

De ethische bedrijfscultuur: Overwegingen voor bestuurders en commissarissen

Dave Coenen

1. Inleiding

Van tijd tot tijd komen sommige ondernemingen in een kwaad daglicht te staan omdat blijkt dat een of meerdere medewerkers van deze ondernemingen zich schuldig hebben gemaakt aan gedragingen of handelingen die in de maatschappij als niet ethisch worden gekwalificeerd. Onder de ondernemingen die in 2010 negatief in het nieuws zijn verschenen is de Duitse autofabrikant Daimler dat erkend heeft ambtenaren te hebben omgekocht om overheidscontracten in de wacht te slepen; de schulderkenning leidde tot een schikking van 185 miljoen USD met het Amerikaanse ministerie van Justitie in de Verenigde Staten. Andere aansprekende namen die in 2010 de nieuwsbulletins hebben ontsierd zijn Rio Tinto en Goldman Sachs. Men hoeft maar iets verder terug te gaan in het verleden om meerdere bedrijfsschandalen aan te treffen; in 2008 heeft Siemens schikkingen met Amerikaanse en Duitse autoriteiten getroffen in een omvangrijk omkooptschandaal. Nog iets verder terug in de tijd zijn Worldcom en Enron de meest aansprekende voorbeelden van ondernemingen waar aperte ethische misstanden plaatsvonden. Bij Enron, aan de buitenkant een toonbeeld van 'excellent corporate governance' waarin ogenschijnlijk alle denkbare business ethics tools waren verankerd, heerste een bedrijfscultuur waarin werd geëist dat altijd sterke financiële resultaten moesten worden gepresenteerd, ook als dit betekende dat cijfers moesten worden gemanipuleerd.

Ethische misstanden - bedrog, oplichting, steekpenningen, ongerechtvaardigde verrijking, fraude, onrechtmatige bevoordeling van het eigenbelang en dergelijke onverkwikkelijkheden - geven naar ik meen blijk van moreel verval van medewerkers en kunnen alleen bij ondernemingen ontstaan waar geen voedingsbodem aanwezig is om een ethische bedrijfscultuur in stand te houden. Hiermee is niet gezegd dat illegaal gedrag en ethische misstappen alleen behoren tot het domein van enkele ondernemingen die opereren op de rand van het toelaatbare, dergelijk gedrag en misstappen komen ook bij gerespecteerde en verantwoordelijke ondernemingen voor.

Bedrijfsschandalen zijn niet voorbehouden aan het buitenland, ook in Nederland komen misstanden voor zoals de perikelen bij het Bouwfonds in 2010 waar volgens de media kennelijk een inktzwarte bedrijfscultuur heerste en sjoemelen tot norm werd verheven.

Wat duidelijk is geworden uit de geschiedenis van bedrijfsschandalen is dat bestuurders van deze ondernemingen over een schandalige moraal beschikten, juridisch wangedrag vertoonden en ondeskundig waren. Hoewel er niets mis mee is om financiële resultaten te benadrukken, zijn bestuurders ook verantwoordelijk voor het stellen van waarden en normen zodat medewerkers kunnen afleiden hoe te handelen en zich te gedragen. De mate van onethisch gedrag en onethische beslissingen van medewerkers wordt immers op significante wijze beïnvloed door de handelingen en gedragingen die medewerkers waarnemen bij hun leidinggevend en senior managers. Als bestuurders (en het lagere echelon) zich onvoldoende inspannen om ethische waarden en normen uit te dragen zal dit uiteindelijk er toe gaan leiden dat de onderneming een bovengemiddeld aantal ethische gehandicapten aantrekt, waarmee medewerkers bedoeld worden die zich sneller dan gemiddeld schuldig zullen maken aan onethisch gedrag, te definiëren als gedrag waarbij algemeen erkende morele gedragsnormen worden overtreden.

Naar ik meen dient het verwezenlijken van een meer ethische bedrijfscultuur met de nodige voorzichtigheid plaats te vinden, niet alleen omdat het veranderen van de bedrijfscultuur een zaak van lange adem kan zijn en vele jaren in beslag kan nemen, maar ook omdat het bijzonder moeilijk is om een bedrijfscultuur te veranderen; circa 70% van de initiatieven om de cultuur te veranderen faalt. Veel cultuurveranderingen falen omdat bestuurders nauwelijks rekening houden met het feit dat bij een dergelijke verandering een fundamentele verschuiving plaats moet vinden van de wijze waarop dingen werden gedaan naar een nieuw onderling begrip over de manier waarop de dingen moeten worden gedaan, ofwel dat een wijziging moet plaatsvinden in de manier van denken en doen van medewerkers en van de daaraan ten grondslag liggende patronen van waarden en grondbeginselen. Indien een verandering van de bedrijfscultuur moet worden bewerkstelligd dienen bestuurders goed te beseffen dat waarden en grondbeginselen als bestanddelen van een bedrijfscultuur het moeilijkst te veranderen zijn. Het betreft immers ingeslepen patronen die moeten worden veranderd; patronen die in de bestaande bedrijfscultuur als onderling bindmiddel tussen medewerkers fungeren.

