

## Security gebaat bij voorbeeldig leiderschap

# Toon aan de top

Veel managers hebben weinig op met regels die hun ondernemingsdrang belemmeren. Helaas drijft juist security voor een niet onbelangrijk deel op regels en procedures en het besef van de noodzaak om je daaraan te houden. Security-experts wijzen er dan ook op dat het voor een goed security-beleid in belangrijke mate aankomt op de toon aan de top. Het zichtbare gedrag van leiders is van belang om het securitybewustzijn in organisaties te verhogen. [PAUL KOEDIJK](#) \*

**E**r bestaat een Latijns spreekwoord dat goed aangeeft wat de voordelen zijn van een hogere plek in een hiërarchie: 'Quod licet Iovi, non licet Bovi'. Helaas wordt het meestal slecht vertaald met de strekking dat de oppergod Jupiter (Iovi) meer rechten en privileges heeft dan een rund; een open deur die breed genoeg is om de dagproductie van een middelgroot slachthuis in één keer door te laten.

'Bovi' staat echter voor 'de koe-ogige', de oorspronkelijk Griekse bijnaam voor de nummer twee in het klassieke pantheon: Juno/Hera, de jaloerse echtgenote van Jupiter/Zeus die haar voortdurend links en rechts bedroog. Met die vertaling wordt het ineens een stuk interessanter en subtieler: de nummer één van een organisatie mag zich meer permitteren dan de nummer twee – wat dat betekent voor de nog mindere goden laat zich al helemaal raden.

### Vrijbrief

Dat een dergelijke pikorde het eeuwen geleden al tot een spreekwoord heeft gebracht, zegt iets over de vanzelfsprekendheid van de arrogantie van de macht. Maar bij nader inzien blijkt er een paradoxale lading schuil te gaan onder die kennelijke vanzelfsprekendheid. Datgene wat de baas zich meent te mogen permitteren, geldt voor veel van zijn ondergeschikten namelijk als een vrijbrief om hetzelfde gedrag te vertonen:

weliswaar op een andere schaal, maar verder geheel in lijn met het voorbeeld dat zij van hun meerdere zien. En het probleem daarbij zit hem natuurlijk vooral in de omstandigheid dat het vaak om een verkeerd voorbeeld gaat.

### Falend leiderschap

Een groot aantal schandalen aan het einde van de vorige eeuw waarbij CEO's door onethisch gedrag of wan-gedrag hun ondernemingen in het verderf stortten, leidde onder meer tot allerlei strengere regelgeving en een nog grotere nadruk op de controle binnen organisaties. Die hebben de kredietcri-

mentum verliet en degenen die zich ermee bezighielden, ondervonden steeds meer weerstand van het hogere management. Uiteindelijk ging het dan ook monumentaal mis, onder andere omdat in veel bedrijven een al dan niet stilzwijgende premie leek te worden gesteld op het op creatieve wijze 'verslaan van het systeem'. Op die manier kon de onderneming toch allerlei commerciële doelstellingen – en de daarmee samenhangende individuele bonussen – halen.

Tegen die achtergrond gaat opnieuw veel aandacht uit naar het begrip

## 'No one wants security; they want the benefit of security'

sis echter niet helpen voorkomen. De ontleding van dat lijk onderstreepte nog eens het inzicht dat de bestrijding van onethisch of onprofessioneel gedrag niet alleen om regels vraagt, maar ook om een verandering van de cultuur in veel organisaties.

Voor na het Enron-schandaal is er sinds de jaren negentig veel geïnvesteerd in rapportagesystemen, ethische codes, trainingen, compliance programma's en wat al niet meer. Een ethische cultuur bleek echter niet zo maar van de grond te tillen. Het mo-

mentum verliet en degenen die zich ermee bezighielden, ondervonden steeds meer weerstand van het hogere management. Uiteindelijk ging het dan ook monumentaal mis, onder andere omdat in veel bedrijven een al dan niet stilzwijgende premie leek te worden gesteld op het op creatieve wijze 'verslaan van het systeem'. Op die manier kon de onderneming toch allerlei commerciële doelstellingen – en de daarmee samenhangende individuele bonussen – halen.

