



# EEN CULTUUR- PARAGRAAF WORDT NOOIT EEN MOOI ROND VERHAAL

... maar als je het goed doet, komen  
de mogelijkheden voor  
verandering boven water



Nieuw in de voorstellen voor een herziening van de Code Corporate Governance is de aandacht voor cultuur binnen een onderneming. De gedachte daarachter is dat bepalingen pas waarde hebben als ze worden beleefd, nageleefd en uitgedragen. In de ogen van de Commissie kan cultuur een drijvende kracht zijn voor een effectieve corporate governance van de vennootschap.



Maar wat is nu eigenlijk de 'cultuur' van een onderneming? Is alleen het topmanagement daarvoor verantwoordelijk, is een cultuur überhaupt te veranderen en zo ja, hoe? En hoe belangrijk is het om daarover te rapporteren? Wat draagt het bij aan corporate governance? Op welke manier zou daar dan het beste over kunnen worden gerapporteerd in het jaarverslag?

*We zijn te rade gegaan bij Ernst Graamans, senior researcher bij TEN HAVE Change Management en (mede-)auteur van meerdere publicaties over organisatiecultuur.*

## *Cultuur is geen onafhankelijk 'ding'*

'Er zijn veel definities van cultuur in omloop', steekt hij van wal. Heel algemeen gezegd gaat het om gedragspatronen binnen een groep. Cultuur wordt in de praktijk door beleidsmakers, politici en gedragswetenschappers vaak oneigenlijk gebruikt als etiket, metafoor of excuus. Dan stopt de analyse. Het gaat over gedrag dat vrijwel automatisch en volgens vaste patronen lijkt te verlopen. Daar kan dan een etiket op worden opgeplakt. Maar dan begrijp je nog niet precies wat er aan de hand is, wat de mensen werkelijk drijft. De verleiding bestaat om het etiket aan te dragen als verklaring. Cultuur wordt vaak gezien als onafhankelijk 'ding', Cultuur doet iets, maakt dat we

ons op een bepaalde manier gedragen. Maar dat is een denkfout. Cultuur als onafhankelijk ding bestaat niet.'

In de wereld van management en corporate governance is het echter een veel gebezigde term. Gedrag patronen blijken moeilijk te veranderen, dus er is wel iets aan de hand. Hoe benader je dat dan? Graamans: 'Je kunt vragenlijsten uitsturen en die geven inzicht in bepaalde parameters, pijlers: dit is de cultuur. Maar dat is vaak statisch en je wilt toch vooral het onderliggende patroon begrijpen, de dynamiek, om iets te kunnen veranderen. Het is een complex vraagstuk. Je kunt sturen op structuur, processen, regels, compliance, maar er lijkt toch nog iets te zijn wat daarboven hangt of wat mensen van binnenuit beïnvloedt. Hoe gaan we dat begrijpen?'



***Drs. Ernst P. Graamans***

*Cum laude afgestu-  
deerd in Arbeids- en  
Organisatiepsycho-  
logie. Sinds 2014  
werkzaam als senior  
researcher bij  
TEN HAVE Change  
Management.*

## *Geschreven en ongeschreven regels*

'Cultuur is een containerbegrip,' stelt Graamans. 'Angstcul-  
tuur, graaicultuur, lerende cultuur, cultuuromslag, het gaat  
over gedrag maar het zegt verder nog heel weinig. Wat is er aan  
de hand, heeft het echt te maken met automatische gedrags-  
patronen of zijn mensen zich aan het verschuilen achter



een vaag begrip, bewust gekozen omdat het voor meerdere uitleggen vatbaar is?

Mensen maken in de eerste plaats afspraken en geven zo met elkaar vorm aan hun gedrag. Deze afspraken zijn heel expliciet en nadrukkelijk en dus makkelijk in een jaarverslag te beschrijven. Maar dan ben je er nog niet. Want er is iets dat bij veel mensen dichterbij de huid ligt en soms tegen expliciete afspraken en bepalingen in gaat. Dat zijn de ongeschreven regels op basis waarvan mensen hun gedrag vormgeven.

Het management bepaalt niet de cultuur, maar zij kan wel een grenzensysteem ontwerpen.



