

't Harde, 29 augustus 2003

De Commissie Corporate Governance
t.a.v. de heer Drs. R. Abma

p/a Postbus 20201

2500 EE Den Haag

Geachte heer Abma,

Bijgesloten treft U een commentaar aan op de
conceptcode van de Commissie, onder de titel
'Corporate Governance is top-down en bottom-up'.

Met vriendelijke groet,

A handwritten signature in cursive script, appearing to read 'A. Brakel'.

Dr Ir A. Brakel
Prins Constantijnlaan 4
8084 AG 't Harde
Tel. 0525 – 65.48.80

Corporate Governance is top-down en bottom-up.

Wetgeving en zelfregulering zijn de twee polen van het voorstel voor goed ondernemen van de Commissie Tabaksblad. Met een wat brede slag is te spreken van top-down en bottom-up. Beide richtingen gezamenlijk bepalen de kwaliteit van het voorstel en de vraag van dit artikel is hoe die tweeslag in een organisatie is op te pakken. Kiezen? Liever niet, want dan raak je er één kwijt. Voorkeur verdient het verzoenen van beide polen. (Fons Trompenaars in FD 16 juli: 'Een Europees antwoord op corporate governance').

Gedragscodes van de meeste ondernemingen zijn veelal beweringen, geformuleerd in abstracte termen van een zekere universele geldigheid, waarmee een onderneming zijn verantwoordelijkheden beschrijft. Men kan het er nauwelijks mee oneens zijn. De codes moeten van toepassing zijn op grote aantallen mensen of bedrijven, en zijn dus noodzakelijk losgemaakt van individuele opvattingen, en van plaats en tijd. Op het niveau van individuele werknemers zijn ze betrekkelijk vrijblijvend, men kan zich slechts op afstand herkennen in de boodschap, laat staan zich ermee identificeren.

Individuele werknemers inmiddels hebben –zeker in de huidige kennisondernemingen- opvattingen over sociale en maatschappelijke verantwoordelijkheden op het niveau van de rollen die zij in de samenleving spelen: werknemer, echtgenoot, weggebruiker, en zo verder en verder. Daarin spelen hun waarden mee, basale opvattingen over wel en wee. Waarden worden in onze tijd in toenemende mate individueel gekleurd, vooral wanneer we geconfronteerd worden met beelden van rampspoed en menselijke ellende die je tot de verzuchting brengen: 'dat kan toch eigenlijk niet'. Daarin resoneren dan eigen ervaringen mee, visies van ouders, herinneringen, relaties met de partner, kinderen en vrienden, al of niet achtergelaten geestelijke gezichtspunten, dat alles vormt een individuele bestaansethiek, kern van jezelf, je mental model.

Die eigen waarden krijgen pas dan betekenis in een organisatie als ze gedeeld worden met anderen tot 'shared values' in een concrete werksituatie.

Die 'anderen' zijn tweërlei:

- de collega's in het werk met hun opvattingen
- de geldende ondernemingswaarden, i.e. business principles van de betreffende onderneming, inclusief (in dit geval) regels en voorschriften van de Commissie Tabaksblat.

Het delen van waarden betekent dat er tijd wordt gegeven of genomen om persoonlijke of algemene waarden ter discussie te stellen, en dat de deelnemers zo'n verhaal serieus nemen, het bevestigen of tegenspreken, en bereid zijn het met hun eigen gedachten te verbinden.

Dat is een communicatief en reflectief proces waaruit vervolgens een gedragscode ontstaat. Een gedragscode is dan ook voor een groot deel een momentopname van een proces. Door te zoeken naar instemming van alle deelnemers als basis voor geldigheid raken zij persoonlijk betrokken als co-auteurs en eigenaars van die gedragscode. 'Zij leven de code'. De verschillende belangen en waarden worden uitgebalanceerd, inclusief de top-down en bottom-up principes genoemd in de eerste alinea. D.w.z. dilemma's worden verzoend in woord en wederwoord.

Deze ontwikkeling heeft een voorloper in de 70-er jaren (van de vorige eeuw) toen in het bedrijfsleven werkoverleg aan de orde kwam. Groepsgesprekken en opleidingen vonden plaats in het kader van de toenmalige *tweevoudige* bottomline: inspraak, medezeggenschap, plattere hiërarchieën, verbrede banen, in het kort: mensen en taken, ofwel profit/people. Het waren aanzetten tot internalisering van een (toen) nieuw gedachtengoed. Deze ontwikkelingen op een Europees niveau leidden tot wetgeving op het gebied van de inspraak via bij voorbeeld ondernemingsraden en aldus politieke structurering van de medezeggenschap. De samenhang tussen cultuur en structuur wordt in deze historische uitweiding geïllustreerd.

Sinds de 80/90-er jaren vindt een proces van verwante orde plaats bij de ontwikkeling van de *drievoudige* bottomline profit/people/planet met een toegenomen diversiteit: schoon water, schone lucht, kinderarbeid, armoede, honger, onrecht, ofwel de thema's

van de duurzaamheidsdiscussie. Dit zijn en worden voor een belangrijk deel evenzo maatschappelijke 'bottomlines' in een wereldwijd perspectief, die de grens tussen onderneming en samenleving verbreden tot een overlappende zone. In een recente publicatie ziet Kissinger 'the end of nation-state dominance' en een toenemende rol voor grote ondernemingen. Dat geeft bottomlines en de daaraan gerelateerde gedragscodes toenemend maatschappelijk gewicht. Meer dan voorheen zullen zij een beroep doen op een combinatie van technisch/economisch inzicht en inschattend en invoelend vermogen.

Wetgeving in deze is nog niet aan de orde, en zou vooraf gegaan moeten worden door een cultuuromslag in organisaties zoals in de vorige paragraaf beschreven.

De combinatie top-down / bottom-up op werknemers' niveau vraagt verankering in een bijbehorende organisatiestructuur op het niveau van de gehele onderneming.

In 'A Thousand Shades of Green' pleit Winsemius (2002) voor een parallele structuur van actie en reflectie: enerzijds de dagelijkse routine werkzaamheden die verband houden met de core business van de onderneming, en anderzijds een reflectieve netwerkstructuur ten einde mentale programma's van teams en individuele werknemers in concrete werksituaties te ontwikkelen. Er wordt nogal wat verwacht: Managers moeten duidelijk zichtbaar de actieve en reflectieve structuren integreren....door het opzetten van 'excited and trust-based learning communities'....'the reflective structure is the only manner of unlocking the potential of a proactive response'.

Door middel van de netwerken ontstaat een 'body of norms' als regulerend mechanisme door de productie-organisatie heen ten einde op termijn een cultuur van balancerende activiteiten op te bouwen in het profit/people/planet-domein. De door de Commissie Tabaksblat voorgestelde regels en voorschriften krijgen zo een praktische vertaling door zelfregulering in de organisatie.