

Cultuur van organisatie doet niets, mens doet ertoe

Corporate Governance Code beter baseren op wat mensen individueel en in groepsverband werkelijk drijft

Ernst Graamans, Wouter ten Have en Steven ten Have

Bij de presentatie van de nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code in februari is de daarin opgenomen cultuurparagraaf toegejuicht, aldus berichtte het FD. De Code zou internationaal zelfs voorop lopen. Dit voorstel voor herziening behoeft enig commentaar.

De verantwoordelijke Commissie voor de herziening meent dat de Code nadrukkelijker aandacht kan en moet besteden aan cultuur en gedrag. Aandacht voor (effectief) gedrag in organisaties is vanzelfsprekend toe te juichen. Het streven is, zo vermeldt het voorstel, 'een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid'. De 'toon aan de top' is daarbij in grote mate bepalend. Ook het gezamenlijk bepalen en uitdragen van normen en waarden en het bestuur voor de cultuur verantwoordelijk maken moeten hieraan bijdragen. Tevens worden er aanbevelingen gedaan hoe om te gaan met signalen en vermoedens van misstanden. Er wordt onderkend dat dit alles makkelijker is gezegd dan gedaan.

Leidt het nadruk leggen op cultuur tot betere diagnoses en oplossingen, tot het juiste of gewenste gedrag? Doet deze Code daartoe wel de juiste aanbevelingen? Of is de Code gebaseerd op te simplistische aannames over wat mensen individueel en in groepsverband werkelijk drijft? Willen we begrijpen hoe mensen samen hun gedrag vormgeven, dan is het van belang te doorgronden op basis waarvan zij dat doen. Dat kunnen expliciete regels zijn, maar de Commissie merkt terecht op dat het 'opstellen van interne regels en het inrichten van reguliere controle op naleving niet voldoende is'. Een organisatiecultuur is



ILLUSTRATIE: HEIN DE KORT VOOR HET FINANCIËLE DAGBLAD

Om te kunnen veranderen, moet aansluiting worden gezocht bij de mensen om wie het gaat

meer dan een set van afspraken. Wat dat 'meer' precies is, blijft echter grotendeels onbenoemd. Desalniettemin zou een cultuur, zo lezen we herhaaldelijk, 'geïmplementeerd' kunnen worden.

Waarom is inzicht hebben in 'de cultuur' eigenlijk van belang? Prioriteit is ongewenst gedrag te identificeren in relatie tot de missie van een organisatie. Een cultuur beschrijven kan functioneel zijn in het communiceren over een organisatie. De echte vraag is evenwel hoe dat ongewenste gedrag kan worden ver-

anderd. Soms kan dat inderdaad met het voorschrijven van een nieuwe set regels of het gezamenlijk maken van nieuwe afspraken. Maar hechtere (sub)groepen binnen organisaties geven hun gedrag vaak vorm op basis van ongeschreven regels of sociale arrangementen. Wordt dat niet onderkend of begrepen, dan wordt 'de cultuur' vaak als verklaring aangevoerd voor het niet realiseren van noodzakelijke en gewenste gedragsveranderingen. Cultuur als excuus. Dat staat een goede diagnose van de problemen in

de weg. 'Cultuur is een van de drijvende krachten voor een effectieve samenwerking van de corporate governance van de vennootschap' stelt de Code. Maar 'de cultuur' doet niets. Mensen doen iets. Waarom dan niet gewoon spreken van gedrag en de beïnvloeding ervan?

Men zou kunnen tegenwerpen dat ons standpunt dat cultuur niets doet een talig detail is in een op vele onderdelen goed doordachte en duidelijke Code. Maar dat is te makkelijk en helpt niet. Causale krachten toekennen aan een verdinglijkte notie als cultuur of abstracte organisatiewaarden is onjuist. Om te kunnen veranderen, moet aansluiting worden gezocht bij de mensen om wie het gaat. Voorbeeldgedrag kan hierbij belangrijk zijn, maar alleen als het voorbeeldgedrag betreft van iemand die geldt als één van hen op wie het gewenste gedrag betrekking moet hebben.

Uit ons eigen onderzoek blijkt dat hoe hechter de groepen of subgroepen binnen organisaties zijn, des te moeilijker deze van buitenaf zijn te veranderen. Het is niet onmogelijk gedrag te veranderen. Maar het plakken van (cultuur)etiketten op mensen in organisaties, het aandragen van metaforen of het beschrijven van gedrag en gewenst gedrag in abstracties werkt niet om gedrag te veranderen. Zoals nu geformuleerd in de Code kun je je afvragen of bestuurders hiervoor verantwoordelijkheid kunnen dragen.

Laten we voorkomen dat deze goed bedoelde voorzet van de Commissie verwordt tot een gemiste kans in het toepassen van gedragswetenschappelijke kennis.

.....
Drs. Ernst Graamans, dr. Wouter ten Have en prof. dr. mr. Steven ten Have zijn verbonden aan de PGO Verandermanagement van de Vrije Universiteit in Amsterdam.