

GEDRAG MANAGER BEPAALT BEDRIJFSCULTUUR

De baas zet de toon

VOORBEELDGEDRAG VAN TOPMANAGERS HEEFT EEN VEEL GROTERE INVLOED DAN ZE ZICHZELF KUNNEN VOORSTELLEN. TOEZICHTHOUDERS IN DE FINANCIËLE SECTOR HEBBEN DAAROM SINDE CRISIS STEEDS MEER OOG VOOR GEDRAG EN CULTUUR. ALS DE 'TOON AAN DE TOP' VALS IS, GRIJPEN ZE IN.

Tekst **Cathalijne Boland** Illustraties **Claudie de Cleen**



In 1988 kreeg de Britse warenhuisketen Marks & Spencer een nieuwe ceo: sir Richard Greenbury. Onder leiding van Greenbury namen de winsten eerst spectaculair toe, tot ze in 1999, zonder enige waarschuwing vooraf, weer even plotseling in elkaar zakten.

Greenbury moest aftreden.

In zijn artikel *Het DNB-toezicht op gedrag en cultuur* beschrijft Wijnand Nuijts wat er in de elf tussenliggende jaren was misgegaan, op grond van wat daar in de pers en in de bedrijfswetenschappelijke literatuur over bekend is geworden. De uiterst dominante Greenbury zou zich hard hebben opgesteld tegenover het management. Hij zou bij wijze van spreken hoogstpersoonlijk bepaald hebben welke kleren er in de winkel kwamen te hangen en nieuwe ontwikkelingen buiten de deur gehouden hebben. Maar omdat de financiële resultaten uitstekend waren, durfde niemand hem tegen

te spreken. Sterker nog, directieleden presenteerden een rooskleurig beeld. Zo werden bezuinigingen op winkelpersoneel tijdens bedrijfsbezoeken verborgen gehouden voor Greenbury – door verkoopsters in te huren voor de duur van het bezoek. Toen de eens zo trouwe klanten in 1999 massaal afhaakten, kwam dat voor Greenbury dan ook als een volslagen verrassing. Wijnand Nuijts is hoofd van het expertisecentrum Cultuur, Organisatie en Integriteit van De Nederlandsche Bank (DNB). Het geval-Greenbury illustreert perfect waarom DNB tegenwoordig niet alleen de soliditeit van financiële ondernemingen in de gaten houdt, maar ook nadrukkelijk toezicht houdt op cultuur en gedrag. Wat Greenbury en vele andere voorbeelden laten zien is dat een bedrijf financieel gezond kan lijken, terwijl de bestuurscultuur verziekt is. Vroeg of laat zal dat zijn weerslag hebben op de financiële resultaten.

Tegenmacht

'Gedrag is vaak een voorspeller van latere problemen', zegt Nuijts. 'Het is ook bepalend voor de prestaties van een onderneming. Je kunt niet zeggen dat DNB voor de crisis helemaal niet naar gedrag keek, maar nu gebeurt het veel gestructureerder, als vast onderdeel van toezicht.'

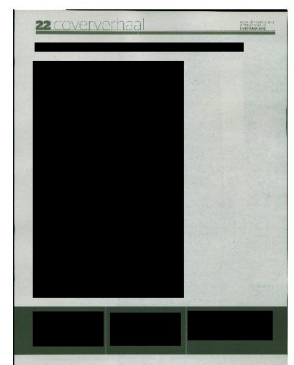
De gedragsspecialisten van DNB trekken hierbij samen op met de financieel specialisten. 'We bekijken hoe de besluitvorming verloopt, bijvoorbeeld

bij grote investeringsbeslissingen.'

DNB maakt daarbij gebruik van verschillende onderzoeksmethoden, zoals een enquête onder medewerkers, diepgaande interviews met bestuursleden en commissarissen, en zelfs het bijwonen van een enkele boardmeeting, om zicht te krijgen op de heersende gedragspatronen in de boardroom.

