

Leiderschap, trots en vertrouwen

Interview met Muel Kaptein, hoogleraar Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit en partner bij KPMG.

We bezoeken Muel Kaptein in zijn kantoor aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit waar hij als hoogleraar aan is verbonden. Deze functie combineert hij met die van partner bij KPMG. De combinatie vindt hij waardevol, omdat hij zou 'opdrogen' als hij alleen in het bedrijfsleven of alleen in de wetenschap werkzaam zou zijn. Beide uitdagingen maken dat hij, na toch al negentien jaar op het gebied van bedrijfsethiek en integriteit te werken, vol passie over deze onderwerpen spreekt. Wij interviewen hem om meer te leren over de aanpak en ontwikkeling van integriteit binnen het bedrijfsleven en om te horen over de mogelijkheden om als overheid van het bedrijfsleven te leren.

Ethiek in het bedrijfsleven

Kaptein begint met een uiteenzetting van vier fasen, waarin ethiek in het bedrijfsleven zich heeft ontwikkeld. "Vroeger viel ethiek samen met de moraal van de ondernemer of bestuurder van een grote onderneming. De moraal van Philips viel samen met de moraal van meneer Philips. Als je dus de moraal van een organisatie wilde kennen, dan moest je de bestuursvoorzitter in de ogen kijken.

Vanaf de jaren zestig en zeventig werd het bedrijfsleven ingewikkelder. Organisaties werden groter en complexer en voor bestuurders werd het moeilijker hun stempel te drukken op de dagelijkse gang van zaken binnen het bedrijf. Na een aantal grote incidenten, zoals voorkenniszaken op Wallstreet, de teloorgang van de Slavenburg's Bank en het ongeluk met de olietanker de Exxon Valdez, vroeg de maatschappij om een teken van goed gedrag van bedrijven. Daarom gaan bedrijven gedrags-

codes opstellen. Shell was een van de eerste, samen met andere grote Nederlandse bedrijven zoals SHV en Philips. Begin jaren negentig had 22 procent van de grootste honderd ondernemingen een gedragscode. Eind jaren negentig steeg dat tot zo'n 70 procent. De vraag 'Waarom zouden we een code hebben?' verschoof naar de vraag 'Waarom hebben we nog geen code?.'

Kaptein vervolgt: "De derde fase begon rond 2000. Het grote Amerikaanse energiebedrijf Enron had een prachtige code, maar ging toch ten onder aan frauduleus gedrag. Men ging de beperktheid van codes, die tot dat moment waren ontwikkeld, inzien. De ethiek zat niet zozeer meer in de code, maar in de wijze waarop deze is ingevoerd. Organisaties besloten daarom compliance-programma's te ontwikkelen, inclusief trainingen, vertrouwenspersonen, risico-assessments en klokkenluiderregelingen. De ethiek las je af uit de inbedding van de code. De tekortkomingen van deze aanpak openbaarden zich in de vierde fase, na de crisis in 2008. Het werd duidelijk dat de compliance-programma's niet volstonden en dat de gewenste integriteit niet echt verankerd raakte in de organisatie. Het belang van de ethische cultuur werd duidelijk, met daarbij een belangrijke rol voor moreel leiderschap. Dit is het nieuwe adagium. Men gaat over de codes heen kijken en investeren in een integere cultuur. Dankzij de keuze voor een positieve insteek wordt het begrip integriteit ook interessanter en aantrekkelijker voor de medewerker." "Maar", benadrukt Kaptein, "ondanks deze hoopgevende situatie is er nog een lange weg te gaan."

Kaptein vindt het een goede ontwikkeling dat de interesse voor het onderwerp groeit. Binnen universiteiten zijn er steeds meer studenten die vakken in ethiek volgen en fundamentele vragen stellen als 'Waarom zijn er eigenlijk bedrijven?', 'Wat is de rol van een manager?' en 'Wie wil ik zelf worden?'. In de maatschappij is het begrip maatschappelijk verantwoord ondernemen niet meer weg te denken. Ook oefenen commissarissen in organisaties steeds meer druk uit

op bestuurders om verantwoording af te leggen aan hun klanten, medewerkers, aandeelhouders en de buitenwereld.

Integriteit organiseren

"Om integriteit goed te organiseren, heb je een aantal formele afspraken nodig en vooral ook een positieve en ondersteunende cultuur." We vragen Kaptein wat hij onder cultuur verstaat, waarna hij een heldere definitie geeft: "Cultuur bestaat uit de gedeelde waarden en normen binnen een organisatie, die zo vanzelfsprekend zijn dat je ze niet meer ziet maar die wel het gedrag doordrenken."

Naast een positieve en open cultuur blijft de eigen verantwoordelijkheid van mensen noodzakelijk, aldus Kaptein. "Hierop kun je sturen door niet enkel brede compliance-afdelingen in te richten, maar de verantwoordelijkheden op diverse niveaus te beleggen. Vroeger dacht men dat het inrichten van een compliance-afdeling zou volstaan. Het gevolg was echter dat managers en medewerkers voor hun gevoel niet meer hoefden na te denken, omdat het voor hen toch al werd geregeld. Dat is een situatie die je wilt vermijden; iedereen binnen de organisatie moet zijn eigen verantwoordelijkheid oppakken."

