

Hoogleraar David De Cremer

'Bankiers schiepen eigen bonusmythe'

Fout gedrag is gemakkelijker aan dan af te leren. Dat geldt ook voor de hoogste top, waar bankiers in aanloop naar de crisis grossierden in onethisch gedrag, stelt hoogleraar David De Cremer. Hij onderzocht hoe topbankiers de bonuscultuur ervoeren en ontdekte dat de relatie tussen beter presteren, meer geluk ervaren en bonussen nihil is. 'We hebben een systeem gecreëerd waarbij mensen door extrinsieke factoren worden gemotiveerd.'

Tekst: Jolanda van Zwieten

Foto: Rotterdam School of Management, Erasmus University

U concludeert dat bankiers de mythe van bonussen zelf hebben gecreëerd. Hoe komt u daarbij?

'Voor mijn onderzoek heb ik bankiers hoog in de rangorde (executives) gevraagd hoe ze tegenover het verstrekken van bonussen staan. Ik wilde weten hoe belangrijk zij bonussen voor zichzelf en voor andere bankiers vonden om goed werk af te leveren. Zonder uitzondering stelden ze allemaal dat bonussen veel belangrijker waren voor de andere bankiers dan voor henzelf. Omwille van deze overtuiging waren deze executives er dan ook van overtuigd dat men hoge bonussen moet aanbieden om de betere bankier te recruter. Mijn conclusie daaruit is dat de

branche een gevangene is van zijn eigen geloofsovertuigingen. Met deze zelf gecreëerde mythe houden bankiers zichzelf en elkaar voor de gek. Het is wel een mythe die ontzettend veel geld heeft gekost.'

Stelt u hiermee dat de bonussen de crisis hebben veroorzaakt?

'Bonussen zijn geen oorzaak van de crisis, onethisch gedrag is de oorzaak. Bonussen zijn echter wel een belangrijk symptoom. Te lang is er gedacht dat bankiers beter zouden presteren door bonussen. Maar het probleem is dat bonussen slechts tot op zekere hoogte motiverend zijn. Onderzoek toont aan dat 57 procent van de UK-bankiers in 2009 een hogere bonus dan in 2008 krijgt, maar hier niet gelukkiger van wordt. Een bonus kan werken als deze tegen duidelijke criteria wordt verstrekt en de intrinsieke motivatie om goed werk af te leveren niet vernietigt. Maar wij hebben met de bonussen een systeem gecreëerd waarmee mensen door extrinsieke factoren werden gemotiveerd. Deze factoren leidden in dit geval tot ellebogenwerk en onethisch gedrag.'



Wat is er precies mis met de bonussen die werden uitgekeerd?

'Ze waren zo hoog dat ze weinig invloed meer hadden op de motivatie. Toch bleven banken doorgaan met het verstrekken van deze hoge bonussen. Men denkt dat bankiers worden gemotiveerd door geld en dat bonussen nodig zijn om de beste mensen te behouden. Gezien het aantal bonussen dat er werd uitgekeerd, moet er wel heel veel toptalent bij de banken rondlopen. Zoveel toptalent is er helemaal niet. Het centrale probleem is dat iedereen van de ander denkt dat deze gemotiveerd wordt door geld. Maar ook de mensen die dat niet denken durven niet tegen de norm op te komen. Dat is de werkelijke reden dat bonussen worden uitgedeeld. In de psychologie noemen we dat pluralistische ignorance.'

U bedoelt het collectief negeren van de werkelijkheid?

'Pluralistische ignorance houdt in dat een individueel persoon kan observeren dat hij over een bepaald onderwerp iets anders denkt dan de rest. Hij durft dit niet op te werpen omdat hij denkt dat anderen waarschijnlijk allemaal hetzelfde denken. Mensen onderschatten echter dat anderen ook wel vaak verschillende en tegenstrijdige meningen kunnen hebben. Omdat men dit onderschat durft men vaak niet op te komen tegen wat aanvaard en gevestigd is. In dit geval het geven van hoge bonussen. Men wordt gedreven door zijn eigen vooroordelen.'

Banken hebben toch tal van gedragscodes om dit onethisch gedrag tegen te gaan?

