nlangs werd de herziene Nederlandse Corporate Governance Code gepresenteerd. Naast waardecreatie voor de lange termijn vormt een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid een kernthema. De aandacht voor cultuur in de code blijkt – na enige reserve – op voldoende draagvlak te kunnen rekenen bij de schragende partijen en bestuurders en commissarissen van beursgenoteerde ondernemingen, aldus Jaap van Manen, voorzitter van de Monitoring Commissie in *Governance Update*: ‘Op de introductie van het hoofdstuk cultuur werd aanvankelijk [...] afwachtend gereageerd. Er werd gezegd: hoe moeten we daar vanuit de RvC mee omgaan? Maar er was ook erkenning en herkenning: de afgelopen jaren zijn bedrijven immers vooral onderuit gegaan door een ongezonde cultuur.’

### **Normatieve visie**

Alleen al vanwege dat laatste feit moet het initiatief om cultuur en gedrag op te nemen in de code worden

verwelkomd en toegejuicht. Jammer genoeg heeft de Monitoring Commissie het begrip cultuur echter tegelijkertijd gedegradeerd tot een simpele managementtool – zoals vele andere aanpakken. De herziene code ventileert een normatieve visie op de grens- of hygiënewaarden van cultuur, ongeacht de signatuur en identiteit van een organisatie. Bovendien presenteert de code best practices – zoals het formuleren van kernwaarden, een gedragscode en een klokkenluidersregeling – als ogenschijnlijk simpele oplossingen voor een complex governanceprobleem.

### **Panacee voor alle kwalen?**

Toegegeven, de commissie volgt hierbij een internationale trend in governance en control om cultuur en gedrag te zien als het panacee voor alle kwalen, van het *Turnbull Report* uit 1999 tot G30's *Banking Conduct* and Culture report van 2016. Vanuit dat oogpunt vormt de code een goed begin om cultuur en gedrag hoger op de agenda te krijgen bij bestuurders en commissarissen. Zeker gezien het feit dat de

Nederlandse code hieraan als eerste expliciet aandacht heeft besteed in het internationale denken over goed bestuur. Dat laat onverlet dat de herziene code daarmee de verborgen invloed van cultuur als aanjager voor het gedrag in organisaties miskent.

### **Zelfreinigend vermogen**

De code propageert namelijk ook een instrumentele aanpak, gevoed vanuit risicomanagement, interne beheersing en compliance. Daarmee lijkt een lineaire relatie te worden verondersteld tussen het managen van cultuur en het sturen en beheersen van gedrag in organisaties. De code gaat daarmee voorbij aan de inherente betekenis van cultuur als drijvende kracht voor governance, bron van zelfreinigend vermogen en vliegwiel voor verandervermogen. Dat geldt overigens niet alleen voor de code, maar ook voor veel hedendaagse tools, frameworks en programma's voor cultuur.

### **Cultuur in plaats van regels**

Organisatiecultuur werd in de managementliteratuur lange tijd benaderd als een geheel eigen en uniek, maar ongrijpbaar kenmerk van succesvolle bedrijven. Organisaties met sterke culturen werden meestal gezien als bedrijven met een bepaalde 'stijl' en een zekere 'manier van doen', niet als iets wat kunstmatig geconstrueerd kon worden. Sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw zijn er echter structurele pogingen gedaan, zowel in management als in corporate governance, om cultuur in te zetten als instrument voor het sturen en beheersen van gedrag in organisaties. We lijken tegenwoordig de gedachte te omarmen

\*\*\*\*\*  
**KIES VOOR EEN REALISTISCHE,  
ORGANISATIE-EIGEN AANPAK  
VAN HET STUREN OP CULTUUR  
EN GEDRAG**

dat cultuur maakbaar is en als een effectief gereedschap kan worden ingezet om houding en gedrag van medewerkers te sturen en beheersen. Op die manier zouden we niet onze toevlucht hoeven te nemen tot een overvloed aan regels, ge- en verboden, met een verlammende bureaucratie tot gevolg.

### **Control-obesitas**

Het inzetten van organisatiecultuur als tegenwicht voor de toenemende regeldruk of 'control-obesitas' dreigt het begrip echter te reduceren tot een platte checklist voor het mechanistisch toepassen van beheersinstrumenten. Een dergelijke benadering laat zich vergelijken met een stappenplan voor een succesvolle puntje puntje puntje-cultuur, vul in: klantgerichte cultuur, veiligheidscultuur, innovatieve cultuur, et cetera. Zo'n benadering claimt ten onrechte een algehele validiteit en toepasbaarheid, ongeacht de sector, de levensfase waarin de organisatie zich bevindt, het bestaan van subculturen en andere situationele factoren.

