

## Directieassistenten zien bazen vaak de fout in gaan met onethisch gedrag

- Joris Kooiman

Directieassistenten van grote bedrijven en organisaties zijn vaak getuige van wangedrag in de top. Maar ze durven daar meestal niets van te zeggen, onder meer uit angst voor vergelding.

Dat blijkt uit onderzoek van hoogleraren *corporate governance* Kees Cools (Tilburg) en Erik van de Loo (Insead) in samenwerking met Birgit de Lange en Ingrid de Jong-Kraal. De Lange en De Jong-Kraal werkten jarenlang als directieassistent in het bedrijfsleven en bij de overheid. Ze hebben onlangs de website Dilemma-Assist opgezet voor directieassistenten die worstelen met integriteitsdilemma's.

Die dilemma's komen veel voor, is de conclusie uit de enquête – de eerste in zijn soort – onder 204 directieassistenten uit 25 Europese landen, waaronder Nederland. Bijna de helft (48 procent) gaf aan in de voorbije 12 maanden getuige te zijn geweest van wangedrag (*misconduct*). In grofweg een derde van de gevallen ging het om 'misbruik, mismanagement of verspilling van bedrijfseigendommen'. Dat varieert van exorbitante hotelrekeningen tot onnodige investeringen. Ook negeren van belangenconflicten kwam relatief veel voor (14 procent). Gevraagd naar de belangrijkste oorzaken van wangedrag in de top noemen de meeste directieassistenten de prestatiedruk die samenhangt met de noodzaak om *targets* te halen.

Slechts een derde van de respondenten zegt iets over onethisch gedrag van hun baas, aldus het onderzoek.

## Directieassistent ziet vaak onethisch gedrag bij baas

**Wangedrag** Directieassistenten zien veel wangedrag aan de top, toont nieuw onderzoek. Er over praten kunnen ze vrijwel nooit.

- Joris Kooiman

Haar baas gedroeg zich nog maandenlang onvriendelijk, memoreert Ingrid de Jong-Kraal. Maar spijt had ze niet van haar besluit. Want een uitgebreid privéfeest organiseren op dagen die ze geacht werd te werken voor het bedrijf, dat kon hij toch eigenlijk niet van haar vragen? En dus had ze geweigerd en hem duidelijk gemaakt dat hij met zijn verzoek te ver was gegaan.



Dat De Jong-Kraal in haar functie als directieassistent met zo'n dilemma te maken kreeg, is niet erg uitzonderlijk. Dat ze tegen haar baas inging, des te meer. Die conclusies vloeien voort uit deze vrijdag gepubliceerde resultaten van onderzoek onder directieassistenten – of *executive assistants* zoals ze in het internationale bedrijfsleven meestal worden genoemd – uit 25 Europese landen, waaronder Nederland. Meer dan tweehonderd van hen, nagenoeg allemaal vrouwen en werkzaam bij overwegend grote ondernemingen en organisaties in allerlei sectoren, vulden vorig jaar anoniem een vragenlijst in over hun ervaringen in de top.

De studie – de eerste in zijn soort – werd opgesteld en begeleid door hoogleraren *corporate governance* Kees Cools (Tilburg) en Erik van de Loo (Insead). Maar het initiatief en de uitvoering lagen bij De Jong-Kraal en Brigit de Lange, die onlangs de website *Dilemma-Assist* zijn begonnen voor directieassistenten die worstelen met integriteitsdilemma's. Want daar is veel te weinig aandacht voor, vinden zij. Jarenlang werkten ze als persoonlijk assistent van onder meer topbestuurders in bedrijfsleven en bij de overheid – lang genoeg om te weten dat wangedrag in raden van bestuur en de managementlagen direct daaronder regelmatig voorkomt.

## *Waarom hun bazen over de schreef gaan? De assistenten noemen gebrekkig normbesef en prestatiedruk*

Desondanks zijn de uitkomsten „tamelijk schokkend”, vindt Cools. Bijna de helft (48 procent) van de respondenten gaf aan in de voorbije 12 maanden getuige te zijn geweest van wangedrag (*‘misconduct’*). In grofweg eenderde van de gevallen ging het om ‘verspilling, mismanagement of misbruik van bedrijfseigendommen’. „Dat kunnen bijvoorbeeld exorbitante hotelrekeningen of reisdeclaraties zijn”, zegt De Lange. Maar ook roekeloze investeringen, persoonlijke uitgaven met de zakelijke creditcard en privégebruik van kopieermachine of dienstauto vallen in deze categorie.