Om inzicht te verkrijgen in bedrijfsculturen maken ondernemingen veelal gebruik van enquêtes; een dergelijke benadering is niet accuraat omdat het echte gedrag wezenlijk kan verschillen van het geïndiceerde gedrag dat uit de enquête blijkt. Een bedrijfscultuur kan niet onderzocht worden door vragenlijsten of enquêtes te gebruiken omdat je niet weet wat je moet vragen en ook niet de betrouwbaarheid en validiteit van de antwoorden kunt beoordelen; antwoorden uit een enquête zeggen niets over de dieper liggende waarden of onderliggende veronderstellingen die werkzaam zijn. Dit betekent allerminst dat de bedrijfscultuur niet zou kunnen worden aangetoond; deze kan aan het licht worden gebracht via bijvoorbeeld groepsgesprekken. Een groepsgesprek is een betere methodiek dan het afnemen van een enquête omdat in een dergelijk gesprek inzicht verkregen kan worden in het mengsel van normen en waarden welke aan het functioneren van medewerkers ten grondslag ligt.

In dit hoofdstuk wordt de (bedrijfs)cultuur uitgewerkt; tevens wordt beschreven waarom een ethische bedrijfscultuur – een bedrijfscultuur waarin waarden en normen onbewust geïnternaliseerd zijn in handelingen en gedragingen van medewerkers - zo belangrijk is voor ondernemingen. Vervolgens ligt de focus op de dialoog; ik veronderstel dat door het (laten) voeren van interne beraadslagingen bestuurders en commissarissen beter inzicht krijgen in de aanwezige bedrijfscultuur. Tevens worden enige mogelijkheden beschreven die bestuurders en commissarissen kunnen overwegen om een ethische bedrijfscultuur te verwezenlijken, waarna het hoofdstuk wordt afgerond met een conclusie.

2. Bedrijfscultuur

2.1 Inleiding

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de nationale cultuur van een land en de invloed die deze cultuur heeft op de bedrijfscultuur. Daarnaast wordt aangegeven waarom het verkrijgen van inzicht in de aanwezige bedrijfscultuur zo belangrijk is wil men een niet-ethische bedrijfscultuur kunnen veranderen naar een ethische bedrijfscultuur. Voor ondernemingen die door de buitenwereld als niet ethisch beschouwd worden is het verkrijgen van een ethische bedrijfscultuur een mogelijkheid om hun bestaansrecht te blijven behouden en de kloof te dichten welke als gevolg van een vertrouwensbreuk mogelijkwerwijs tussen de onderneming en haar cliënten is ontstaan, zodat op termijn weer een stabiele en solide positie in de maatschappij ingenomen kan worden.

2.2 Nationale cultuur

Volgens Hofstede bestaat cultuur uit de ongeschreven regels van het sociale spel; het is de collectieve mentale programmering die de leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van die van andere.¹ Het gaat om gemeenschappelijke overtuigingen: het geloof dat ieder met anderen verbonden is, dat deze binding niet van voorbijgaande aard is, maar voortkomt uit een lange geschiedenis van samenleven waarvan men hoopt en verwacht dat deze zich in de toekomst zal voortzetten. Nationale culturen maken deel uit van de mentale software die mensen verwerven tijdens de eerste tien jaar van ons leven, in het gezin, de woonomgeving en op school en vatten het grootste deel van onze fundamentele waarden. Verondersteld wordt dat waarden en normen die onderdeel uitmaken van de nationale cultuur mensen vormen en na indiensttreding bij een onderneming doorsijpelen in de bedrijfscultuur via hun gedragingen en handelingen.

¹ Hofstede G.J., Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen, 2009.

2.3 *Wat is 'de bedrijfscultuur'?*

Fritzsche beschouwt de bedrijfscultuur als 'the glue that binds the organisation together in common identity and actions.'² Een organisatiecultuur – ik veronderstel synoniem aan bedrijfscultuur - ontstaat door overtuigingen van medewerkers en sociale interactie, gedeelde waarden, gemeenschappelijke opvattingen, patronen van overtuigingen en verwachte gedragingen die individuen in een organisatie binden door de tijd heen. Hofstede definieert organisatiecultuur als 'de collectieve mentale programmering die de leden van één organisatie onderscheidt van die van andere'.³ De collectieve mentale programmering in een onderneming komt tot uiting in een unieke deelverzameling van normen, waarden, rituelen, verwachtingen, attitudes en symbolen die medewerkers delen waarmee al deze facetten gezamenlijk een afspiegeling vormen van een unieke bedrijfscultuur.

