

TWEE BESCHOUWINGEN OVER WITTEBOORDENCRIMINALITEIT

In twee nieuwe en elkaar aanvullende boeken wordt het netelige probleem van witteboordencriminaliteit onderzocht. In *Capital Offenses* stelt voormalig Enron-aanklager Samuel Buell dat het er steeds om draait of gedaagden wisten dat zij de wet overtraden. De verdediging ontkent vaak niet het feit, maar betoogt dat cliënt zich van geen kwaad bewust was. In *Why They Do It* vraagt Eugene Soltes (Harvard Business School) zich af hoe al die betrapte en gestrafte mannen (bedrijfsfraude is bijna uitsluitend mannenwerk) tot hun daad kwamen. Wat blijkt? Ze hadden er helemaal niet bij stil gestaan. Er was dus steeds sprake van een opvallend gebrek aan reflectie op het eigen handelen. Soltes' onderzoek sluit aan bij dat van Buell als hij betoogt dat de topmanager van tegenwoordig ver af staat van aandeelhouders, klanten en de gemeenschap. In de gevallen die hij onderzocht ging het steeds om onopmerkelijke routinehandelingen die als het ware niet werden opgevangen door de 'morele filter' van de dader. Als wanpraktijken kennelijk vaak worden begaan zonder de uitdrukkelijke intentie de wet te overtreden, dan moeten leiders zich omringen met mensen die hen durven tegen te spreken, meent Soltes. Buell, op zijn beurt, pleit voor grotere transparantie bij bedrijven en voor meer prikkels voor managers om te handelen in het belang van de aandeelhouders. Van regelgeving mag in elk geval niet teveel worden verwacht. De echte oplossing, meent Buell, is om het begrip 'corruptie' in zowel bedrijfsleven als politiek opnieuw in te vullen. Zo lang degenen die het meeste geld hebben kunnen bepalen wat wel en niet mag volgens de wet, zal er niet echt wat veranderen.

J.M. Olejarz, Understanding White-Collar Crime, Harvard Business Review, November 2016.

UITSTEKEND SCORENDE CEO'S REFLECTEREN OVER HUN LEIDERSCHAPSSTIJL

De *Harvard Business Review* interviewde de top-drie uit zijn jaarlijkse CEO-ranglijst: Lars Sørensen van Novo Nordisk (die in 2017 terugtreedt), Martin Sorrell van WPP en Pablo Isla van Inditex. In antwoord op de vraag naar hun leiderschapsstijl merkt Isla op dat hij leert om minder rationeel en meer emotioneel te zijn. Een essentiële taak voor een CEO is volgens hem om te werken aan een klimaat dat innovatie en ondernemerschap bevordert. De activiteiten van Inditex worden dan ook aangestuurd alsof het nog steeds kleine startups zijn. Vergaderingen en formele presentaties worden er tot een minimum beperkt; in plaats daarvan wordt er veel rondgelopen en feedback gegeven. 'De organisatie is heel plat, zodat veel mensen de ruimte hebben om beslissingen te nemen,' aldus Isla. Hij merkt ook op dat Inditex in reactie op het groeiende publieke wantrouwen tegen bedrijven nu in zijn jaarverslag publiceert hoeveel belasting het betaalt in de verschillende landen. Sorrell signaleert dat CEO's tegenwoordig gemiddeld 6-7 jaar in het zadel zitten. Dat is te kort, vindt hij, want het leidt tot kortetermijndenken. Sørensen signaleert dat een te groot beloningsverschil tussen de top en de werkvloer het vertrouwen in het management ondermijnt en meent dat ondernemingen jongeren kunnen binden door werk betekenisvoller te maken. Over het beperkte aantal vrouwen in de CEO-ranglijst van HBR stelt Sorrell dat vrouwen in het algemeen te weinig kansen krijgen, terwijl Sørensen opmerkt dat in de Scandinavische landen het lange zwangerschapsverlof schadelijk blijkt te zijn voor de carrièreontwikkeling van vrouwen.

A. Ignatius, What CEOs really worry about, Harvard Business Review, November 2016, pp. 52-57.

HOE HOUD JE JEZELF IN DE HAND ZODRA JE MACHT KRIJGT?

