

De rationele manager bestaat niet

Onethisch gedrag is niet voorbehouden aan bankmanagers; in alle sectoren ligt het op de loer. Tijdens een crisis is dat gevaar nog eens extra groot, blijkt uit onderzoek naar het gedrag van managers in ethische kwesties. Inzicht in de psychologische achtergronden van onethisch handelen kan helpen om ongewenst gedrag binnen bedrijven te voorkomen.

Francis Voermans

De onderzoeksgroep Behavioural Business Ethics van de Rotterdam School of Management bestaat pas anderhalf jaar. Toch heeft de groep, onder leiding van prof. David de Cremer, al aardig naam weten te maken. Dat is met name te danken aan het boek *Als goede mensen slechte dingen doen*, dat De Cremer schreef over de ethiek van bankmanagers. Nieuwe regels en meer toezicht is niet voldoende om toekomstige crisissen te vermijden, stelt De Cremer. Inzicht in eigen gedrag is nodig om echt lering te trekken uit de crisis. Bij onethisch gedrag gaan de gedachten tegenwoordig snel uit naar de banken met hun woekerpolissen, enorme bonussen en onverantwoorde risico's. Maar in alle sectoren gaat het wel eens mis. Denk aan de bouwfraude, de schandalen bij Xerox, Tyco en Enron en de verboden prijsafspraken in onder meer de chemische industrie. Het is dan ook zeker niet zo dat mensen die bij banken werken minder ethisch zijn dan die in andere sectoren, stelt Chris Reinders Folmer, postdoc onderzoeker in de groep van De Cremer. 'Het grote verschil is dat de bankwereld nu erg in het zicht is. Elders krijgt men net zo goed de bonussen waar het publiek bij bankiers nu zo over valt, en gaat het bedrijfsresultaat ook vaak boven duurzaamheidsoverwegingen.' De Rotterdamse onderzoeker bestudeert de psychologische achtergronden van corrupte gedragingen in het bedrijfsleven. In tegenstelling tot wat vaak wordt

gedacht, blijkt het meestal niet om rotte appels te gaan, zegt Reinders Folmer. 'De bad guys zijn doorgaans vrij normale mensen, die helemaal niet voldoen aan het stereotype beeld van de inhalige fraudeur. Ethisch falen is vaak het gevolg van denkfouten en biases, die iedereen vertoont.'

Met theorieën uit de sociale psychologie is te verklaren waarom gewone mensen tot onethisch gedrag overgaan. Een belangrijke factor is bijvoorbeeld dat mensen de neiging hebben om zichzelf zo voordelig mogelijk voor te stellen. 'Iedereen denkt dat hij beter auto rijdt dan de ander, of dat hij meer doet dan de ander. Als je bijvoorbeeld alle betrokkenen vraagt naar hun aandeel in het werk, kom je altijd uit boven honderd procent. Op dezelfde manier denken mensen ook dat ze ethischer zijn dan anderen.'

Het gevolg is dat mensen zichzelf als ethisch onfeilbaar kunnen beschouwen en – onbewust – niet zien dat hun eigen gedrag onverantwoordelijk of fout is. Reinders Folmer: 'We zijn heel goed in het verzinnen van redenen waarom ons gedrag in orde is. Zo bleven werknemers van Goldman Sachs zichzelf positief zien, ondanks dat ze uitzichtloze aandelenpakketten verkochten. Ze redeneerden dat ze hiermee het bedrijfsbelang dienden, en dat is toch een bewonderenswaardig doel? Ook betrokkenen in fraudezaken vinden vaak dat ze niets fouts hebben gedaan.'

Bonus

Niet alleen de ingebakken eigenschappen van de mens, maar ook de omstandigheden zijn van groot belang. De verfoeide bonussystemen kunnen inderdaad ongeoorloofde praktijken in de kaart spelen, blijkt uit onderzoek van De Cremer's groep. Dat is met name het geval als deze gebaseerd zijn op winst in plaats van op duurzaamheid. Mensen gaan zich dan richten op het persoonlijke belang van de bonus, en verliezen het gemeenschappelijke belang uit het oog. Om de bonus te behalen, zullen ze geneigd zijn meer risico's te nemen. Soms wordt de bonus zelfs een excuus om onethisch gedrag te rechtvaardigen. Bonussen zouden daarom niet alleen

op het doel moet slaan, maar ook op de weg daar naartoe.

