

Cultuur: het hoe en het wat



Door Marijke Pubben

grip cultuur en hoe een cultuurverandering te realiseren. Dit blijkt een uitdagende maar essentiële klus en van onschatbare waarde. Niet alleen voor het langetermijnsucces van een onderneming maar ook voor het welbevinden en de persoonlijke groei van haar medewerkers.

Als executive hield ik mij bezig met een internationale fusie tussen twee Amerikaanse farmaceutische multinationals met samen meer dan 100.000 werknemers. Ook had ik als commissaris te maken met een fusie tussen een Nederlands en Japans bedrijf. Ik deel hier graag mijn ervaringen met cultuur. Cultuur is een resultaat van het gedrag van alle werknemers die in een organisatie werken. Het onderkennen van de invloed van je eigen gedrag, en waar nodig het veranderen daarvan, is een lastige persoonlijke opgave en behoeft een duidelijke aanleiding en noodzaak. Het 'gewenste gedrag', resulterend in een 'gewenste cultuur', wordt vooral zichtbaar waar de leiders in staat zijn dit gedrag voor te leven en

weten te verbinden aan het realiseren van inspirerende, uitdagende en concrete bedrijfsresultaten. Het gewenste gedrag wordt daarbij voor alle functies en op elk niveau vertaald naar concreet zichtbare acties van individuele medewerkers. Daarbij wordt helder gearticuleerd dat de wijze waarop resultaten tot stand komen ('hoe') van even groot belang is als de resultaten zelf ('wat'). Niet als 'nice to have' maar als bittere noodzaak voor het creëren van een langetermijngeheugen over wat wel en wat niet leidt tot succes voor de onderneming. Ook wordt volop geïnvesteerd in (gedrags)vaardigheden en kennis van medewerkers, zodat persoonlijke groei parallel loopt aan het succes van het bedrijf. Vanzelfsprekend zijn werving, selectie, beloning en promotie, op alle niveaus, een weerspiegeling van het 'wat' en het 'hoe'. Er staan de raad van bestuur vele instrumenten en me-

thoden ter beschikking om een gewenste cultuur te faciliteren, alle met hun eigen voor- en nadelen. De toegevoegde waarde wordt vooral zichtbaar wanneer de gekozen instrumenten consistent en langdurig worden aangewend en zo leiden tot een gemeenschappelijke taal en aanpak. Elke organisatie heeft een bepaalde cultuur. Een gewenste cultuur kun je niet veinzen, of 'faken' om een hedendaagse term te gebrui-

Gewenste cultuur kun je niet 'faken'

ken. Gelukkig maar. Hoe eerder dit wordt onderkend, hoe meer schade kan worden voorkomen. Het verdient dus aanbeveling in het drieradenoverleg – raad van bestuur, raad van commissarissen en or – te bespreken hoe invulling te geven aan het begrip cultuur, als onlosmakelijk onderdeel van goede Corporate Governance.

Marijke Pubben is commissaris in het bedrijfsleven en senior adviseur voor de Life Science industrie

Op 8 december 2016 publiceerde de Monitoring Commissie Corporate Governance Code een herziene code. De belangrijkste vernieuwing is het centraal stellen van langetermijn-waardecreatie en de introductie van cultuur als onderdeel van goede corporate governance. 'Realisatie van waardecreatie is onlosmakelijk verbonden met de cultuur binnen de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.' Wij allen hebben de juistheid van deze conclusie de afgelopen jaren kunnen ervaren.

Er is veel literatuur over het be-

Regeringsbeleid een aantal maatschappelijke gevolgen van doorgevlagen flex op: afbraak van loonniveaus, ondermijning van de cao, uitholling van de sociale zekerheid en andere collectieve arrangementen (waaronder pensioen), onverzekerde zzp'ers, en 'onderscholing'. Samengevat door hoogleraar Paul de Beer in het WRR-rapport: 'We dreigen in een race to the bottom te verzanden'. Behalve dan de winner-takes-all bedrijven als Uber, Amazon Mechanical Turk en nog zowat, die hun winsten fors zien stijgen. De belangrijkste slachtoffers van de flexibilisering zijn echter de flexwerkers zelf. Uit diverse stu-

dies blijkt dat flexwerkers vaak zwaar en gevaarlijk werk verrichten, relatief vaak betrokken zijn bij ernstige arbeidsongevallen, veelal slecht betaald worden, weinig autonomie genieten, psychisch gebukt gaan onder onzekerheid, vaker gezondheidsklachten ondervinden en, uiteindelijk, een kortere levensverwachting hebben. Om Vader Abraham nog maar eens aan te halen: 'Kunnen jullie door het afvoerputje? Ja, wij gaan door het afvoerputje'.

De flexwerker gaat aan het 'succes' van flexwerk kapot. Eén op de drie, inmiddels, is flexwerker. Veelal onzichtbaar. Weet u van al uw collega's of ze flexwerker zijn?

Misschien moeten alle flexers eens allemaal tegelijk een gek blauw pak aantrekken, met een geinig wit mutsje. Gewoon, om zichtbaar te zijn. Op 11 april bijvoorbeeld, de verjaardag van Vader Abraham. Het is maar een idee: Nationale Smurfendag. Moet je eens inden-

Uitzendkrachten voor piek en ziek

ken hoe treurig dat eruit moet zien: één derde van al je collega's herkenbaar als flexsmurf. Maar ook zonder blauwe pakjes, is dat al niet treurig genoeg?

Jan Popma is beleidsadviseur veilig en gezond werken bij de FNV