### **Evenwicht leiderschap vereist**

Bestaande theorieën en interne-beheersingssystemen lijken ook niet in staat om de cruciale relatie tussen cultuur en leiderschap goed te beschrijven. Zogenaemde *maturity*-modellen, die de organisatie richting geven bij het naar een hoger niveau tillen van cultuur en gedrag, gaan vaak uit van een doordacht en gedetailleerd stelsel van procedures, controles en andere beheersingsmaatregelen voor het minimaliseren van risico's en het optimaliseren van control als hoogste niveau. Het formuleren van en streven naar de gewenste cultuur is echter een kwetsbaar proces dat evenwichtig en situationeel leiderschap vereist en zich niet laat vangen in een stappenplan of model. De illusie van maakbaarheid in het management- en governanceparadigma leidt bovendien tot instrumentalisering, regeldruk, verkramping en schijnzekerheid en gaat ten koste van ondernemerschap, een gezonde bedrijfsvoering, wendbaarheid, veerkracht, bestendige groei en zelfs (risico)beheersing.

Welke winst op het gebied van goed ondernemingsbe-  
stuur laten we liggen, nu de pendule te ver is doorge-  
slagen naar de instrumentele benadering van het  
sturen op cultuur en gedrag? Ten minste drie perspec-  
tieven zijn cruciaal in dit opzicht:

Mensen baseren hun gedrag primair op de betekenis die ze hechten aan alledaagse gebeurtenissen in hun directe sociale omgeving. *Man creates culture and culture creates man*, aldus Oxford-hoogleraar Strategie en organisatie Andrew Pettigrew. Als drijvende kracht van gedrag laat cultuur zich definiëren als een dominant patroon van signalen, afgegeven door een complex netwerk van formele, informele en impliciete gebruiken, regels en beleidsbeslissingen in de gehele organisatie. Gedrag in organisaties wordt dus grotendeels gedreven door een continu proces waarin medewerkers deze patronen en signalen interpreteren en van een gezamenlijke sociale betekenis voorzien. Organisatiecultuur richt zich daarmee op de context (in plaats van alleen op individuele medewerkers binnen die context) en op gedeelde ervaringen. Mensen baseren hun gedrag primair op de boodschappen die zij denken te ontvangen over datgene wat echt gewaardeerd wordt binnen een organisatie.

- het **voorbeeldgedrag van leiders** (*tone at the top*) en **groepsdruk** (bijvoorbeeld: hoe wordt er omgegaan met fouten en hoe open staan mensen voor kritische vragen?);
- de **symbolen** (of de **genomen beslissingen**) over tijd, geld en andere schaarse middelen (bijvoorbeeld: Wie krijgt er promotie en waarom? Zijn dat

\*\*\*\*\*  
**CULTUUR IS EEN DRIJVENDE  
 KRACHT VAN GEDRAG**

functieomschrijvingen en inwerkprogramma's), maar vertoont ook consistent voorbeeldgedrag door zelf op zoek te gaan naar hulp wanneer er creatieve geesten nodig zijn om nieuwe producten te bouwen. Het belangrijkste is dat de leiding ook 'lummeltijd' heeft ingebouwd (symbolen of genomen beslissingen), ook al gaat dat ogenschijnlijk ten koste van het aantal declarabele uren. Door het opofferen van winst op de korte termijn, weten de medewerkers van IDEO dat ze gebruik moeten en mogen maken van de aanwezige hulp om hun werk goed te kunnen doen en dat die hulp ook van hen verwacht wordt (zonder het principe van wederkerigheid). Elkaar helpen is een onderdeel geworden van de dagelijkse gang van zaken in de organisatie.

2. *Cultuur verandert mee in elke fase van de levenscyclus*  
Bij goed ondernemingsbestuur gaat het dan ook vooral om het managen van het coherente geheel van dagelijkse activiteiten en niet alleen over beleid en procedures, bestuurlijke kaders, of andere systemen en structuren. Een organisatie heeft geen cultuur, maar is een cultuur. Organisatiecultuur is daarmee een dynamisch systeem dat zich van nature in een voortdurende staat van verandering bevindt. Cultuur wordt dagelijks gevormd en hervormd door middel van dynamische processen en niet door een cultuur-interventie volgens de aanpak 'ontdooien – veranderen – opnieuw invriezen'. Die aanpak heeft veel onverdiende lof gekregen, maar sorteert weinig daadwerkelijk effect.