'In het begin valt het op dat wij erbij zitten', zegt Nuijts, 'maar al vrij snel gaat men over tot de orde van de dag; ik denk dat wij een redelijk natuurlijke vergadering meemaken. We letten bijvoorbeeld op het gedrag van de voorzitter. Laat hij anderen voldoende aan het woord, doet iedereen mee aan de discussie?'

DNB zal een cultuur *an sich* overigens niet tot goed of fout bestempelen. 'Een cultuur kan bijvoorbeeld landsbepaald zijn', zegt Nuijts. 'Een Aziatische bank heeft een heel andere bedrijfscultuur dan een Europese of Amerikaanse. De ene cultuur is niet per definitie beter dan de andere. Evenmin kun je zeggen dat een conservatieve, behoudende cultuur goed is en een innovatieve cultuur fout. Wat goed is voor een bedrijf, hangt ook van de context af: staat het bedrijf aan de rand van de afgrond, of is het een volwassen onderneming die toe is aan de volgende stap? Door al deze elementen is het lastig om generieke uitspraken te doen.'



Desalniettemin zal DNB ingrijpen bij onwenselijk of niet-integer gedrag (cultuur is geen vrijbrief), en zal DNB sowieso aangeven welke risico's bepaalde bedrijfsculturen aankleven. Dominant leiderschap is daar een voorbeeld van. Een man als Richard Greenbury kreeg daardoor te weinig weerwoord. Dominant leiderschap hoeft niet per definitie verkeerd te zijn, zolang er maar voldoende 'tegenmacht' is georganiseerd.

De toezichthouder moet er bij dominant leiderschap dus op letten of er geen sprake is van 'zonnekoning-gedrag'. Dit begrip (vrij naar het optreden van de absolute vorst Louis XIV) is afkomstig van Antoinette Rijenbilt, die in 2011 promoveerde op een onderzoek naar narcisme onder ceo's. Zij concludeerde dat gematigd narcisme een essentiële voorwaarde is voor effectief leiderschap, maar dat een overdosis de financiële resultaten van de onderneming uiteindelijk zal schaden. Zonnekoningen organiseren 'tegenmacht' weg en laten zich eerder verleiden tot fraude.

Of een ceo inderdaad trekjes krijgt van een Louis XIV valt bijvoorbeeld af te lezen aan het formaat van de foto's die er van de ceo worden afgebeeld in het jaarverslag. Zie het zonnekoningkader voor de andere indicatoren.

Stevige brief

De Nederlandsche Bank is niet de enige speler in de financiële wereld die cultuur en gedrag als voorspeller van mogelijke problemen ziet, en zich meer op preventie wil richten dan op het repareren van schade achteraf.

Ronald Gerritse, voorzitter van de andere toezichthoudende instantie, de Autoriteit Financiële Markten, was hier heel duidelijk over in zijn speech 'Toezicht in de schaduw van het recht' (juni 2012). 'De wezenlijke veranderingen die de AFM wil helpen bewerkstelligen, beginnen in de bestuurskamers van de financiële wereld', zei hij in zijn lezing. 'De aanpak van de AFM richt zich daarom niet alleen op ingrijpen als er al grote schade ontstaan is, maar vooral op voorkomen en genezen in een vroeg stadium.' In 2011 stonden 919 informele acties ('goede gesprekken en stevige brieven') tegenover 261 formele maatregelen (waaronder boetes).

De beroepsvereniging van accountants NBA presenteerde 21 september het discussierapport 'Het boegbeeld

als voorbeeld' waarin nadrukkelijk wordt gesteld dat accountants zich bewust moeten zijn van de 'Toon aan de Top', omdat die bepalend is voor het succes – of falen – van de organisatie.

De NBA definieert het begrip als volgt: 'Toon aan de Top is de zichtbare bereidheid (of afwezigheid daarvan) van het topmanagement om in de besluitvorming de kernwaarden van de onderneming te laten prevaleren boven andere waarden, en van anderen in de organisatie hetzelfde te verwachten.'

