

Waarom je met een altijd open deur nog geen open cultuur hebt

Zeggen dat je deur altijd voor iedereen openstaat? Klinkt mooi, maar zolang je niet weet of je collega's dat ook d urven, bereik je er weinig mee, stelt Oscar David van TIAS School for Business and Society.

10 mei 2017

Ontsporingen in de financiële sector, misstanden in de bouw of bij woningco operaties, gekonkel in de hoogste politieke rangen: in de pers duiken regelmatig flinke schandalen op.

En hoe verschillend al die schandalen ook mogen zijn, de analyse van de oorzaken levert vaak een behoorlijk gelijke uitkomst op. Zonnekoningengedrag, te weinig tegenspraak, een gesloten cultuur waarin niemand de leiding durfde aan te spreken op het foute gedrag. Allemaal zaken waardoor het gedrag alleen maar escaleerde.

Openheid moet!

Niet zo gek dus dat de [nieuwe corporate governance code \(http://www.mccg.nl/?page=3763\)](http://www.mccg.nl/?page=3763) hier nadrukkelijk op ingaat. De code stelt dat het de taak is van het bestuur en de raad van commissarissen om een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid te creëren. Maar hoe doe je dat dan? En wat maakt het in de praktijk nou precies zo lastig om tot een open cultuur te komen?

Liever niet te veel hiërarchie

Om dat goed te begrijpen is het zaak eerst in te zoomen op het begrip 'machtsafstand'. Organisatiepsycholoog [Geert Hofstede \(https://geert-hofstede.com/\)](https://geert-hofstede.com/) heeft een model ontwikkeld dat cultuur differentieert naar 6 dimensies. Een van die dimensies is de mate van machtsafstand, afgeleid uit de relatieve waardering van maatschappelijke ongelijkheid en hiërarchie. Latijns-Amerikaanse, Arabische en Aziatische landen scoren daarin hoog. Nederland en Zweden hebben juist een lage score; wij moeten over het algemeen gezien niet zoveel hebben van hiërarchie en mensen die zich boven ons verheven weten.

Minder afstand, minder ongelukken

Die lage score voor machtsafstand heeft zo zijn voordelen. Malcolm Gladwell betoogt in zijn bestseller *Outliers* bijvoorbeeld dat Aziatische luchtvaartmaatschappijen meer fatale vliegtuigongelukken kennen dan Europese. Dat ligt niet aan de opleiding en ervaring van de piloten. Die is op beide continenten namelijk uitstekend. Ook aan de vliegtuigen zelf ligt het niet: de vloot is zowel bij de Europeanen als de Aziaten immers jong en goed onderhouden. Wat dan wel de belangrijkste verklaring is? Machtsafstand.

Uit de zwarte doos

Gladwell beschrijft in detail een fatale crash van een vliegtuig van het Koreaanse Asiana Airlines. Uit de rapportage uit de zwarte doos bleek dat de co-piloot de piloot meermaals had gewezen op een dreigende situatie. Toen zijn baas hierop ontkennend reageerde, deed de co-piloot er echter het zwijgen toe. Dit zal bij een Europese luchtvaartmaatschappij niet zo snel gebeuren, aldus Gladwell. Hier is de machtsafstand kleiner. Een co-piloot zal zijn baas eerder tegenspraak bieden en de piloot zal meer geneigd zijn te luisteren. Wat grote ongelukken dus kan voorkomen.

'De deur staat wagenwijd open'

De mate van machtsafstand verschilt niet alleen tussen nationale culturen, maar ook tussen en zelfs binnen organisaties. Als ik raden van bestuur vraag hoe zij hun toegankelijkheid zien, is meestal het antwoord dat de deur voor iedereen wagenwijd openstaat. Dat klinkt mooi, maar de praktijk verschilt nogal of collega's ook van die open deur gebruikmaken en daadwerkelijk tegenspraak durven geven.

Hoop en zorgen? Mailen maar

Soms is dit ook echt het geval. Voormalig BT-ceo Ben Verwaaijen nodigde zijn personeel nadrukkelijk uit om hem te mailen over hun hoop en zorgen. 's Avonds ging bij hem het licht pas uit nadat hij alle mails van zijn medewerkers had beantwoord. Met zijn gedrag zal hij de machtsafstand hebben verkleind.

Minder of meer afstand? Dat is relatief

Volgens Mauk Mulder is het gedrag van Verwaaijen contra-intuïtief. De onlangs overleden 'machtsprofessor' toonde met zijn onderzoek aan dat minder machtigen de wens hebben de machtsafstand te verkleinen, terwijl meer machtigen deze juist steeds willen vergroten. Beide zijn begrijpelijk. Iemand lager in de hiërarchie die de machtsafstand weet te verkleinen, wint immers aan invloed. Wie aan het roer zit, vergroot zijn speelruimte juist met méér machtsafstand.

We zeggen het omgekeerde

Gevraagd naar de machtsafstand, zien we juist een omgekeerd beeld. Bestuurders hebben de neiging de machtsafstand in hun organisatie te onderschatten. Logisch ook: wie toegeeft meer macht te hebben dan gepast is, loopt het risico deze te verliezen. De minder machtige heeft juist de neiging om de machtsafstand als fors in te schatten, opdat de urgentie tot nivellering groter wordt.

Begrijpelijke overlevingsmechanismen

Het zijn beide begrijpelijke overlevingsmechanismen. Bestuur en toezichthouders doen er daarom goed aan om met elkaar en binnen de organisatie een open gesprek te voeren over de ervaren machtsafstand. Zowel de bestuurders als de commissarissen bevinden zich aan de top van de apenrots, dus is de kans groot dat ze de machtsafstand kleiner inschatten dan de meeste andere medewerkers dat doen.

Machtsafstand is behulpzaam

Het gaat er ook niet om dat machtsafstand verdwijnt. Machtsafstand is ook behulpzaam: het bakent verantwoordelijkheden af en bevordert efficiency. Het is echter wel van belang dat je gezamenlijk nagaat hoe iedereen de machtsafstand beleeft. Daarna kun je vaststellen in hoeverre die ervaren machtsafstand verandering behoeft om tot een meer open cultuur te komen.

Over de auteur

Oscar David is adjunct professor bij TIAS en docent van het [TIAS Senior Executive Program](https://www.tias.edu/opleidingen/certificaatprogrammas/detail/senior-executive-program) (<https://www.tias.edu/opleidingen/certificaatprogrammas/detail/senior-executive-program>), het programma voor ambitieuze senior professionals. In zijn boek 'Macht! Van instinct tot integriteit' beschrijft hij de werking en dynamiek van macht.