Het management bepaalt niet de cultuur, maar zij kan wel een grenzensysteem ontwerpen, de piketpaaltjes slaan, en met consequent voorbeeldgedrag enigszins bijsturen. Maar hebben we het dan over cultuur? Cultuur opleggen is lastig, want medewerkers kunnen andere drijfveren hebben waar het management geen invloed op heeft. Voor een goede analyse is het startpunt het bepalen of mensen zichzelf überhaupt herkennen als onderdeel van een groep of gemeenschap, want sociale categorieën of aggregaatsgroepen lenen zich niet voor een cultuuranalyse. We hebben het over intrinsiek sociale groepen. Dergelijke groepen, maar die nog slechts zijn vormgegeven op basis van regels en afspraken, zijn makkelijker

te sturen. Neem bijvoorbeeld rekruten in het leger. Naarmate mensen langer in een organisatie zitten en zich kleinere (sub) groepjes hebben gevormd waarvan de leden hun gedrag over langere periode op elkaar hebben kunnen afstemmen, heeft het management minder invloed. Daar moet je als leidinggevende rekening mee houden.

## *Hoort het thuis in de corporate governance code?*

‘Jazeker’, beaamt Graamans, ‘ook bij Ten Have juichen we het initiatief om een cultuurparagraaf in te voegen toe. Vervolgens moeten we nu met gedragsdeskundigen de diepte in, waar hebben we het over en wat willen we hiermee bereiken? Het blijft wat ons betreft dus niet steken bij een kleine paragraaf met een opsomming van de cultuurrisico’s: we hebben analyse gedaan, vragenlijsten rondgestuurd, voldoende respons gekregen, dus de cultuurrisico’s zijn hiermee afgedekt.

## *Het is geen mooi rond verhaal*

Iedereen weet dat gedrag in organisaties belangrijk is, dat het bijdraagt aan doelrealisatie. Het zijn de mensen die het





ZICHTBAAR  
MAKEN IS VAAK  
HET BEGIN VAN  
VERANDERING

doen. De wetenschap levert niet altijd pasklare antwoorden of eenduidige aanbevelingen. Daarom levert het koppelen van het pragmatisme van het management aan de voorhanden zijnde gedragswetenschappelijke kennis de beste resultaten op. Maar het is nog wel de vraag of bedrijven gaan rapporteren over de discrepanties tussen de opvatting van medewerkers en de opvatting van de leiding. Je kunt rapportages anonimiseren, maar het gaat altijd om mensen en een cultuurparagraaf doet uitspraken over mensen; dat kan gevoelig liggen. Een valkuil is mooischrijverij. Het echte verhaal zal bijna nooit een mooi rond verhaal zijn. Zo werkt gedrag van mensen in groepen nu eenmaal niet. Maar als je het goed doet, laat het zien waar er mogelijkheden liggen voor gedragsverandering in een richting die bijdraagt aan de doelstellingen van de organisatie en op een manier die niet losgezongen is van de mensen die het moeten doen. En het maakt tevens inzichtelijk waar de grenzen liggen van de invloed van managers op het gedrag van anderen. Zichtbaar maken is vaak het begin van verandering. Het verbaasde mij te lezen dat een cultuurparagraaf zo vooruitstrevend wordt gevonden. Ik hoor immers al jaren managers praten over het gedrag binnen de organisatie, het worstelen met aansturen, met aansluiting vinden, en cultuur.



Zichtbaar maken is vaak het begin van verandering.





Cultuur wordt vaak aangedragen als een verklaring voor gedrag en dat is het eigenlijk nooit.

## *Op zoek naar de drijfveren*

Cultuur wordt vaak aangedragen als een verklaring voor gedrag en dat is het eigenlijk nooit. Voor mij is het of een losse kreet die uitnodigt tot nader onderzoek of, in het gunstigste geval, een gedetailleerde beschrijving van gelaagde patronen binnen een bepaalde groep of gemeenschap. En daaruit kan dan bijvoorbeeld blijken dat de sturing van het management niet aansluit bij de belevingswereld van andere mensen in de organisatie. Dat mensen door heel andere zaken gedreven worden.



