

De Governancecode gekraakt.

Een kritische beschouwing over de cultuurparagraaf van de nieuwe Corporate Governance Code.

in: *Sojpe*, 7e jrg. nr. 6 - december 2017, pp. 40-45.

Dr. Tom van den Belt, managementsocioloog en -filosoof, www.beltomadvies.nl

Samenvatting

Op 1 januari 2017 werd de nieuwe Nederlandse Corporate Governance Code van kracht. Veel elementen van bestuur en toezicht van de onderneming lijken helder beschreven en kunnen gezien worden als concrete voorschriften voor een toetsbare praktijk van bedrijfsvoering. Nieuw in de Code is de paragraaf over de bedrijfscultuur en de verantwoordelijkheid van de bestuurder in deze. Uit onderzoek blijkt dat dit onderdeel voor veel directieleden onduidelijkheid geeft. Het is de vraag of dat verwonderlijk is. Is de beschrijving van de gewenste werkelijkheid helder geformuleerd? En is de vooronderstelling die aan het cultuurprincipe ten grondslag ligt duidelijk en eenduidig? Een nog veel belangrijker vraag is of de indruk gewekt moet worden dat de governance objectief goed geregeld is en dat er sprake is van een voor iedereen dezelfde werkelijkheid. Houden we ons met z'n allen voor de gek en doen we 'alsof', terwijl we weten dat er altijd sprake is van een schijnwerkelijkheid. Wordt bij de introductie van de nieuwe Governance Code ontkend dat elke bestuurder een eigen subjectief werkelijkheidsbesef heeft en voortdurend bezig is om alle betrokkenen mee te nemen in zijn fictieve werkelijkheid? Is er sprake van fictie of functioneel pragmatisme? Het is tijd om de Code te kraken.

Inleiding

Bestuurders en commissarissen vinden dat de nieuwe Corporate Governance Code (c.q. Code Van Manen), die vanaf 1 januari 2017 van kracht is, toegevoegde waarde heeft in de eigen organisatie¹. Dat blijkt uit onderzoek van drs. Jan Stolker, directeur van het Erasmus Governance Institute, onderdeel van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Op 18 mei 2017 presenteerde hij de voorlopige resultaten van een onderzoek onder bestuurders en commissarissen naar het nut, de praktische toepasbaarheid en de toegevoegde waarde van de nieuwe Code. De respondenten waren zowel bij beursgenoteerde als niet-beursgenoteerde bedrijven betrokken. Een grote meerderheid is van mening dat de nieuwe Governance Code bijdraagt aan een verduidelijking van het toezichtkader. Ook vindt een meerderheid van de respondenten dat de Code goed toepasbaar is en toegevoegde waarde heeft in de eigen organisatie.

De respondenten zien lange termijn waardecreatie als het belangrijkste element in de Code. Dit is beschreven in het eerste hoofdstuk van de Code. Men zegt als tweede de aandacht voor cultuur (in hoofdstuk 2) belangrijk te vinden. Overigens zijn velen over de praktische toepasbaarheid van dit cultuurhoofdstuk in de Code nogal lauw. Opvallend is het dat een groot aantal respondenten het belangrijk vindt dat de Code aandacht voor corruptie en omkoping voorschrijft bij het vormgeven van de ondernemingsstrategie. Omkoping en corruptie zijn onderdeel van de cultuur binnen de organisatie. Dit valt binnen het tweede hoofdstuk van de Code, het hoofdstuk waarin gesteld wordt dat de bestuurder het voorbeeld voor iedereen binnen het bedrijf dient te zijn. Het is de vraag of het verwonderlijk is dat veel bestuurders niet goed raad weten of praktische invulling kunnen geven aan de aanwijzingen voor de bedrijfscultuur. Zou het kunnen zijn, dat de Governance Code tegen beter weten in een utopisch kader schetst?

¹ Goed Bestuur en Toezicht (2016). Nieuwe Corporate Governance Code, https://www.goedbestuurentoezicht.nl/actualiteiten/bestuurders-redelijk-positief-over-herziene-code_6494 geraadpleegd: 13 juni 2017, van Goed bestuur en toezicht, platform voor governance.

In dit artikel wil ik nagaan welke veronderstellingen onder een aantal aspecten van het cultuurhoofdstuk van de nieuwe Governance Code ‘ont-dekt’ kunnen worden. Op grond van deze ontdekking kunnen we nagaan wat de strekking is van de Code en mogelijk kunnen veronderstellingen geformuleerd worden voor de te verwachten werking van dit belangrijke deel van het bedrijfsleven. Om te beginnen geef ik een korte schets van de nieuwe Code en de inhoud van het hoofdstuk over cultuur en voorbeeldfunctie van de bestuurder. Na een aantal beschouwingen over werkelijkheidsbesef en betekenisgeving aan realiteit kom ik tot de conclusie met de vraag of de Code gebaseerd is op een aantal ficties. Ficties zijn gedachtenconstructies waarin je moet geloven om ze als werkelijkheid te kunnen beleven². Of is fictie wellicht een verhullend woord voor leugen in de pragmatiek van de bestuurderspraktijk?³