'Jawel, alleen deze codes werken niet goed. Dat komt omdat gedragscodes ertoe leiden dat mensen zelf niet meer nadenken over wat goed en slecht is. Men checkt gewoon de lijst. Wat er op staat mag niet en wat er niet op staat mag wel. Gedragscodes verlammen daardoor het vermogen tot zelf nadenken over ethische vraagstukken. Een probleem dat daarmee gepaard gaat, is dat een regel altijd minimaal ethisch is. Daar bedoel ik mee dat een opgeschreven gedragsregel altijd een compromis is tussen de verschillende partijen, en dus niet het ideaal. Gedragscodes, hoe gedetailleerd ook, voorkomen niet dat er veel misgaat in bedrijven. Sterker nog: doordat je alles in regels vastlegt, houden mensen zich alleen nog maar aan die regels en denken zij zelf niet meer na over hun eigen gedrag, normen en waarden. Dit leidt tot onethisch gedrag en dat is uiteindelijk ook de oorzaak van de crisis. Los van het feit dat ze niet optimaal werken, halen ze de intrinsieke motivatie weg.'

Zijn bedrijven naïef met het doorvoeren van gedragscodes?

'Dat denk ik wel. We hebben een veel te optimistisch mensbeeld over de mens als rationeel wezen. Te vaak wordt er gedacht dat mensen perfecte, informatieverwerkende wezens zijn. Daar richten we de organisaties dan ook op in. Men gaat er vanuit dat mensen rationele beslissingen nemen die tot de meest optimale en succesvolle uitkomsten leiden. Maar het redeneringsvermogen van mensen wordt vooral door onze intuïtie en gevoel beïnvloed. In extremere omstandigheden redeneren mensen sterker vanuit het gevoel dan normaal. Dit verklaart ook waarom goede mensen soms tot slechte dingen in staat zijn. De menselijke natuur balanceert voortdurend tussen goed en slecht gedrag. Ik onderzoek waarom mensen tot bepaald gedrag komen, met als doel om ervoor te zorgen dat mensen hun eigen gedrag en de gevolgen daarvan beter kunnen inschatten. Maar dat kan alleen als je hun motieven en inzichten kent. Op basis daarvan kun je gedrag sturen.'

Stimuleert de crisis slecht gedrag bij managers?

'Ja. Veel bedrijven kampen nu met verliezen en dreigende faillissementen. De wetenschap heeft aangetoond dat het vermijden van verlies een grotere motivatiefactor is dan het behalen van winst. Om verliezen te voorkomen gaan mensen tot het uiterste en schuwen ze verkeerde middelen niet. Ze doen dat om verder verlies te vermijden. In tijden van crisis, of als mensen onzeker zijn redeneren ze nog meer dan normaal vanuit intuïtie en gevoel. En de intuïtie van de mens is nauw verbonden met eigenbelang. Dat zogenaamde goede mensen ineens grote fouten maken, is daarom prima te verklaren. Vaak begint dat klein. Het ene jaar sjoemel je wat met de tekorten op de balans, het jaar erop sjoemel je ietsje meer. Zo blijf je doorgaan tot er een groot fraudeschandaal is. Dat geleidelijk aan sjoemelen laat mensen toe hun gedrag te rechtvaardigen. Omdat mensen een sterke voorkeur hebben om zich consistent te gedragen zullen ze voorgaand slecht gedrag dan ook makkelijker goedpraten.'

Zulk gedrag wordt vrijwel automatisch uitgevoerd. Zodoende kun je steeds een schepje er bovenop doen, zonder dat je last hebt van je geweten.'

Kan deze spiraal worden doorbroken?

'Dat kan, maar is heel erg moeilijk. Gedrag is namelijk een van de moeilijkste dingen om te veranderen. Gedrag veranderen gaat over het herstellen van menselijke fouten en falen. Dat is ook het manco bij veranderingsprocessen. Die gaan in heel veel gevallen mis. Vaak worden veranderingsprocessen door hr gekopieerd van andere bedrijven die een veranderingsproces hebben doorgevoerd. Vervolgens passen ze dit klakkeloos toe op hun eigen organisatie. Dat gaat dan fout, want iedere organisatie is uniek en vraagt om een eigen aanpak.'