De accountant zou zich moeten laten horen als het gedrag van de top niet past bij de visie, de strategie en de kernwaarden die de top nota bene zelf heeft vastgesteld.

Vergrootglas

Waarom weegt het voorbeeldgedrag van de topleiding eigenlijk zo zwaar? 'Net zoals kinderen het gedrag van hun ouders lezen', zegt Muel Kaptein, 'zo doen medewerkers dat in een organisatie. De invloed van leidinggevers is zelfs zo groot dat die door henzelf vaak wordt onderschat. Het is voor hen moeilijk voor te stellen hoezeer hun doen en laten door medewerkers onder een vergrootglas wordt gelegd.'

Kaptein is hoogleraar bedrijfsethiek en integriteitsmanagement, partner bij KPMG Integrity en een van de auteurs van het NBA-rapport *Het boegbeeld als voorbeeld*. 'Wie nieuw is in een organisatie, wil weten: wat wordt er van mij verwacht? Wat is hier normaal? Wat moet ik doen om gewaardeerd te worden? Dat is heel natuurlijk gedrag, het stamt bij wijze van spreken van de oermens. Om te kunnen overleven in een groep, moet je je aanpassen aan die groep. En vooral degene die aan het hoofd staat, zet de toon. Dat zit in ons als mensen. We zijn kuddedieren, of positief geformuleerd: we hebben de gave om ons aan te passen aan wat de groep van ons verwacht.'

We laten ons volgens Kaptein het meest sturen door het gedrag van onze direct leidinggevende. Maar omdat die op zijn beurt ook weer omhoog kijkt (naar zijn eigen direct leidinggevende), is de cultuur en het gedrag aan de top uiteindelijk toch bepalend voor de hele organisatie – dit wordt het 'druppeleffect' genoemd.

Daarnaast speelt uiteraard het direct waarneembare gedrag van de top een rol in de cultuuroverdracht. Al is dat gedrag lang niet altijd zichtbaar: meer

dan een kwart van de Nederlandse werknemers geeft aan dat hij zijn eigen hoogste baas niet zou herkennen, mocht hij die op straat tegenkomen.

It's lovely at the top

Het gedrag van de (top)manager is ook lang niet altijd maar voor één uitleg vatbaar, stelt Edgar Karssing, universitair hoofddocent integriteitsmanagement aan Nyenrode Business Universiteit. 'Het is niet voldoende dat een manager van zichzelf vindt dat hij integer opereert. Medewerkers zien een manager van alles doen, maar kunnen slechts raden naar de beweegredenen.' Een manager moet niet alleen uitdragen dát hij *compliance* en integriteit belangrijk vindt, maar ook wat dat in concrete gevallen inhoudt, bijvoorbeeld door aan te geven op welke manier hij morele argumenten een rol laat spelen in beslissingen.

Maar zoals managers zich nauwelijks kunnen voorstellen hoe groot de invloed is van hun (voorbeeld)gedrag, zo onderschatten ze ook het belang van het expliciteren van normen en waarden. In zijn boek *De oplossing is het probleem niet!* haalt Karssing onderzoek aan waaruit blijkt dat (top)managers vaak een veel rooskleuriger beeld hebben van de integriteit van de organisatie dan de medewerkers zelf. De onderzoekers noemden hun artikel 'It's lovely at the top': hoe hoger iemand zich in de organisatie bevindt, hoe sterker hij zich met de organisatie zal vereenzelvigen, en hoe slechter hij zich voor kan stellen dat er in dat schitterende bedrijf dingen gebeuren die het daglicht niet kunnen verdragen.

L'état, c'est moi – de staat, dat ben ik – Louis XIV zei het al.

REDACTIE@INTERMEDIAR.NL

NIEUWE BANKIERSEED

Op initiatief van de Kamerfracties van CDA en VVD moeten (hoge) bankiers hun beroepseed voortaan afleggen ten overstaan van anderen. Anders krijgen ze geen toestemming om in de sector te gaan werken.