De onderling gemeenschappelijke verstandhouding tussen medewerkers is geworteld in ervaringen die in het verleden in de onderneming zijn opgedaan en betreffen de in de loop van jaren ontstane zienswijzen en manieren van aanpak die als wezenlijk worden beschouwd voor de overleving van de organisatie en de verdere ontwikkeling ervan. In de loop van de tijd groeien deze leerervaringen uit tot een patroon van grondbeginselen welke als waar worden beschouwd en voor de leden van de organisatie niet langer ter discussie staan.⁴ Schein spreekt van gedeelde aannames met betrekking tot het oplossen van problemen die door de groep worden gezien als effectief en welke daarom ook aan nieuwe leden worden geleerd als een correcte manier van zien, denken en voelen met betrekking tot problemen. Naast gemeenschappelijke leerervaringen tussen medewerkers vindt beïnvloeding van de bedrijfscultuur plaats door externe invloeden zoals blijkt uit de door Sanders en Neuijen gehanteerde definitie over de bedrijfscultuur: 'het geheel van geschreven en ongeschreven regels dat het sociale verkeer tussen de medewerkers van de onderneming onderling, als ook het verkeer met derden, kanaliseert en vorm geeft'.

De bedrijfscultuur wordt niet alleen beïnvloed door partijen zoals medewerkers, het bestuur, commissarissen, cliënten en leveranciers doch ook de maatschappij dicteert wat goed en slecht is. Indien ondernemingen afdrijven van wat door de maatschappij als moreel toelaatbaar wordt beschouwd zal sanctionering door dezelfde maatschappij plaatsvinden met grote reputatieschade tot gevolg; een voorbeeld hiervan was het voornemen van Shell om in 1995 het olieboorplatform Brent Spar tot zinken te brengen wat tot veel reputatieschade voor Shell heeft geleid.

Uit het bovenstaande blijkt dat de bedrijfscultuur beïnvloedt wordt door zowel interne gemeenschappelijke opvattingen als door externe invloeden waaronder de nationale

2 Fritzsche D.J., A model of decision making incorporating ethical values, *Journal of Business Ethics*, Volume 10, pp. 814-52, 1991.

3 Hofstede G., Hofstede G.J., *Allemaal andersdenkenden, omgaan met cultuurverschillen*, pagina 278, Uitgeverij Contact, Amsterdam/Antwerpen, 2009.

4 Sanders G., Neuijen B., *Bedrijfscultuur: diagnose én beïnvloeding*, pagina 12, Stichting Management Studies, Van Gorcum, 2009.

cultuur. Voor wat de verschijningsvorm van een bedrijfscultuur betreft kan hierin een gelaagdheid worden onderscheiden. Van de termen die worden gebruikt om cultuuruitingen te beschrijven, bestrijken de bestanddelen (a) symbolen, (b) helden, (c) rituelen, (d) waarden en grondbeginselen bedrijfscultuur vrij volledig, waarbij patronen van bij elkaar horende waarden en grondbeginselen het hart van de bedrijfscultuur vormen. Indien deze bestanddelen in een concentrische cirkel afgebeeld zouden worden vertegenwoordigen symbolen de meest oppervlakkige laag en vertegenwoordigen waarden en grondbeginselen de diepste laag van een cultuur, met helden en rituelen daartussenin.

2.4 *Waarom is inzicht in de bedrijfscultuur zo belangrijk?*

De bedrijfscultuur beïnvloedt prestaties en daarmee de resultaten van een onderneming en is daarnaast van belang omdat besluiten die worden genomen zonder rekening te houden met de in het bedrijf werkzame culturele krachten, onvoorziene en ongewenste gevolgen kunnen hebben. Culturele krachten kunnen hiermee bepalend zijn voor de strategie en de doelstellingen van de onderneming. De bedrijfscultuur beïnvloedt gedachten, gevoelens en handelingen van medewerkers en kan bijdragen aan de morele ontwikkeling van een individu. De gedragingen en handelingen van medewerkers in een onderneming zijn onlosmakelijk verweven met de bedrijfscultuur wat betekent dat een bedrijfscultuur alleen maar kan veranderen als mensen veranderen.

2.5 *Waarom is het beschikken over een ethische bedrijfscultuur zo belangrijk?*

Ethiek is een essentieel ingrediënt voor succes van ondernemingen en zal blijven dienen als een blauwdruk voor succes in de 21^e eeuw. Verondersteld wordt dat een gezonde ethische omgeving leidt tot het nemen van sterke ethische beslissingen. Het beschikken over een bedrijfscultuur waarin ethisch gedrag de norm is kan een concurrentievoordeel opleveren omdat klanten liever in zee gaan met bedrijven die een smetteloze reputatie hebben⁵; een opvatting die genuanceerd dient te worden omdat klanten ook rekening houden met de prijs van een product of dienst. Een bedrijfscultuur die als ethisch wordt ervaren is belangrijk omdat medewerkers die geloven dat hun onderneming eerlijk en integer handelt een hogere mate van betrokkenheid bij de onderneming aan de dag leggen (in termen van tevredenheid over hun baan en trots zijn op de onderneming) dan medewerkers die de ethische waarden eerlijkheid en integriteit laag scoren bij hun werkgever.