tone at the top. Ironisch genoeg deed dit begrip zijn intrede in de jaren tachtig, ruim voor de grote fraudeschandalen. De term was onderdeel van de eerste van een serie aanbevelingen uit 1987 door een speciale Amerikaanse commissie, bekend onder de naam Treadway Commission, om frauduleus financieel rapporteren tegen te gaan. De aanbeveling vroeg in het bijzonder aandacht voor de voorbeeldfunctie van het topmanagement. Inmiddels maakt de competentie 'toon en betrouwbaarheid'



De grootste invloed op werknemers gaat uit van de manager met wie ze het eerst en het meest te maken hebben.

van dit management deel uit van veel interne audits.

Maar naar aanleiding van de vraag wie nu precies 'de top' is, heeft *Howard Sklar* (Vice President & Global Anti-Corruption Leader van American Express Company) echter opgemerkt dat een breder perspectief noodzakelijk is. Eigenlijk gaat het om alle leiders binnen een organisatie, op alle niveaus. De grootste invloed op werknemers gaat immers uit van de manager met wie ze het eerst en het meest te maken hebben. Wanneer de leiders druk uitoefenen op hun ondergeschikten om onrealistische doelstellingen te halen die de winst van het bedrijf moeten vergroten, dwingen ze hen eigenlijk om alles te doen wat nodig is om die doelen te bereiken – met andere woorden: ze heiligen impliciet de middelen die daarvoor noodzakelijk zijn.

### Ethische ineenstorting

De Amerikaanse hoogleraar *Marianne Jennings* heeft ooit een in dat verband interessante beschrijving gegeven van 'de zeven voortekenen van ethische ineenstorting' die aangeven wanneer er grote kans bestaat dat een onderneming integriteitsproblemen krijgt.

Deze voortekenen hebben vrijwel allemaal te maken met de opstelling van de leiding van een organisatie:

- » druk van bovenaf om koste wat het kost streefcijfers te halen. Bij een gebrekkige ethische cultuur verwordt die druk tot perversiteit;
- » angst en stilte: werknemers zien het probleem maar durven het niet te benoemen. En in het geval dat ze het wel doen, kost het hen de kop: ze krijgen ontslag of worden weggepromoveerd;
- » jonge honden en megalomane

CEO's: leiders met Zonnekoning-gedrag, die zich omringen met jonge ambitieuze jaknikkers en hielenlikkers;

- » een zwakke raad van bestuur. Te onervaren, te veel een club van vrienden, geplaagd door belangentegenstellingen en gebrek aan tijd;
- » conflicten: een duidelijke atmosfeer van 'ik help jou als jij mij helpt', gunstenverlening en vriendjespolitiek;
- » 'Wij zijn de besten': wij zijn zo briljant en vernieuwend dat we al dat laagbijdgedrondse gedoe over regels en elementaire economie niet nodig hebben;
- » goed gaat gepaard met kwaad: de leiding ziet en verkoopt zichzelf en het bedrijf als toonbeelden van goed burgerschap; het uiterlijk vertoon verhult echter een minder fraaie werkelijkheid. »

### Ook bij security

Volgens de Amerikaanse *Association of Certified Fraud Examiners* (ACFE) in een publicatie over toon aan de top moeten leiders vier belangrijke stappen ondernemen om fraudegevoeligheid van de onderneming te bestrijden:

- » duidelijk aan employés communiceren wat ze van hen verwachten;
- » leiding geven door een voorbeeld te zijn;
- » een veilige procedure instellen om integriteitsschendingen te melden;
- » integriteit belonen.

## Wanneer het op security aankomt, kan er binnen een organisatie niet met twee maten worden gemeten

Het is de moeite waard om deze aanbevelingen ook in het perspectief van security te plaatsen. Security is in sommige organisaties nogal eens het stiefkind dat lastig in de weg loopt van de kinderen van eigen vlees en bloed die straks de familiezaak willen gaan overnemen. Aandacht voor veiligheidszaken wordt soms meer beschouwd als een noodzakelijk kwaad dan als een normaal onderdeel van de bedrijfsvoering. Of, zoals iemand eens opmerkte: 'No one wants security; they want the benefit of security'.