Hoe moet het dan wel?

'Bij veranderingsprocessen moet je kijken naar de cultuur, de gewoonten en de organisatie doelstellingen. Elke fase in het veranderingsproces heeft een eigen denkpatroon. Je veranderingsproces moet je toepassen op de eigen unieke situatie van je

bedrijf, Cisco is een mooi voorbeeld van een bedrijf dat "mergers" steeds goed heeft uitgevoerd door niet zomaar de "merging" methodes van andere bedrijven te kopiëren. Zij hebben steeds methodes onderzocht die perfect bij de eigen cultuur aansluiten. De uitdaging van leiders is om de eigen organisatie door en door te kennen en dit steeds aan nauwkeurig onderzoek te onderwerpen. Hierdoor weet je wat er leeft en wat het DNA van de organisatie nodig heeft om zo moreel mogelijk te blijven.

Welke rol dicht u hen toe?

'Leiders moeten duidelijke waarden benoemen, tonen en uitdragen. De ideale wereld bereik je niet maar je komt er wel dicht bij in de buurt. Ethisch leiderschap kun je niet in regels vastleggen. Ik zeg hiermee niet dat alle gedragscodes fout zijn. Maar de kunst is om gedragscodes iedere dag weer opnieuw te beleven. Heel belangrijk hierin is te weten wat de motieven van mensen zijn. Pas als je de motieven kent, kun je interventies op maat maken. Gedragscodes mogen hier best een onderdeel van uitmaken. Belangrijk is echter om gedragscodes elke dag opnieuw te beleven en uit te dragen. Je moet als leider leren om een compromis te sluiten tussen wat mensen nastreven en wat ze doen. Pas als je streeft naar compromissen vind ik ethisch leiderschap realistisch. In de opleidingen zou hier veel meer aandacht voor moeten zijn.'

Welke betekenis heeft hr hierin?

'Dit begint allereerst bij de invloed die hr heeft. Pas als hr genoeg invloed heeft, kan ze dingen teweeg brengen. De invloed van hr heeft vooral betrekking op de cultuur en de inrichting van de organisatie. Hoe zit de organisatie structuur in elkaar? Op basis waarvan worden mensen gemotiveerd? Is dit intrinsiek of extrinsiek? Hoe gaan we om met het verstrekken van bonussen? Deze punten zou iedere hr-manager kritisch onder de loep moeten nemen.'

Heeft het ook invloed op het aannamebeleid?

'Jazeker, daar begint het mee. Hr moet voor zichzelf afvragen hoe de organisatie eruit ziet. Wat zijn de zwakke structuren binnen de organisatie? Met welke mensen behaal ik de meeste effectiviteit? Zijn de mensen die zichzelf willen verrijken ook de beste mensen voor mijn financiële instelling?'

Hoe kan hr invloed uitoefenen op het gedrag binnen de organisatie?

'Door leiders te coachen en te ondersteunen bij het uitoefenen van ethisch leiderschap. Het is dan wel noodzakelijk dat hr zelf helder voor ogen heeft wat ethisch leiderschap inhoudt en hoe hij dit binnen zijn eigen organisatie vorm geeft. Om hierin inzicht te krijgen moet je heel scherp kijken naar wat mensen doen en waarom mensen dat doen. Pas daarna kun je gaan sturen en beïnvloeden. Het zou voor alle partijen een stuk prettiger werken.' ■

DAVID DE BONUSBESTRIJDER

David De Cremer (37) is hoogleeraar Behavioural business ethics aan Rotterdam School of Management, Erasmus University en gasthoogleeraar aan de London Business School. Daarnaast is hij ook wetenschappelijk directeur van het Erasmus Centre of Behavioural Ethics, een kenniscentrum dat werkt aan de bewustwording van ethiek binnen management en organisaties. Hij promoveerde met het proefschrift (beyond self-interest in social dilemmas) aan de Universiteit van Southampton en studeerde sociale psychologie aan de Universiteit van Leuven. Deze maand verschijnt zijn boek *Als goede mensen dechte dingen doen. Op zoek naar de psychologie achter de financiële crisis*. Uitgegeven door VOC uitgevers.



