

Niki den Nieuwenboer,
docent aan de Rotterdam School of Management

'Eer is belangrijker dan bonus'

Bonussen liggen deze dagen zwaar onder vuur; al die exorbitante beloningen zouden het grote graaien in de hand hebben gewerkt, met de huidige economische crisis als treurig dieptepunt. Maar het zijn niet de bonussen, maar de sociale druk op de werkvloer die werknemers aanzet tot laakbaar gedrag. Dat concludeerde Niki den Nieuwenboer, docent aan de Rotterdam School of Management, in haar proefschrift over wangedrag in organisaties. Iedereen wijst naar boven, maar de topman zegt: "ik kan toch niet alles weten", en wijst weer naar beneden.'

Tekst Rob Visser, Fotografie Wiebe Kiestra

Hoe kwam u ertoe wangedrag te onderzoeken?

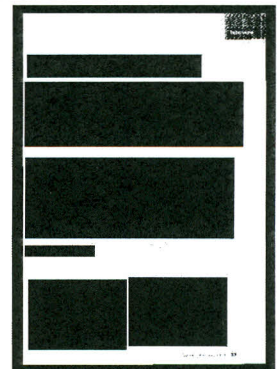
'Rond de eeuwwisseling was er een golf van bedrijfsschandalen, zoals die bij Enron en Worldcom. Daardoor ontstond veel maatschappelijke aandacht voor wangedrag in de werkomgeving. Die aandacht is heel begrijpelijk. Er zijn schattingen dat de materiële schade van wangedrag op het werk veel groter is dan de schade van straatcriminaliteit. Ik heb wangedrag, in de wetenschap ook wel *deviant gedrag* genoemd, gedefinieerd als een overtreding van normen in de maatschappij of de organisatie. Er wordt altijd vanuit gegaan dat als iemand probeert een bonus binnen te halen, dit gebeurt op basis van rationele motieven, het behalen van eigen voordeel. Soms erkent men

dat ook factoren als organisatiecultuur, leiderschap en groepsdruk meespelen. Ik wilde graag onderzoeken of er ook onbewuste motieven kunnen zijn die kunnen verklaren waarom mensen die zich binnen de muren van het bedrijf misdragen, daarbuiten modelburgers zijn. En waarom een dreigende ontmaskering heftige reacties kan oproepen, zoals fysieke klachten.'

Zijn er geen wetenschappelijke bewijzen dat wangedrag tot stand komt op basis van rationele motieven?

'Eigenlijk niet. Het ontstaan van grote schandalen, zoals Enron en de financiële crisis nu, kunnen daarmee niet worden verklaard. Zo veel kwade geesten lopen er niet op de wereld rond.

In de jaren zestig waren er al bewijzen dat sociale status een



cruciale factor is voor sociaal gedrag. In de managementwetenschappen wordt echter nog gedacht dat mensen alle plussen en minnen afwegen en dan de meest positieve oplossing kiezen. Het begrip status is nooit erg populair geweest als onderzoeks-terrein in de wetenschap. Het belang dat men echter hecht aan gedragsmotieven is daarentegen enorm. Zo kon het fenomeen van straatbendes voor een groot deel verklaard worden vanuit behoefte aan sociale status. Nu blijkt dat ook het geval te zijn voor deviant gedrag in organisaties. Zelfs bij verkopers die hun cijfers aanpassen om daarmee de grootste bonus te kunnen opstrijken, is niet zelden de eer van de hoogste score belangrijker dan de bonus.

Kunt u voorbeelden geven hoe er in organisaties op wangedrag wordt gereageerd?

'Een heel belangrijk en actueel voorbeeld is de hypotheekverkoop in de VS. Er werden hypotheeken verkocht omdat ze een mooie provisie opleverden, terwijl de verkopers het risico kenden dat de klanten in financiële problemen zouden komen. Voor de verkopers was de provisie bepalend. Dus werden de praktijken voortgezet, met de gevolgen die we nu allemaal kennen. In Nederland hebben we daar waarborgen tegen, maar ook hier zijn verkopers die hun offerte veel te hoog maken omdat ze het budget van de klant kennen. Stel dat een verkoopdirecteur sjoemelt met de cijfers. Het komt heel vaak voor dat het wel bekend is, maar dat hij met rust wordt gelaten omdat hij heel goed presteert. Pas als zijn succes afneemt, gaan ze hem aanpakken. Vaak wordt dergelijk gedrag niet bestreden, zolang de organisatie profiteert. Dat is ook vaak wat betrokkene zegt: "iedereen heeft er toch baat bij". Als dat de geldende norm is, dan zullen collega's geneigd zijn hun mond te houden, misschien om zelf ook mee te gaan doen. Dat is geen ongebruikelijke reactie, er is een sociale druk om mee te doen, waaraan je alleen kunt ontsnappen door elders te solliciteren, maar dat is toch wel een erg grote stap. Signalen aan de directie worden vaak pas opgepakt als ze onmiskenbaar zijn geworden. Bijvoorbeeld als de pers erachter komt, of als de directie zich realiseert dat het probleem uit de hand is gelopen en dat haar prestige in gevaar is. De verantwoordelijkheid voor de misstan-