De nieuwe Corporate Governance Code

De nieuwe Nederlandse Corporate Code⁴ heeft vijf hoofdstukken. Het is een nogal technische code, waarin veel aspecten van bestuur en toezicht in detail zijn voorgeschreven, zoals de frequentie van vergaderingen en het notuleren hiervan, de samenstelling van de raad van toezichthouders⁵ en het beoordelen van de bestuurder. Een klein deel springt eruit, voor wat betreft de expliciete verwoording van wat verwacht mag worden, namelijk de paragraaf 2.5 over de bedrijfscultuur. Dit is een onderdeel van het tweede hoofdstuk met als hoofdstuktitel *Effectief bestuur en toezicht*. Juist deze paragraaf blijkt het deel te zijn waar de bestuurders het minst mee uit de voeten kunnen, zo blijkt uit het hiervoor genoemde onderzoek van de Erasmus Universiteit. Eerst geef ik een korte indicatie van de inhoud van de Code en vervolgens presenteer ik de integrale tekst van de betreffende cultuurparagraaf. Zoals gezegd hebben de hoofdstukken een nogal technische inhoud, te weten: 1. Lange termijn waardecreatie (o.a. strategie en winst), 2. Effectief bestuur en toezicht (o.a. samenstelling, benoeming, cultuur en misstanden), 3. Beloningen (o.a. van bestuur, toezichthouders, vaststellen en verantwoorden), 4. Algemene vergadering (o.a. soorten vergaderingen, raden en procedures) en 5. One-tier bestuursstructuur (o.a. procedure, verantwoording, functiescheiding). De paragraaftitels zijn aangeduid als ‘principes’. In hoofdstuk 2 zijn dat bijvoorbeeld principe 2.1 Samenstelling en omvang, principe 2.2 Benoeming, opvolging en evaluatie, principe 2.3 Inrichting van de Raad van Commissarissen en verslag, principe 2.4 Besluitvorming en functioneren, principe 2.5 Cultuur, principe 2.6 Misstanden en onregelmatigheden, principe 2.7 Voorkomen belangenverstremming en principe 2.8 Overnamesituaties. Hier zien we dat het tweede hoofdstuk ook, net als de rest van de Code, technisch van aard en inhoud is, met uitzondering van de paragraaf 2.5 over cultuur. Elk principe wordt steeds beschreven en daarna nader uitgewerkt in deelpunten, zo ook bij principe 2.5 Cultuur. De tekst van dit principe 2.5 luidt als volgt:

Principe 2.5 Cultuur⁶

Het bestuur is verantwoordelijk voor het vormgeven van een cultuur die is gericht op lange termijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake.

2.5.1 Verantwoordelijkheid bestuur voor cultuur

Het bestuur stelt voor de vennootschap en de met haar verbonden onderneming waarden vast die bijdragen aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie en bespreekt deze met de raad van

² Vaihinger, H. (2016) Les origines de la philosophie du comme si, in: *Philosophia Scientiæ*, 20-1,(1), pp. 95-118, p. 117.

³ Eenkhoorn, P. & J.J. Graafland (2011). Lying in business: insights from Hannah Arendt’s ‘Lying in Politics’, in: *Business Ethics: A European Review*, Volume 20, Nr. 4. pp. 359-375.

⁴ Monitoring Commissie Corporate Governance Code (MCCG) (2016). *De Nederlandse Corporate Governance Code*, Den Haag: MCCG.

⁵ Raad van Commissarissen / Toezicht.

⁶ MCCG (2016). p. 25.

commissarissen. Het bestuur is verantwoordelijk voor de inbedding en het onderhouden van de waarden in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. Daarbij wordt onder meer aandacht besteed aan: i. de strategie en het bedrijfsmodel; ii. de omgeving waarin de onderneming opereert; en iii. de bestaande cultuur binnen de onderneming en of het gewenst is daar wijzigingen in aan te brengen. Het bestuur stimuleert gedrag dat aansluit bij de waarden en draagt deze waarden uit door het tonen van voorbeeldgedrag.

2.5.2 Gedragscode

Het bestuur stelt een gedragscode op en ziet toe op de werking en de naleving ervan door zichzelf en de werknemers van de vennootschap. Het bestuur informeert de raad van commissarissen over de bevindingen en observaties ten aanzien van de werking en de naleving. De gedragscode wordt op de website van de vennootschap geplaatst.

2.5.3 Medezeggenschap

Indien de vennootschap een medezeggenschapsorgaan heeft ingesteld, wordt in het overleg tussen het bestuur, de raad van commissarissen en het medezeggenschapsorgaan ook gesproken over gedrag en cultuur in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

2.5.4 Verantwoording over cultuur

In het bestuursverslag geeft het bestuur een toelichting op: i. de waarden en de wijze waarop deze worden ingebed in de vennootschap en de met haar verbonden onderneming; en ii. de werking en naleving van de gedragscode.

In het principe 2.5 over cultuur en de hiervoor weergegeven uitwerking daarvan zien we drie kernpunten, namelijk: 1. de strategie, 2. de organisatiestructuur en 3. de maakbaarheid van de cultuur. Het is de vraag wat de auteurs van de Code denken bij het uitwerken van deze punten. Laten we daar eens nader aandacht aan schenken. Deze kernpunten geven de indruk van een aantal vooronderstellingen die aan dit deel van de Governance Code ten grondslag liggen. Deze vermoede vooronderstellingen worden in het volgende deel beschreven aan de hand van de verleidingen voor managers om te liegen, of beter gezegd: ‘om te doen *alsof*’.

