

Bijdrage Gerda van Dijk - Over gedrag, cultuur en governance, de theorie en de praktijk en de samenhang daartussen.

Mondelinge toelichting bij de presentatie:

Foto 1:

Met behulp van een foto van een dijk wordt een beeld geschetst van het overzichtelijke verleden - aan de rechterkant-; een overzichtelijk landschap waarin alles goed geregeld is en aan de linkerkant een Waddenzee, die door eb en vloed steeds verandert en er daardoor steeds anders uitziet.

Als toezichthouder toezicht houden op een organisatie is ingewikkeld; Waar wordt precies toezicht op gehouden, wat doet de organisatie en welke kant gaat de organisatie op bewegen? Welke rol kan de toezichthouder daarbij spelen en wat zijn de juiste vragen om te stellen?

Bij het toezichthouden op een organisatie heb je te maken met een samenspel van afspraken en gedeeld gedrag dat ontwikkeld wordt. Om daar over te kunnen praten zijn metaforen nodig, als taal om elkaar te kunnen begrijpen.

Foto 2:

De meest hardnekkige metafoor is de organisatie als machine als het gaat om de besturing van de organisatie, met een dashboard, waar toezichthouders aan de knoppen kunnen draaien. Door het toepassen van deze metafoor wordt gedacht dat organisaties maakbaar en voorspelbaar zijn. Het hanteren van standaardprocessen maakt ook dat de organisatie deels voorspelbaar is.

Foto 3:

Bij een crisis worden de tekortkomingen van de machine-metafoor duidelijk. Dan blijkt de organisatie niet maakbaar en is niet te voorspellen wat bepaalde ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld nu de corona-crisis, voor gevolg heeft voor de organisatie. Dan zijn er andere metaforen nodig om over volgende stappen te kunnen nadenken.

Als je de organisatie ziet als een netwerk, waarin samengewerkt moet worden om tot resultaten te komen, is een veelgebruikte metafoor die van een ecosysteem. Het allergrootste verschil met de machine-metafoor is dat er bij het ecosysteem andere wetmatigheden naar boven komen. In een ecosysteem is er sprake van samenhang, diversiteit en open grenzen, omdat gezonde ecosystemen constant energie van buiten nodig hebben in de vorm van zonlicht, andere soorten, voedingsstoffen. Er is een constante uitwisseling met de omgeving en ontwikkeling met de verandering in de omgeving. Om mee te kunnen in de veranderingen in de omgeving is diversiteit in het systeem nodig. Een ander belangrijk kenmerk van een ecosysteem is dat er geen eenvoudige oorzaak – gevolg relatie is, zoals bij een machine. Bij een ecosysteem is sprake van circulaire causaliteit; de onderdelen hebben een relatie met elkaar en wanneer door die relatie de kenmerken van de onderdelen veranderen, veranderen de relaties. Als voorbeeld: de waterkwaliteit bepaalt welke algen er groeien. Door het groeien van de algen wijzigt de waterkwaliteit en zullen er weer andere soorten algen gaan groeien, andere vissen komen te leven enz.

Bij een ecosysteem zijn de gevolgen van de interventies die je doet niet voorspelbaar. Dat komt door de circulaire causaliteit. Hooguit kan worden gezegd dat achteraf verklaarbaar is waarom het zo gekomen is.

Als toezichthouder heb je te maken met een organisatie met zowel kenmerken van de machine metafoor, als met kenmerken van het ecosysteem. De circulaire causaliteit geeft een dynamiek op het hele systeem. Met het alleen kijken naar de onderdelen, mis je een essentieel deel, de relaties tussen de onderdelen, waardoor het systeem zich ontwikkelt naar een volgende situatie. Dat zijn emergente eigenschappen; het geheel is meer dan de som der delen. Dat geldt ook voor organisaties; het geheel is meer dan de som der delen. Dan gaat het om de ongrijpbare kenmerken van het hele systeem, die moeilijk zijn te beïnvloeden, maar die zelf een grote invloed hebben. Het gaat dan over organisatiecultuur, ondernemerschap, vertrouwen, innovativiteit.

