

De betekenis van de toon aan de top

Zo'n twintig jaar geleden, in oktober 1996, verscheen het rapport van de Commissie Corporate Governance, ook wel genaamd de commissie Peters. Dat rapport vormde de opstap naar wat de code-Tabaksblat zou gaan heten, de eerste corporate governance code in Nederland. Begin dit jaar kwam een nieuwe commissie Van Manen met een rapport uit over de herziening van die code. Eén begrip staat daarin centraal: de toon aan de top, het voorbeeldgedrag van leidinggevendenden dat cruciaal is voor een goede besturing van een bedrijf. In het rapport van de commissie Peters zoekt men nog tevergeefs naar die term. Het geeft aan hoe in twintig jaar het begrip aan betekenis heeft gewonnen. Reden genoeg om er nog eens bij stil te staan.

De rol van het individu

De commissie Peters sprak destijds hoofdzakelijk in termen van collectieven: de raad van commissarissen, de raad van bestuur. En hoewel een 'collectieve toon' denkbaar is, ligt tegenwoordig bij toon aan de top toch vooral de nadruk op de rol van de individuele leider en het stempel dat hij of zij kan drukken op een organisatie. Die ontwikkeling van de afgelopen twintig jaar komt ook op andere wijze tot uitdrukking. Sinds een aantal jaren worden accountants geacht hun 'maatschappelijke relevantie' te verhogen door voortaan aandacht te schenken aan de toon aan de top. Hun beroepsorganisatie NBA heeft daartoe zelfs een hulpmiddel uitgereikt om hen in staat te stellen de toon aan de top 'te kunnen observeren en bespreken bij hun opdrachtgevers'.

Uitdragen van kernwaarden

Maar wat is nu die toon aan de top? Eén van de gangbare definities behelst 'de zichtbare bereidheid van het management om in de besluitvorming de kernwaarden van de organisatie te laten prevaleren boven andere waarden'. Waarbij het idee is dat daarvan een uitstralende werking uitgaat naar de rest van de organisatie. Dat roept uiteraard meteen de vraag op over welke kernwaarden het dan gaat. Daarbij moeten we denken aan waarden als oprechtheid, integriteit, loyaliteit, verantwoordelijkheidsbesef, onpartijdigheid en de wil tot maatschappelijke verantwoording. In wat andere bewoordingen gaat het om de openheid van de bedrijfscultuur en bijvoorbeeld de mate waarin tegenspraak mogelijk is. Maar ook speelt een rol hoeveel druk er op (lagere) managers wordt uitgeoefend om targets te halen en hoe het beloningsbeleid is ingericht. Kernwaarden komen verder tot uitdrukking in de serieuze manier waarop de top van een bedrijf omgaat met het fenomeen fraude. Ten slotte manifesteren kernwaarden zich in de mate waarin het ontstaan van een persoonlijkheidscultuur rond de CEO wordt beteugeld.

De zwarte kant van toon aan de top

De hiervoor gegeven invulling aan het begrip toon aan de top is positief en normatief gesteld, maar feitelijk is er ook sprake van de 'dark side'. Het gedrag van een bestuurder kan immers op allerlei manieren het functioneren van een organisatie beïnvloeden, zowel ten goede als ten kwade. Dat geldt zeker bij leidersgedrag in relatie tot fraude en andere kwalijke zaken. Voor onderzoekers van fraudes en andere integriteitsschendingen is de betekenis van de houding van directeuren en

bestuurders dan ook genoegzaam bekend. Maar ook het grote publiek kent inmiddels de geruchtmakende affaires rond zogenaamde zonnekoningen die hun organisatie – waaronder banken, internetbedrijven, energieleveranciers en woningcorporaties - aan de rand van de afgrond brachten of er zelfs in deden storten. Verblind door eigen ambitie namen ze het initiatief tot megalomane projecten en toen het misging schrokken ze soms niet terug voor frauduleuze handelingen in de hoop daarmee hun falen te maskeren. Bijvoorbeeld door middel van zogenaamde 'management override of control' waarbij het afwijken van bepaalde verplichte boekhoudnormen op een zeker moment voor iedereen in de organisatie gewoon werd. In dat soort gevallen manifesteert de toon aan de top zich in zijn meest negatieve vorm: strafbaar gedrag door de hoogste baas zelf, met al dan niet in zijn voetsporen een hofhouding van jaknikkers en volgelingen. Het desastreuze effect hiervan slaat als een boemerang op hem (of, ja ook, haar) terug. Om over de 'collateral damage' voor de medewerkers en de samenleving nog maar te zwijgen.