2.6 *Bestuur: inzicht*

Het moment waarop een bestuur inziet dat een verandering van de bedrijfscultuur dient plaats te vinden kan diverse oorzaken hebben. Het bestuur kan bijvoorbeeld beseffen dat de verwaarlozing van gemeenschappelijke waarden op de lange en de

⁵ Sears B., A culture of ethics and integrity: Lockheed Martin moves beyond Sarbanes-Oxley and the sentencing guidelines, *Journal of organizational excellence*, Volume 25, Number 3, pp. 27-36, 2006.

korte termijn tot een verzwakking van de morele orde binnen de onderneming en tot de daarmee verbonden disfunctionele gevolgen heeft geleid. Voorts kunnen externe invloeden zoals een negatieve pers tot het inzicht leiden dat een verandering in de bedrijfscultuur moet worden bewerkstelligd. Een negatieve pers kan ertoe leiden dat het vertrouwen in en het geloof van medewerkers in het bestuur averij oploopt waardoor het institutionele bindweefsel - de normen en waarden - van de onderneming verzwakt wordt. Pas nadat het bestuur tot het inzicht is gekomen dat zij de morele verantwoordelijkheid draagt voor het welzijn van de bedrijfscultuur kan worden toegekomen aan de wijze waarop deze bezinning uitgewaaierd kan worden over alle medewerkers. Een mogelijkheid is dat de CEO het initiatief neemt en intern aan medewerkers toegeeft dat illegaal gedrag en ethische misstanden hebben plaatsgevonden. Nadeel hiervan kan zijn dat de vermanende vinger in een reflex al snel richting de CEO wordt opgeheven als eindverantwoordelijke.

Het is echter misleidend om te stellen dat onethisch gedrag alleen te herleiden zou zijn naar de CEO; de organisatie en de werkomgeving kunnen een bijdrage leveren aan onethisch handelen van personen, zonder dat de CEO daar rechtstreeks van weet of daar invloed op kan doen gelden. Paine verwoordt het in haar artikel 'Managing for Organisational Integrity' als volgt:

*'Rarely do the character flaws of a lone actor fully explain corporate misconduct. More typically, an ethical business practice involves the tacit, if not explicit, cooperation of others and reflects the value, attitude, beliefs, language and the behaviour of patterns that define organisations' operating culture.'*⁶

2.7 **Commissarissen: waakzaamheid geboden!**

Verondersteld wordt dat de waarden in de bedrijfscultuur tot een bepaalde hoogte een reflectie van de persoonlijkheid van de CEO zijn; als de dominante persoonlijkheid in een onderneming bepaalt de CEO vaak de ethische toon. Commissarissen dienen dan ook onomstotelijk vast te stellen dat het voltallige bestuur waaronder de CEO niet heeft bijgedragen aan het ontstaan van onethische misstanden en in staat is om de cultuurverandering door te voeren. Hiertoe dienen commissarissen de handelingen en gedragingen van het bestuur kritisch te beoordelen. Tevens dienen commissarissen er op toe te zien dat bestuurders zich niet schuldig maken aan (a) onrealistisch optimisme, (b) egocentrisme, (c), alwetendheid, (c) almacht en (e) onkwetsbaarheid. Daarnaast dienen commissarissen ervoor te waken dat bestuurders zich overgeven aan hybris en zich schuldig maken aan narcistisch gedrag. Als passende 'checks and balances' binnen het bestuur afwezig zijn kan zelfoverschatting van de CEO ertoe leiden dat de CEO geen zelfcorrigerend vermogen meer heeft, wat voor ondernemingen catastrofale gevolgen kan hebben zoals enkele jaren geleden duidelijk is geworden bij de grootste kruidenier van Nederland. Het is van belang dat

6 Paine L.S., Managing for Organizational Integrity, Harvard Business Review, page 106, March -April 1994.

commissarissen de handelingen en gedragingen van bestuurders nauwgezet volgen omdat bestuurders de bedrijfscultuur beïnvloeden via gedeelde praktijken; de waarden van leidinggevend worden hiermee praktijken van medewerkers. Het beïnvloeden door middel van gedeelde praktijken geeft aan waarom het zo belangrijk is dat bestuurders een ethische houding prediken. De waarden van bestuurders sijpelen immers via de bedrijfscultuur door naar alle medewerkers waardoor gedeelde percepties van dagelijkse praktijken ontstaan.

