



HAYSTACK

MET VAN MANEN NAAR EEN OPEN CULTUUR



Peter van Lonkhuyzen

De code Van Manen

Peter van Lonkhuyzen

HAYSTACK

Eerste druk december 2016

Uitgeverij Haystack
Postbus 308
5300 AH Zaltbommel
0418-680180

www.haystack.nl
needle@haystack.nl

Auteur: Peter van Lonkhuyzen
Corrector: Carolien van der Ven
Vormgeving omslag: Levin den Boer
Opmaak: Debbie Brok

ISBN: 9789461262097
NUR 800

© 2016 Peter van Lonkhuyzen / Uitgeverij Haystack

Alles uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt na toestemming van de auteur. Hoewel dit boek met veel zorg is samengesteld, aanvaardt schrijver noch uitgever enige aansprakelijkheid voor schade ontstaan door eventuele fouten en/of onvolkomenheden in dit boek.

INHOUD

Voorwoord	7
Inleiding: het nieuwe tijdperk	11
1 • The road to Van Manen	19
2 • Waarom transparantie?	29
3 • Is dat zo moeilijk dan, openheid?	39
4 • Naar een open cultuur	49
Tot slot: wat zetten we in het bestuursverslag?	63
Over Peter van Lonkhuyzen	66



VOORWOORD

Met de code-Van Manen breekt een nieuw tijdperk in de corporate governance aan. Voor het eerst wordt ‘cultuur’ onderdeel van de formele eisen die aan beursbedrijven worden gesteld. Bovendien wordt veel meer transparantie gevraagd. De code-Van Manen is de opvolger van de code-Tabaksblat uit 2004 en de code-Frijns uit 2009. Hij stelt de voorwaarden waaraan het bestuur van beursgenoteerde vennootschappen in Nederland moet voldoen. Nadat de code in de wet is verankerd, zullen de bedrijven hem vanaf boekjaar 2017 moeten volgen.

In de roep om transparantie staat de code-Van Manen niet alleen. In de min of meer gelijktijdig verschijnende Zorgbrede Governancecode, van

toepassing op het bestuur van zorginstellingen, zijn soortgelijke passages te lezen: er moet worden gezorgd voor een open aanspreekcultuur. In andere sectoren – zoals de financiële sector en het onderwijs – zijn vergelijkbare ontwikkelingen te zien.

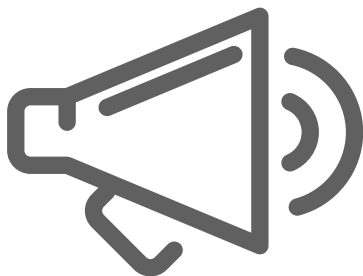
Daarmee wordt een aantal nieuwe vragen actueel. Hoe moet de gewenste organisatiecultuur eruit zien? Hoe kunnen bestuurders de transparantie in hun organisatie verankeren? De nieuwe richting die de codes en richtlijnen inslaan, voert organisaties grotendeels onontgonnen gebied binnen. In deze special wordt het landschap in kaart gebracht.

Als auteur en journalist heb ik mij gespecialiseerd in de cultuur van organisaties en managers. Deze nieuwe code heeft dan ook mijn bijzondere belangstelling. Ik hoop dat deze beknopte inlei-

ding helpt bij een beter begrip van alle ontwikkelingen.

Peter van Lonkhuyzen

Ga voor meer informatie naar [Tegenspraak.blog](https://tegenspraak.blog)



INLEIDING: HET NIEUWE TIJDPERK

Als journalist ben je per definitie buitenstaander, en wat me als buitenstaander aan grote organisaties opvalt, is de inzet die in toezicht en controle wordt gestopt. Er was al behoorlijk wat toezicht, door verschillende instanties, en het werd de laatste jaren alleen maar méér. De afgelopen vijftien jaar is de rolverdeling van commissarissen, aandeelhouders en ondernemingsraad in verschillende codes uitgewerkt, en is hun positie verstevigd. Het toezicht door de externe accountants werd aangescherpt, onder meer door hen te laten rouleren, zodat de directie met enige regelmaat met een ‘verse’ kritische blik wordt geconfronteerd. Sinds de financiële crisis kijken banken nog oplettender dan voorheen over de schouder van de

directie mee. Ook het werk van de uiteenlopende inspecties en marktwaakhonden, die in elke sector wel te vinden zijn, is aangescherpt. Tot slot nam binnen de organisaties zelf het aantal interne controleurs, zoals risicomanagers en compliance officers, ook sterk toe.

Het beeld dat ontstaat, is dat van een organisatie en haar directie als een sterk paard dat door een stelsel van teugels moet worden ingetoomd, om te voorkomen dat het ‘gekke dingen’ doet – gekke dingen zoals onverantwoorde risico’s nemen of de grenzen van de wet opzoeken. Dat intomen lukt kennelijk moeizaam, want er moeten steeds strakkere teugels bij komen.

Gebeuren er nu geen gekke dingen meer? Was het maar waar. In Nederland hebben we geen grote autoproducent waar jarenlang sjoemelsoftware werd gebruikt, maar we hadden wel het mooie techbedrijf Imtech, dat jammerlijk sneuvelde door

een combinatie van fraude en tunnelvisie in de directie. We hebben ROC Leiden, dat gered moest worden na megalomane bouwprojecten. We hebben NXP, waarvan de baas vindt dat hij zo goed heeft gewerkt dat hij na de overname door een buitenlandse concurrent 391 miljoen euro heeft verdiend. De stroom gekke dingen in Nederlandse bedrijven en instellingen is nog niet gestelpt – wie me daarin een pessimist vindt, raad ik aan de krant bij te houden.

Het voorbeeld van de in 2012 door de overheid van de rand van de afgrond geredde woningcorporatie Vestia zegt veel over de rol van het toezicht. Vestia had niet alleen een raad van toezicht en een ondernemingsraad, maar werd bovendien in de gaten gehouden door het ministerie van Binnenlandse Zaken, het Centraal Fonds Volkshuisvesting en het Waarborgfonds Sociale Woningbouw. Al die instanties konden niet voorkomen dat top-

man Erik Staal met derivaten ter waarde van zo'n 20 miljard dollar speculeerde, waarmee hij de corporatie bijna om zeep hielp.

