

BEDRIJVEN TEN ONDER AAN AFKEER VAN LASTIGE VRAGEN

Allergisch voor gedoe

door Martijn Klerks

Een manager die liever veel omzet maakt dan zorgen, medewerkers die lastige vragen inslikken – geen mens neemt graag verantwoordelijkheid voor gedoe. Maar zo krijg je wel organisaties waar dubieus gedrag oogluikend wordt toegestaan.



Binnen de muren van een kantoor heersen vaak andere morele regels dan daarbuiten. Foto DIJKSTRA BV

ING is sinds deze maand het meest in het oog springende voorbeeld, maar er zijn natuurlijk meer organisaties waar dubieus gedrag niet aan de kaak wordt gesteld. Bij Rabobank konden medewerkers de Libor-rente manipuleren zonder dat ze er vervelende vragen over kregen, maritiem dienstverlener SBM Offshore raakte in een Braziliaans corruptieschandaal verwickeld waarbij zelfs de compliance officer vond dat

de focus op omzet moest liggen, bouwer Imtech viel zelfs helemaal om vanwege de zucht naar omzet en gebrek aan tegendruk.

Niemand voelt zich namelijk geroepen om die tegendruk te geven, zegt Sierk Ybema, organisatiewetenschapper aan de Vrije Universiteit. „Ik ben hier niet om agent te spelen, denken medewerkers vaak als ze gesjoemel zien. Mensen krijgen hun salaris om gewoon hun werk te doen, of een bonus als ze hun omzetdoelen halen. Bijna niemand wordt betaald om in de gaten te houden of de onderneming nog maatschappelijk verantwoord bezig is. Dus ja, waarom zou je je daarmee gaan bezighouden?”

Ook managers schuiven gedoe liever van zich af, zegt corporate antropoloog Danielle Braun. „Terwijl dat nou júst het werk van managers is: conflicten bestrijden, zorgen dat er geen gedoe is. Maar ze hebben daar geen zin in. En zeker als je als organisatie agile werkt, met steeds wisselende leiders en teams, wordt steeds onduidelijker wie de verantwoordelijkheid draagt.”

Komt bij dat binnen organisaties vaak andere morele regels gelden dan daarbuiten. Bij ING lijkt dat hardnekkig: een paar maanden geleden deed de bank er dagen over om een voorgenomen salarisverhoging voor topman Ralph Hamers in te slikken, en ook na de schikking van €775 miljoen voor het systematisch negeren van verdachte transacties duurde het lang voordat cfo Koos Timmermans daar consequenties aan verbond.

„Misstanden blijven bestaan omdat mensen denken dat het normaal is”, zegt Ybema daarover. „Een ander steelt, dus mag jij het ook. Pas als iets op alle voorpagina's staat, dringt door dat het niet kan.” En dan moet een organisatie ook direct doorpakken, vindt de VU-onderzoeker. „Spreek je collega's erop aan, zeg dat het wél hun taak is om de regels in de gaten te houden. En baseer er desnoods je beoordeling en bonussen op.”

Braun adviseert om op de afdeling open te zijn over zaken als geschenken. „Als je een taart krijgt van een relatie, zet die dan op de afdeling op tafel, in plaats van 'm mee te nemen. Dan heb je gelijk een gesprek over wat er wel en niet kan.”