**Lezing, zal komende twee dagen nog wat aan worden geschaafd! / Rudolf de Korte: integriteit**

‘*Opportunisme is een algemeen menselijke drijfveer. Zeker in een financiële omgeving met aan targets gebonden bonussen. Leg die vooral aan banden. Maar om te beginnen is er een belangrijke taak bij de opvoeding van huis uit, op school, op de latere werkplek, in de collegiale werksfeer. Dat alles moet bijdragen aan het hoognodige innerlijke morele kompas.’*

Dit zei de naamgever van deze eerste Rudolf de Korte – lezing toen hij na 13 jaar afscheid als voorzitter van het even oude Dutch Securities Institute. Een instituut dat ruim 16 jaar de deskundigheid, werkervaring en integriteit van spelers op de financiële markten beoordeelt. En zo hoopt, aan de voorkant, voordat het mis gaat, bij te dragen aan dat ‘hoognodige innerlijke morele kompas’.

Iets in mij zegt dat de hoogtijdagen voor DSI nog moeten aanbreken. Wat daarbij natuurlijk helpt is de wetenschap dat sinds vorig jaar alle 90.000 beëdigde bankiers mochten ze toch over de schreef gaan te maken kunnen krijgen met de Tuchtcommissie DSI. We weten allemaal: daar is een hele hoop werk aan de winkel. Juist nu de zon weer een beetje gaat schijnen: kan dat dak worden gerepareerd. Moet het kaf van het koren worden gescheiden.

Dames en heren, het is een grote eer hier als relatieve buitenstaander, als onderzoeksjournalist, iets te mogen zeggen over zoiets ingewikkelds als integriteit. Wat mij betreft begint het daar trouwens mee: onderkennen dat het ingewikkeld is! Dat integriteit er niet altijd als vanzelf is. En dat is dan meteen ook een fors probleem: de meeste mensen denken hier niet over na. Zij vinden zichzelf integer. Maar wie zegt: 'ik ben integer' stopt met het denken over die eigen integriteit, met het onderhouden ervan. Het ontbreken van dat besef is een belangrijkste voedingsbodem voor een hoop ellende.

Het is essentieel dat we allemaal, iedere dag, even bezig zijn met onze persoonlijke integriteit. Ook die spier moet getraind worden om zijn werk te kunnen doen. Steeds opnieuw moeten we antwoord geven op de vraag: doe ik nu het goede. Voor integriteit geldt hetzelfde als voor een huis: als je het niet onderhoudt wordt het binnen afzienbare tijd een bouwval en onbewoonbaar verklaard. Ik kom daar zo op terug.

Twee keer heb ik een reconstructie kunnen maken, over Ahold en ABNAmro. Met in de hoofdrollen allemaal keurige mannen, zoals u en ik. Mannen (en een enkele vrouw, dat is een probleem op zich, maar een andere lezing).... mannen die geen moment twijfelden aan hun eigen integriteit, en uiteindelijk toch ten onder gingen aan een gebrek eraan.

Mannen die in de kern in het goede willen doen, maar door de wereld van markt en strijd, die constante competitie, vergelijking waarin ze moeten opereren, overeind moeten blijven, de verleiding niet kunnen weerstaan. Het zijn de bekende Shakespeareaanse drama’s, waarin succesvolle leiders in hun eigen waarheid gaan geloven. De ruimte om te luisteren en te leren steeds kleiner wordt. Ze zijn constant bezig met winnen of verliezen, jager zijn of prooi…

De eerste keer dat ik hiermee werd geconfronteerd was in 1993. Op een feestje in New York ontmoette ik een Duitse bankier, van mijn leeftijd, hij was woedend. Hij had die vrijdag te horen gekregen dat hij een bonus van 1 miljoen dollar zou krijgen. Hij was er ten diepste van overtuigd dat hij meer geld voor de bank had verdiend dan zijn buurman die, van dezelfde baas, een bonus van 1,5 miljoen dollar had gekregen. Wie te diep in dat spel zit verliest zichzelf. Het gaat niet om de hoogte van het bedrag, het gaat om de vergelijking, om winnen of verliezen.