Tegen deze achtergrond is het begrijpelijk dat de laatste jaren veel wordt gediscussieerd over de voor- en nadelen van toezicht en regels. Regels hebben als nadeel dat ze kunnen leiden tot afvinkgedrag: als je de regeltjes netjes volgt, hoef je zelf niet meer over je handelen na te denken. Wat buiten het bereik van de regels ligt, is geoorloofd. Maar ook al stop je de hele organisatie vol met voorschriften, je kunt er het gedrag van alle medewerkers niet mee afdekken. Een nadeel van regels is ook dat het meestal veel tijd en energie kost om eraan te voldoen, waarmee ze het werk vertragen en de creativiteit verlammen.

Wat is het alternatief? Een andere bedrijfscultuur, hoor je vaak. Met een cultuur die de mensen

binnen de organisatie aanzet om zich ethisch te gedragen en om onverstandige risico's uit de weg te gaan, zijn we beter beschermd tegen onverantwoord gedrag. Dan zijn er niet méér maar juist mínder regels nodig. Uit onderzoek van Risk & Compliance Platform Europe, Michael Page en House of Performance onder bijna tweehonderd compliance officers dat in het najaar van 2016 werd gepubliceerd, bleek dat 94 procent vond dat alleen regels niet voldoende zijn om compliance-issues te voorkomen. 66 procent gaf aan het veranderen van gedrag en cultuur binnen de organisatie urgent te vinden.

Over cultuur discussiëren is één ding, een cultuur daadwerkelijk opleggen is nog wat anders. Dat is wat de Corporate Governance Code van de commissie-Van Manen uit december 2016 doet. Specifiek schrijft de code een cultuur gericht op langetermijnwaardcreatie voor. De invulling van

die cultuur wordt verder aan het bestuur van de onderneming overgelaten.

Die vrijheid om de cultuur zelf te bepalen, is bij nader inzien beperkt. Met de code wordt namelijk ook veel meer transparantie van de bedrijven geëist. Transparantie neemt in zeker zin de plaats in van de regels. Daarmee lijkt een nieuw tijdperk te zijn aangebroken: een waarin we stoppen met nóg meer regels bedenken, maar zorgen voor een transparante cultuur. Zodat ‘gekke dingen’ worden voorkomen, omdat veel ogen meekijken.

Maar nu openheid als essentieel onderdeel van de organisatiecultuur wordt afgedwongen (niet alleen door Van Manen, ook door andere ontwikkelingen, zoals ik zal laten zien), komen organisaties voor een lastige uitdaging te staan. Namelijk om die openheid in hun organisatie te verankeren. Hoe doe je dat? Hoe ‘stuur’ je op zo’n cultuur en

hoe weet je wanneer het werkt? In deze special geef ik antwoorden op dit soort vragen.



1

THE ROAD TO VAN MANEN

De code-Tabaksblad, die in 2004 voor beursgenoteerde bedrijven van kracht werd, is moeilijk los te zien van de roerige economische periode rond de millenniumwisseling. Tijdens de dotcombubbel in de jaren negentig werd er veel geld verdiend in de aandelenhandel. De beleggers stroomden toe. De beurskoers werd heilig: met een hoge koers kun je je concurrent overnemen en razendsnel groeien, zodat de koers nog sneller stijgt. Ook de bonus- en voor topmanagers rezen de pan uit. Tot welke excessen dat kon leiden, bleek bijvoorbeeld tijdens het boekhoudschandaal van Ahold in 2003, toen

een flinke trukendoos bleek te zijn gebruikt om de beurswaarde op te voeren.

Een bedrijf is meer dan een pinautomaat voor aandeelhouders of topmanagers en met de eerste Corporate Governance Code (kortweg bekend als code-Tabaksblad) is een begin gemaakt met het beter beschermen van de belangen van andere betrokkenen. De commissie-Tabaksblad werd ingesteld op verzoek van de ministers van Financiën en Economische Zaken en een aantal maatschappelijke organisaties. Het primaat van de raad van commissarissen als gesprekspartner van de raad van bestuur werd deels afgebroken ten gunste van de aandeelhouders. Er werd ook een begin gemaakt met het aan banden leggen van de beloningen van bestuurders, waarmee in de eerste herziening van Tabaksblad – de code-Frijns, die in 2009 van kracht werd – verder werd gegaan. In ‘Frijns’ stond ook dat bedrijven over hun beleid

voor maatschappelijk verantwoord ondernemen moeten rapporteren.

Met de laatste revisie van de code, opgesteld door een commissie onder voorzitterschap van professor Jaap van Manen en daarom de code-Van Manen genoemd, rukt ‘de maatschappij’ verder op. Het gejaag op kortetermijnwinsten en koersstijgingen wordt verder ingeperkt. In plaats daarvan wordt van het bestuur en de raad van commissarissen gevraagd ‘dat zij duurzaam handelen, door zich bij de uitoefening van de hun toebedeelde taken te richten op langetermijnwaardcreatie, aandacht te hebben voor kansen en risico’s en daarbij de belangen van alle bij de vennootschap betrokken stakeholders mee te wegen’, zoals de commissie-Van Manen in een eerste opzet schreef. ‘Langetermijnwaardcreatie’ en ‘de belangen van alle stakeholders’ zijn kernwoorden.

Concreet moet er een strategie gericht op langetermijnwaardecreatie op papier staan, waarin niet alleen de marktpositie maar ook niet-financiële aspecten zoals milieu, personeelsbeleid, mensenrechten en corruptie aan bod komen. Er moet een diversiteitsbeleid zijn met betrekking tot de samenstelling van het bestuur en de raad van commissarissen, en als die samenstelling niet wordt bereikt, moet worden toegelicht welke maatregelen worden genomen om de nagestreefde situatie wél te bereiken, en op welke termijn. Het beloningsbeleid wordt vereenvoudigd, waarbij ook langetermijnwaardecreatie voorop moet staan, aldus de commissie. De raad van commissarissen moet in een remuneratierapport verantwoording afleggen over het gevoerde beloningsbeleid. Het beleid moet begrijpelijk zijn. De rapportage wordt geplaatst op de website van de vennootschap.