'Wat de naleving van regels ondermijnde, was onder meer het negeren of creatief interpreteren van de regels.'

den is vaak onduidelijk. Iedereen wijst naar boven. Daar moeten toch regels gesteld worden die wangedrag voorkomen. Uiteindelijk kom je dan terecht bij de ceo. Maar die zegt "ik kan toch niet alles weten", en verwijst weer naar beneden.

Hoe bent u bij uw onderzoek te werk gegaan?

'Ik heb een theoretisch onderzoek gedaan naar persoonsgebonden factoren. Daarbij kwam naar voren wat ik eerder vertelde

over het belang van sociale status. Daarnaast heb ik op een commerciële afdeling van een Europees telecombedrijf empirisch onderzocht hoe het kwam dat medewerkers zich door hun manager hadden laten dwingen tot wangedrag. Wat bleek is dat onjuist rapporteren door deze managers krachtig werd gestimuleerd. Maar dit was niet voldoende effectief om de medewerkers tot wangedrag aan te zetten, dus de managers hadden nog andere dwangmechanismen nodig. Zo haalden zij systematisch het zelfvertrouwen van medewerkers onderuit. Degenen die lager dan gemiddeld presteerden, werden tijdens teambijeenkomsten een gebrek aan loyaliteit verweten. Uiteindelijk zagen de medewerkers geen alternatief meer voor deviant gedrag. Er waren geen klokkenluiders, zelfs niet onder degenen die elders een baan kregen. Daarnaast heb ik een praktijkonderzoek gedaan door middel van interviews met 65 respondenten binnen *professional service firms*, zoals bedrijven in de sectoren accountancy, advocatuur en consultancy. Daaruit bleek dat deze organisaties een aantal maatregelen hanteren om normen in de organisatie te verankeren, zoals interne trainingen, het verduidelijken van verantwoordelijkheden en de dreiging van interne sancties. Daarnaast worden nieuwe medewerkers en klanten gescreend en er wordt ook wel eens afscheid genomen van een medewerker of een klant. Wat de naleving van regels ondermijnde, was onder meer het negeren of creatief interpreteren van de regels. Ook belangenverstrengeling en gebrek aan vak-kennis spelen mee.'

Hoe verklaart u dat status zo belangrijk is in een beschaafde samenleving als de onze?

'Misschien is het geen prettige boodschap, maar de perceptie van wat prettig en onprettig is, hangt samen met emoties. Neurologisch gezien zijn rationaliteit, moraliteit, en emotie onlosmakelijk met elkaar verbonden. Er bestaat geen emotievrije rationaliteit. Managers zijn gewend om emoties langs rationele weg te beheersen, maar dat lukt nooit volledig. Er zijn in de organisatie nu eenmaal kwaadwillenden die hun eigen agenda volgen. Het leuke aan sociale status is dat de groep zelf definieert wat dit inhoudt. Bij criminele jongeren krijg je sociale status door iemand in elkaar te slaan, of door in de gevangenis te zitten. In competitieve organisaties zijn andere maatstaven, heel vaak gebaseerd op prestatie. Bij Enron werden ieder jaar de slechtst presterende medewerkers ontslagen. Stelt u zich voor wat de invloed hiervan is op de sfeer en de samenwerkingscultuur. Het ongeluk met het ruimteveer Challenger gebeurde ook

tegen de achtergrond van prestatiedrang: de top van de NASA wilde niet afwijken van het schema, hoewel de werkvloer waar-schuwde voor de risico's. Bij de Schiedammer parkmoord bestond zware druk van de media om een dader te vinden. Zo iets werkt door bij een politieteam. Politie mensen zijn bovendien degenen die in contact staan met huilende ouders. Zo kan er een sfeer ontstaan van wat wetenschappers *social cocooning* noemen: een soort ideologie met eigen normen en waarden, die ongewenste signalen van de buitenwereld ontkent en dissidente geluiden van binnen de kop indrukt. Op die manier is het mogelijk dat witteboordencriminaliteit niet intensief wordt