Die komen in zo'n beschrijving aan het licht en daar vindt je de meeste geschikte aangrijpingspunten om effectief iets te veranderen.

## *Paradox tussen geschreven en ongeschreven regels*

Een voorbeeld daarvan is de situatie waarin de CEO de formele machtspositie heeft, maar bij nadere beschouwing ligt de werkelijke macht bij de beleidsmaker die al 20 jaar bij het bedrijf werkt, alle stukken aanlevert, en management heeft

zien komen en gaan. Als je iets gedaan wilt krijgen moet je haar of hem hebben. Soms staan deze mensen niet eens in het organisatieschema, maar ongeschreven zijn zij de spin in het web. Dat is heel interessant om te zien en te weten voor de mensen in de organisatie.

Ander voorbeelden: als je mensen gaat sturen op prestatiebonussen terwijl mensen veel meer gedreven worden door veiligheid en zekerheid, kunnen er gedragspatronen ontstaan die niet effectief bijdragen aan de doelen van de organisatie. Of je stimuleert mensen met opleidingen, maar dat willen ze helemaal niet, want hun drijfveer is geld. Welke mensen heb je in huis, hoe stuur je ze, hoe kun je ze beter laten presteren, dat is wat je wilt weten.'

Graamans concludeert ten slotte dat een goede analyse van gedrag, je mag het cultuur noemen, mits goed aangepakt en volgens de juiste theoretische fundamenteen, zeker nuttig is. Het zorgt enerzijds voor transparantie richting stakeholders, maar veel belangrijker is dat het aangrijpingspunten oplevert voor het management om doelrealisatie te bevorderen. •



Welke mensen heb je in huis, hoe stuur je ze, hoe kun je ze beter laten presteren, dat is wat je wilt weten.



# SAMEN GEVAT

1. het is goed dat er een cultuurparagraaf komt;
2. maak gebruik van een consistente methode om het gedrag te beschrijven en voer die consequent door;
3. niet blijven steken in abstracties en etiketten;
4. niet zeggen dat cultuur iets doet, het zijn de mensen;
5. maak gebruik van de gedragswetenschappelijke kennis die er is;
6. het zijn meestal geen mooie ronde verhalen;
7. parameters vooraf moeilijk te bepalen;
8. niet alleen het topmanagement is verantwoordelijk, het is een samenspel van iedereen die in de organisatie werkt;
9. een goede, consequente analyse biedt aanknopingspunten voor verandering, als dat nodig is. De grenzen van veranderbaarheid komen aan het licht;
10. hechte exclusieve subgroepen laten zich moeilijk aansturen, hun patronen zijn hardnekkig; analyse kan dat aan het licht brengen. Dan worden grenzen zichtbaar en kun je aansluiten bij dat wat leeft bij de subgroep;
11. gedrag, en ook gedrag van mensen in groepen, is te veranderen;
12. hoe langer de groep bij elkaar is, hoe moeilijker;
13. meer inzicht in wat voor mensen je in huis hebt, wat hun drijfveren zijn, wat ze belangrijk vinden;
14. het geeft stakeholders meer inzicht; Het kan de manager helpen bij het leiding geven.

## Voorgestelde vernieuwingen

De Monitoring Commissie Corporate Governance Code, onder voorzitterschap van Prof. dr. J.A. van Manen, heeft in februari 2016 een consultatiedocument gepubliceerd voor een herziening van de Code. De consultatieperiode is in april afgerond en de Commissie heeft meer dan 100 reacties vanuit verschillende invalshoeken ontvangen. Het streven is om na de zomer de herziene Code vast te stellen, die naar verwachting op 1 januari 2017 zal ingaan.

Naast de nieuwe cultuurparagraaf worden voorstellen gedaan op het gebied van:

- meer focus op waardecreatie op de lange termijn;
- verstevigen van risicomanagement;
- nieuwe accenten in effectief bestuur en toezicht;
- beloningen: opgeschoond en vereenvoudigd;
- relatie met aandeelhouders: informatieverschaffing, responstijd en certificering;
- naleving van de code; kwaliteit van de uitleg bij niet-toepassing.