Voor het eerst wordt in de code-Van Manen een

aparte paragraaf aan cultuur gewijd, waarin te lezen staat dat het bestuur verantwoordelijk is voor 'het vormgeven van een cultuur die is gericht op langetermijnwaardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake.' Nadere bepalingen worden aan die cultuur niet gesteld. Het bestuur moet waarden vaststellen en in het bedrijf inbedden, waarbij ook aandacht moet zijn voor de omgeving waarin het bedrijf opereert. Met betrekking tot de cultuur moet het bestuur voorbeeldgedrag tonen.

Op allerlei manieren wordt in de code meer transparantie gevraagd. Niet alleen over de strategie zelf, ook over hoe ze tot stand is gekomen en hoe ze wordt bewaakt. Over de risico's waar het bedrijf mee te maken heeft, en hoe ze worden beheerst. Over hoe het bestuur en de raad van commissaris-

sen met elkaar omgaan. ‘Het bestuur en de raad van commissarissen zijn elk verantwoordelijk voor het stimuleren van openheid en aanspreekbaarheid binnen het orgaan waar zij deel van uitmaken en de organen onderling’, zoals de code dicteert.

Het inslaan van de weg richting openheid is een route die ‘Van Manen’ overigens niet alleen kiest. Terwijl de commissie-Van Manen in de loop van 2016 bezig was met versies en overlegmomenten, waren de brancheorganisaties in de zorg aan het sleutelen aan een eigen code, de Zorgbrede Governancecode, die ook begin 2017 moest ingaan. De code geldt voor het bestuur en toezicht van alle Nederlandse zorginstellingen. Ook in deze code is er veel aandacht voor transparantie en medezeggenschap: ‘Een “waardengedreven” organisatie kent een open cultuur waarin mensen elkaar kunnen en durven aanspreken ongeacht hiërarchie

en professionele status. Voor een “lastig gesprek” over het (niet) naleven van de waarden en normen moeten de organisatie en leidinggevendenden de mogelijkheden scheppen en borgen.’

In andere branches zijn vergelijkbare ontwikkelingen zichtbaar. Zo bezoekt en beoordeelt De Nederlandsche Bank financiële instellingen, waarbij ook aandacht is voor openheid. In het bankiersexamen dat financiële topmensen moeten afleggen, wordt ingegaan op de vraag hoe de kandidaat tegenover het organiseren van tegenspraak staat. In verschillende onderwijssectoren zijn de laatste jaren governance-codes van kracht geworden waarbij het bestuur moet aantonen transparant en aanspreekbaar te zijn.

Met deze codes en accreditaties worden openheid en met tegenspraak om kunnen gaan langzaam een standaard onderdeel van het vaardigheden-

pakket van leiders. Om het met minister Dijsselbloem van Financiën te zeggen, in een interview over het bestuur van staatsbedrijven in *NRC Handelsblad*: 'Bestuurders en commissarissen die de behoefte aan verantwoording en transparantie die breed in de samenleving leeft niet verstaan, of dat ervaren als bemoeienis, zijn gewoon ongeschikt om actief te zijn bij een staatsdeelneming.'

Maar moet je als topman of -vrouw open zijn omdat het van een of andere code moet? Ga je tegenspraak organiseren omdat professor Van Manen het gezegd heeft? Mocht dat zo zijn, dan hoop ik dat je er na het volgende hoofdstuk anders over denkt.





WAAROM TRANSPARANTIE?

Uiteraard is het geen toeval dat in zoveel sectoren tegelijk meer openheid van het management wordt gevraagd. De codes en accreditaties komen tegemoet aan een maatschappelijke ontwikkeling, zijn daar in zekere zin de weerslag van. De commissie-Van Manen schreef zelf dat de code ‘mee moet ademen met de tijdgeest’. Die andere sectoren ademen óók mee.

Wat die tijdgeest inhoudt? De tijdgeest is dat meer transparantie van organisaties wordt gevraagd, niet omdat ze bang moeten zijn voor de gevol-

gen van het niet voldoen aan codes, maar omdat ze bang moeten zijn om razendsnel op een dood spoor te raken. Transparantie wordt synoniem met overleven, en wel om de onderstaande redenen.

Openheid is onontbeerlijk voor een goede strategie

De omgeving waarin organisaties hun werk doen, verandert steeds sneller. Ze hebben dan ook steeds minder tijd om tot een succesvolle strategie te komen om op nieuwe ontwikkelingen te reageren. Uit onderzoek van McKinsey bleek dat succesvolle bedrijven hun strategie tegenwoordig continu bewaken, in plaats van een evaluatie elke drie of vijf jaar. Daarbij verandert het strategische proces. Strategieontwikkeling wordt de kunst om adequaat in te spelen op onmiddellijke uitdagingen. Sommige bedrijven stappen over op een sys-

teem waarbij plannen maken en plannen uitvoeren min of meer gelijk opgaan. Er wordt sneller besloten, de uitvoering krijgt meer aandacht, en het plan wordt real time bijgestuurd.

Zo'n systeem werkt alleen als lijnen binnen projectteams kort zijn en niet te veel door hiërarchie worden belemmerd. Het management moet openheid van zaken geven; input en suggesties uit alle geledingen van het bedrijf kunnen immers belangrijk zijn. Eigenmachtig of eigenzinnig handelen kan gevaarlijk zijn: als (top)manager heb je niet langer voldoende overzicht om de snelle veranderingen bij te benen. Goed presterende bedrijven (aldus McKinsey) stellen hun strategie vast in periodieke rondes (budget)besprekingen, en soms zelfs met een min of meer democratisch proces waarin werknemers uit het hele bedrijf kunnen participeren.