Waarheid, fictie of leugen?

In het artikel *Lying in business* stellen Eenkhoorn en Graafland (2011)⁷ dat er voor businessmanagers vijf redenen zijn waardoor zij structureel aan de verleiding om te liegen bloot staan. Deze redenen zijn: 1. De strategie van het bedrijf is gericht op veranderingsacties, waardoor de managers de capaciteiten nodig hebben om de huidige werkelijkheid te ontkennen; 2. de commercie vereist een succesvolle image-building en leugenaars hebben het voordeel om met geloofwaardige verhalen te kunnen komen; 3. Businesscommunicatie gaat vaker over opinies dan over feiten, dat geeft ‘speelruimte’ om ongemakkelijke signalen te negeren; 4. het bedrijfsleven gebruikt steeds meer ‘plannen en modellen’, maar deze technieken bevorderen de inflexibiliteit in het erkennen van de werkelijke feiten; 5. businessmanagers vallen gemakkelijk ten prooi aan zelfmisleiding, omdat men het nu eenmaal nodig heeft om te handelen *alsof* hun visie al gerealiseerd is. Eenkhoorn en Graafland⁸ geven een heldere en herkenbare beschrijving van wat onder leugen en bedrog verstaan kan worden. ‘Een leugen is een bewering of een statement, waarvan de leugenaar weet dat deze onwaar is, die tegen een ander gemaakt wordt met de bedoeling om de ander te bedriegen’. In deze definitie is een aantal onderdelen aan te wijzen die voor dit artikel van belang zijn: de leugenaar, de geadresseerde, het statement, de wetenschap van de onwaarheid en de intentie tot bedrog. Vooral de intentie is hierbij van belang. Ook al zou een bewering achteraf juist blijken te zijn, of als een onware bewerking geen effect blijkt te hebben, dan nog is er sprake van misleiding en weergave van een ‘alternatieve werkelijkheid’. Leugen en bedrog gaat niet

⁷ Eenkhoorn, P. & J.J. Graafland (2011), p. 359.

⁸ Eenkhoorn, P. & J.J. Graafland (2011), p. 361).

over een succesvolle uitwerking, maar over intenties. Juist daarom is het vaak zo moeilijk om een bedrieger te ontmaskeren⁹. De intentie gaat vooraf aan de handeling om de werkelijk anders voor te spiegelen: ‘actus non facit reum nisi mens sit rea’ oftewel een daad maakt een persoon niet schuldig, tenzij de geest schuldig is.

Uit het bovenstaande blijkt dat bestuurders het kennelijk nodig hebben om een schijnwerkelijkheid te creëren en deze aan zichzelf en aan anderen voor te presenteren. In deze presentatie van de (nieuwe) werkelijkheid is sprake van een fictie, een zelfbedachte weergave van de waarheid omtrent wat werkelijk het geval is. Het is de vraag of de bestuurder bewust of onbewust slachtoffer is van het gebruik van fictionalisme door te doen en te denken *alsof* zijn werkelijkheid de objectieve werkelijkheid is. Of zou er sprake kunnen zijn van een pragmatische manipulatie en weergave van de realiteit van feiten en verschijnselen?¹⁰.

De filosofie van het *Alsof* en het Thomas-theorama.

In de bovenstaande tekst is de woordcombinatie *alsof* een aantal malen cursief weergegeven. De verleiding tot bedrog van bestuurders en businessmanagers kan mogelijk gedacht worden vanuit de filosofie van het ‘*alsof*’ en vanuit het sociologisch principe van het Thomas-theorama. De Duitse filosoof Hans Vaihinger stelt dat mensen bij een groot deel van wat men zegt en denkt handelt vanuit een gedachte ‘*alsof*’ de werkelijkheid is, zoals men die zich zelf voorstelt¹¹. Hoewel zijn hoofdwerk *Die Philosophie des Als Ob* in 1911 verscheen, heeft het nog steeds een belangrijke actuele waarde bij het duiden van het handelen van mensen, zoals in dit geval van bestuurders¹². Deze vorm van denken wordt aangeduid als fictionalisme, immers mensen maken een fictieve werkelijkheid, maar denken tegelijkertijd dat deze werkelijkheid de ‘echte werkelijkheid’ is. Het is hoe dan ook een subjectieve werkelijkheid, een realiteit die slecht van de persoon zelf is en in zekere mate verschilt van de werkelijkheid van de ander¹³. Vaihinger stelt de vraag of mensen dit soort van fictionalisme bewust en pragmatisch toepassen, dat wil zeggen, gericht op het bereiken van een bepaalde eigen doelstelling¹⁴.

