

Organisatiecultuur overkomt je niet

Organisatiecultuur bepaalt voor een belangrijk deel het gedrag van mensen en is daarmee ook een van de belangrijkste factoren in het beheersen van risico's. Vrijwel iedereen beseft dat, maar weinigen weten hoe daar concreet mee om te gaan. Onder de noemer *culture governance* pleit Arthur Izeboud voor het inzichtelijk maken en beïnvloeden van organisatiecultuur aan de hand van verschillende dialoogstijlen.

TEKST NART WIELAARD | BEELD MARJA BROUWER

Vraag ervaren internal auditors of ze menen dat er een verband bestaat tussen corporate culture en incidenten zoals de vastgoedfraude, de kredietcrisis of de olieramp rond BP en je krijgt een voorspelbaar antwoord: negentig procent meent dat dit verband er is. Vraag hen vervolgens of cultuur ook kan worden gemanaged volgens de bedrijfskundige benadering van Deming (Plan-Do-Check-Act) en je krijgt een vergelijkbare score. Internal auditors menen blijkbaar dat cultuur best is te managen, zo bleek tijdens een bijeenkomst van het Institute for Internal Auditors, begin juni 2010 in Rotterdam. En dat is best verrassend. Want eerlijk is eerlijk, er heerst nogal wat koudwaterrees voor organisatiecultuur en als gevolg daarvan wordt organisatiecultuur

beperkt ingezet als stuurinstrument bij het bereiken van de strategische doelstellingen.

BP

De kernvraag is uiteraard: hoe moet dat dan in de praktijk? Eenvoudige oplossingen zijn er niet, want dat zou geen recht doen aan de materie. Arthur Izeboud (Resources Global Professionals en Nyenrode) introduceerde tijdens de sessie met de internal auditors het begrip *culture governance*, dat hij samen met collega Remko Renes van Nyenrode ontwikkelde. Culture governance handelt daarbij om de strategische, tactische en operationele processen die het geheel van mensen, processen, middelen en omgangsvormen richten op het bereiken van benodigde organisatiecultuur gericht

Met verschillende typen van dialoog is de cultuur zowel inzichtelijk te maken als praktisch te beïnvloeden.



Er heerst nogal wat koudwatervrees voor organisatiecultuur.

op de gedefinieerde doelstellingen van de organisatie, rekening houdende met de specifieke in- en externe omgeving. Culture governance wordt volgens hen steeds belangrijker: "Uit de *root causes* van incidenten blijkt ook dat organisatiecultuur daarin meestal een belangrijke rol speelt. Een pijnlijk voorbeeld daarvan is te zien bij de BP-olieramp voor de Amerikaanse kust. Het drama heeft inmiddels een derde van de beurswaarde van BP doen verdampen en heeft dus keiharde financiële gevolgen. Uiteraard was een technisch probleem de aanleiding voor de problemen, maar het wordt steeds duidelijker dat er bij BP een cultuur heerste waarin men het blijkbaar niet zo nauw nam met de precieze naleving van regels. Winstmaximalisatie prevaleerde boven veiligheid."

'ONGRIJPBAAR'

Izeboud erkent dat organisatiecultuur voor velen nog iets ongrijpbaars heeft. Als gevolg daarvan wordt er nauwelijks bewust gewerkt aan het beïnvloeden ervan: "Ten onrechte, want met verschillende typen van dialoog is de cultuur van een organisatie zowel inzichtelijk te maken als praktisch te beïnvloeden." Hij baseert zich daarbij op onderzoek en lessen uit de praktijk. Resources Global Professionals was betrokken bij het onderzoek van het Centraal Fonds Volkshuisvesting inzake de Nulmeting Integriteit Woningcorporaties waarover de Tweede Kamer begin juni 2010 is geïnterviewd. In de tweede fase van dit onderzoek werden bestuurders en toezichthouders van 21 corporaties verdiepend geïnterviewd over dit onderwerp. Uit dit onderzoek blijkt dat voor het beheersen van integriteitsrisico's impliciet vooral wordt gesteund op organisatiecultuur. Dat wordt gezien als een asset. Izeboud: "De consequentie daarvan is dat cultuur ook is te managen - zoals elk asset kan worden gemanaged. De verschillende typen dialoog bleken in het managen van de cultuur een belangrijke geleider van cultuur(verandering), al is duidelijk dat dialoog zeker niet de enige geleider van cultuur is."