Innovatie verdraagt geen gesloten deuren meer

De veranderingen van het innovatieproces in organisaties gaan gelijk op met die van de strategie. De aloude R&D-afdeling waar in alle rust kon worden gebroed op een nieuw idee, gaat langzaam de dinosaurus achterna. Innovatie wordt steeds vaker een kwestie van slimme partnerships met andere organisaties. Innovatie is bovendien steeds vaker een cocreatie van uiteenlopende afdelingen in de organisatie, en van de organisatie samen met klanten. Omdat veel innovaties een IT-component hebben (een nieuw appje bijvoorbeeld), werken IT en marketing nauw samen. Dat is in de organisatie-inrichting terug te zien: bij Ahold is bijvoorbeeld de IT-afdeling verhuisd naar een locatie pal naast de marketingafdeling om de samenwerking te versoepelen. Innovatie als een samenspel van partners, klanten en uiteenlopende afdelingen

lukt alleen als informatie (tamelijk) onbelemmerd kan rondreizen.

In een open organisatie wordt beter gewerkt

Verschillende studies laten zien dat open organisaties worden bevolkt door productieve medewerkers. Zo is er een omvangrijk onderzoek van Gallup dat aantoonde dat een cultuur van vertrouwen, dialoog en transparantie meer betrokkenheid oplevert. Dat leidt onder andere tot meer productiviteit en winstgevendheid, een grotere klantloyaliteit en een betere productkwaliteit. Bedrijven met betrokken mensen hebben ook minder te kampen met veiligheidsincidenten, diefstal en absentie.

Internetbedrijf Google deed een eveneens omvangrijke studie om te achterhalen welke eigenschappen maken dat het ene team succesvol

is en het andere niet. Het bedrijf (dat veel data van zijn werknemers verzamelt) zocht bij 180 teams naar mogelijke factoren zoals teamsamenstelling en onderlinge verhoudingen. Eén factor bleek bepalend, ongeacht de vraag om welk soort team het ging: de psychologische veiligheid. Dat wil zeggen dat de teamleden de ruimte kregen om hun mening te geven en daar op respectvolle manier mee werd omgegaan. Teams waarin naar elkaar wordt geluisterd, doen het beter.

Waaróm openheid tot betrokkenheid en beter teamwork leidt, kunnen Gallup en Google ook niet precies zeggen: dat valt niet onder hun onderzoek. Je zou op zijn minst zeggen dat het feit dat medewerkers zich als volwassenen behandeld voelen, omdat ze goed geïnformeerd worden en mee kunnen denken, er iets mee te maken heeft.

De wereld kijkt bij je organisatie naar binnen

Door de komst van sociale media blijft weinig wat zich binnen de organisatie afspeelt geheim. Het wel en wee van de werkvloer wordt gedeeld, of je wilt of niet. Er lopen bovendien steeds meer zzp'ers en mensen met een tijdelijk contract in het bedrijf rond. Die weten veel van het bedrijf, en wat ze weten, kan elk moment op straat komen te liggen. Over klokkenluiders en hackers heb ik het nog niet eens.

De wereld kijkt bij je organisatie naar binnen. Het aantal actie- en lobbygroepen die jouw organisatie nauwgezet volgen, neemt alleen maar toe. Bij de kleinste misstap weten boze klanten of bewoners elkaar razendsnel te vinden, en net zo snel worden zij op hun beurt door de media gevonden. Proberen zo veel mogelijk informatie binnenboord te houden is een kansloze strategie. Je hebt meer

aan een gericht communicatiebeleid en een goed calamiteitenplan.

Je hebt jonge *digital natives* in je organisatie nodig

Op de basisschool worden de schoolpleinregels tegenwoordig in overleg met de kinderen vastgesteld. Op de middelbare school mogen de scholieren hun leraren beoordelen. Jonge mensen zijn gewend dat er rekening wordt gehouden met hun mening en ze willen over zaken die ze belangrijk vinden kunnen meepraten. Als hun werkgever hen in dat opzicht niet serieus neemt, gaan ze om zich heen kijken naar een andere baan of opdrachtgever. Het is geen toeval dat veel bedrijven die voor hun groei afhankelijk zijn van talentvolle *digital natives* (zoals softwarebedrijven) verregaande zelforganisatie en transparantie hebben ingevoerd. In de klassieke *command & control*-structuur ligt er

een vanzelfsprekend informatiemonopolie bij het management. Met zo'n structuur slinken je kansen op de arbeidsmarkt.

Meer wendbaarheid, productiviteit, aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt: de voordelen van openheid zijn aanzienlijk. Dat roept een vraag op: waarom hebben we Van Manen dan nog nodig? Als het management alle voordelen eenmaal helder voor ogen heeft, zou het vanzelf goed moeten komen met die open cultuur. Toch is die code geschreven. Kennelijk schort er nog wel wat aan de openheid.

In de praktijk blijkt tegenspraak in veel organisaties in goede bedoelingen te blijven steken. Een aantal hardnekkige menselijke gewoontes, of 'drempels', is de oorzaak. Zij zijn het onderwerp van het volgende hoofdstuk.



3

IS DAT ZO MOEILIK DAN, OPENHEID?

In mijn boek *Tegenspraak. Hoe je beter wordt van dwarsliggers* beschreef ik hoe de luchtvaart zijn veiligheid verbeterde door piloten beter te leren communiceren. In de jaren zeventig werd de wereld opgeschrikt door een serie vreselijke vliegtuigongelukken. Nadere analyse leerde dat menselijke fouten vaak de hoofdrol speelden, om precies te zijn: onvoldoende of verkeerde communicatie in de cockpit. Er werd een programma ontwikkeld dat bekend is komen te staan onder de naam Crew

Resource Management (CRM). Inmiddels is CRM standaard in de mondiale luchtvaart.

In CRM-trainingen tijdens hun opleiding worden piloten getraind in communicatievaardigheden zoals assertiviteit en de juiste aanspreektoon. Een aansprekend voorbeeld is dat de traditionele machtsverhouding tussen piloot en copiloot is afgeschaft. Voor eventuele calamiteiten wordt een noodcommunicatieplan aangeleerd. Veel luchtvaartmaatschappijen herhalen de trainingen jaarlijks of zelfs meerdere keren per jaar: gebleken is dat de vaardigheden zonder herhaling na een jaar of drie wegzakken. De afgelopen decennia is de veiligheid in de luchtvaart enorm verbeterd, hoewel het moeilijk is om precies te bepalen of dat door CRM of door technische verbeteringen kwam.