Een overeenkomstige gedachte werd door de Amerikaanse socioloog W.I. Thomas beschreven in *The Child in America* in 1928. Door Robert K. Merton (1995) werd de stelling van Thomas later geduid als het Thomas-theorama¹⁵. Het wordt gezien als een fundamenteel sociologisch begrip waar gesteld wordt dat wanneer mensen een situatie als werkelijkheid definiëren, dat ze vandaaruit ook werkelijk zijn in hun consequenties. Dit is door W.I. Thomas als volgt beschreven: "*If men define situations as real, they are real in their consequences*"¹⁶. De definitie van de situatie –definition of the situation– is volgens Thomas van invloed op het handelen van de mens¹⁷. "*For his immediate behavior is closely related to his definition of the situation, which may be in terms of objective reality or in terms of a subjective appreciation — "as if" it were so*"¹⁸. Op grond van eigen waarden en emoties geeft een mens een eigen subjectieve definitie van de werkelijkheid. Deze definitie is van invloed op de betekenis die mensen geven aan hun situatie en hun handelen. Eenzelfde handeling kan daardoor

⁹ Eenkhoorn, P. & J.J. Graafland (2011). p. 362).

¹⁰ Bouriau, C. (2016). Hans Vaihingers Die Philosophie des Als-Ob : Pragmatismus oder Fiktionalismus?. in: *Philosophia Scientiae*, 20-1,(1), 77-93.

¹¹ Vaihinger, H. (2016). Les origines de la philosophie du comme si. in: *Philosophia Scientiae*, 20-1,(1), 95-118.

¹² Bouriau, C. (2016). p. 79.

¹³ Vaihinger, H. (1925). *The Philosophy of 'As if'. A system of the Theoretical, Practical and Religious Fictions of Mankind*, New York: Harcourt, Brace & Co. Inc., p. 86.

¹⁴ Bouriau, C. (2016). p. 81.

¹⁵ Merton, R.K. (1995). The Thomas Theorem and The Matthew Effect, in: *Social Forces*, 74(2): 379-424.

¹⁶ Thomas, W.I. & D.S. Thomas (1928). *The Child in America. Behavior Problems and Programs*, New York: Alfred A. Knopf Inc., p. 572.

¹⁷ Thomas, W.I. & D.S. Thomas (1928). p. 572.

¹⁸ Thomas, W.I. & D.S. Thomas (1928). p. 572. Vermeldenswaard is het dat Vaihinger niet in de bronvermelding van *The Child in America* genoemd is.

afhankelijk van de context waarin deze plaatsvindt door verschillende mensen op verschillende manieren worden uitgelegd. Indien betrokkenen een andere definitie van de situatie hebben, dan kan dit voor misverstanden zorgen. *Very often it is the wide discrepancy between the situation as it seems to others and the situation as it seems to the individual that brings about the overt behavior difficulty*¹⁹. Merton geeft een ‘countervariant’ op het Thomas-theorema, die binnen de context van interpersoonlijk handelen, zoals binnen organisaties, interessant kan zijn om mogelijk te kunnen begrijpen hoe mensen van invloed kunnen zijn op elkaars betekenisgeving en handelen. Hij schrijft: *if men do not define real situations as real, they are nevertheless real in their consequences*²⁰. Deze stelling van Merton kan wellicht van belang zijn bij het duiden van tegenstellingen in opvattingen en gedrag binnen organisaties.

Wellicht kan het hiervoor geschetste fenomeen van het maken van een eigen subjectieve werkelijkheid met een daaraan gerelateerde betekenisgeving en handelen bijdragen aan het doorzien van de genoemde kernpunten uit de cultuurparagraaf van de Governance Code: de strategie, de organisatiestructuur en de maakbaarheid van de cultuur. Hieronder worden deze drie punten kort geanalyseerd met de ‘alsof’ bril voor ogen.

De strategie

In de Code wordt de indruk gewekt dat de bestuurder een rationeel handelende strategie is, die de organisatie strak en doelgericht leidt naar de bestemming om winst te maken, in geld en opbrengsten voor de maatschappij, de waardecreatie. Het lijkt of er sprake is van een objectieve werkelijkheid en eenduidigheid in opvatting over wat de waardecreatie is. Waardecreatie blijkt uit jaarrekeningen en balanstotalen. Dit wiskundige en rekenkundige bouwwerk is een bijzondere vorm van subjectieve werkelijkheid²¹. De bestuurder doet het altijd voorkomen *alsof* zijn²² interpretatie en manipulatie van de cijfers de objectieve werkelijkheid weergeven. In de afgelopen decennia hebben we diverse voorbeelden hiervan gezien, bij grotere en kleinere bedrijven. De wereldwijde financiële crisis is hiervan wel een extreem voorbeeld.

We hebben het beeld van de bestuurder dat hij met modellen en concepten een soepel functionerende organisatie realiseert. Het is de vraag of dit beeld aansluit bij de dagelijkse werkelijkheid van de strategie. Volgens Mintzberg en Quinn klopt er weinig van het beeld dat men heeft van de strategisch manager als iemand die ‘plant, organiseert, coördineert en controleert’²³. Wrapp sluit zich hierbij aan en stelt, op grond van zijn omvangrijke onderzoek, dat in managementliteratuur een karikatuurbeeld wordt geschetst van de rationele man aan de top²⁴. Iedereen kan strategie zijn en een topmanager heeft vooral belang bij geluk en goede (vaak toevallige) timing. Wrapp spreekt over de topmanager die ‘aanmoddert om het doel te bereiken’²⁵. Het beeld van de strategie, de bestuurder zoals deze geschetst wordt in de Governance Code is dat van een bestuurder die geheel los staat van de verwachtingen van de medewerkers die ze hebben over hun ‘eindbaas’. Het is de vraag of dat zo verstandig is, uit onderzoek blijkt vaak het tegenovergestelde²⁶. Er wordt een beeld opgeroepen van een deugdzaam leider, de strategie die zich laat leiden door de principes van de deugdeethiek, waar het laatste decenni-

¹⁹ Thomas, W.I. & D.S. Thomas (1928). p. 572.

