

MT, 15 november 2017

Waarom #MeToo ook in de boardroom op de agenda moet

De #MeToo-discussie raakt veel machtige mannen. Ook in de Nederlandse boardrooms moeten bestuurders het onderwerp durven bespreken, stelt Oscar David, Adjunct Professor aan TIAS School for Business and Society. ‘De verleidingen van macht horen op de agenda, liever vandaag dan morgen.’



De [#metoo-discussie](#) maakt veel los in de wereld. De discussie, die is ontstaan naar aanleiding van de seksuele intimidatie door filmproducent Harvey Weinstein, heeft een belangrijke vraag weer op de voorgrond geplaatst. Namelijk: hoe kunnen we machtsmisbruik beteugelen?

In de discussie gaat het nu veel over bekende mensen. De acteur Kevin Spacey, de komiek Louis C.K., casting director Job Gosschalk. Maar daarmee moeten we niet denken dat voor het bedrijfsleven het onderwerp niet belangrijk is.

Hun positie onwaardig

De aanpak van onethisch gedrag in organisaties begint ermee dit te agenderen op het hoogste niveau, namelijk in de boardroom. De hoogste bestuurders moeten niet alleen het financiële welbevinden, maar ook de cultuur van de onderneming regelmatig bespreken – in plaats van alleen als incidenten zich voordoen. De nieuwe Corporate Governance Code onderstreept het belang hiervan.

Als bazen lager geplaatst door (seksuele) intimidatie beschadigen, zijn ze hun positie onwaardig. Het is aan de leiding van organisaties om een klimaat te creëren waarin alle medewerkers zich veilig en gerespecteerd voelen. De *tone of the top* speelt hierbij een belangrijke rol.

Het topmanagement moet een rolmodel zijn wat betreft integriteit en ethisch leiderschap, zodat medewerkers zich kunnen spiegelen aan het gedrag in de bestuurskamer. Alleen dan is de leiding gelegitimeerd om grenzen te stellen aan wangedrag.

De schaduwzijde van de persoonlijkheid

Machtsmisbruik vindt plaats sinds mensenheugenis. De sleutel ervan ligt bij onze instincten. De drang tot heersen en overheersen, geldelijk gewin en seksueel wangedrag behoren tot onze meest dominante instinctieve neigingen.

Sigmund Freud, de grondlegger van de psychoanalyse, beweerde terecht dat instincten onderdrukt worden ten gunste van maatschappelijk geaccepteerd gedrag. Maar dat wat onderdrukt wordt, heeft de neiging zich op enig tijdstip ongebreideld te manifesteren. De psychiater Carl Jung noemde dat: de schaduwzijde van de persoonlijkheid.

Om pervers gedrag te voorkomen, is het van belang dat onze schaduwzijden juist wél het daglicht zien. Niet om vervolgens e maar te handelen, maar omdat we dan bewust kunnen kiezen tussen onze instincten en ons moreel kompas als leidend principe.

Onderstromen herkennen

Het is aan bestuurders en toezichhouders om de onderstromen in de organisatie te herkennen, te bespreken en – waar nodig – paal en perk eraan te stellen. Onderstromen in menselijk gedrag zijn niet altijd zichtbaar, maar wel manifest. Macht – al dan niet dwangmatig – aanwenden voor seksuele genoegens is daarvan een voorbeeld.

De kunst is zulke onderstromen aan het licht te brengen, zodat we ze kunnen beheersen. Dit vraagt inzicht in de heersende cultuur en in de menselijke drijfveren. Van onze bestuurders en toezichthouders mogen we verwachten dat ze beschikken over de capaciteiten om dit inzicht te hebben en de onderstroom met elkaar te bespreken.

Rijden in dichte mist

Zoiets is wel als het rijden in dichte mist. Dat doe je behoedzaam, en liever zelfs helemaal niet, omdat het zicht beperkt is en de kans op slippartijen groot. Ongetwijfeld had de Raad van Commissarissen van The Weinstein Company signalen opgevangen over het gedrag van zijn ceo.

En zou de top van Nederlandse defensieorganisaties werkelijk niet hebben geweten over het misbruik dat zich in hun kazernes afspeelde? Had niemand bij Kemna Casting eerder vraagtekens gezet bij het gedrag van diens bekendste director?

Waarschijnlijk wel. Maar mensen, en dus ook bestuurders, zijn nu eenmaal geneigd om bewust of onbewust weg te bewegen van datgene waar ze niet goed grip op hebben. Bestuurders hebben bovendien overvolle agenda's wat het makkelijk maakt om heikele thema's als macht en integriteit niet te prioriteren, ook al onderkennen de meesten wel het belang ervan.

Moed en kwetsbaarheid gewenst

Als de onderstroom wel wordt besproken, vraagt het niet alleen een kritische blik naar de organisatie, maar ook de moed en kwetsbaarheid het eigen functioneren onder ogen te zien. Iemand moet in zo'n overleg de vragen stellen als: 'Hoe willen we op een integere manier met macht omgaan?' en 'Wat beschouwen we als (mogelijke) excessen?'

De antwoorden op zulke vragen zullen soms leiden tot aangepaste regelgeving of beter omschreven richtlijnen. Het belangrijkste is echter dat het thema bespreekbaar wordt en daarmee hanteerbaar, om te beginnen bij de top, maar uiteindelijk voor de hele organisatie. Daarom moeten de verleidingen van macht regelmatig op de agenda komen te staan bij bestuurders en toezichthouders. Liever vandaag, dan morgen.

Over de auteur

Oscar David is Adjunct Professor van het [TIAS Senior Executive Program](#), het programma voor ambitieuze senior professionals. In zijn boek *Macht! van instinct tot integriteit* beschrijft hij de werking en dynamiek van macht.