Toch is er iets merkwaardigs met dat CRM-programma. Piloten zijn slimme mensen die jarenlang

worden getraind in alle aspecten van het vliegeniersvak. Ze zijn ook overwegend verstandige en verantwoordelijke mensen. Hoe kan het dat ze, met al hun technische expertise, miskleunden met zoiets basaals als communicatie? Ze weten werkelijk álles van een vliegtuig, en ze lieten het neerstorten omdat ze op het cruciale moment hun mond niet openden of niet naar elkaar luisterden.

Hier wordt de kern geraakt van wat bij communicatie vaak misgaat. Het gezegde gaat dat een goede leider zijn eigen tegenspraak organiseert, maar zoals uit veel onderzoek blijkt: het komt er vaak niet van. Omgekeerd, als er feedbackmogelijkheden zijn blijkt er lang niet altijd gebruik van te worden gemaakt. Er bestaan kennelijk drempels die vrijuit spreken en goed luisteren in de weg staan, en die drempels maakten dat vliegtuigen, met piloten die de vliegkunst tot in de puntjes beheersten, desondanks neerstortten.

Als we, met Van Manen, naar een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid in organisaties toe willen, zullen we om te beginnen die drempels moeten leren kennen. Dan weten we wat we te overwinnen hebben.

Studies wijzen uit dat er drempels bestaan om tegenspraak te geven maar ook om die te ontvangen. De Amerikaanse onderzoekers James Detert en Ethan Burris hebben de vraag waarom werknemers géén feedback geven, ook als ze die mogelijkheid wel hebben, uitgebreid onderzocht. Twee redenen overheersen, aldus Detert en Burris. In de eerste plaats is er angst voor de gevolgen. Als tegenspraak nuttig of nodig is, is de ontvanger van die tegenspraak niet zelden je baas of een ander hoger in de hiërarchie staand persoon. Omdat het zomaar zou kunnen dat die baas niet bepaald blij is met wat hij/zij misschien als kritiek of negativisme ziet, kan het verstandiger lijken je mond te houden.

Maar belangrijker dan angst, schrijven Detert en Burris, is dat we geen tegenspraak geven omdat we denken dat de manager er toch niets mee doet. Zodra in organisaties enthousiast wordt geroepen dat input welkom is, waarna er vervolgens niks met die input wordt gedaan, verliest het personeel zijn goede wil. Trouwens: als ik mijn nek uitsteek en iets bij mijn manager aankaart, heb ik dan het vertrouwen dat hij vervolgens zijn nek uitsteekt en het punt bij zijn manager aankaart? Als medewerkers, aldus Detert en Burris, dergelijk vertrouwen verliezen, slaat de onverschilligheid toe. En dat is in veel organisaties het geval.

Drempels bestaan ook bij het ontvangen van feedback. Een interessante ontdekking van recente hersenstudies is dat sociale stress dezelfde gevolgen op ons lichaam heeft als fysieke stress. Bij fysieke stress (bijvoorbeeld gevaar) worden stresshormonen aangemaakt die ons in staat stellen om te

reageren (vechten of vluchten). Onze hartslag gaat omhoog en er komt energie beschikbaar in de vorm van bloedsuikers. Dat proces vindt razendsnel plaats en meestal zonder dat we het zelf merken. Sociale stress blijkt op dezelfde manier te werken.

Een aantasting van onze status in de groep wordt gezien als een van de belangrijkste sociale-stress-factoren. Statusverlies wordt letterlijk als verlies gevoeld. Als iemand zich boven ons lijkt te plaatsen, door een hogere rang te claimen of de baas te gaan spelen, voelen we ons daar ongemakkelijk bij, en zelfs gratis advies – ‘ik weet het beter dan jij’ – levert vaak statusstress op. Omdat dezelfde hormonen worden losgemaakt als bij fysieke stress, voelen we de gevolgen in ons lichaam. Zoals de Amerikaanse hersenonderzoeker David Rock schreef: *‘In most people, the question: can I offer you some feedback? generates a similar response to hearing fast footsteps behind you at night.’*

Dat tegenspraak vaak niet tot stand komt, valt beter te begrijpen als je weet dat er van twee kanten spanning is: de tegenspreker voelt angst voor de gevolgen, de tegengesprokene voelt statusstress, die zich kan uiten in een verhoogde hartslag. Het maakt het per definitie een lastig proces.

Wat het nog kan verergeren, is het feit dat bij leiders hun vermogen om tegenspraak te ontvangen in de loop van hun carrière kan afnemen. Ik heb het dan vooral over topmensen, zoals de bestuurders van grote bedrijven die van professor Van Manen voor een open cultuur moeten zorgen, maar ook vooraanstaande leiders in andere sectoren. Zij zijn vaak jarenlang succesvol in allerlei managementfuncties. Met hun status en vanwege het feit dat ze gewend zijn het laatste woord te hebben, kunnen ze de indruk krijgen dat hun eigen mening zwaarder weegt dan die van hun teamleden. Misschien is input van die teamleden

zelfs onnodig, omdat ze alle antwoorden zelf al hebben. Uit studies naar het taalgebruik van leiders blijkt bijvoorbeeld dat ze soms geneigd zijn steeds meer van zichzelf uit te gaan.

Duidelijk mag zijn dat het in de jaren zeventig niet voldoende was om eenvoudig tegen piloten te zeggen dat ze beter moesten communiceren. Er was méér nodig om de tegenspraakdrempels op te ruimen, en dat méér was het CRM-programma. Ook in organisaties waar men de kant van openheid en aanspreekbaarheid op wil, moet men zich realiseren: er komt wel wat bij kijken.



4

NAAR EEN OPEN CULTUUR

Een van de eerste stappen die richting openheid en aanspreekbaarheid in organisaties werd gezet, was het instellen van de ondernemingsraad. Toen de raad in 1950 werd ingevoerd, waren de verwachtingen hooggespannen. Bedrijven zouden als een grote familie gaan samenwerken. Nu de OR zijn pensioengerechtigde leeftijd heeft bereikt, mag je constateren dat het middel geen panacee is gebleken. In veel bedrijven is de raad buitengewoon nuttig, kanaliseert deze ideeën en levert deze de directie op gepaste tijden tegenspraak. In veel andere organisaties functioneert de OR

matig. Maar al te vaak is er géén raad, waar die er wettelijk wel zou moeten zijn.