De grijze kant van toon aan de top

Er zijn echter ook minder in het oog springende negatieve effecten van een toon aan de top. Het zijn de grijsvarianten, die minder snel zichtbaar zijn en waarvan de werking indirect is. Een leidinggevende die zichzelf niet schuldig maakt aan vormen van fraude kan namelijk evengoed in zijn onderneming een klimaat creëren dat bevorderlijk is voor het plegen van fraude of dat anderszins risico's voor het bedrijf oplevert. Dan heeft de toon te maken met de manier waarop de leiding kleur geeft aan het bedrijfsklimaat. In een rapport over de preventie en detectie van fraude wees de Amerikaanse beroepsorganisatie van accountants AICPA jaren terug al op het gevaar van een lage of zelfs afwezige moraal bij het personeel als uiting van tekortschietend leiderschap. Gebrekkige loyaliteitsgevoelens jegens de organisatie spelen bijvoorbeeld vaak een rol in de rationalisering uit de zogenaamde fraudedriehoek: de argumenten waarmee fraudeurs zichzelf ervan overtuigen dat hun frauduleuze handelingen gerechtvaardigd zijn. Dergelijke gevoelens zijn vaak het resultaat van een negatieve werkomgeving, die een desastreuus effect kan hebben op de 'toon aan de bodem'. Anders gezegd: door bedrijfsinterne normen en waarden en het belang van de naleving van regels niet te onderstrepen, wordt de kans groter dat mensen die regels gaan overtreden of laten verwateren.

Componenten van een negatieve werkomgeving

In het eerdergenoemde rapport identificeerde de AICPA een aantal componenten van een negatieve werkomgeving die sterk samenhangen met de toon aan de top:

- Top van het management lijkt niets te geven om passend gedrag en beloont dergelijk gedrag niet
- Gebrek aan erkenning voor de uitvoering van dagelijkse werkzaamheden
- Negatieve feedback
- Perceptie van ongelijke behandeling binnen het bedrijf
- Autocratisch management in plaats van participatief management
- Onredelijke budgeteisen of financiële doelstellingen
- Lage loyaliteit jegens de organisatie
- Angst om slecht nieuws te brengen aan leidinggevendenden/management
- Onderbetaling vergeleken met de concurrentie

- Gebrekkige opleidingsmogelijkheden en carrièreperspectieven
- Oneerlijke, ongelijke of onduidelijke verdeling van verantwoordelijkheden binnen de organisatie
- Gebrekkige interne communicatie

Al deze elementen zijn van invloed op de mate van loyaliteit die werknemers jegens hun organisatie voelen. Daarmee is uiteraard niet gezegd dat iemand die zich - al dan niet terecht- tekortgedaan voelt een frauderisico vormt. Daar is meer voor nodig, zoals gelegenheid en motief, de andere twee elementen uit de fraudedriehoek. Waarbij tegelijkertijd kan worden opgemerkt dat ook wraak een motief kan vormen waarmee een werknemer zich tegen zijn of haar bedrijf keert.

Voorbeeldgedrag en meer

Bij de normatieve invulling van toon aan de top gaat het dus niet uitsluitend om het geven van het goede voorbeeld en daar consistent in zijn. De toon moet tevens de aantoonbaar oprechte wens uitdragen om een gezonde bedrijfscultuur in bredere zin tot stand te brengen; een bedrijfscultuur waarin erkenning, rechtvaardige beloning, opleidings- en doorgroeimogelijkheden evenals doorzichtige en evenwichtige besluitvorming een plaats hebben. Niet alleen woorden, maar vooral daden ...