Waarom ging RBS-baas Fred Goodwin in 2007 door met het overnamegevecht rond ABNAmro terwijl de belangrijkste dochter LaSalle al verkocht was. Ik geloof dat hij gewoon niet wilde verliezen van de andere bieder: Barclays-baas John Varley In de Britse media was de overname een wedstrijd tussen die twee mannen geworden. Mannen die een leven lang gewend zijn te winnen, gewend zijn om bovenop te liggen, die accepteren het niet als ze een keertje verliezen. Stilstaan bij de vraag of ze op zo'n moment nog het goede doen kunnen ze simpelweg niet meer. Het komt niet in ze op.

Gewone mensen willen graag geloven dat hun leiders hoog in de toren, ver kunnen zien en verstandige besluiten nemen. Dat ze zich over ons, de lange termijn en het geheel ontfermen omdat hun horizon nou eenmaal een stuk verderop ligt.

Ik twijfel er niet aan dat de meeste leiders dat best zouden willen, maar er nauwelijks aan toe komen omdat ze dag in dag uit worden gefrustreerd door allerlei wedstrijdjes, vergelijkingen en andere dagkoersen. Vooral in de omgeving van de beurs, wordt veel gedrag van leiders niet bepaald door zich over de wereld van onze kinderen te ontfermen, maar gewoon, van dag tot dag, door die dagkoersen, de constante vergelijking met de ander, de concurrent.

De dag na de beursgang van ABNAmro hoorde ik een interview met bestuursvoorzitter Gerrit Zalm op Radio 1. Eerder sprak Zalm over gematigde, verantwoorde rendementen, maar toen was de bank nog helemaal in handen van de Staat. Nu klonk hij bijna vechtlustig. Hij vertelde hij dat hij een appje op zijn telefoon had geïnstalleerd met daarin de aandelenkoersen van AA en ING naast elkaar.

Het klinkt logisch en onschuldig maar ik moest toch even denken aan een van mijn eerste interviews voor het Financieele Dagblad in 1991 met Hoogovens-baas Olivier van Royen. Op de vraag of hij wel is naar de koers van zijn aandeel keek schudde hij meewarig het hoofd. De staalprijzen waren belangrijk maar die aandelenkoers die ging omhoog en omlaag, daar kon hij als bestuurder niks mee.

Het is 25 jaar geleden maar wat mij betreft heeft Van Royen nog steeds gelijk: een bestuurder die zich van dag tot dag laat inspireren door aandelenkoersen loopt het risico dat hij zich laat verleiden zich vooral met de korte termijnresultaten en aandeelhouderswaarde bezig te houden. We weten sinds 2008 hoeveel pijn dat kan doen.

Begrijp me niet verkeerd. Ik denk dat de beursgang van ABNAmro logisch en onontkoombaar was. Wat moeten ambtenaren en politici immers met een bank? Maar het zal een dagelijkse oefening in integriteit vergen, om te voorkomen dat de nieuwe dagkoersen van het aandeel niet op nieuw te belangrijk worden.

Dames en heren: ik merk dat u denkt: mooi verhaal hoor Smit integriteit-leiderschap, maar dit gaat dus niet over mij, ik ben de grote baas niet. Onzin: deze zaal is gevuld met succesvolle mensen, mensen met verantwoordelijkheden. We worstelen allemaal met onze integriteit, hebben allemaal de neiging na verloop van tijd in hun eigen waarheid te gaan geloven. En wie eenmaal in zijn eigen waarheid geloofd, stopt met luisteren. Heeft geen enkele zin of behoefte meer om te luisteren naar anderen. Wie stopt met luisteren, denkt dat hij over water kan lopen. En gaat denken dat gewone wetten voor gewone mensen zijn. Gezond narcisme slaat om in ongezond narcisme. En dan is het een kwestie van tijd voor het drama zich aandient. Ik zei het al: klassiek.

Gelukkig leren we ook.