Het is nuttig om een wettelijk medezeggenschapsorgaan zoals de ondernemingsraad af te zetten tegen de code-Van Manen. De vraag waar het mij om gaat, is wat er moet worden geïnstitutionaliseerd. Als ik een lezing over tegenspraak geef, gebeurt het soms dat managers mij aankijken en vragen: 'Zeg maar wat ik in mijn organisatie moet instellen, dan doe ik dat en kunnen we verder.' Dat is precies níét de bedoeling. Het gaat niet om het inrichten van een volgend overlegorgaan, en vervolgens overgaan tot de orde van de dag – een orgaan dat we bovendien in de toekomst, als het zo uitkomt, weer kunnen negeren. Waar het om gaat is een cultuurverandering te bewerkstelligen, waarbij meer openheid in het hele bedrijf ontstaat. Dat is, om het met Swiebertje te zeggen, een ander koekjen.

Ook in de luchtvaart moest de cultuur veranderen. Veel piloten in de jaren zeventig kwamen rechtstreeks uit de luchtmacht en waren gewend om snel en eigenmachtig besluiten te nemen. Na hun overstap naar de burgerluchtvaart moesten ze in de cockpit met anderen samenwerken en dat ging hun niet best af. Toen CRM werd ingevoerd, was er veel weerstand. ‘Psychobabble’ werd het programma door de piloten genoemd. Het duurde jaren, soms vele jaren, voordat de piloten ‘om’ waren. Maar uiteindelijk is de cultuur in de luchtvaart inderdaad veranderd: het kán dus, cultuurverandering. Het vraagt wel geduld en veel inzet.

Cultuurverandering wil zeggen dat waarden geïnternaliseerd worden. De mensen in de organisatie zien het belang van die waarden in en handelen ernaar – maar ze moeten uiteraard ook de mogelijkheid hebben om dat te doen. Om de open cultuur te scheppen en te behouden zijn de volgende

vijf aandachtspunten van cruciaal belang: 1) De top geeft het goede voorbeeld, 2) Alle managers wordt het organiseren van tegenspraak aangeleerd, 3) Iedereen in de organisatie krijgt communicatievaardigheden aangereikt, 4) Er wordt gezorgd voor community-management, en 5) Er wordt gemeten en teruggekoppeld.

Ik licht de aandachtspunten hieronder toe.

1) De top geeft het goede voorbeeld

Op een organisatiecultuur heeft iedereen die in die organisatie werkt invloed, maar uiteraard is de invloed van de een groter dan die van de ander. En de invloed van de directie zal meestal het grootst zijn. Het is diezelfde directie die de opdracht heeft de code-Van Manen te volgen. Als ze zich daar niet aan houdt, is de kans vrij klein dat anderen in de organisatie uit zichzelf een open cultuur in het

leven gaan roepen. Ook de commissie-Van Manen zelf hamert sterk op het goede voorbeeld geven met betrekking tot de cultuur, door het tonen van voorbeeldgedrag.

Voorbeeldgedrag op het gebied van transparantie kan verschillende vormen aannemen. Zeer zichtbaar en motiverend is het als de ondernemingsraad serieus bij het bestuur wordt betrokken, en als de resultaten in de organisatie worden uitgedragen. Ook belangrijk is de aanwezigheid van topmanagers op de werkvloer: door *management by walking around* of op een soortgelijke manier. Zonder aanwezigheid is er immers geen aanspreekbaarheid. Zorg altijd dat de organisatie te weten komt dat de ‘adviezen van onderop’ serieus worden genomen, en wat ze hebben opgeleverd. De belangrijkste reden waarom medewerkers hun tegenspraak inslikken (zie Detert en Burris), is immers omdat ze denken dat het zinloos is die te uiten.

Ter illustratie noem ik enkele concrete gevallen van voorbeeldgedrag. Ex-minister van Financiën Gerrit Zalm, die zich als een groot voorstander van tegenspraak heeft betoond, schreef in zijn jaren als CEO van ABN AMRO elke werkdag een blog. De blog werd naar alle werknemers gestuurd, en iedereen kon rechtstreeks naar Zalm reageren. Bovendien kreeg iedereen die een reactie stuurde persoonlijk antwoord. Op Zalms kamer werden ook elke twee tot drie weken bijeenkomsten georganiseerd met een groep medewerkers uit alle lagen van de bank, die zich daarvoor konden inschrijven en waarin de meest uiteenlopende beleidspunten werden aangesneden.

Advocatenkantoor De Brauw Blackstone Westbroek houdt elk jaar een zogeheten feedbackmaand. Onderdeel van het programma is niet alleen dat de medewerkers door de partners worden beoordeeld, maar ook vice versa. Het verslag

daarvan wordt besproken met de managingpartner en komt in het beoordelingsdossier terecht. Zelf wordt de managingpartner beoordeeld door alle zestig partners, maar dat verslag blijft niet anoniem: het wordt onder alle partners verspreid. Hij wil daarmee het goede voorbeeld geven, zoals managingpartner Martijn Snoep in een interview tegen me zei. ‘Als je zelf geen systeem hebt om feedback te krijgen, zijn de maatregelen die je neemt niet geloofwaardig.’

2) Alle managers wordt het organiseren van tegenspraak aangeleerd

Een goed voorbeeld door de bestuurders en commissarissen gegeven is een prima eerste stap, maar daarmee zijn we er nog niet. De houding van de directe chef met wie de medewerkers te maken hebben, is bepalend voor de vraag of zij de cultuur als open ervaren of niet. Of middenmanagers zich

daadwerkelijk laten tegenspreken als ze daartoe worden aangezet, is moeilijk te garanderen. Maar dat wil niet zeggen dat ze niet beïnvloedbaar zijn.