ONETHISCHE OPDRACHTEN

Ongeveer eenderde van de Nederlandse beroepsbevolking geeft aan dat hun leidinggevende hun wel eens iets opdraagt wat onethisch of illegaal is.

BRON: MUEL KAPTEIN, WAAROM GOEDE MENSEN SOMS DE VERKEERDE DINGEN DOEN, BUSINESS CONTACT 2011

QUICK SCAN VOOR MANAGERS

Als ik morgen doodga, zouden mijn medewerkers dan zeggen dat ik integer was?

BRON: L. TREVINO EN K. NELSON (1999), *MANAGING BUSINESS ETHICS. STRAIGHT TALK ABOUT HOW TO DO IT RIGHT* (DE QUICK SCAN BEHELST OVERIGENS MEERDERE PUNTEN)

DE 7 ELEMENTEN VAN EEN INTEGERE CULTUUR

- Evenwichtig handelen
- Consistent handelen
- Bespreekbaarheid
- Voorbeeldgedrag
- Uitvoerbaarheid
- Transparantie
- Handhaving

BRON: BELEIDSVISIE DNB, 2009

HANDHAVING

Adequaat sanctioneren én waarden van gedrag maakt

15% van het verschil uit tussen een al dan niet integere organisatie.

BRON: MUEL KAPTEIN, HOGLERAAR BEDRIJFSETHIEK EN INTEGRITEITSMANAGEMENT RSM

KRUIJELDIEFSTAL?

De meeste diefstal wordt gepleegd door eigen personeel. Zoals:

- Schrijfwaren (vooral aan het begin van het schooljaar)
- Toilet papier (vooral met Sinterklaas)
- Melk- en suikerzakjes (vooral bij aanvang van de zomervakantie)

BRON: NATIONALE NEDERLANDEN 2010, 'DIEFSTAL DOOR PERSONEEL STEEDS GROTER PROBLEEM BEDRIJFSLEVEN'

GROUPTHINK

Als groepsleden zich in het besluitvormingsproces primair richten op het bereiken of behouden van consensus, waardoor een kritische blik op de gepresenteerde feiten achterwege blijft. Het risico op 'groupthink' neemt toe naarmate de groepsleden meer op elkaar lijken, in combinatie met structuurfouten in het besluitvormingsproces.

BRON: MR. W.H.J.M. NUIJTS, 'HOE GAAT DAT EIGENLIJK: TOEZICHT HOUDEN OP GEDRAG EN CULTUUR', IN: *TIJDSCHRIFT VOOR COMPLIANCE*, JANUARI 2012

GROUPTHINK II

Het verschijnsel is ontdekt door Irving Janis, die onderzoek deed naar de besluitvorming rondom de (volstrekt mislukte) Amerikaanse invasie van Cuba in de Varkensbaai in april 1961.

BRON: ZIE GROUPTHINK

PSYCHOLOOG

'Om het vakgebied controlling relevant te houden moeten controllers, net als andere economen, een beetje meer psycholoog worden.' Victor Maas, bijzonder hoogleraar Management Accounting aan de Erasmus Universiteit Rotterdam houdt op 5 oktober zijn oratie.

GALATEA-EFFECT

Zelfbeeld is zeer bepalend voor gedrag. Het Galatea-effect is in 1957 geïntroduceerd door de Amerikaanse socioloog Robert K. Merton, die ook het fenomeen van de 'self fulfilling prophecy' zijn naam gaf.

BRON: WIKIPEDIA

DODO-EFFECT

Zelfoverschatting, genoemd naar de dodo uit *Alice in Wonderland*. Volgens deze niet zo snelle loopvogel, een van de deelnemers aan een hardlooptwedstrijd tussen dieren, had 'iedereen' de wedstrijd gewonnen.

BRON: MUEL KAPTEIN, WAAROM GOEDE MENSEN SOMS DE VERKEERDE DINGEN DOEN, BUSINESS CONTACT 2011

ZO PIK JE EEN ZONNEKONING ERUIT

Kantoor

Past het hoofdkantoor, de werkruimte (m2) en inrichting van de directeur/voorzitter bestuur bij de waarden van de organisatie?