Door de snel toegenomen betrokkenheid en transparantie vooral ook op de financiële markten de afgelopen 25 jaar kijkt het grote publiek mee. De crisis heeft ervoor gezorgd dat de verontwaardiging enorme proporties heeft aangenomen, het gebrek aan vertrouwen in de financiële sector is groot. Er is al veel gebeurd, maar ieder nieuw incident en die zullen zich aandienen, zal de roep om strengere regels, hardere straffen weer oplaaien. En als de sector, al die beëdigde bankiers, vanaf nu niet regelmatig laten zien dat ze boodschap hebben begrepen, kan de politiek volgens mij niet anders dan de roep om zwaardere straffen te honoreren.

Ik begrijp de oproep van DSI-directeur Dirk Schoenmaker in zijn recente nieuwjaarsrede dan ook goed. Gooi de luiken open, zet de angst voor reputatie-schade opzij, laat aan iedereen zien dat er hard wordt gewerkt aan een schone sector. Hang vooral zelf de vuile was buiten!

Hang zelf de vuile was buiten. Laat zien dat je met een grote schoonmaak bezig bent. Dag in -dag uit! Als dat de komende tijd te weinig gebeurt dan ontkomt de sector er niet aan dat het eigen tuchtrecht, dat steeds meer mogelijkheden biedt, straks toch wordt ingehaald door het strafrecht. Nog zo'n crisis en de mogelijkheden voor de sector voor zelfregulering zullen snel opdrogen.

Ik vind het is in dit verband jammer dat de leiders in de financiële sector zelf niet door de molen van DSI hoeven gaan. Enerzijds is dat misschien logisch: ze hebben waarschijnlijk niet de helft van de tijd contact met klanten, hebben dus niet zoveel aan een driejaarlijkse toetsing op hands-on kennis en vaardigheden. Aan de andere kant is de *tone at the top* bepalend voor de animo van de rest. De leider moet het voorbeeld geven. Ik begrijp van DSI dat ze spelen met de gedachte om een speciaal register op te zetten voor bestuurders, opdat ook hun integriteit regelmatig wordt getoetst. Ik zou er morgen mee beginnen.

Zo’n initiatief valt mooi samen met de recente aanbevelingen van de Corporate governance Commissie Van Manen met betrekking tot het langzaam maar zeker volwassen worden van het toezicht op bestuurders: de corporate governance. De aanbevelingen zijn doordrenkt van de boodschap: heb meer aandacht voor het gedrag, voor de *tone at the top*. Van Manen heeft het terecht over het belang om als bestuur waarden vast te stellen die bijdragen aan de waardecreatie op lange termijn, hij vindt ook dat hierover verantwoording moet worden afgelegd in het bestuursverslag. Een duidelijke oproep om beter toezicht te houden op zaken als: zorg voor meer focus op de lange termijn, zorg voor meer diversiteit in besturen, zorg voor veel meer aandacht voor gedrag van bestuurders.

Ik moest denken aan een ontmoeting die ik een paar jaar geleden had met Manfred Kets de Vries, leiderschapsleraar aan Insead. Hij stelde dat alle leiders in zekere zin '*insecure overachievers* zijn, dat ze allemaal last hebben van een narcistische persoonlijkheidsstoornis en dat het dus van belang is om in iedere Raad van Commissarissen, Raad van Toezicht een psychiater te hebben. U lacht erom, maar waarom niet?

Terug naar de oproep van DSI-bestuurder Schoenmaker: laat zien dat er hard gewerkt wordt aan het opschonen van de sector. Daar moeten echt nog forse stappen worden gezet. Iedereen zegt dat zelfregulering helpt maar niet een instelling vermeldt op de website of elders hoeveel procent van hun werknemers DSI-gecertificeerd is. Dat klopt niet. Laat het zien, laat zien dat het groeit, dat je er mee bezig bent. De politiek heeft hier ook een rol. In Zweden roept de minister van Financiën de instellingen op zich te registreren bij de DSI van Zweden: de Swedsec Licensiering.