Een van de problemen waar commissarissen mogelijk mee worden geconfronteerd in verander trajecten is of kan worden vastgesteld of bestuurders integer handelen, zeker als de eigen positie van bestuurders in het geding kan zijn. Het is naar ik meen immers mogelijk en misschien zelfs altijd noodzakelijk dat initiatieven die een wijziging in de bedrijfscultuur teweeg moeten brengen ook een verandering in leiderschap vergen, indien blijkt dat de persoonlijke waarden en het persoonlijke karakter van een CEO niet overeenkomen met de nieuwe richting waarin de onderneming zich gaat bewegen. Alvorens de raad van commissarissen in kan stemmen met de inwerkingtreding van de machinerie om een verandering in de bedrijfscultuur door te voeren dient de raad van commissarissen een aantal zaken uit te voeren, waaronder:

- (a) het vaststellen met welk type bestuurders de raad van commissarissen te maken heeft: prevaleert het eigenbelang of het belang van de onderneming voor bestuurders? Eigenbelang van bestuurders mag niet het morele kompas zijn waarmee bestuurders bepalen welke belangen op de waterstanden kaart van de onderneming geplaatst worden. Om inzicht te krijgen in de loyaliteit van bestuurders kunnen commissarissen signalen beoordelen die worden afgegeven door bestuurders. Een bestuurder die met een glimlach slecht nieuws blijft brengen kan een signaal afgeven op grond waarvan commissarissen de oprechtheid van de bestuurder in twijfel mogen trekken;
- (b) het nog indringender dan gebruikelijk vragen stellen aan bestuurders omdat het doorvoeren van een verandering in de bedrijfscultuur gevolgen kan hebben voor het bestuur. Dit betekent dat commissarissen over 'ballen' moeten beschikken: ze moeten zeer kritisch zijn en nee durven te zeggen tegen bestuurders. Commissarissen moeten naar mijn idee 'non leading questions' stellen ('Over welke vaardigheden denkt u te beschikken om een cultuurverandering door te kunnen voeren?') in plaats van de voor de hand liggende vragen ('Hoe wilt u de bedrijfscultuur gaan veranderen?');
- (c) het vaststellen of de CEO geen 'job hopper' is. Als de CEO maar een aantal jaren verantwoordelijk is voor het veranderen van de bedrijfscultuur kan het schip gedraaid worden naar bakboord, maar als het schip na vertrek van de CEO vervolgens weer recht gaat varen weet je niet of de CEO als kapitein zijn werk goed heeft gedaan of niet.

3. Dialoog

3.1 Inleiding

Door gesprekken te voeren met en tussen alle medewerkers over de inhoud en betekenis van ethische waarden en normen en de onderlinge verbindingen die achter hun denken schuilgaan wordt inzicht verkregen in de aanwezige bedrijfscultuur. Bestuurders dienen een signaal af te geven aan medewerkers dat op een constructieve wijze gesproken kan worden over de bestaande bedrijfscultuur. Bestuurders geven een helder signaal af indien zij actief deelnemen aan dialogen om zo haar betrokkenheid bij ethische waarden en normen te ondersteunen. Dialogen over de bedrijfscultuur leiden tot inzicht waar de morele toestand van de bedrijfscultuur zich bevindt; op basis van deze toestand – een nulmeting - dient vervolgens vastgesteld te worden hoe de vigerende bedrijfscultuur te veranderen om een meer ethische bedrijfscultuur te kunnen verwezenlijken.

3.2 Waarden en normen

In onderlinge beraadslagingen is het van belang om aan waarden aandacht te besteden omdat onder andere waarden fungeren als criteria die bepalen wat goed en slecht is; waarden hebben immers een grote invloed op de wijze waarop mensen denken, zich gedragen en hun dagelijkse werkzaamheden uitvoeren. Waarden die naar mijn idee in een dialoog de revue kunnen passeren zijn onder andere respect, eerlijkheid, kwaliteit, teamwork, openheid, transparantie, betrouwbaarheid, duurzaamheid, professionaliteit en integriteit. Integriteit betekent dat medewerkers minimaal in overeenstemming met geldende morele waarden en normen en de daarmee samenhangende regels handelen en regels moeten naleven, in het bijzonder die het fatsoen en de transparantie van het ondernemingshandelen bevorderen. Naast waarden dienen aan normen aandacht te worden besteed om inzichtelijk te maken welke waarden en normen medewerkers onderling verbinden en waarin zij verschillen.

In een dialoog moet niet de fout worden begaan om te vervallen tot het spreken over onderwerpen zoals de inrichting van werkprocessen en welke verbeterpunten daar te behalen vallen, maar moet de diepte worden ingegaan: bespreek op basis van welke waarden en normen de dingen gedaan worden zoals iedereen dat doet. Vragen om de ethische inhoud van dagelijkse voorbeelden te evalueren zijn bijvoorbeeld: Wiens probleem is het? Wie worden er nog meer door geraakt? Waarom is het een probleem? Welke moeilijkheden zijn verbonden aan het dilemma? Wat proberen de partijen te doen of weigeren te doen? Overleg met elkaar zet medewerkers aan tot nadenken over wat hun waarden en normen zijn, hun morele bindingen te onderzoeken en daar waar nodig te herdefiniëren. Onderlinge beïnvloeding leidt tot een gevoel van partnerschap tussen gesprekspartners, verhoogt het onderlinge vertrouwen en versterkt het geweten van betrokkenen.