Maar er zijn veel meer situaties die

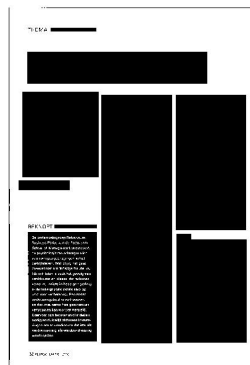
tot immoreel gedrag kunnen leiden. Reinders Folmer: 'Het stellen van twee onvereenigbare doelen, bijvoorbeeld dat iets zowel supersnel als heel precies moet gebeuren, kan aanzetten tot onethisch handelen. Ook iemand die zich onrechtvaardig behandeld voelt, zal eerder dingen doen die niet in de haak zijn. Als er voor je gevoel beloftes gebroken zijn, lijkt het juist terecht om iets terug te doen.'

De Cremer waarschuwt in zijn boek dat ook de huidige economische crisis kan leiden tot meer corruptie. Reinders Folmer legt dat uit: 'Uit de besliskunde weten we dat mensen veel gevoeliger zijn voor verlies dan voor winst. De pijn van honderd euro verlies wordt veel heftiger ervaren dan het plezier van honderd euro winst. Dat betekent dat mensen ook veel verder gaan om verliezen te beperken. Door de financiële crisis worden veel mensen geconfronteerd met verliezen, in termen van het rendement, groei en banen die op de tocht staan. Als zij zulke verliezen ermee kunnen

vermijden, zijn mensen sneller bereid tot immoreel gedrag.'

Moreel kompas

Managers worden geacht in staat te zijn beslissingen verstandig en objectief te overwegen. Maar uit psychologische inzichten blijkt dat deze homo economicus helemaal niet bestaat. 'Mensen maken denkfouten, ze worden door situaties in een rol gedreven, ze zien dingen over het hoofd. Ze zijn niet zo rationeel als vaak wordt gedacht', zegt Reinders Folmer.



Op die manier kan corrupt gedrag onbewust in een organisatie sluipen. Hoe kan dat worden voorkomen? Inzicht in het eigen gedrag is volgens De Cremer de belangrijkste eerste stap op weg naar verbetering. Besef van de denkfouten en biases waaraan zijn denken onderhevig is, kan een manager leren om ongewenst gedrag te vermijden. En om, als het toch mis gaat, met zijn ethische fouten om te gaan.

Het opstellen en naleven van meer regels is niet de juiste weg, stelt De Cremer in zijn boek. Het is niet afdoende, en zou zelfs averechts kunnen werken. Mensen gaan de regels als leidraad aannemen en ontwikkelen geen eigen moreel kompas. Alles wat de regels niet verbieden, is geoorloofd.

Geschonden vertrouwen

De Cremer's groep werkt met theoretici die afkomstig zijn uit de sociale psychologie. Dat vakgebied bestaat al lang, maar nieuw aan dit onderzoek is dat het is gericht op ethiek bij managers. Die ethiek vormt de brug tussen wetenschap en bedrijfsleven.

Tot dusver zijn vooral banken geïnteresseerd in het onderzoek van De Cremer. Maar ook voor andere sectoren is het relevant. Eén van de onderzoeksthema's van De Cremer's groep is vertrouwen, en dan met name hoe geschonden vertrouwen kan worden hersteld. Een interessant thema voor de chemische industrie, die veel investeert in de opbouw van een positief imago. Reinders Folmer: 'Over het algemeen zijn mensen redelijk bereid om elkaar te vertrouwen. Maar het vertrouwen kan heel snel worden geschaad. En als het vertrouwen eenmaal laag is, is het moeilijk het weer te herstellen. Bij het grote publiek is het vertrouwen in de chemische industrie geschonden door rampen die grote schade aan het milieu hebben toegebracht. Die blijven meespelen in het achterhoofd van mensen.' Veel chemiebedrijven kiezen voor verduurzaming om te laten zien dat zij maatschappelijk verantwoorde ondernemingen zijn. Die goede bedoelingen worden door het grote publiek met argusogen bekeken. 'Duurzaamheid past niet in het plaatje dat mensen hebben van chemische bedrijven, en dus worden zulke beloftes met een korreltje zout genomen. Alleen goede bedoelingen