²⁰ Merton, R.K. (1995). p. 397.

²¹ Pollard, S. (2010). ‘As if’ Reasoning in Vaihinger and Pasch, in: *Erkenn* (2010) 73:83–95, p. 94

²² In dit artikel wordt bestuurder in de mannelijke vorm gehanteerd, voor ‘zijn’ kan ook ‘haar’ gelezen worden.

²³ Mintzberg, H. & J.B. Quinn (1991). *The Strategy Process*, Englewood Cliff: Prentice Hall Int. Inc., p.20.

²⁴ Wrapp, H.E. (1991). Good managers don’t make policy decisions, in: Mintzberg, H. & J.B. Quinn (1991). *The Strategy Process*, Englewood Cliff: Prentice Hall Int. Inc., pag. 32.

²⁵ Wrapp, H.E. (1991). p. 36.

²⁶ Heres, L., *One style fits all? The content, Origins, and Effect of follower expectations of ethical leadership*, (phd-thesis) Nijmegen: Leonie Heres, 2014.

um veel onderzoek naar is verricht²⁷. Dit wordt bevestigd in de aanwijzing van de Code dat de bestuurder voorbeeldgedrag vertoont voor iedereen binnen de onderneming. Het heeft er de schijn van dat de auteurs van de Code doen *alsof* een deugdzaam strateeg de zoals ze in de Preambule zeggen ‘best practice’ is²⁸. Een ethische houding van de bestuurder die gebaseerd is op de principes van zorg-ethiek zal mogelijk beter zijn voor de medewerkers, hemzelf en de organisatie²⁹.

Organisatiestructuur

Met de organisatiestructuur wordt weergegeven de wijze waarop de rollen, verantwoordelijkheden en verantwoordingsrelaties in de organisaties zijn geregeld. Hiermee wordt de machtsstructuur in de onderneming uitgedrukt en hoe deze zich manifesteert door te benadrukken welke rollen en relaties er echt toe doen binnen de organisatie³⁰. De Governance Code benadrukt in de Preambule de verantwoordelijkheid van de bestuurder en de toezichthouders bij het afwegen van de belangen van alle betrokkenen, inclusief de werknemers bij het nemen en toetsen van besluiten, maar het gaat hoe dan ook ‘altijd om de zaak’. “*Het bestuur en de raad van commissarissen hebben een verantwoordelijkheid voor de afweging van deze belangen en zijn doorgaans gericht op de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming*”³¹. De betrokkenen moeten erop vertrouwen, aldus de Preambule, dat de bestuurder de juiste besluiten neemt.

De formulering van de organisatiestructuur en de uitwerkingen daarvan in de Code kunnen een beeld doen ontstaan van een feodaal paternalisme, waarbij weinig sprake is van welke medeverantwoordelijkheid dan ook van direct betrokkenen, zoals werknemers³². De werknemers worden hier in de organisatiestructuur genoemd als collectief, in hetzelfde rijtje met aandeelhouders, toeleveranciers en afnemers; en verder twee maal als organisatiegeleding in de vorm van werknemersvertegenwoordiging. De belangrijke rollen en verantwoordelijkheden zijn uitsluitend belegd bij de bestuurder en de toezichthouder. De zinsnede dat de belanghebbenden vertrouwen moeten hebben in de goede besluiten van de bestuurder lijkt gebaseerd op de veronderstelling dat de bestuurder in al zijn besluiten een zorgvuldige afweging maakt van alle belangen van alle betrokkenen. Ook kan in de formulering van de Governance Code wellicht de veronderstelling gedacht worden dat bij deze belangenafweging altijd een evenwichtig of rechtvaardig besluit genomen wordt. Bovendien kan de indruk ontstaan dat de Raad van Commissarissen aan de bestuurder bij alle besluiten toeziet op de juiste belangenafweging bij het besluitvormingsproces en of het meest uitgebalanceerde besluit genomen is.

Zouden we op grond van deze roldefinitie kunnen veronderstellen dat de toezichthouder bij het constateren van een besluit waarbij niet alle belangen van alle betrokkenen evenwichtig zijn overwogen aan de bestuurder zal verzoeken om het besluit te heroverwegen? Het is een interessante vraag of toezichthouders vervolgens ook nog toezien op het vervolg van een dergelijk verzoek, of zou de bestuurder doen *alsof* er gehandeld is volgens de Code en dat de toezichthouder verder handelt *alsof* dit de werkelijkheid is.

²⁷ Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. in: *Journal of Organizational Behavior* 29 (2008): pp. 923-947.

²⁸ MCCG (2016). p. 7.