DIALOOGSTIJL

Een dialoog definieert Izeboud in dit verband als een gesprek tussen twee of meer personen, groepen van personen, partijen en/of instanties. De overheersende vorm van dialoog - bijvoorbeeld bespreken, afspreken, toespreken, uitspreken etc. - is indicatief voor een bepaald type cultuur. De organisatiecultuur beïnvloedt de wijze van communiceren en de wijze van communiceren beïnvloedt andersom ook de organisatiecultuur. Door gericht te werken met (bepaalde vormen van) dialoog kan de cultuur dan ook worden beïnvloed. De dialoogstijl 'aanspreken' bijvoorbeeld kan heel effectief zijn bij het beheersen van het integriteitsrisico en daarmee een integere bedrijfscultuur stimuleren.

PRAGMATISCH VERANDEREN

Organisatiecultuur wordt door het inzetten van dit dialoogdenken, kortom, daadwerkelijk beïnvloedbaar. Daarvoor

is als eerste stap nodig dat de desbetreffende (delen van) de organisatie beseffen welke dialoogstijl zij (bij voorkeur) gebruiken en ook welke dialoogstijl dominant is in de organisatie. De voor de hand liggende vervolgstap is dat mensen dan hun dialoogstijl pragmatisch gaan veranderen, vanuit de overtuiging dat dit zowel op persoonlijk niveau als voor de organisatie als geheel beter is. Daar ligt wel een zeker spanningsveld, want een dialoogstijl is deels een 'vaardigheid' die naar keuze wordt toegepast, maar deels ook een persoonlijk antwoord op ieders (werk)leven. Iedere organisatie die zich bezig wil houden met *culture governance* zal dan ook moeten kiezen voor een combinatie van vaardigheidstraining en inzichten door gewaarwording (verkregen door zelfreflectie). Bij dit alles is nadrukkelijk sprake van een combinatie van mens en organisatie, oftewel een koppeling tussen gedrags- en inrichtingsleer. Het onderdeel gedragsleer is in veel gevallen onderontwikkeld bij auditors en komt beperkt terug in de opleiding.

LANGE MARS

Izeboud is niet de eerste die dit thema verkent. Sterker nog: het lijkt een trend te zijn dat auditors zich steeds meer gaan bezighouden met het onderwerp organisatiecultuur. In de accountant van mei 2009, pagina's 38-40 kwamen diverse deskundigen aan het woord hierover. Een van de conclusies toen was dat zaken als bezieling, beleving, tone at the top, essentiële soft controls zijn die vaak sterk ontwikkeld zijn bij winnende bedrijven. Een andere conclusie was dat het voor accountants lastig is om een oordeel te geven over de organisatiecultuur. Veel verder dan het vaststellen of er een ethische code is komt men vaak niet.

Bart van Loon (KPMG) stelde daar later tegenover dat soft controls wel degelijk zijn te meten en meende ook dat er op dat gebied juist voor accountants een glorieuze toekomst wacht. Izeboud doet een duit in het zakje en introduceert een nieuwe denkrichting door het thema te benaderen vanuit de verschillende dialoogtypen in een organisatie. De ultieme oplossing voor het managen van de organisatiecultuur is het niet, want zo eenvoudig is het nu eenmaal niet om organisatiecultuur handen en voeten te geven. Maar we zijn wel weer een stapje verder in het denken. En het cliché leert ons dat elke lange mars begint met een eerste stap. □