bestreden. Dit komt ook omdat de gevolgen veel minder goed waarneembaar zijn: er ligt geen slachtoffer op straat met een mes in zijn rug waarbij een individuele dader kan worden aangewezen. En dan is er nog het *bystander effect*: als een groep mensen iets waarneemt dat niet in de haak is, wachten ze vaak op elkaar. Op straat komt het voor dat iemand verdrinkt terwijl een aantal omstanders alleen maar toekijkt, als aan de grond genageld. De neiging van mensen om te reageren neemt nog verder af als ze weten dat bijvoorbeeld een van de aanwezigen zweminstructeur is. Die toch als eerste aangewezen om in actie te komen. Ik denk dat in veel bedrijven zulke zweminstructeurs rondlopen. Die weten dat alleen zelf misschien niet eens, laat staan dat ze in actie komen.'

Is het niet huichelachtig om van medewerkers te verwachten dat ze ethisch verantwoord opereren, terwijl ze ook voor cashflow en omzet moeten zorgen?

'Ik ben niet tegen kapitalisme. Maar een sfeer van "alles moet kunnen om geld binnen te halen", is ongewenst. Wat ik huichel-

achtig vind is het uiterste van mensen verwachten als het gaat om prestaties, terwijl je anderzijds een gedragscode hebt met hoge ethische standaarden. Het stoort me dan ook dat er mensen ontslagen worden die te goeder trouw hebben gehandeld, naar de prestatienormen van het bedrijf. Zeker als dat ontslag alleen maar dient om het imago van het bedrijf veilig te stellen. Dat komt neer op symptoombestrijding: het zoeken van zondebokken, waarna de top de eigen handen in onschuld wast.'

Hoe kan dit concreet gebeuren?

'Onderken dat de behoefte aan sociale status een belangrijke factor is voor keuzes. Voor mannen geldt dit overigens sterker dan voor vrouwen. Leg geen onredelijke prestatienormen op en zorg dat sociale status niet alleen samenhangt met prestaties, maar bijvoorbeeld ook met teamgeest of het aanpakken van dilemma's. Het waarderen van gewenst gedrag werkt beter dan het bestrijden van ongewenst gedrag. Als mensen zich gewantrouwd voelen, gaan ze zich daarnaar gedragen. Te gedetailleerde procedures werken vaak averechts. Als na een affaire tien nieuwe criteria worden opgesteld voor de acceptatie van klanten, maar medewerkers kunnen er niet mee uit de voeten, dan zullen zij de regels niet naleven. Het hellend vlak is dan dichtbij. Ook is het van belang om alert te zijn op misstanden. Hecht niet te veel waarde aan cijfers die melden dat alles op rolletjes loopt. Misschien zijn de cijfers onjuist, achterhaald of irrelevant. En soms zijn cijfers zo dwingend dat ze aanzetten tot wangedrag. Als iedere afdeling een target opgelegd krijgt om de productiviteit jaarlijks met tien procent te laten groeien, dan kan het bijna niet anders of er wordt op den duur gesjoemeld met de resultaten.'

Wat kan hr doen om misstanden te vermijden?

'Ook voor p&o'ers is alertheid belangrijk. Zet gerust eens een vraagteken bij wat je hoort of leest en spreek dat ook uit. Vraag eens aan een manager of hij de prestatiecijfers van zijn afdeling correct rapporteert. De Nijmeegse hoogleraar Ap Dijksterhuis heeft vastgesteld dat intuïtie daarbij heel goed werkt. Zo kom je

al heel veel te weten, zonder dat je die cijfers zelf hoeft uit te spitten. Mocht je iets tegenkomen dat twijfels oproept, ga dan niet naar de direct leidinggevende. Die is namelijk geneigd het probleem te ontkennen. Ga een paar lagen hoger in overleg.' ■

'Het stoort me dat er mensen ontslagen worden die te goeder trouw hebben gehandeld, naar de prestatienormen van het bedrijf'



INTEGERE NIKI

Niki den Nieuwenboer (1975) studeerde in 1998 af aan de Universiteit Leiden in de sociale- en organisatiepsychologie. Ze werkte onder meer bij KPMG Forensic en behaalde in Leuven een postdoctoraal in toegepaste ethiek. Sinds 2003 doceert ze aan de Rotterdam School of Management, waar ze in december promoveerde op het proefschrift *Seeing the Shadow of the Self – Studies on Workplace Deviance*. Vanaf september 2009 is Den Nieuwenboer universitair docent bedrijfsethiek aan de Santa Clara University in de VS.