Hoe kijk je naar een organisatie waar toezicht op gehouden wordt? Opsplitsen in onderdelen en oordelen of kijken naar het geheel? Als je naar het geheel kijkt heb je te maken met ongrijpbare kenmerken als gedrag en cultuur. En vaak stopt het daar dan bij: “het loopt niet zo lekker, dat komt door de cultuur...”

Foto 4:

In cultuur zit een eigen dynamiek. Als je kijkt naar de organisatiecultuur kun je het gedrag daar waarnemen: hoe praten mensen over een organisatie? Over collega's? Over de buitenwereld? Dat is cultuur. Gedrag dat waarneembaar is; hoe presenteert een organisatie zichzelf?

Bij elke organisatie speelt een dynamiek van de levenscyclus waarin vier fases zijn te onderscheiden, vier verschillende culturen, verschillende logica's over hoe je je gedraagt. De overgang van de ene naar de andere fase gaat heel snel. De culturen verschillen zodanig van elkaar dat gedrag dat in een bepaalde fase als goed gedrag wordt beschouwd, in een andere fase juist als onfatsoenlijk, rigide, overdreven gedrag wordt gezien. Als toezichthouder op een organisatie is het dus belangrijk dat je weet in welke fase een organisatie zich bevindt. Dan is beter te begrijpen waarom een organisatie doet wat ze doet en de toezichthouder kan dan gericht interventies uitvoeren. De effectiviteit van een interventie van de toezichthouder is afhankelijk van de fase waarin de organisatie zich bevindt. Bij de verticale as gaat het om de gerichtheid van de organisatie; intern (de onderste kwadranten, naar binnen kijkend, “de omgeving mag blij zijn met wat wij voor ze doen”. Als er van buitenaf iets anders gevraagd wordt, dan wordt dat opgevat en uitgelegd als een verkeerde vraag) of extern (eerst naar buiten kijkend, wat speelt er? Wat komt er op de organisatie af? Wat wil ‘buiten’ van ons? Dat bepaalt wat we binnen doen).

Bij de horizontale as gaat het over hoe een organisatie intern georganiseerd is; links: intuïtief, chaotisch en rechts: systematisch, gestructureerd.

Als je de twee assen samenvoegt krijg je vier kwadranten, vier verschillende culturen en omdat het om emergente eigenschappen gaat, kan er niet gemeten worden. Wel kan verteld worden over de kwadranten en of de eigenschappen die bij een bepaalde fase horen herkend worden.

Foto 5:

Gedrag herkennen dat bij een organisatie hoort.

1^e kwadrant / eerste fase:

Eén focus die diep gevoeld wordt: er is een briljant idee, een gat in de markt, een cultuur waar veel energie in zit: “Wij zijn er voor de rechthebbenden”. Leiding wordt gegeven ‘by intuition’, de organisatie is extern gericht, heeft lak aan de interne organisatie, dat is niet interessant, men is alleen bezig met goed doen voor de buitenwereld.

Het is niet verstandig (te) lang in deze fase te zitten, het is hard werken zonder overzicht te krijgen en bovendien loop je het risico van overexpansie; dat je het zodanig niet op orde hebt dat je niet kan overleven (faillissement, of de externe toezichthouder grijpt in). Deze fase als zodanig heeft een korte levenscyclus. Het is van belang op tijd de overgang te maken naar volgende fase.

2^e kwadrant / tweede fase:

Ook hier is de organisatie nog steeds heel extern gericht. Het verschil met fase 1 is dat men slimmer is, men wil de buitenwereld tevreden stellen, maar met eigen strategische doelen. Weten welke waarden gecreëerd worden voor de samenleving en stakeholders. In deze overgang komt er een klein MT dat met elkaar de strategische doelen gaat formuleren en daarover ook kan vertellen. De leiderschapstijl die hierbij hoort is: management by 'exception', intern is er meer op orde gebracht, maar altijd handelend vanuit de vraag wat er minimaal nodig is om de organisatie te organiseren om waarde te creëren voor de buitenwereld. Belangrijk is scherp te blijven op de ontwikkelingen buiten. Als toezichthouder kunnen vragen gesteld worden als: Wat zijn de strategische doelen? Hoe ga je met de buitenwereld om? Hoe heb je dat intern georganiseerd?