²⁹ Belt, v.d., T. (2017). Verschuiving van deugdethiek naar zorgethiek binnen leiderschap, in: *Management Team Magazine (digitaal)*, <https://www.mt.nl/leiderschap/verschuiving-deugdethiek-naar-zorgethiek-binnen-leiderschap/536621>, geraadpleegd op 1 juni 2017.

³⁰ Johnson, H., R. Whittington & K. Scholes. (2011). *Exploring Strategy*, Harlow Essex: Pierson Education Ltd., p. 178.

³¹ MCCG (2016). p. 8.

³² Looise, J.K. (2017). Tussen Paternalisme en Human Resource Management, in: *Tijdschrift voor HRM*, 2017-5, p. 1 – 21, p. 13.

Maakbaarheid van de cultuur

Wat is cultuur en hoe ontstaat de organisatiecultuur volgens de Code? Deze vragen zijn belangrijk omdat cultuur een ‘nieuw onderdeel van goed bestuur’ in de nieuwe Governance Code is³³. Er wordt van de bestuurder verwacht dat hij over de cultuur verantwoording aflegt aan de toezichthouder en er over spreekt met het medezeggenschapsorgaan. Ook is het een interessante vraag waardoor het komt dat juist dit onderdeel van de Code voor veel bestuurders een lastig onderdeel blijkt te zijn, zoals blijkt uit het hiervoor genoemde onderzoek van de Erasmus Universiteit.

In de toelichting wordt een globale schets gegeven van wat onder cultuur wordt verstaan, waarbij wordt opgemerkt dat er voor gekozen is om geen heldere definitie te geven, het is aan de bestuurder zelf om dit te doen³⁴. In de toelichting lezen we: *‘Cultuur kan worden gedefinieerd als de normen en waarden die impliciet en expliciet leidend zijn bij het handelen en het gedrag dat daaruit voortvloeit’*. De Code stelt dat de bestuurder de waarden vaststelt en in de Toelichting wordt nogmaals herhaald: *‘Het is aan het bestuur om invulling aan cultuur te geven’*. Hiermee zijn de eerste hiervoor genoemde vragen over de cultuur beantwoord en is het duidelijk geworden dat cultuur ontstaat door het besluit van de bestuurder welke waarden binnen het bedrijf gelden, die leiden tot handelen en gedrag. Hoewel in de toelichting wordt gesproken dat er bij het vormgeven van cultuur rekening wordt gehouden met het bestaan van verschillende subculturen binnen de organisatie, heeft dit verder geen betekenis in de Code. De formuleringen over cultuur en de rol van de bestuurder hierbij, zoals hiervoor beschreven wekt de indruk van de ‘cultuur’ iets is dat door de bestuurder doelrationeel gemaakt wordt. Hij bepaalt welke waarden en normen passen bij de lange termijn doelen van waardecreatie en vormt daarmee de cultuur, zo kan gedacht worden volgens de Governance Code. Op grond hiervan kan veronderstelt worden dat cultuur iets is, dat ‘volgende week dinsdag om 15.15 u. van start gaat’. De bestuurder spreekt daarover met de Commissarissen en principe 2.5 bepaalt dat *‘De raad van commissarissen houdt toezicht op de activiteiten van het bestuur ter zake.’* Op grond van deze formulering kan de veronderstelling gedacht worden dat de toezichthouder handelt *alsof* de bestuurder de cultuur maakt en bepaalt welk gedrag binnen de organisatie vertoond wordt.

De Toelichting stelt: *‘Cultuur is een referentiekader op basis waarvan het eigen handelen en dat van anderen wordt beoordeeld’*. Deze beoordelingsbasis sluit goed aan bij de maakbaarheidsgedachte van de cultuur. Het heeft er alle schijn van dat de bestuurder naast de waarden ook de normen voor gedrag vaststelt en op grond daarvan een beoordelingsformat van welk gedrag wel en niet toelaatbaar is. De meer gangbare gedachten over cultuur als een ‘manier van leven binnen de gemeenschap’, als een geheel van gedeelde opvattingen en betekenisgeving, een geheel dat door een langdurig proces van wederzijdse beïnvloeding en leren begrepen kan worden lijkt binnen de formuleringen van de Governance Code niet mogelijk te zijn³⁵. Uit de gedachte zoals verwoord in principe 2.5.1 dat de bestuurder het voorbeeldgedrag vertoont, blijkt eveneens weinig van een wederkerige cultuuropvatting en erkenning van waardenopvattingen van medewerkers³⁶. Het is overigens de vraag hoe vaak de toezichthouder aan de bestuurder confronteert met de vraag: ‘Ben jij een voorbeeld voor iedereen binnen de organisatie? Zou je willen dat iedereen hetzelfde gedrag en houding vertoont als jij?’. In wat is hij dan een voorbeeld? Zouden de werknemers hem moeten volgen in het beteugelen, ontkennen of on-

³³ Goed Bestuur & Toezicht, https://www.goedbestuurentoezicht.nl/actualiteiten/nieuwe-corporate-governance-code_6277, geraadpleegd op 16 december 2016.

³⁴ MCCG (2016). p. 46.

³⁵ Martins, E.C. & F. Terblanche (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation, in: *European Journal of Innovation Management*, 2003, Vol. 6, no. 1, pp. 64-74, p. 65.