Drie aanknopingspunten voor sturen op verantwoordelijkheid

Gevraagd naar de belangrijkste mogelijkheden om integriteit te bevorderen en de cultuur te versterken binnen een organisatie, benoemt Kaptein drie aanknopingspunten voor het sturen op verantwoordelijkheid: leiderschap, trots en vertrouwen. "Ten eerste leiderschap. Als leider moet je ervoor zorgen dat mensen dingen doen, die bijdragen aan de doelen van de organisatie. Een zachte hand is daarbij belangrijk. Daarnaast moet een leider zien wat mensen binnen de organisatie bindt, waarom men er is en wat voor hen

belangrijk is. Dit kan direct worden gekoppeld aan trots. Een organisatie moet trots zijn op zijn diensten of producten. Medewerkers moeten trots zijn op hun eigen activiteiten en met liefde voor de organisatie werken. Zodra dit algemene gevoel van trots oprecht leeft bij medewerkers, wordt integriteit voor veel mensen een intrinsieke waarde. Het komt dan voort uit de oprechte wens het beste te doen voor de klanten en andere 'afnemers'. In grote organisaties zie je gebeuren dat mensen 'eelt op het geweten' krijgen. Er vindt een ont koppeling plaats, omdat werken anoniemer wordt en men zich minder identificeert met de normen en waarden van de organisatie. Dat is een gemis, want juist daardoor ontstaat een situatie die ongewenst gedrag in de hand werkt. Juist in deze setting moet het management zorgen dat er binding blijft met de medewerkers en dat deze allen trots zijn op de organisatie waarvoor ze werken."

Het derde begrip dat een belangrijke rol speelt in het betoog van Kaptein is vertrouwen. "Zodra mensen bang zijn hun eigen verantwoordelijkheid te nemen – omdat ze het management niet vertrouwen óf het gevoel hebben dat het management hen niet vertrouwt – zullen ze hun verantwoordelijkheid niet nemen. Uit onderzoek blijkt echter dat organisaties effectiever en efficiënter functioneren wanneer op basis van vertrouwen wordt samengewerkt, dan wanneer dit op basis van strikte regelgeving is. Een belangrijke vraag hierbij is hoe vertrouwen kan worden georganiseerd. Blind vertrouwen werkt niet, de randvoorwaarden moeten duidelijk zijn. Het gaat om openheid, leren luisteren en iedereen de mogelijkheid bieden zich uit te spreken en gehoord te worden."

Lessen voor de overheid

Wanneer we vragen of er parallellen zijn te trekken tussen het bedrijfsleven en de overheid, merkt Kaptein op dat in de publieke sector naar zijn idee helaas niet zoveel doordachte, duurzame en veelom-

vattende cultuurprogramma's zijn. "De overheid heeft ook meerdere fasen doorlopen op het gebied van integriteit, maar helaas zie je nog steeds dat in sommige organisaties integriteit wordt verengd tot wat wel en niet mag. Dat is niet handig. Alleen een eed, een training en periodiek aandacht voor integriteit tijdens het werkoverleg zijn te marginaal. Wat dat betreft kan de overheid leren van het bedrijfsleven. Ik mis vooral samenhang en duurzaamheid bij het integriteitsbeleid binnen de overheid. Ik hoop dat de overheid hier op korte termijn werk van maakt en niet wacht op een wake-up-call door een incident. Een kwaliteitsimpuls is nodig. Helaas hoor ik te veel bestuurders en managers die alleen aan integriteit doen om niet negatief in de media te komen. Men komt dan alleen in actie als het mis dreigt te gaan of al is misgegaan. Dit is jammer omdat er nu kansen worden gemist. Bovendien laat een proactieve aanpak juist de intrinsieke motivatie van de overheid zien om integer te willen zijn. Daarnaast zorgt een proactieve houding voor een positieve insteek, in plaats van een door incident gedreven negatieve insteek."

Financiële crisis en de lessen

Ter afsluiting vragen we Kaptein wat zijn ideeën zijn over het ontstaan van de financiële crisis. Hij noemt twee oorzaken die wellicht ten grondslag liggen aan het ontstaan van de situatie. "Tegenwoordig hangt alles samen. De globalisering van de economie is op zich goed, maar een domino-effect is daardoor onvermijdelijk. Daarnaast werden producten steeds ingewikkelder en waren toezichhouders niet meer in staat deze complexiteit te hanteren. Hieruit zijn twee algemene lessen te trekken. Organisaties moeten niet te groot, anoniem en bureaucratisch worden. Zodra dit gebeurt, gaan medewerkers onder in de anonieme massa, verliest men het contact met de waarden van de organisatie en liggen integriteitschendingen op de loer. Daarnaast moeten leidinggevendenden weten wat er gebeurt in hun organisatie. Wanneer iemand van

buiten wordt binnengehaald, kent hij vaak het reilen en zeilen niet binnen de organisatie of het specifieke veld. Het risico is dat hij niet goed kan omgaan met de situaties waarmee het bedrijf zich geconfronteerd ziet.”

Auteurs

Suzanne Verheij is als beleidsmedewerker verbonden aan Bureau Integriteitsbevordering Openbare Sector (BIOS).

Edgar Karssing is als universitair hoofddocent verbonden aan Nyenrode Business Universiteit.

VOOR VERDER LEZEN

- Kaptein, M. (2002), *De Integere Manager*, Assen: Van Gorcum
- Kaptein, M. (2008), *The living code*, Sheffield; Greenleaf Publishing
- Kaptein, M. (2009), *Trust Rules*, 2009, www.kpmg.com