

5 vragen aan...

David De Cremer

'Het gevaar van bonussen is dat je er snel aan went'

Bonussen staan in de financiële wereld zwaar ter discussie. Eigenlijk zou er een eind moeten komen aan de bonuscultuur. Een HR-consultant van de Hay Group stelt dat de beloningen wereldwijd ter discussie staan. Maar dat is niets meer dan een hol public relationsverhaal, meent prof. dr. David De Cremer, hoogleraar Behavioral Business Ethics aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit. Hij deed onderzoek naar het effect van bonussen in de bankwereld.

Door Arjo van der Gaag

Behavioral Business Ethics. Wat moeten we daaronder verstaan?

'Bij business ethics heb je het over regels, over waarden. Welke regels heb je nodig om moreel juist gedrag te beschrijven? Welke sancties passen bij het handhaven van de juiste normen? Het blijkt dat het uitvoeren van regels niet voldoende is. Kijk naar Enron. Dat had heel veel regels, maar daarmee werd het onethische, misdadige gedrag niet voorkomen. De vraag is: hoe komt dat? Om dat te beantwoorden moet je weten waarom de menselijke natuur zo in elkaar zit dat ook goede mensen onder bepaalde omstandigheden immoreel gedrag vertonen. Als je dat weet, kun je eerder ingrijpen. Begrijpen om te vermijden, noem ik het.'

Wat is de conclusie van je studie naar de bonuscultuur bij banken?

'Dat er een mythe is ontstaan dat men niet zonder excessieve bonussen kan. Dat je alleen met veel geld toptalent kunt aantrekken. Maar als je een bankier vraagt aan wie hij zijn geld eerder zou toevertrouwen; aan een bonusjager of aan een bankier die gemotiveerd wordt door goede dienstverlening, dan kiest hij nooit de bonusjager. Zelf ziet een bankier zich als een goede dienstverlener, in zijn ogen worden alleen anderen gemotiveerd door geld. Net zoals iedereen zichzelf altijd de betere automobilist vindt.'

Maar het systeem staat toch ter discussie? Volgens de Hay Group wordt bij het bonusbeleid wereldwijd meer rekening gehouden met negatieve gedragseffecten. Men zegt zoveel. Het is pr-praat. Bankiers die nu ineens opofferingsgedrag vertonen

door een jaartje af te zien van een bonus. Ik kijk liever naar daadwerkelijk gedrag, wat men doet om het systeem te veranderen. En dat is niet veel. Bij de toppers die ik in The City spreek, staat het echt niet hoog op de agenda. Integendeel, veel bankiers zijn ontevreden over hun bonus, ook al was die in 2009 zelfs hoger dan het jaar daarvoor.'

Kun het wel veranderen?

'Dan moet je eerst de vraag stellen welk soort financiële instellingen je wilt hebben, met welk soort mensen. Dat is een vorm van metadanken waar men niet aan toe is. Eerst zal men bewust moeten worden van de mythe dat hoge bonussen onvermijdelijk zijn. Het is een ingesleten gewoonte geworden, onderdeel van een cultuur. Net als een rookverslaafde die zich eerst bewust moet worden van zijn verslaving voordat hij ervan af kan komen. Onze studie kan bijdragen aan bewustwording. Daarnaast zou men meer moeten beseffen dat het uitdelen van bonussen een dure hobby is. Bij financiële instellingen zijn bonussen gekoppeld aan het nemen van grote risico's. De vraag is of de opbrengsten hoog genoeg zijn om bonussen te rechtvaardigen. Zakenbanken doen het slechter dan retailbanken, die het vooral van spaargeld moeten hebben.'

Zijn bonussen in alle gevallen niet te rechtvaardigen?

'Er is niets op tegen dat toptalent een hoge bonus krijgt. Maar bij banken krijgen te veel mensen een hoge bonus. Zoveel toptalent is er gewoon niet. Hoeveel genieën zijn er in de wetenschappelijke wereld? En een genie wordt in de meeste gevallen niet door geld gedreven. Die heeft een intrinsieke motivatie. Hij of zij vindt het werk gewoon interessant, ook als er geen bonus

bij zou horen. Een bonus kan gerechtvaardigd zijn als iemand een meetbaar hoge prestatie heeft geleverd. Of het financieel verantwoord is, kun je uitrekenen: heb je als bedrijf aan het eind van het jaar genoeg geld over om bonussen uit te keren? Het moet een transparant systeem zijn. Het effect moet je niet overdrijven. Als je te vaak een bonus uitkeert, gaat een medewerker het als een onderdeel van het salaris beschouwen. Het went heel snel. Het gevaar is, net als bij de excessieve bonussen bij de banken, dat geld het voornaamste motief is om het werk te doen, in plaats van de intrinsieke motivatie om goed werk af te leveren. Een kleine bonus kan soms wel eens beter werken. Als je hard wilt werken voor een kleine bonus, dan moet het werk toch wel interessant zijn.'