³⁶ Edwards, M.G. & N. Kirkham (2016). Situating ‘Giving Voice to Values’: A Metatheoretical Evaluation of a New Approach to Business Ethics, in: *Journal of Business Ethics* (2014) 121, pp. 477–495, p. 480.

derdrukken van emoties. Of in het doen *alsof*? Het is alom bekend dat veel werknemers deze vraag niet aan hun bestuurder zouden durven stellen uit angst voor zware represailles.

De Code stelt geen voorschriften over de waarden die de bestuurder stelt als basis voor de cultuur. Zijn de waarden die de bestuurder formuleert gebaseerd op iets? Op het idee dat hij het goede doet? En wat is dan het goede? Is er sprake van een goddelijke opdracht, of een Platoons ideaalbeeld, of zoiets als een natuurlijk goed, Humanistisch individualisme, of sociaal atomisme?³⁷

Cultuur wordt niet bedacht en planmatig uitgewerkt in een ‘ding of apparaat’ dat onderneming genoemd wordt. Cultuur is het geheel van opvattingen, gedragingen, houdingen en emoties dat door alle betrokkenen binnen een sociaal systeem – in casu de organisatie– gemaakt wordt in een intensieve wederkerige wisselwerking met elkaar. De organisatie bestaat uit mensen. Emoties van iedereen, van zowel de bestuurder als van alle medewerkers zijn drager en vormer van de bedrijfscultuur³⁸. De cultuur is niet een eenduidig geheel van opvattingen, of zoals de Code aangeeft: ‘een referentiekader van waarden en normen waarmee gedrag beoordeeld kan worden’. Juist doordat de Code ruimte biedt om sub-culturen te erkennen wordt de vooronderstelling gedacht dat de bestuurder de dominante cultuur maakt en het heeft de schijn dat subculturen daaraan ondergeschikt zijn. Hierbij heeft het de schijn dat er binnen de organisatie gewerkt wordt met mensen die allemaal hetzelfde doel na streven en mogelijk allemaal hetzelfde belangrijk vinden en dezelfde waarden en normen hanteren. Het is de vraag of het mogelijk is om een dergelijke organisatie te maken, of om mensen te dwingen gelijkgestemd te zijn, maar zeker kan gedacht worden dat het onnut is om te denken dat een dergelijke eenheidscultuur efficiënt en effectief is³⁹. Echt welzijn van alle betrokkenen binnen de onderneming kan mogelijk ontstaan door een cultuur waarin ruime erkenning is van ieders emoties, waarbij het bijzondere normaal is, en de bestuurder een voorbeeld kan nemen aan veel medewerkers⁴⁰.

De Code gekraakt?

In het voorgaande zien we dat de nieuwe Corporate Governance Code een optimistisch beeld schetst van het bestuur en toezicht in organisaties. In het begin van de Preamble wordt gesteld dat: ‘*Naleving van de Code draagt bij aan het vertrouwen in goed en verantwoord bestuur van vennootschappen en hun inbedding in de maatschappij*’⁴¹. Op grond waarvan dit vertrouwen kan ontstaan is onduidelijk en wordt verder niet genoemd in de Code, tenzij impliciet verwezen wordt naar zogenaamde ‘best-practice’ bepalingen, waarvan in het voorgaande een paar voorbeelden zijn genoemd, zoals het voorbeeldgedrag van de bestuurder. We hebben geconstateerd dat de Code een hoog ‘alsof’-gehalte heeft, we doen alsof de bestuurder een rationele strateeg is, bij wie alles gecoördineerd en planmatig toewerkt naar en bijdraagt aan het doel van ‘de zaak’, namelijk waardecreatie. Bij het nieuwe onderdeel dat in deze Code wordt geïntroduceerd, namelijk de verantwoordelijkheid van de bestuurder voor de bedrijfscultuur wordt het beeld geschetst dat deze zomaar gemaakt wordt door de bestuurder. Op grond van de inzichten van de filosofie van ‘*Alsof*’ en van het Thomas-theorama kan gedacht worden dat de Corporate Governance Code 2017 een schijnwereld voorspiegelt, een werkelijkheid waarvan iedereen zou kunnen weten, dit is de subjectieve realiteit van de governance en de rapportages en communicatie zijn de individuele interpretaties van de bestuurder. De onderneming lijkt te worden

³⁷ Cusveller, B. (2014). Ethics of Justice + Ethics of Love = Ethics of Care?, in: *Philosophia Reformata* (2014), Vol. 79, no. 2, pp. 172-190.

³⁸ Meyerson, D.E. (2000). If emotions were honoured: a cultural analysis, in: Fineman, S. (2000). *Emotions in Organizations*, London: Sage Publications, pp. 168-183.

³⁹ Kaulingfreks, R.G.A. (2015). Blijf er vanaf. Over afstand en samenwerken. In: *Waardenwerk*, 62/63, pp. 161-171.

⁴⁰ Zapf, D. (2002). Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary, Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations, in: *Human Resource Management Review*, Volume 12, Issue 2, 2002, pp. 215-235.

⁴¹ MCCG (2016). p. 7.

gezien als een te manipuleren systeem, waarbij het alle schijn heeft dat elke vorm van menselijkheid en emotie niet gezien of ontkend wordt.