Aan het einde van fase 2 kunnen dit soort organisaties arrogant worden, want alles loopt goed en het wordt tijd om de interne organisatie te verbeteren. Sfeer binnen de organisatie: Succes bewezen, wij weten hoe het werkt. Niet te veel risico nemen

3^e kwadrant / derde fase:

In deze fase vindt een doelverschuiving plaats. Het gaat niet meer om waarde leveren voor de buitenwereld / rechthebbenden, maar de organisatie zelf wordt doel en middel: het draait om het verbeteren van de organisatie. Bestaande diensten en producten komen centraal te staan en de verbetering daarvan: "management by control". Planning en Control is fase 3 gedrag. De eigen organisatie is het doel geworden.

Het risico in deze fase is dat men overvallen wordt door ontwikkelingen van buiten (nieuwe wet, nieuwe regels, andere ontwikkelingen), omdat men zo intern, op de eigen organisatie gericht is.

4^e kwadrant / vierde fase:

In deze fase wordt door de organisatie uitgelegd waarom het even tegenzit en de verklaring daarvoor ligt altijd buiten de organisatie; een defensieve en verklarende cultuur. Focus is eigen positie. Leadership 'by politics'. Het gaat om overgeorganiseerde organisaties waarin medewerkers zich onveilig voelen. Daardoor is meer sprake van 'window dressing' en steeds meer verdedigen. Bij het toezicht houden op een fase 4 organisatie stel je andere vragen. In een fase 4 organisatie is er een groter risico op integriteitsissues (binnen de organisatie wordt gedacht "de organisatie zorgt niet voor mij, dus dat moet ik zelf doen".) En dat uit zich bijvoorbeeld uiteindelijk in een negatief krantenartikel of uitzending van Zembla waaruit blijkt dat er geen vertrouwen is, te veel top down is georganiseerd en er sprake is van directief leiderschap.

Als toezichthouder is het belangrijk te herkennen in welke fase een organisatie zich bevindt om de juiste vragen te stellen. Het toepassen van extra regels werkt alleen als die regels daadwerkelijk iets toevoegen. Daarbij moet dus rekening gehouden worden met de cultuur van de organisatie

- Een fase 1 organisatie wil alleen maar doen;
- Een fase 2 organisatie vraagt steeds: wat is de opgave voor de buitenwereld?

- Een fase 3 organisatie vraagt: wat is het plan? Wat zijn de verantwoordelijkheden? Wat zijn de bevoegdheden?
- Een fase 4 organisatie heeft maar een houding: het kan niet.

Als raad van toezicht is het belangrijk te weten op wat voor soort organisatie toezicht wordt gehouden. Ook is het belangrijk als raad van toezicht het gesprek met elkaar te voeren over wat voor soort raad van toezicht je bent en wilt zijn. Welke vragen moeten worden gesteld? Niet alleen procedureel toezicht houden.

Als je kijkt naar cbo's en de rechten van rechthebbenden vraagt dat veelal om een fase 2 cultuur, die het meeste recht doet aan wat de rechthebbenden eigenlijk verwachten van de cbo's. Het is interessant om als toezichthouders met elkaar te kijken of daarop voldoende gestuurd wordt.

Foto 6:

Voor professionalisering van het toezicht is de belangrijkste stap te handelen vanuit de reflex naar de reflectie. Het gaat daarbij om het herkennen van de dynamiek van de organisatie waar toezicht op gehouden wordt, maar ook om de dynamiek binnen de eigen raad van toezicht.

Vanuit reflectie moet men steeds gericht zijn op de vraag: waar hou ik toezicht op? En hoe kan deze organisatie het beste waarde creëren? Continuïteit heb je alleen maar door waardecreatie en dat vraagt om beoordelingsvermogen binnen de organisatie. Good governance helpt daarbij als je daar over doorpraat hoe daar betekenis en invulling aan te geven is.