Ik noem een aantal mogelijkheden. Denk bijvoorbeeld aan het laten meewegen van (bewezen) transparantie bij de werving en aanstelling van managers. Denk aan het bij de managementbeoordeling laten meewegen van het oordeel van ondergeschikten over de aanspreekbaarheid van hun baas. Denk aan het gebruik van *best practices*: regelmatig wordt een team binnen de organisatie waar een open sfeer heerst in het zonnetje gezet. Of denk aan het aanbieden van vergadertrainingen toegespitst op de open cultuur, waarbij wordt aangeleerd ervoor te zorgen dat iedere deelnemer aan de vergadering in staat is onbelemmerd en over elk onderwerp zijn of haar zegje te doen. De georganiseerde tegenspraak in een afdeling of team

zal in de regel tijdens de afdelings- of teamvergadering plaatsvinden. De inspanningen om het tegenspraakproces te verbeteren kunnen vooral daarop worden gericht.

3) Iedereen in de organisatie krijgt communicatievaardigheden aangereikt

Communicatievaardigheden zijn fijne bagage, essentiële vaardigheden waarop je jezelf goed kunt trainen. Door oefening leer je om rustig te blijven als iemand tegenspraak geeft. Je leert herkennen dat het (wat je snel geneigd bent te denken) meestal niet op je persoon is gericht. Je kunt ook leren om zelf mensen aan te spreken op een manier die acceptabel voor hen is. Dat is precies waar de piloten bij CRM op worden getraind.

Willen we een open cultuur? Communicatievaardigheden zijn een reuzenstap, en niet alleen voor

(top)managers. In een open organisatie moet niet alleen in het team maar ook tussen afdelingen onderling goed worden gecommuniceerd, en bovendien met de buitenwacht: met klanten, zakelijke partners en andere stakeholders. Communicatietrainingen kunnen als education permanente in de organisatie gestalte krijgen: zoals in de luchtvaart is gebleken, zakken de vaardigheden na een jaar of drie weg, dus regelmatige herhaling is geboden.

4) Er wordt gezorgd voor community-management

Met community-management wordt een online platform bedoeld waarmee de medewerkers in de organisatie onderling contact houden, dwars door divisies en functieniveaus heen: een bedrijfseigen sociaal medium. De toon en de inhoud van de discussies op zo'n platform zijn sterk bepalend voor de ontwikkeling van de bedrijfscultuur. Met de

digitale community overschrijdt de open cultuur de grens van de eigen afdeling. In organisaties waar de medewerkers, zoals steeds vaker het geval is, veel autonomie hebben, kan de community helpen voorkomen dat ze geïsoleerd raken.

Om een digitale community vitaal te houden, is actieve redactie en moderatie nodig. Er zijn verschillende gespecialiseerde tools voor community-management op de markt, die meestal dicht tegen bestaande oplossingen voor online samenwerking aan liggen.

5) Er wordt gemeten en teruggekoppeld

Een audit voor de open cultuur die gestandaardiseerde beoordelingen oplevert, bestaat (nog) niet. Als organisaties meer willen weten over hun cultuur, zullen ze daarom hun eigen evaluatieprogramma moeten ontwerpen. Van Manen wil dat

organisaties gaan rapporteren over hun cultuur: 'In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op de waarden en de wijze waarop deze worden ingebed in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming' staat in de code te lezen.

In de regel zal het daarbij gaan om (een uitbreiding van bestaand) medewerkersonderzoek. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld een oordeel geven over de aanspreekbaarheid van hun eigen baas en het voorbeeldgedrag van het topmanagement. Dergelijk transparantieonderzoek heeft veel voordelen. Cijfers over de door de medewerkers gepercipieerde openheid geven informatie over verbeterpunten. Ze laten zien of het bedrijf er van jaar tot jaar op vooruitgaat, en wat de oorzaken zijn. Het onderzoek geeft medewerkers bovendien de mogelijkheid om over uiteenlopende zaken hun mening te geven, onder andere over de manier waarop transparantie in het bedrijf wordt vormgegeven zelf. Een belang-

rijke eis aan tegenspraak is dat het een ‘meta’-karakter heeft: ook de organisatie van de tegenspraak moet onderwerp van tegenspraak kunnen zijn.

Uiteraard worden de onderzoeksresultaten zo veel als met het oog op de bescherming van persoonlijke gegevens mogelijk is naar de medewerkers teruggekoppeld.



TOT SLOT: WAT ZETTEN WE IN HET BESTUURSVERSLAG?

Op de Corporate Governance Code is het ‘pas toe of leg uit’-principe van toepassing. Als het bestuur van een vennootschap de code toepast, hoeft het niets uit te leggen, en hoeft er dus niets in het bestuursverslag te worden geschreven. Met betrekking tot de cultuur ligt dat anders. De Van Manen-code wil dat het bestuur in het jaarverslag expliciet verantwoording aflegt over de manier waarop invulling is gegeven aan een op langetermijnwaardcreatie gerichte cultuur. Daarbij denkt de commissie aan een toelichting op de geldende waarden en de naleving van de gedragscode.

Met wat het bestuur over de cultuur in het bestuursverslag wil schrijven, kan het alle kanten

op. Maar ik zou een bestuur aanraden om expliciet de ontwikkeling van de transparantie te benoemen. Zo laat het zien oog te hebben voor de lange termijn (minder risico's doordat meer mensen meedenken) en de verschillende stakeholders, die steeds op de hoogte zijn van wat er in de organisatie gebeurt.

Wat je kunt rapporteren? Hoe klokkenluiders-/vertrouwenspersoonregelingen zijn geborgd. Hoe de medezeggenschap zich heeft ontwikkeld. Welk programma voor tegenspraak- en communicatietrainingen is ontwikkeld. Wat de activiteit van de digitale community was. En *last but not least* wat de gepercipieerde openheid was, zoals uit de cijfers van het medewerkersonderzoek bleek. Uiteindelijk kunnen op dat gebied meerjarige trends worden getoond.

Een open organisatie communiceert open over haar eigen openheid. Helder, toch?