Ook relatief veelvoorkomend (14 procent): managers waarbij belangenverstremming optreedt. Verder zag een op de acht directieassistenten misbruik van vertrouwelijke informatie, was 6 procent getuige van manipulatie van kostenrapportages en vulden negen van de 204 respondenten in dat ze te maken hadden gekregen met omkoping of ‘onoorbare betalingen’.

De onderzoekers vroegen de directieassistenten ook waaróm zij dachten dat hun managers over de schreef gingen. Veel genoemde verklaring: gebrekkig normbesef (31 procent). Maar nog vaker (32,4 procent) gaven ze prestatiedruk als reden – letterlijk: „de druk om alles op alles te zetten om *targets* te halen”.

Die uitkomst komt overeen met een veel grotere Amerikaanse studie uit 2013 onder medewerkers in alle lagen van bedrijfsleven en overheid, uitgevoerd door KPMG. Cools, die naast zijn wetenschappelijke werk topbestuurders adviseert, is daarover niet verrast en pleit ervoor het sturen op targets zelfs helemaal af te schaffen. „Onderzoek toont keer op keer aan dat een sterk hiërarchische cultuur waarin targets dominant zijn, wangedrag in de hand werkt. Het is vergelijkbaar met topsport, ook daar zie je voortdurend de neiging om vals te spelen.”

Brigit de Lange herkent de hoogspanning aan de top. Vooral wanneer de directie zich weer eens voorbereidde op vergaderingen met de raad van commissarissen over de resultaten. „Eén grote stresshappening was dat altijd”, zegt ze. „Dan moesten de cijfers op het allerlaatste moment toch nog weer op een andere manier worden doorgerekend bijvoorbeeld.”

*Omdat ik de FIOD meteen doorstuurde naar de bestuurskamer, kreeg ik achteraf het verwijt dat ik had moeten vertragen*

Directieassistente, anoniem

## Angst voor vergelding

Vraag is natuurlijk: wat doen directieassistenten als ze zien dat een manager integriteitsregels overtreedt? Meestal niets, zo blijkt. Slechts een kwart van de respondenten zegt er iets van wanneer ze rechtstreeks geconfronteerd worden met onethisch gedrag van hun baas. Meestal voelen ze zich niet veilig genoeg.

Dat is herkenbaar, zegt een directieassistent van een groot Nederlands bedrijf, die anoniem wil blijven om vrijuit te kunnen spreken. Ze vertelt dat ze in een van haar eerste weken in functie een vraag stelde over een vreemde declaratie van haar baas, die privékilometers opgaf als zakelijk. „Hij maakte direct duidelijk dat het de laatste keer was dat ik zo'n vraag had gesteld. Dan pas je in het vervolg wel op.”

Daarbij komt dat van directieassistenten verregaande loyaliteit en discretie wordt verwacht. En dat is ook begrijpelijk, vindt de directieassistent van het grote Nederlandse bedrijf, omdat je op die positie veel weet van een bestuurder, zowel privé als zakelijk. Ze noemt de verhouding tussen directeur en assistent daarom „de meest persoonlijke van alle werkrelaties”.

Maar soms botst loyaliteit met integriteit. Ze geeft nog een voorbeeld uit eigen ervaring. „Op een dag stond de FIOD plotseling aan mijn bureau. Omdat ik ze meteen doorstuurde naar de bestuurskamer, kreeg ik achteraf het verwijt dat ik had moeten vertragen.”

Een bezoek van de opsporingsdienst is zeldzaam. Maar met integriteitsdilemma's in welke vorm dan ook krijgen vrijwel alle directieassistenten vroeg of laat te maken, zegt Ingrid de Jong-Kraal. Dat maakt de baan, hoewel „interessant en uitdagend”, ook eenzaam. „Wij zien alles, horen alles, weten veel. Maar het is heel moeilijk om er met anderen over praten.”