Ik geloof in dit mechanisme. Laat het zien! Ik heb een tijdje terug opgeroepen tot iets soortgelijks voor journalisten. Ook zo'n vrij beroep dat kampt met een matig vertrouwen. Ik vind dat journalisten ook aan hun publiek op een voor dat publiek controleerbare wijze (in bijvoorbeeld een online register) duidelijk zouden moeten maken voor welke kwaliteit ze staan. (betrouwbaarheid, zorgvuldigheid, wederhoor, etc). Het laten zien, het uitdragen waar je voor staat, disciplineert. Vooral ook de wetenschap dat de hele wereld kan controleren of jij daar als professional voor staat. Het helpt een individu om regelmatig stil te staan bij de vraag: doe ik het goede nog?

Wat daar trouwens enorm bij helpt is het zien van klanten. Het werkelijk ontmoeten van echte levende klanten. Het is mij opgevallen dat op bijna alle plekken waar het de afgelopen jaren is mis gegaan, juist ook in de financiële sector, er geen tijd meer was om klanten te zien. Klanten met hun noden, zorgen ervoor dat je je op een fundamenteel niveau weer realiseert waarom je dit werk doet. Het helpt dan ook helemaal niet dat computers steeds vaker het klantcontact overbodig maken. Ik kan mij goed voorstellen dat het voor een bankier die de hele dag achter een scherm zit makkelijker is om bochtjes af te gaan snijden dan voor een collega die bij echte mensen op bezoek gaat. Automatisering van het vak van bankiers, vormt in die zin een bedreiging voor de integriteit.

Aan de andere kant: ik vroeg laatst in een gezelschap van bankiers hoeveel er nog over zullen zijn in 2030….de schattingen liepen uiteen van 15.000 tot 25.000. Als je het zo bekijkt is automatisering een zege voor het integriteitsvraagstuk. Van niet integere computers heb ik nog niet gehoord.

Allemaal mooie woorden, mooie plannen. Belangrijk, inspirerend…maar laten we eerlijk zijn, als het om integriteit gaat zullen we het uiteindelijke toch vooral zelf moeten doen. Zullen we allemaal, individueel, moeten onderkennen dat onze integriteit iedere dag wordt bedreigd, uitgedaagd….En zullen we er dus zelf, iedere dag, even mee bezig moeten zijn….op een manier die bij ons past.

Want we worden allemaal uitgedaagd. Steeds weer opnieuw. We worden uitgedaagd om een bochtje af te snijden. De omstandigheden veranderen en opeens sta je voor de keuze. Zal ik het doen of niet. Het begint klein, een pennetje van de zaak in eigen zak, een bonnetje op de verkeerde prikker en het kan, als de omstandigheden het mogelijk maken, vervolgens groot en ellendig eindigen.

Pijnlijk en leerzaam zijn verhalen, de voorbeelden van Cees van der Hoeven en Michiel Meurs, Jan van Vlijmen, Hubert Mollekamp, Serge Bakker. De hoofdrolspelers in affaires waar bedrijven als Ahold, Bouwfonds, Rochedale en ABNAmro de dupe van werden. En natuurlijk niet alleen die bedrijven, maar ook hun klanten, aandeelhouders, huurders, etc.

Nu zult u zeggen: maar dat zijn boeven! Dat gaat niet over mij! Inderdaad, zij zijn strafrechtelijk vervolgd en ze zijn veroordeeld. Volgens die definitie zijn het boeven. Maar zijn ze zo geboren, of zijn ze zo geworden? Zijn ze slim-slecht of zijn ze dom slecht? Daarmee bedoel ik: zijn het gewetenloze dieven die willens en wetens leiding gaven aan strafbare gedragingen of dachten ze, na al het applaus dat ze hadden gekregen, dat ze zich dit konden permitteren. Dat gewone wetten voor gewone mensen zijn. Ik geloof dat veel van deze boeven na hele goede succesvolle competente jaren als het ware incompetent zijn geworden, niet meer zagen wat ze moesten zien. Noem het hubris, noem het hoogmoed. Maar als deze mannen zo de fout in kunnen gaan, waarom wij dan niet?

Ik begrijp het, natuurlijk is verleidelijk te roepen: maar ik **ben** integer! Dat overkomt mij niet. Dat kan niet! Ik zal nooit het verkeerde pad op gaan. Dat is mij met de paplepel ingegoten. Als ik aan deze zaal zou vragen wie twijfelt aan zijn/haar integriteit gaat er niet een hand om hoog. Ik zei het al: juist die houding is zorgwekkend. Want niemand is integer. We doen er allemaal goed aan er iedere dag een beetje aan onze eigen integriteit te twijfelen.