3.3 *Respect*

Op voorhand dienen medewerkers van elkaar te accepteren dat waarden en normen niet voor iedereen dezelfde betekenis hebben en de morele handelingsbekwaamheid van andere medewerkers te respecteren. Medewerkers dienen de waarden van andere medewerkers niet volledig negatief af te schilderen en de diepste morele overtuigingen van anderen niet te beledigen. De gesprekken zijn primair bedoeld om toenadering tot elkaar te zoeken en wederzijds begrip te krijgen waardoor eensgezindheid ontstaat over de waarden en normen die de bedrijfscultuur mede vormen. Dat onderlinge begrip is alleen mogelijk wanneer medewerkers dezelfde kansen krijgen om hun standpunten uiteen te zetten en tevens de zinnigheid en morele legitimiteit van andermans standpunten kunnen bestrijden.

De consensus die in de dialoog tot stand komt draagt bij aan de kwaliteit van de opvatting over welke waarden en normen van belang zijn in de bedrijfscultuur omdat in een dialoog tegengestelde meningen tussen medewerkers rechtstreeks geadresseerd kunnen worden. Medewerkers dienen ervoor te waken zich tijdens dialogen niet over te geven aan het psychologische fenomeen van ‘escalating commitment’, wat betekent dat als iemand eenmaal een standpunt inneemt, hij of zij zich gedwongen voelt om het te verdedigen. Van belang is dat in onderling overleg overeenstemming wordt bereikt over gedeelde waarden; waarden die een efficiënte interactie tussen medewerkers bevorderen en voorzien in een gezamenlijke vocabulaire voor het identificeren en het oplossen van problemen waardoor beslissingen gerechtvaardigd kunnen worden.

3.4 *Deskundigen en machthebbers*

Zodra op basis van alle gesprekken inzichtelijk is geworden welke waarden en normen ten grondslag liggen aan de vigerende bedrijfscultuur en welke waarden en normen geïnternaliseerd moeten worden in de handelingen en gedragingen van medewerkers om te kunnen spreken van een ethische bedrijfscultuur, kan een begin gemaakt worden met het doorvoeren van veranderingen. Het is niet zonder reden dat een groot deel van de beoogde veranderingen faalt; veranderen betekent immers dat mede de moeilijkst waar te nemen verschijningsvormen van een bedrijfscultuur waarop de onderneming jarenlang is gegrondvest en die over de jaren heen als stabiele bakens hebben gefunctioneerd voor medewerkers omgevormd moeten worden. Volgens Witte zijn een Fachpromotor (deskundige) en een Machtpromotor (machthebber) noodzakelijk om een verandering succesvol door te kunnen voeren.⁷ Naar mijn mening dient de CEO - als ultiem verantwoordelijke - de rol van machthebber te vervullen om het belang van de cultuurverandering te benadrukken. De deskundige en de machthebber dienen een plan van aanpak op te stellen dat door alle bestuurders en commissarissen goedgekeurd dient te worden, waarbij

⁷ Witte E., Organisation für Innovationsentscheidungen: Das Promotoren-Modell. Göttingen: Verlag Otto Schwarz & Co., 1973.

het plan een marsroute dient te bevatten met paden die bewandeld moeten worden om de benodigde verandering in de bedrijfscultuur door te kunnen voeren. In de volgende paragraaf wordt beschreven welke mogelijkheden bestuurders - in het bijzonder de CEO - en commissarissen kunnen overwegen om een voorgenomen cultuurverandering in te kunnen kleuren.

4. Bestuurders en commissarissen aan zet

4.1 *Inleiding*

Bestuurders zullen op intensieve wijze aan verschillende knoppen moeten draaien om hun medewerkers ervan te doordringen dat de bedrijfscultuur moet veranderen. Het veranderen van een cultuur vraagt om harde maatregelen, zoals het doorvoeren van structurele en procedurele veranderingen en het doorvoeren van veranderingen in het personeelsbeleid. Om de bedrijfscultuur te beïnvloeden kunnen bestuurders zich bedienen van diverse variabelen. Enerzijds zijn er formele cultuurcomponenten zoals de organisatiestructuur, het personeelsbeleid, besluitvormingsprocessen en leiderschap, anderzijds zijn er informele cultuurcomponenten zoals impliciete gedragsnormen, rolmodellen, historische anekdotes en taalgebruik. Een aantal componenten wordt in onderstaande paragraaf toegelicht waarbij hoofdzakelijk aandacht wordt geschonken aan leiderschap omdat de waarden en meningen van leidinggevendenden een bijzonder grote impact hebben op het gedrag en de ethische keuzes van medewerkers.