Moeten we dan stoppen met het hanteren van de Code? Is deze zodanig gekraakt dat ze geen kracht meer zou kunnen hebben? Dat is de vraag. Wederom op grond van de filosofie van 'Alsof' en het Thomas-theorama kan gedacht worden dat iedereen binnen de onderneming zijn eigen werkelijkheid en betekenisgeving heeft. Een gedeeld beeld van de realiteit hoeft niet verwacht te worden. Wellicht kan de Governance Code dan nog steeds wel gehanteerd worden in het besef dat ieder zijn eigen definitie van de situatie heeft en dat dé werkelijkheid niet bestaat. Dit zou bestuurders en toezichthouders bescheiden kunnen maken en steeds in uiterst kritische dialoog met alle betrokkenen hun eigen interpretaties voorleggen en ruimte bieden aan veler perspectief, waardoor een hoge mate van intersubjectief werkelijkheidsbesef kan ontstaan, in een cultuur waarin iedereen verstandig en respectvol wederkerig erkenning geeft en ontvangt.

Referenties

- Belt, v.d., T. (2017). Verschuiving van deugdethiek naar zorgethiek binnen leiderschap, in: *Management Team Magazine* (digitaal), <https://www.mt.nl/leiderschap/verschuiving-deugdethiek-naar-zorgethiek-binnen-leiderschap/536621>, geraadpleegd op 1 juni 2017.
- Bouriau, C. (2016). Hans Vaihingers Die Philosophie des Als-Ob : Pragmatismus oder Fiktionalismus?. in: *Philosophia Scientiæ*, 20-1, (1), 77-93.
- Cusveller, B. (2014). Ethics of Justice + Ethics of Love = Ethics of Care?, in: *Philosophia Reformata*, 2014, Vol. 79, no. 2, pp. 172-190.
- Edwards, M.G. & N. Kirkham (2016). Situating 'Giving Voice to Values': A Metatheoretical Evaluation of a New Approach to Business Ethics, in: *Journal of Business Ethics* (2014) 121, pp. 477-495.
- Eenkhoorn, P. & J.J. Graafland (2011). Lying in business: insights from Hannah Arendt's 'Lying in Politics', in: *Business Ethics: A European Review*, Volume 20, Nr. 4.
- Goed Bestuur & Toezicht. (2016). Nieuwe Corporate Governance Code, https://www.goedbestuurentoezicht.nl/actualiteiten/nieuwe-corporate-governance-code_6277, geraadpleegd op 16 december 2016.
- Heres, L., *One style fits all? The content, Origins, and Effect of follower expectations of ethical leadership*, (phd-thesis) Nijmegen: Leonie Heres.
- Johnson, H., R. Whittington & K. Scholes (2011). *Exploring Strategy*, Harlow Essex: Pierson Education Ltd.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model, in: *Journal of Organizational Behavior*, 29: pp. 923-947.
- Kaulingfreks, R.G.A. (2015). Blijf er vanaf. Over afstand en samenwerken. in: *Waardenwerk*, 62/63, pp. 161-171.
- Looise, J.K. (2017). Tussen Paternalisme en Human Resource Management, in: *Tijdschrift voor HRM*, 2017-5, p. 1 – 21.
- Martins, E.C. & F. Terblanche (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation, in: *European Journal of Innovation Management*, 2003, Vol. 6, no. 1, pp. 64-74.
- Merton, R.K. (1995). The Thomas Theorem and The Matthew Effect, in: *Social Forces*, (1995), 74(2): 379-424.
- Meyerson, D.E. (2000) If emotions were honoured: a cultural analysis, in: Fineman, S. (2000). In: *Emotions in Organizations*, London: Sage Publications, pp. 168-183.
- Monitoring Commissie Corporate Governance Code (MCCG) (2016). *De Nederlandse Corporate Governance Code*, Den Haag: MCCG.
- Mintzberg, H. & J.B. Quinn (1991). *The Strategy Process*, Englewood Cliff: Prentice Hall Int. Inc.

- Pollard, S. (2010). 'As if' Reasoning in Vaihinger and Pasch, in: *Erkenn* (2010) 73: pp. 83–95.
- Thomas, W.I. & D.S. Thomas (1928). *The Child in America. Behavior Problems and Programs*, New York: Alfred A. Knopf Inc.
- Vaihinger, H. (1925). *The Philosophy of 'As if'. A system of the Theoretical, Practical and Religious Fictions of Mankind*, New York: Harcourt, Brace & Co. Inc.
- Vaihinger, H. (2016) Les origines de la philosophie du comme si, in: *Philosophia Scientiæ*, 20-1,(1), 95-118.
- Wrapp, H.E. (1991). Good managers don't make policy decisions, in: Mintzberg, H. & J.B. Quinn (1991). *The Strategy Process*, Englewood Cliff: Prentice Hall Int. Inc., pp.32-38.
- Zapf, D. (2002). Normalizing emotion in organizations: Making the extraordinary seem ordinary, Emotion work and psychological well-being: A review of the literature and some conceptual considerations, in: *Human Resource Management Review*, (2002), Volume 12, Issue 2, 2002, pp. 215-235.