Macht corrupteert, zei de negentiende-eeuwse historicus en politicus Lord Acton. Helaas lijkt hij gelijk te hebben. Op basis van twintig jaar eigen onderzoek concludeert hoogleraar psychologie Dacher Keltner (Berkeley) dat mensen vaak in machtige posities belanden dankzij kwaliteiten als empathie, samenwerking, openheid en dingen delen. Zijn ze eenmaal beland in een machtige positie, dan raken die kwaliteiten echter op de achtergrond en worden mensen grof, egoïstisch en onethisch. Keltner spreekt van de ‘machtsparadox’ en biedt een tegengif aan: zorg dat je je bewust wordt van de risico’s (onder meer met behulp van *mindfulness*-oefeningen) en train jezelf in empathie, dankbaarheid en ruimhartigheid. Dan gaat je omgeving harder rennen terwijl jij je eigen reputatie versterkt, langer in het zadel blijft en blij wordt (dopamine!) van hetgeen je voor anderen doet. Empathie kan op diverse manieren worden geoefend: stel in elk gesprek enkele belangrijke vragen, herhaal parafraserend wat de ander vertelt, toon belangstelling door middel van je lichaamshouding, reageer op een probleem eerst met medeleven en oordeel niet meteen, en sta voorafgaand aan een ontmoeting even stil bij de ander en wat deze op dat moment doormaakt. Dankbaarheid tonen dient een vast onderdeel te worden van de communicatie: erken expliciet de bijdragen die mensen leveren en vier successen. Ruimhartigheid, ten slotte, kan worden getraind door te letten op mogelijkheden om degenen die men aanstuurt soms even onder vier ogen te spreken, door belangrijke en zichtbare verantwoordelijkheden te delegeren, en door mensen uitgebreid te prijzen en te laten delen in succes.

Dacher Keltner, Managing Yourself – Don’t Let Power Corrupt You, Harvard Business Review, October 2016, pp. 112-115.

CORRUPTIE KAN WEL DEGELIJK WORDEN BESTREDEN

Voor ondernemingen zijn vooral de alledaagse, wijd verspreide vormen van corruptie het lastigst. Bijvoorbeeld een ‘verzoek’ om een ‘donatie’ bij een doodgewone zakelijke transactie. Toch is het mogelijk om corruptie te bestrijden, zegt een topmanager met decennia aan ervaring op het hoogste niveau bij de Indiase tak van onder andere Microsoft. Dit wordt ook steeds belangrijker voor ondernemingen, stelt hij. Zowel in ontwikkelde als in opkomende economieën scherpen overheden hun anti-corruptiebeleid namelijk steeds verder aan. Het is ook te gemakkelijk om hebzuchtige politici en ambtenaren steeds de schuld te geven. Uiteindelijk gaat het om een keuze door het management. Dat moet de onderneming ‘inenten’ tegen corruptie (voorkomen is beter dan genezen). Enkel beleid en controle zijn niet voldoende. Er moet ook een krachtige cultuur van ethische rechtschapenheid en naleving worden opgetrokken. Daarbij is het nuttig om vier specifieke vormen van fraude en corruptie te onderscheiden: omkoping, smeergeld, afpersing, en fraude door werknemers. De CEO moet de individuele medewerker weerbaar maken tegen deze vier kwalen. Er dient een onverbidelijke focus te zijn op naleving. De allerhoogste top mag er bovendien geen enkele twijfel over laten bestaan wat wel en niet toelaatbaar is. Bovendien moet onverkort worden vastgehouden aan het ethische beleid wanneer dit op de korte termijn financieel nadelig uitpakt. Een land dat een miniem deel van de wereldwijde omzet vertegenwoordigt, kan toch een groot integriteitsrisico vormen voor het gehele concern, aldus de auteur. Hij bepleit daarom onder meer dat lokaal niet wordt beknipt op personeel voor naleving en dat de hoofden van de landenorganisaties ondubbelzinnig duidelijk wordt gemaakt waar zij zich aan moeten houden.

R. Venkatesan, Confronting corruption, McKinsey Quarterly, January 2015.