Leidinggevendenden dienen in hun gesprekken met medewerkers morele redeneringen te hanteren omdat de morele redenering van een groep afneemt als de leider van de groep op een lager niveau van moreel redeneren functioneert. Leidinggevendenden dienen voorts te refereren aan situaties die echt zijn voorgekomen; zonder het toepassen van de waarden in echte situaties zullen waarden niet geïnstitutionaliseerd worden door medewerkers. Door het juiste gedrag te vertonen en consciëntieus te handelen zijn leidinggevendenden in staat om het arbeidsethos van medewerkers op positieve wijze te beïnvloeden. Naast het bestuur is een belangrijke rol weggelegd voor de commissarissen die voor, tijdens en na het verander traject de handelingen en gedragingen van het bestuur kritisch onder het vergrootglas moeten leggen. Het topmanagement is immers verantwoordelijk voor het klimaat en de cultuur en dus ook voor de mate waarin de verandering wordt geïmplementeerd en ondersteund.

4.2 *Het bestuur*

- (a) Voor wat de organisatiestructuur betreft dient het bestuur medewerkers in staat te stellen om op anonieme basis ethische dilemma's schriftelijk te melden aan zowel het bestuur als aan de raad van commissarissen. Daarnaast dienen klachtenlijnen geopend te worden waar medewerkers anoniem klachten kunnen melden. Medewerkers weten vaak dat er ethische misstanden zijn maar hullen zich

- in moreel stilzwijgen vanwege culturele, individuele of organisatorische redenen. Het op anonieme wijze kunnen melden van ethische misstanden kan bijdragen aan het doorbreken van het ongewenste stilzwijgen. Medewerkers moeten het gevoel krijgen dat gemelde ethische dilemma's serieus worden opgepakt; het bestuur kan aangedragen ethische dilemma's bespreken in diverse interne overlegstructuren en haar reactie bijvoorbeeld op intranet publiceren.
- (b) Ter zake van het personeelsbeleid kan bij het werven van medewerkers selectie aan de poort plaatsvinden door de nieuwe waarden en normen van de onderneming te benadrukken in het interview en te toetsen in een assessment. Indien de opvattingen te veel afwijken is het raadzaam om de sollicitant niet aan te nemen omdat de waarden en normen van de onderneming op termijn mogelijk kunnen conflicteren met persoonlijke waarden en normen. Voor wat bestaande medewerkers betreft dient de onderneming van medewerkers die zich niet willen - of niet kunnen conformeren - aan de nieuwe waarden en normen afscheid te nemen omdat zij op den duur de nieuwe bedrijfscultuur ondermijnen. Dat bepaalde medewerkers de onderneming dienen te verlaten mag niet tot verwondering leiden omdat er nog nooit een onderneming is geweest die zonder personele mutaties een cultuuromslog heeft weten te bewerkstelligen. Het bestuur dient in het personeelsbeleid aan te sturen op het overplaatsen van medewerkers: mensen houden als gewoontedieren vast aan het bekende. Om heersende waarden en normen te doorbreken dienen medewerkers van elkaar gescheiden te worden zodat men elkaar niet langer op een ongewenste manier kan beïnvloeden. Indien medewerkers gaan werken in een omgeving die is gebaseerd op nieuwe waarden en normen zullen zij zich eerder aanpassen dan als zij groepsgewijs zouden overgaan.
- (c) Het bestuur kan voorts - als onderdeel van het personeelsbeleid - overwegen om alle medewerkers een verklaring te laten ondertekenen waarin zij verklaren dat zij in het afgelopen jaar geen waarden en normen van de onderneming hebben gebroken en dientengevolge ethisch hebben gehandeld. Medewerkers rapporteren schriftelijk aan leidinggevenden dat zij zodanig hebben gehandeld waarna de verdere hiërarchische keten gevolgd wordt tot aan het bestuur. Door deze handelwijze ontstaat een piramide op basis waarvan het bestuur aan de buitenwereld kan verklaren dat medewerkers ethisch hebben gehandeld. Indien uit extern onafhankelijk onderzoek van bijvoorbeeld een accountantsorganisatie onomstotelijk blijkt dat ethische misstanden zijn begaan door medewerkers dienen de betreffende medewerkers zonder verdere omhaal per direct te worden ontslagen. Naast het feit dat dit een zuiverende werking heeft voor de onderneming gaat hier een waarschuwingfunctie van uit: medewerkers zullen goed nadenken voordat zij schriftelijk verklaren de waarden en normen te hebben nageleefd.
- (d) Het bestuur dient belangrijke leveranciers en afnemers te verzoeken om een ethische bedrijfscultuur in te voeren zodat een ethische keten rondom de onderneming wordt gecreëerd. Indien tegenpartijen hier geen gehoor aan willen geven kan, indien mogelijk, het best afscheid worden genomen van deze partijen. Ter verificatie zou voornoemde accountantsorganisatie kunnen bepalen of partijen beschikken over een ethische bedrijfscultuur en hierover een verklaring kunnen afgeven.