### **Culturele evolutie**

Organisatiecultuur evolueert op een natuurlijke manier, via het doorlopen van de verschillende fasen van de levenscyclus van de organisatie en de manier waarop medewerkers omgaan met de problemen waarmee zij geconfronteerd worden in elk van deze fasen. Culturele configuratie en de gedragslijnen die functioneel waren in de ene fase van de levenscyclus, kunnen in een andere fase onbegrijpelijk zijn voor buitenstaanders of nieuwkomers en niet langer overeenkomen met waarden en identiteit, verwachtingen van stakeholders of zelfs de formele besluitvor-

mingsstructuur. Cultuurverandering vraagt dus om een gerichte aanpak, afhankelijk van de fase waarin een organisatie, afdeling of team zich binnen de levenscyclus bevindt. Nog belangrijker: ook de configuratie van de elementen die samen een cultuur vormen, moet worden aangepast als de organisatie in een andere fase terechtkomt. Dit maakt het sturen van cultuur en gedrag bij uitstek een taak voor het topmanagement.

### *3. Kan cultuur daadwerkelijk worden gemanaged, gebouwd of strategisch ingezet?*

De vraag is vervolgens: kan cultuur worden gemanaged, gebouwd of strategisch ingezet als een middel om het gedrag van de werknemers in een organisatie te sturen en te beheersen? Het (mogelijk onbevredigende) antwoord is: ja en nee. Cultuur is een hoedanigheid die spontaan ontstaat uit de collectieve betekenisgeving en sociale interactie in de organisatie. Leiders kunnen cultuur dus niet sturen. De omstandigheden waarin cultuur ontstaat, kunnen echter wel worden beïnvloed. Daarmee zijn bestuurders en commissarissen wel *degelijk* in staat om cultuurverandering te bewerkstelligen.

### **Rechte rug, doorzetten en moeilijke beslissingen nemen**

Cultuur mag echter niet worden teruggebracht tot haar elementaire bestanddelen of bouwstenen. Het is veeleer de uitgebalanceerde configuratie van de condities voor cultuur binnen de context - de omgevingsvariabelen - die gedrag drijft. Het sturen op deze culturele configuratie vraagt om een heldere visie op de kernwaarden, maar ook om het leiderschap dat de juiste organisatorische omgeving schept, die medewerkers in staat stelt zich te gedragen zoals er van hen verwacht wordt. Een leider moet een rechte rug hebben, kunnen doorzetten en soms moeilijke beslissingen kunnen nemen op momenten van de waarheid.

### **The smell of the place**

Cultuurverandering houdt dan ook meer in dan HRM een rijtje kernwaarden op de muur van elke afdeling

te laten ophangen, of de verantwoordelijkheid neer te leggen bij individuele werknemers door simpelweg te zeggen: *jij* moet veranderen. Dat gaat namelijk voorbij aan een essentiële vraag: stelt de organisatie je in staat om je te gedragen zoals er van je verwacht wordt? Voordat medewerkers deze vraag met ja kunnen beantwoorden, moeten de juiste condities en een vruchtbare voedingsbodem gecreëerd worden, waarin de gewenste cultuur een kans heeft te ontstaan. Het is de context (en niet het individu) waarop gestuurd kan worden. Om Sumantra Ghoshal te eren, citeer ik diens onvergetelijke woorden in zijn speech tijdens het World Economic Forum (die bekend is geworden als *The smell of the place*, iets wat tot uiting komt in de duizenden details van hoe een bedrijf werkt<sup>1</sup>):

*‘Revitalizing people has a lot less to do with changing people. And has a lot more to do with changing the context, that companies, that senior managers (...) create around their people. Context, some manager called it the smell of the place. (...) At the end, the issue is how do we change the context?’*

### Tegengestelde waarden

Mijn interpretatie daarvan is als volgt. De verschillende facetten van de organisatie (in termen van beleid, gebruiken, beloningssystemen, et cetera) geven boodschappen af over de fundamentele, maar soms tegengestelde waarden (bijvoorbeeld eerlijkheid, eigen verantwoordelijkheid, samenwerking of andere waarden) of over een bepaald resultaat (bijvoorbeeld kwaliteit van de dienstverlening, veiligheid of ander gedrag van de organisatie). Als deze congruent zijn met de beoogde kernwaarden, de levensfase van de organisatie en de culturele configu-

ratie van de organisatorische condities, dan is het *waarschijnlijker* dat medewerkers daaruit destilleren wat daadwerkelijk gewaardeerd wordt binnen de organisatie.

