

Stefan Peij, partner EY:

'Hoe verder in je carrière, hoe belangrijker cultuur en gedrag'

Stefan Peij is bedrijfskundige en gedragswetenschapper, en sinds 1 september 2015 toegetreden als partner bij EY. Hij geeft mede vorm aan Governance Services en is oprichter van de Governance University. Hoe kijkt hij aan tegen cultuur, gedrag en 'board dynamics'? Een gesprek.

Welke waarde hecht u aan cultuur en gedrag in organisaties, in het kader van corporate governance?

'Cultuur en gedrag zijn van alle tijden, maar we hebben er nooit zo op gefocust. Door de industriële revolutie werd primair gedacht vanuit machines en een mechanische invalshoek van processen. De leidde vooral tot een cognitieve benadering van werk. De nieuwe generatie vindt het meer vanzelfsprekend om 'zachte' zaken te benoemen die vroeger onderbelicht waren. Mijn generatie heeft daar aan bijgedragen door het schrijven van governancecodes. Daarin is meer expliciet beschreven wat de taak en de rol zijn in het governance spel van commissarissen, bestuurders, aandeelhouders, ondernemingsraden et cetera. Daarmee is expliciet gemaakt wat vroeger impliciet was. Dat maakte de weg vrij voor een duidelijker appel op gedrag en cultuur.'

“ **Problemen beginnen vaak aan de top: the fish starts rotting at the head** ”

Op welk niveau moeten organisaties naar gedrag en cultuur kijken?

'De leden van de organisatie kijken vooral naar de top, want die zet de toon die wordt nagevolgd. Bestuur en commissarissen hebben dus een cruciale rol. Zij geven het voorbeeld. Daar moet het meest nadrukkelijk naar worden gekeken. De Britten zeggen: 'The fish starts rotting at the head'. Vaak starten problemen binnen organisaties inderdaad aan de top. Maar ook de keerzijde is waar. Als de top een sterke cultuur neerzet en goed voorbeeldgedrag laat zien, dan wordt dat ook door de organisatie nageleefd.'

Je hoort weleens dat tweedelijnsmanagers de grootste invloed hebben op de cultuur?

'Dat is een interessante observatie. Ik kan me dat goed voorstellen, omdat zij meer aanraakbaar en zichtbaar zijn op de werkvloer, in ieder geval meer dan leden van de raad van bestuur. Het tweede echelon moet het beleid tenslotte doorvertalen naar de organisatie. Toch vind ik de raad van bestuur het meest belangrijk. De bestuurders zetten de toon en de commissarissen kijken vervolgens of de raad van bestuur het goed doet.' ▶▶



“ Ooit hoorde ik een manager zeggen: ”
“Cultuur, dat is toch iets voor het Louvre?”

Wordt de waarde van cultuur, gedrag en conduct controls niet overdreven?

Zijn hard controls vaak niet afdoende?

‘Ik denk dat hard controls en conduct controls even belangrijk zijn, maar dat wordt nog lang niet altijd nadrukkelijk onderkend. Toen de hele discussie over cultuur opkwam in de jaren negentig, hoorde ik een manager zeggen: “Cultuur, dat was toch iets voor het Louvre?”. Dat zegt genoeg. Cultuur was een schilderij of zo. Dat vond ik vrij schokkend. Cultuur was ouderwets en elitair. De discussie over leiderschap bestaat wel al heel lang op constructieve wijze. Denk maar aan het werk van Peters en Waterman. Die waren in hun ‘In search of excellence’ ook al bezig met zachte aspecten en dat bedrijven zich juist daarop konden onderscheiden. Operational excellence is belangrijk, maar het is niet meer dan een entreekaartje voor business.’

Wat is verder nodig dan?

‘In cultuur en gedrag ligt het onderscheidend vermogen. Bijvoorbeeld, de manier waarop

een medewerker zich durft uit te spreken tegen de manager. Hoe verder iemand omhoogklimt in de hiërarchie binnen een onderneming, hoe minder feedback die persoon krijgt.

Individuele professionals zwijgen vaak over wat ze echt van topmensen denken, omdat die maatschappelijk te belangrijk zijn geworden. En als feedback plaatsvindt begrijpen leidinggevenden de essentie daarvan soms niet. Een bestuurder van een bedrijf zei laatst tegen mij dat hij altijd al de neiging had om te hard te rijden in de parkeergarage en dat het nooit een probleem was geweest. Op het moment dat hij bestuurder was geworden, kreeg hij te horen dat het niet kon. Hij gaf aan dat hij niet was veranderd en dat hij gewoon zichzelf was. Daar onderschatte hij dus dat anderen hem anders zijn gaan zien. Bij die verandering past dus ook een bepaalde gedragsaanpassing.’