- (e) Leiderschap wordt in de literatuur vaak genoemd als een van de belangrijke elementen van een ethische bedrijfscultuur en kan een significante rol spelen in het effectief implementeren van verandering in een multinational. Bestuurders dienen leiderschap en visie te tonen waaruit betrokkenheid bij de cultuurverandering blijkt; medewerkers moeten het gevoel krijgen dat een verandering in de bedrijfscultuur echt nodig is. In ethische ondernemingen kenmerken effectieve leiders zich door ‘talk the talk’ en ‘walk the walk’. Het door het top management benadrukken van ethisch gedrag is een essentieel element in het creëren van een ethische werkomgeving.

Indien uit extern onafhankelijk onderzoek blijkt dat in de bedrijfscultuur verbeterpunten doorgevoerd moeten worden dienen bestuurders ervoor te waken dat deze punten geen losse eindjes worden; leiding geven houdt ook in dat verantwoordelijke managers door het bestuur eindverantwoordelijk gesteld worden voor problemen. Dit betekent dat het bestuur duidelijk aan het management dient te communiceren welke stappen genomen moeten worden om verbeterpunten te realiseren. Indien een manager blijft falen om verbeteringen door te voeren dient het bestuur afscheid te nemen van de manager.

4.3 De raad van commissarissen

Om inzicht te krijgen in waarden en normen van medewerkers zouden commissarissen kunnen overwegen om gesprekken te voeren met medewerkers, zonder aanwezigheid van het bestuur. Daarnaast kunnen commissarissen overwegen om steekproefsgewijs aanwezig te zijn bij exit gesprekken van medewerkers die langdurig in dienst zijn geweest. De aanwezige kennis bij deze medewerkers kan van grote waarde zijn voor commissarissen om vast te stellen hoe het met de morele infrastructuur gesteld is in de onderneming. Een cultuurverandering treft niet alleen het lagere management en de medewerkers, ook bestuurders dienen te worden beoordeeld. Commissarissen dienen te beoordelen of een match aanwezig is tussen de zittende bestuurders en de gewenste ethische bedrijfscultuur. Indien geen match aanwezig is dienen passende veranderingen in het bestuur te worden doorgevoerd.

De commissarissen dienen echter niet alleen een bijzonder kritische houding aan te nemen ten opzichte van het bestuur, ook de raad van commissarissen zelf dient te worden geëvalueerd om vast te stellen of commissarissen wel deskundig zijn om een verandering van de bedrijfscultuur te monitoren. Het is niet zinvol dat commissarissen elkaar evalueren; door groepsdenken en beleefdheden is het vaak niet mogelijk om elkaar echt de waarheid te zeggen. Evaluatie door middel van een derde partij is in dergelijke gevallen vaak een goede oplossing. Als uit de evaluatie blijkt dat commissarissen niet deskundig zijn dienen betreffende commissarissen vervangen te worden dan wel dient de raad van commissarissen uitgebreid te worden met deskundigen.

5. Conclusie

In dit hoofdstuk heb ik geprobeerd om te beschrijven wat een bedrijfscultuur is, waarom een ethische bedrijfscultuur zo belangrijk is voor een onderneming, hoe inzicht kan worden verkregen in de aanwezige bedrijfscultuur en welke mogelijkheden bestuurders en commissarissen kunnen overwegen om een ethische bedrijfscultuur te verwezenlijken. Indien een ethische bedrijfscultuur afwezig is kunnen de gevolgen vernietigend zijn voor ondernemingen, zoals in het verleden en vrij recentelijk als gevolg van de mondiale financiële crisis is gebleken. Ondanks dat de wereld zich nu bevindt in de naweeën van de crisis en het de goede kant uit lijkt te gaan, blijft het noodzakelijk dat bestuurders en commissarissen continu aandacht blijven besteden aan het vormgeven van een ethische bedrijfscultuur, zeker omdat mensen beschikken over het onstuitbare talent om te denken dat alles goed blijft gaan als alles goed gaat.

Een eenmaal gecreëerde ethische bedrijfscultuur blijft alleen in stand als medewerkers (vermeende) onethische misstanden bij elkaar kunnen corrigeren en ethische dilemma's bespreekbaar blijven. Hiertoe dienen bestuurders het juiste voorbeeldgedrag te tonen omdat medewerkers normen en waarden overnemen die het hogere management steunt en medewerkers voortdurend te doordringen van het belang van waarden en normen. Medewerkers moeten merken dat hun leidinggevendenden gehouden zijn om dezelfde normen na te leven als die waaraan zij zich dienen te houden. Pas als de waarden en normen van de onderneming onbewust geïnternaliseerd zijn in de handelingen en gedragingen van alle medewerkers - en dus onlosmakelijk onderdeel vormen van de bedrijfscultuur - is naar mijn gevoel een ethische bedrijfscultuur verwezenlijkt.