helpen niet, en ook het deels uitvoeren van de voornemens is niet voldoende. Er zijn betekenisvolle daden nodig en duidelijk zichtbare investeringen om te voorkomen dat verduurzaming als *window dressing* wordt gezien.'

Beeld

Het vertrouwen in de industrie kreeg onlangs weer een klap door de olieramp

in de Golf van Mexico. Het is maar de vraag of operator BP daarbij de meest verstandige aanpak heeft gekozen, stelt Reinders Folmer: 'BP's aanpak leek er vooral op gericht om de ramp te bagatelliseren. Hayward ontkende dat er oliepluimen zichtbaar waren onder de oceaan. Media berichtten dat beeldmateriaal over de omvang van de olie lekkage werd achtergehouden en dat zoektermen op zoekmachines werden opgekocht om eigen informatie te kunnen presenteren. BP heeft er groot belang bij als de ramp als niet zo erg wordt gezien, zowel om PR-redenen als wat betreft de boetes die het moet gaan betalen. Maar nu is het beeld ontstaan dat BP de zaken mooier voorstelt dan ze zijn. Dat is moeilijk verenigbaar met de belofte dat het bedrijf alle schade zal vergoeden.'

Met meer psychologisch inzicht had BP wellicht voor een andere aanpak gekozen. 'De beste manier om vertrouwen te herstellen is om verontschuldigingen aan te bieden, en duidelijk te maken dat je het meent. Schadeloosstellingen kunnen hierbij helpen, maar geld geven alleen is niet genoeg. Je moet je verantwoordelijk-

heid nemen, en tonen dat je vrijwillig bereid bent om tijd, geld en moeite in de slachtoffers te steken. Als je handelen van buitenaf wordt opgelegd, bijvoorbeeld door druk van de overheid, werkt het niet. Dan toont het niet meer aan dat je het zelf goed wilde maken. Uiteraard zit BP in een zeer gecompliceerde situatie. Verontschuldigingen aanbieden is tegelijkertijd een schuldbekenenis. Dat klinkt onwenselijk, maar toch zou het goed kunnen dat de uiteindelijke gevolgen daarvan minder schadelijk zouden zijn geweest. De vele rechtszaken die zullen komen en het beeld dat BP de informatie heeft gemanipuleerd, zal nog veel negatieve gevolgen hebben.' Wellicht krijgt de industrie in de toe-

komt meer oog voor de psychologische impact van haar beslissingen. Dat is niet alleen belangrijk voor het imago naar buiten toe, het draagt ook bij aan een duurzame, verantwoorde bedrijfsvoering. Reinders Folmer: 'Morele waarden vertalen zich niet direct in betere resultaten, maar hebben indirect zeker een effect. Mensen werken graag bij je bedrijf en gaan goed met elkaar om. Wie tevreden is over zijn bedrijf, zal eerder positieve dingen doen.' ■

BEKNOPT

De onderzoeksgroep Behavioural Business Ethics van de Rotterdam School of Management onderzoekt de psychologische achtergronden van corrupte gedragingen in het bedrijfsleven. Wat blijkt; het gaat meestal niet om inhalige fraudeurs. Ethisch falen is vaak het gevolg van denkfouten en biases, die iedereen vertoont. Inzicht in het eigen gedrag is de belangrijkste eerste stap op weg naar verbetering. Een ander onderzoekgebied is vertrouwen, en dan met name hoe geschonden vertrouwen kan worden hersteld. Daarvoor zijn betekenisvolle daden nodig en duidelijk zichtbare investeringen om te voorkomen dat iets als verduurzaming als window dressing wordt gezien.



FOTO: BP