Dat hangt dus samen met de functie?

‘Een jonge professional ontwikkelt zich vooral op technisch vlak. De leiderschapkenmerken richten zich nog wat minder op cultuur en

gedrag en wat steviger op de inhoud. In de loop van de tijd groeit de noodzaak dat de jonge professional mensen meekrijgt en klanten enthousiasmeert. Die aspecten hebben veel meer met gedrag te maken dan met de inhoud van het werk. Je kunt een balk tekenen waarvan het onderdeel techniek steeds kleiner wordt ten opzichte van het onderdeel cultuur en gedrag. De raad van bestuur moet uiteindelijk inspireren, motiveren en positief gedrag laten zien. Haar balk bevat dus heel veel cultuur en gedrag.’

Dat raakt ook ‘board dynamics’, waarmee u veel bezig bent. Wat betekent ‘board dynamics’?

‘Board dynamics gaat over de omgang van bestuurders met hun commissarissen, en de omgang van bestuurders en commissarissen tezamen met alle stakeholders binnen de organisatie. Dat is dus een cruciaal fenomeen.’



Wat voor rol spelen cultuur en gedrag in die board dynamics?

'Het is belangrijk om open en eerlijk te kunnen zijn. Als een van de bestuurders of commissarissen iets oprecht voelt, of waarneemt, moet dat kunnen worden uitgesproken, met respect voor de ander. Dat is een fundamenteel onderdeel van de benodigde cultuur. Dat leidt tot eerlijke feedback en tot het kwetsbaar durven opstellen. De leden van de boardroom moeten op basis van intuïtie en ervaring zaken kunnen waarnemen en die veilig kunnen teruggeven, indien nodig. De meeste problemen die ik in boards zie optreden, worden veroorzaakt door het feit dat mensen dat [niet doen, dat ze zich niet of halfslachtig uitspreken.

De kern van board dynamics is dus de interactie in de boardroom tussen raad van bestuur en raad van commissarissen. Daar kijken externe toezichthouders trouwens ook al geruime tijd naar. DNB gaat bijvoorbeeld langs bij banken om de boardvergaderingen van bestuurders en commissarissen bij te wonen en te observeren. Het is natuurlijk heel interessant om te weten in hoeverre daar naar de zachte kant van corporate governance wordt gekeken.

Er is steeds meer erkenning voor het onderwerp, omdat mensen zich steeds meer realiseren hoe cruciaal het kan zijn voor het succes van een bedrijf.'

Moet er bij de herziening van de Nederlandse Corporate Governance Code meer aandacht komen voor cultuur en gedrag?

'Het mag meer ruimte krijgen. De eerste versies van de code waren gericht op het goed neerzetten van de checks and balances. Dat was nodig en het is zeer nuttig geweest voor de hygiëne. Dat is inmiddels goed

geabsorbeerd en in die zin is de code nu verouderd.

De Code kan nu meer aandacht gaan besteden aan aspecten van cultuur en

gedrag op principieel niveau, zonder in detail te gaan voorschrijven hoe mensen zich moeten gedragen. Er moet ruimte blijven voor authenticiteit.'

Hoe kunnen commissarissen bijdragen aan de waarde van cultuur en gedrag?

'Ten eerste moeten de commissarissen ervoor zorgen dat er een goed bestuur zit en dat gedrag en cultuur goed zijn. Dat is hun belangrijkste

rol. Secundair hebben commissarissen hun eigen verantwoordelijkheid om ook goed voorbeeldgedrag te vertonen. Het bestuur zet de toon. Namens het bedrijf zijn zij zichtbaar en spreken zij zich uit. De raad van Commissarissen kijkt of het bestuur dat goed doet. Voor de interne board dynamics vind ik overigens de two-tier board beter dan de one-tier-structuur, omdat veel duidelijker is wie het besluit neemt en wie daar toezicht op houdt. Daar is de rolverdeling veel scherper.'

Hoe kan de externe accountant bijdragen aan cultuur en gedrag?

'De externe accountant bevindt zich in de eerste schil rond de board en speelt daar een belangrijke rol met andere integriteitsbewakers, zoals de secretaris, internal auditor en externe toezichthouder. De accountant speelt in dat spel volop mee vanuit zijn specifieke verantwoordelijkheid op het gebied van de integriteit van de jaarrekening. Als de accountant bij cultuur en gedrag twijfels krijgt over de betrouwbaarheid en juistheid van de cijfers, is dat een signaal waar de accountant iets mee moet. Hij moet dat bespreekbaar maken bij de board.'

“ **Cultuur en gedrag mogen meer ruimte krijgen in de nieuwe Code** ”