Auto

Past de auto van de directeur en de situatie van de parkeerplaats bij de waarden van de organisatie? Indien sprake is van een privéchauffeur, wordt die ook gebruikt buiten werkdagen?

Media

Hoe groot zijn de foto's van de directeur in het jaarverslag en andere uitingen van de organisatie? Zijn er prijzen die de directeur heeft ontvangen, bijvoorbeeld beste ceo van het jaar? Verschijnt de directeur regelmatig in de pers en gaat het dan om zijn persoon of om de organisatie die hij leidt? Wordt de directeur regelmatig gesignaleerd op vip-bijeenkomsten zonder dat sprake is van belang voor de organisatie?

Beloning

Hoe verhoudt de beloning van de directeur zich tot de overige beloningen in de organisatie en met welk percentage groeit zijn beloning jaarlijks? Is die gerelateerd aan hoge groeidoelstellingen en worden wel eens privé-uitgaven gedeclareerd?

GEBASEERD OP ANTOINETTE RIJSEN BILT, 'CEO NARCISSISM: MEASUREMENT AND IMPACT', HIER GECITEERD UIT: NBA-DISCUSSIERAPPORT 'HET BOEGBEELD ALS VOORBEELD', SEPTEMBER 2012

INTERMEDIAR LEIDERSCHAPSONDERZOEK

Leef je in: je bent directeur van de salesdivisie en als zodanig ook lid van de raad van bestuur. Net als de andere divisiedirecteuren krijg je de opdracht te bezuinigen. Dat is in het belang van de organisatie - op lange termijn. Op korte termijn is het niet in het belang van je divisie, en daarmee niet in je eigen (bonus)belang. Hoe hard ga je bezuinigen? Melanie de Waal (RUG/DNB) doet promotieonderzoek naar *accountability*. Wie *accountable* is, kan om rekenschap gevraagd worden, om verantwoording van keuzes en gedrag. De Waal: 'Na bedrijfsincidenten wordt telkens weer opgeworpen welke afweging mensen hebben gemaakt tussen hun eigenbelang, op korte termijn, en het

organisatiebelang. Dit heeft geleid tot de roep om meer "accountability". Of *accountability* werkt, is voornamelijk onderzocht in laboratoriumstudies, niet in het veld. En de vraag of het uitmaakt aan wie je verantwoording af moet leggen, is überhaupt nog nauwelijks gesteld.' De Waal legde bovenstaande case voor aan het lezerspaneel van *Intermediair*. Uit dit eerste verkennende onderzoek blijkt dat 'de salesdirecteuren' zich voornamelijk laten leiden door de (vermeende) wensen van de raad van bestuur. Als de salesdirecteuren er echter expliciet op gewezen worden dat ze zich moeten verantwoorden aan een externe toezichthouder, krijgt die een grotere invloed op de keuze voor

het organisatiebelang. Bovendien gaan ze er dan meer van uit dat hun mededirecteuren dat ook zullen doen. *Accountability* lijkt dus inderdaad een positief effect te hebben.

Het Grote Intermediair Leiderschapsonderzoek in samenwerking met hoogleraar leiderschap en organisatieverandering Janka Stoker (RUG) en universitair hoofddocent HRM en Organizational Behaviour Floor Rink (RUG) vindt jaarlijks plaats. De vragenlijst is uitgezet onder het lezerspaneel van *Intermediair*. Het deelonderzoek van Melanie de Waal is door 250 respondenten volledig ingevuld teruggestuurd

**'Om te kunnen overleven in een groep, moet je je aanpassen aan die groep.
En vooral degene die aan het hoofd staat, zet de toon'**

**Dominant leiderschap hoeft niet per definitie verkeerd te zijn,
zolang er maar voldoende 'tegenmacht' is georganiseerd**

**'We zijn kuddedieren, of positief geformuleerd: we hebben de
gave om ons aan te passen aan wat de groep van ons verwacht'**