OVER PETER VAN LONKHUYZEN

Peter van Lonkhuyzen is journalist. Hij schrijft voor uiteenlopende tijdschriften en kranten over management, organisatie, innovatie en technologie. Peter is auteur van het boek *Tegenspraak. Hoe je beter wordt van dwarsliggers*. Hij publiceerde eerder het boek *Taboe: macht. Waarom chefs in dictators en ondergeschikten in zombies veranderen*.

OVER TEGENSPRAAK

HAYSTACK

Tegen spraak



Hoe je beter wordt
van **dwarsliggers**

Peter van Lonkhuyzen

Tegenspraak is lastig en confronterend. Maar je kunt kritiek ook gebruiken om fouten te voorkomen en beter samen te werken. Wie durft?

In de luchtvaart, bij de politie en in ziekenhuizen zijn steeds minder mensen bang voor tegenspraak. Bestuurders, managers en professionals hebben er geleerd hoe ze zichzelf en hun organisatie kunnen verbeteren met dwarsliggers. In dit boek boordevol anekdotes en voorbeelden kun je lezen wat je zelf kunt doen om kritiek te accepteren, en te geven.

Inclusief spoedcursus Tegenspraak organiseren!

Reacties op *Tegenspraak*:

‘Peter van Lonkhuyzen gaat de confrontatie aan met een van de belangrijkste managementproblemen van onze tijd. Met scherpe observaties en

overtuigende verhalen brengt hij het gebrek aan tegenspraak in onze organisaties in kaart. Daarnaast heeft hij ook de moed om met praktische adviezen te komen. Een erg goed boek.'

Ben Tiggelaar

'Dit boek is het beste managementboek dat ik sinds jaren heb gelezen. Een must voor elke bestuurder, manager én medewerker. *Tegenspraak* is van vitaal belang voor elke organisatie: profit en non-profit.'

Joep Schrijvers, leiderschapshistoricus

'Uiterst interessant en relevant leesvoer.'

Martin van Staveren op managementboek.nl

'Tegenspraak werkt niet als je niet wilt. Maar als je openstaat voor kritiek en er wat mee doet, kan het heel waardevol zijn.'

De Ondernemer

‘Tegenspraak vergt lef en zelfinzicht, maar is cruciaal voor het succes van een organisatie.’

Peter Olsthoorn in *Intermediair*

‘Nederlanders staan bekend als mondig. Iedereen vindt dat hij of zij recht heeft om zijn zegje te doen. Maar in de praktijk blijkt het vaak best lastig om kritiek te geven op je eigen leidinggevende.’

NRC Carrière

‘De resultaten van tegenspraak zijn vaak al snel merkbaar. Maar om de cultuur echt te veranderen is volharding nodig. Maar dan heb je ook wat: managementadvies van de mensen die het best weten hoe de vork in de steel zit, namelijk: je eigen collega's en werknemers. En helemaal gratis.’

Kennethsmit.com

‘Alles gaat mis. Maar hoe vertel je dat? Durf vaker tegen te spreken als je kritiek hebt.’

NRC Handelsblad

‘In mijn jonge jaren belde ik elke zondagavond met mijn moeder, ik vertelde wat mij bezighield en mijn moeder had daar dan vaak een vriendelijk commentaar op dat mij altijd weer aan het denken zette. Ik koesterde de gesprekken met mijn moeder omdat ze mij beschermde tegen tunnelvisie en ik was (soms niet altijd onmiddellijk) blij met de tegenspraak en feedback die ik kreeg.’

Gelezen op heinpragt.com

‘Maar hoe organiseer je dat je mensen kritisch blijven over je aanpak? Het antwoord daarop geeft journalist Peter van Lonkhuyzen in *Tegenspraak*.’

Sprout

‘Ik ben vanaf nu al een stuk blijer met tegenspraak.’

Dr. ir. Martin van Staveren op managementboek.nl

‘Zoals de auteur zelf stelt, tegenspraak valt in de categorie tandartsbezoek: je weet dat het goed voor je is, maar leuk is anders. Je weet ook wat de gevolgen zijn als je de tandarts een paar jaar overslaat. En zo is het ook met tegenspraak.’

Blog Martin van Staveren

“Tegenspraak moet je organiseren,” is een vaak gehoorde uitspraak. En terecht. Want besturen zonder tegenspraak is als autorijden met oogkleppen op. Je denkt dat je het wel kan, maar ziet niet meer wat er om je heen gebeurt met soms fatale afloop.’

Globalance.nl

‘Ik vind dat het boek thuishoort op de shortlist van de “managementboek van het jaar”-verkiezing! Van harte aanbevolen en inderdaad een must read voor de bovengenoemde doelgroep, maar ook voor “gewone mensen”.’

Managementpro.nl

‘Het boek is nuttig om meer inzicht te krijgen waarom het bij opdrachtgevers en hun organisaties schort aan tegenspraak.’

Tijdschrift voor Coaching

‘Jammer dat het boek *Tegenspraak* nu pas is verschenen. (...) Als het boek eerder was verschenen en ter harte genomen, waren een aantal “sjoemel-affaires” nooit affaires geworden.’

Koos Groenewoud op Bol.com

‘In het boek vindt de lezer een mooi, praktisch stappenplan om tegenspraak in de eigen organisatie door te voeren. *Tegenspraak* is wat mij betreft een zeer leeswaardig managementboek.’

A. Hooiveld op managementboek.nl

‘Een absolute aanrader voor mensen geïnteresseerd in de achtergronden van recente missers van bestuurders uit alle sectoren. (...) Ik beveel

het boek van harte aan, maar je mag het natuurlijk
met me oneens zijn!

Lezersrecensie van Shamrock11 op Bol.com



Met de code-Van Manen wordt van beursbedrijven meer transparantie geëist. Is dit een voorbode van meer openheid in het hele bedrijfsleven?

Lees wat de code-Van Manen inhoudt en wat deze kan betekenen voor een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid. Wat kunnen bestuurders doen om zo'n cultuur te bevorderen, en wat kunt u eraan bijdragen?

Peter van Lonkhuyzen is als auteur en journalist gespecialiseerd in de cultuur van management en organisatie. Hij is de auteur van de boeken *Tegenspraak* en *Taboe: macht*.