Trouwens wat hier integer is, vinden we in een andere omgeving geoorloofd. Wie zegt er echt nee tegen de mogelijkheid om met behulp van 5000 euro aan steekpenningen aan een Russische burgemeester daar een vergunning te krijgen die hier 5000 mensen aan het werk kan houden?!

Het zijn de omstandigheden die bepalen hoe integer we zijn. Kent u het werk van Dan Ariely. *The honest truth about dishonesty*? Ik ben een grote fan van deze Amerikaanse hoogleraar en gedragseconoom.

Zijn stelling: 1 procent jokt nooit: vreselijke mensen. 1 procent jokt altijd: vreselijke mensen….de rest (wij dus) jokt altijd een beetje. De omstandigheden bepalen hoeveel.

En hij levert er prachtig bewijs voor. Ik geef een korte versie zoals ik mij zijn verhaal herinner: De onderzoeker zette steeds opnieuw 1000 mensen in een zaal en gaf ze de opdracht in 20 minuten 40 rebussen op te lossen. Na die 20 minuten kregen ze de sleutel/de oplossingen en mochten ze hun eigen werk nakijken. Niemand die dat zou controleren.

In de eerste sessie was de score zo’n 7 goed. Dat was de nulmeting. 1000 nieuwe deelnemers krijgen te horen dat ze voor ieder goed antwoord naar de kassa mochten om een dollar op te halen. De score ging naar 9. Bij het nakijken keurden we doorgekraste antwoorden toch goed…we hadden het toch goed?! We vonden een goede aanleiding om een beetje te jokken, een perverse prikkel.

In een volgende sessie laat hij vlak nadat het nakijken is begonnen, een acteur opspringen: die roept: niet te geloven alle 40 goed….wat denkt u dat er met het gemiddelde gebeurt: omhoog natuurlijk. Prachtig bewijs ook dat het leiderschap, de t*one at the top*, in hoge mate de omstandigheden bepalen. U herkent het wel: als bekend wordt dat de baas bij ieder etentje de duurste fles wijn bestelt, gaat de meeste andere werknemers ook de duurdere flessen aanwijzen.

Dan de laatste die ik even met u wil doornemen: opnieuw 1000 verse kandidaten die met die 40 rebussen aan de slag mogen….maar voor ze beginnen moeten ze de tien geboden lezen…Amerikaans. Maar toch, we kennen ze allemaal: Doe een ander niet wat je niet wil dat jezelf geschiedt.

Wat gebeurt er met het gemiddelde?: gaat bijna terug naar de nulmeting: toen er nog geen geld aan de uitslag was verbonden..

Wat gebeurt hier? We kijken in een Spiegel. We worden geconfronteerd met wie we zijn. De mens, het kind in ons. En we weten: dit is belangrijk. Hier gaat het om.

Een tijdje terug was ik bij de belastingdienst ik heb ze dit verhaal verteld en uitgelegd dat ze op vrij simpele wijze miljarden kunnen verdienen. Bij mijn weten wordt steeds na het invullen van het belastingformulier gevraagd te beloven dat je het eerlijk hebt ingevuld. Daar moet je dus mee beginnen, die vraag moet je stellen voordat mensen hun aangifte gaan…even in de spiegel kijken…ik zeg het u: het zal miljarden schelen!

En het geldt voor ons allemaal. Dag in dag uit, kies je dan voor wat op de lange termijn van belang is voor de gezondheid van de eigen psyche en de omgeving waarin je opereert. Dat is manier om je werkelijk aan die omgeving te verbinden je over die omgeving te ontfermen. En de wereld een beetje beter over te dragen aan de generatie die na ons komt! Wie daar vanaf vandaag werk van maakt, onderhoudt het ‘innerlijke morele kompas’ en zorgt ervoor dat het opportunisme, waar DSI ere-voorzitter Rudolf de Korte het over had, aan banden wordt gelegd.