Veel leiders hebben sowieso weinig op met regels die hun ondernemingsdrang belemmeren; helaas drijft juist security voor een niet onbelangrijk deel op regels en procedures en het besef van de noodzaak om je daaraan te houden. Er zijn dan ook inmiddels genoeg security-experts die er op wijzen dat het ook voor een goed securitybeleid in grote mate aankomt op de toon aan de top.

Technologie vormt niet de enige verdedigingslijn. Cruciaal is de aanwezigheid van een goed ontwikkeld security-bewustzijn bij alle werknemers. Dat vereist een bedrijfscultuur, waarin dat bewustzijn volledig is ingebed. En een dergelijke cultuur kan alleen maar ontstaan en in stand blijven wanneer leidinggevendend daarin vol overtuiging het voortouw nemen. Juist het zichtba-

re gedrag van leiders is van belang om het securitybewustzijn in organisaties te verhogen.

### Kans

Het aantal CEO's die menen dat toegangscontroles bij hun bedrijf er zijn voor personeel en bezoekers en niet voor henzelf, is waarschijnlijk legio. Dat lijkt onschuldig, maar degene die zich met een beroep op rang een dergelijke voorkeursbehandeling toe-eigent realiseert zich waarschijnlijk niet welke kans hij laat liggen. Het eerste

oefening een bewaakt terrein betrad; in uniform en in gezelschap van de bevelvoerende officier. De prins kon de schildwacht echter geen pasje tonen, waarna die hem onder verwijzing naar zijn consigne de toegang weigerde. Pas nadat de begeleidende officier de wacht voor dit ene geval van zijn consigne ontsloeg, kreeg prins Bernhard toegang. Bij het verlaten van het terrein stapte de prins op de schildwacht af om hem te complimenteren met zijn plichtsbetrachting.

Eindhoven sluit deze anekdote af met de conclusie dat de prins 'met dit gebaar (...) voor de security meer gedaan heeft dan wat met talloze voorschriften had kunnen worden bereikt'.

### Niet met twee maten

De boodschap die uit dit voorbeeld spreekt, is dat er wanneer het op security aankomt binnen een organisatie niet met twee maten kan worden gemeten.

Wie dat als manager in de praktijk weet uit te dragen, doet meer voor de veiligheid van zijn onderneming dan iemand die de boodschap afgeeft dat regels en routines er slechts zijn voor anderen dan hemzelf. Op die laatste manier komen noodzakelijke cultuurveranderingen niet tot stand. Omdraaien dus dat Latijnse spreekwoord: 'Quod non licet Bovi, non licet Iovi'. Oftewel: wat de ondergeschikte niet is toegestaan, geldt evenzeer voor zijn meerdere. «

\* drs. Paul Koedijk is werkzaam bij Integis BV te Overveen, een onderzoeksbureau van forensisch accountants en andere onderzoeksspecialisten. Hij is tevens lid en oud-voorzitter van de Netherlands Intelligence Studies Association (NISA)

hoofd van de Binnenlandse Veiligheidsdienst (BVD), *Louis Einthoven*, beklagde zich er in zijn memoires al over 'dat hoe hoger de mensen op de maatschappelijke ladder stonden, hoe minder ze zich aantrokken van veiligheidsvoorschriften'.

Hoewel zijn opmerking betrekking had op een periode die reeds ver achter ons ligt en Einthoven met zijn verzuchting vooral overheidsdienaren op het oog had, kon zijn observatie wel eens een algemenere en tijdloze strekking hebben: er zijn nog altijd meer aanhangers van het 'Quod licet Iovi ...' dan wenselijk is.

### Anekdote

Dat het ook anders kan, blijkt uit een historische anekdote die eveneens afkomstig is van voormalig BVD-hoofd Einthoven. Hij vertelt hoe prins Bernhard – met wie hij overigens goed bevriend was – op een keer tijdens een

## Samenvatting

- » Het topmanagement heeft een **voorbeeldfunctie** als het gaat om **ethisch gedrag** in ondernemingen.
- » De kans dat een onderneming **integriteitsproblemen** krijgt, heeft vooral te maken met de opstelling van de leiding.
- » In securityperspectief is het **zichtbare gedrag** van leiders van belang om het **securitybewustzijn** in organisaties te verhogen.