

Een cultuur doet niets!

In het FD van vrijdag 12 februari viel te lezen dat de aanwezigen bij de presentatie van de nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code de 'cultuurparagraaf' toejuichen. In de Code zelf wordt zelfs de verwachting uitgesproken dat het internationaal gezien voorop zal lopen door 'cultuur in een principe en *best practice* bepalingen te adresseren'. Reden genoeg om deze paragraaf eens goed te bestuderen. Het gaat ten slotte om een voorstel voor herziening en een uitnodiging voor commentaar.

In het document valt te lezen dat de Commissie van mening is dat de Code nadrukkelijker aandacht kan besteden aan cultuur (en gedrag?). Wij juichen de aandacht voor (het komen tot effectief) gedrag in organisaties toe. Er moet, zo valt te lezen in de voorstellen, gestreefd worden naar 'een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid'. De 'toon aan de top' is daarbij in grote mate bepalend. Er worden aanbevelingen gedaan over hoe om te gaan met signalen en vermoedens van misstanden. De verantwoordelijkheid voor de cultuur wordt gelegd bij het bestuur. Er wordt onderkend dat dit alles makkelijker gezegd is dan gedaan. In de praktijk blijkt het moeilijk, zo wordt gesteld.

Helpt deze nadruk op cultuur of leidt dit tot simplificering? Brengt het betere diagnoses en oplossingen of staat het deze juist in de weg? In ieder geval wordt het realiseren van juist of gewenst gedrag bemoeilijkt als er (met de code) aanbevelingen worden gedaan op basis van iets te eenvoudige aannames over wat mensen individueel of in groepsverband werkelijk drijft. Als we willen begrijpen hoe mensen samen vormgeven aan hun gedrag, 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 meer dan een set van afspraken. Maar wat dat 'meer' dan precies is, blijft in de Code grotendeels onbenoemd. Toch lezen we herhaaldelijk dat een cultuur 'geïmplementeerd' kan worden, onder andere door voorbeeldgedrag of 'toon aan de top', door het gezamenlijk bepalen en uitdragen van normen en waarden en door het bestuur hiervoor verantwoordelijk te maken. Waarden zijn in feite abstracties van gedrag dat er al is. Is het gewenste gedrag er nog niet dan zijn waarden eerder een droombeeld op het niveau van afspraken zonder betekenis voor degenen op wie ze betrekking zouden moeten hebben.

Waarom is het inzicht hebben in 'de cultuur' eigenlijk van belang? Het gaat er eerst en vooral om te identificeren welk gedrag wordt vertoond en of dat wel of niet effectief of risicovol is in relatie tot dat waar de organisatie voor staat en wat zij wil bereiken. Een cultuur beschrijven en classificeren kan een functie hebben in het communiceren over een organisatie. Maar de echte vraag is hoe je risicovol of ineffectief gedrag kunt veranderen. Waar liggen de aangrijpingspunten voor deze gewenste gedragsverandering? Soms kan dat inderdaad door het voorschrijven van een nieuwe set regels of door het gezamenlijk maken van nieuwe afspraken. Maar dat blijkt in de praktijk niet altijd voldoende om tot gedragsverandering te komen. Vaak geven mensen in hechtere (sub)groepen binnen organisaties vorm aan hun gedrag op basis van ongeschreven regels en sociale arrangementen. Als deze niet worden onderkend of begrepen rest de constatering dat de cultuur ervoor zorgt dat de noodzakelijke verandering niet is gerealiseerd, de cultuur als excuus. Maar stellen dat cultuur iets doet, klopt (nog steeds) niet. Cultuur doet niets, mensen wel. Dus waarom hebben we het niet gewoon over gedrag en de beïnvloeding daarvan.

Men kan tegenwerpen dat stellen dat cultuur niets doet een talig detail is in een op vele onderdelen goed doordachte en duidelijke Code. Dat is te makkelijk en helpt niet. Causale krachten toekennen aan een verdinglijkte notie als cultuur is onjuist. Het staat een goede diagnose van het op te lossen probleem in de weg. Als er in de tweede alinea van de cultuurparagraaf staat '... cultuur [is] een van de drijvende krachten voor een effectieve werking van de corporate governance van de vennootschap' suggereert dat dat cultuur geïmplementeerd kan worden als ware het een aangrijpingspunt voor gedragsverandering.

Om te kunnen veranderen moet aansluiting worden gezocht bij de mensen om wie het gaat. Voorbeeldgedrag kan hierbij uiteraard heel belangrijk zijn, maar alleen als het gaat om voorbeeldgedrag van iemand die gezien wordt als één van hen op wie het gewenste gedrag betrekking zou moeten hebben. In eigen onderzoek nemen wij waar dat des te hechter de groepen of subgroepen binnen organisaties zijn, des te moeilijker deze van buitenaf zijn te veranderen. Het is niet onmogelijk om gedrag te veranderen, maar het plakken van (cultuur)etiketten op mensen in organisaties, met metaforen slingeren of het beschrijven van gedrag en gewenst gedrag in abstracties (lees: cultuur, normen, waarden, etc.) werkt niet of zeer beperkt. In ieder geval zal 'de cultuur' er niet door veranderen. De Commissie agendeert oprecht en terecht gedrag in organisaties als belangrijk onderwerp. Als we dit serieus willen oppakken moeten we voordat we 'cultuur' gaan codificeren, organisaties er over laten rapporteren en er op gaan beoordelen nog een aantal vragen beantwoorden. Welke (gedrags)problemen willen we oplossen, waar hebben we het precies over en wat willen we met cultuur in de Code bereiken? Het bestuur van een onderneming moet zijn verantwoordelijkheid nemen, niet in de laatste plaats waar het gaat over gewenst en ongewenst gedrag in een organisatie. Misschien leidt de Code tot meer bewustzijn, aan de uiteindelijk gewenste actie zal die in zijn huidige vorm waarschijnlijk maar beperkt bijdragen. Het bestuur is nu en in de toekomst (mede of eind)verantwoordelijk voor het gedrag in een organisatie, maar zoals nu geformuleerd in de Code kun je je afvragen of we van bestuurders, toezichthouders en andere betrokkenen mogen vragen of verwachten hiervoor verantwoordelijkheid te dragen. We moeten met elkaar voorkomen dat de voorzet van de Commissie vooral herinnerd wordt vanwege de gemiste kans die er op volgde.

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