### Afscheid nemen van de maakbaarheidsgedachte

Het veranderen van de condities waaruit een cultuur ontstaat, is in elk geval tastbaar genoeg om een poging te wagen om actief op cultuur te sturen. Is dit onbevredigend, omdat het geen volledige controle of absolute garanties biedt? Misschien. Andersom biedt een compliance-aanpak, met gedetailleerde formele regelgeving, strakke procedures en ingebouwde *checks and balances* evenmin garanties, zoals diverse bedrijfsschandalen hebben laten zien. Het zou reden kunnen zijn om afscheid te nemen van de maakbaarheidsgedachte en onszelf opnieuw vertrouwd te maken met de onzekerheden, onvoorziene omstandigheden, toevalligheden en lotsbeschikkingen die nu eenmaal inherent zijn aan het (organisatorische) leven. Waarom zouden we die redenering dan niet zelfs volledig omarmen, als we weten dat deze de sleutel vormt voor een betere gezondheid en ecologie van organisaties?

### Drie perspectieven voor anders sturen op cultuur en gedrag

Ik geef bestuurders en commissarissen de volgende drie perspectieven ter overweging voor een realistischer, organisatie-eigen aanpak van het sturen op cultuur en gedrag:

- *Kijk of de configuratie van de drie condities voor cultuur in overeenstemming is met missie, visie, identiteit en kernwaarden*

\*\*\*\*\*

## JAMMER GENOEG HEEFT DE MONITORING COMMISSIE HET BEGRIIP CULTUUR GEDEGRADEERD TOT EEN SIMPELE MANAGEMENTTOOL

Er is geen *one-size-fits-all* sjabloon of aanpak voor het sturen op cultuur en gedrag. Dat vraagt veeleer om een goed geijkte en uitgebalanceerde configuratie van de condities om de gewenste cultuur te laten ontstaan dan afzonderlijke maatregelen op het gebied van governance. Stel: twee organisaties bieden hun medewerkers een integriteitstraining aan. In de ene organisatie vindt die training misschien plaats in de vorm van e-learning en in de andere organisatie in de vorm van *team-based learning on the job*, waarbij mensen ethische dilemma's in het echte leven bespreken. De communicatie over ethiek kan in de ene organisatie eenrichtingsverkeer zijn en in de andere organisatie een dialoog. Waar de ene organisatie integriteit rechtstreeks, publiekelijk en onverbiddelijk handhaaft, zal de andere organisatie dat misschien benaderen vanuit het concept van de lerende organisatie. Drie keer dezelfde condities, maar in een andere configuratie. Welk vorm van integriteitsmanagement in welke organisatie is het effectiefst, denkt u? De compliance-aanpak in de ene organisatie én de waardengedreven aanpak in de andere organisatie?

- *Houd rekening met de fase van de levenscyclus waarin de organisatie zich bevindt bij het bepalen van de cultuurconfiguratie.*

De ene organisatie heeft structuur en procedures nodig om te groeien (bijvoorbeeld bij de introductie van nieuwe producten, die om intensievere kwaliteitscontrole vragen). Bij een andere organisatie zouden een dergelijke structuur en procedures echter juist kunnen fungeren als een overdosis bureaucratisch gif, die de organisatie over de grens van overregulering en controle-obesitas duwt en een schijnzekerheid schept dat alles onder controle is. Dus belangrijker, wat heeft de organisatie misschien juist *niet* nodig heeft bij de verdere ontwikkeling?

- *Communiceer de visie van de organisatie en de culturele waarden met overtuiging.*

Welke organisatie is meer in control? De organisatie die proactief stuurt op de configuratie van de condities voor cultuur om overeenstemming te creëren met de gewenste waarden, passend bij de fase

in de levenscyclus? Of de organisatie die zichzelf de glibberige helling van bureaucratisering laat afduwen en zich verlaat op de van buitenaf opgelegde, slecht passende, *control frameworks*? Welk verhaal uit die twee bestuurskamers zou u meer vertrouwen? Welke van de twee organisaties is waarschijnlijk niet alleen *in control*, maar ook *in charge*?

### **Volg niet blindelings de instrumentele aanpak**

De scherpere focus op cultuur en gedrag in de Nederlandse Corporate Governance Code en goed bestuur in het algemeen is zeer welkom en moet worden toegejuicht. Organisatiecultuur is voor bestuurders en commissarissen een doeltreffend instrument om gedrag van medewerkers te beïnvloeden, waarbij de nadelen van een teveel aan formele regels in de vorm van bureaucratie kunnen worden vermeden. Volg daarbij echter niet blindelings de instrumentele aanpak in de welbekende kaders voor goed bestuur, maar kies voor een realistischer, organisatie-eigen aanpak van het sturen op cultuur en gedrag.

#### **Noot**

1. Beschikbaar op: <https://www.youtube.com/watch?v=UUddgE8rIoE>

#### **Over de auteur**

Olof Bik is Associate Professor Behavioral & Cultural Governance aan Nyenrode Business Universiteit en directeur van de Accountantsopleidingen aldaar. Hij is daarnaast lid van het dagelijks bestuur van de Foundation for Auditing Research.

