

Ethiek een weg bezaaid met onbewuste valkuilen

ONDERNEMINGEN ZOU-
 DEN VEEL MEER IN KAART
 MOETEN BRENGEN WEL-
 KE INTEGRITEITSRISICO'S ZE
 LOPEN. DAARBIJ MOETEN ZE
 VOORAL OOK KIJKEN NAAR DE
 ONBEWUSTE FACTOREN DIE MA-
 KEN DAT MENSEN ZICH IMMOREEL
 GEDRAGEN. ANDERS BLIJVEN DIE ON-
 BEWUSTE FACTOREN TERUGKEREN-
 DE VALKUILEN. ALDUS ONDERZOE-
 KER NIEK HOOGERVORST (ROTTERDAM
 SCHOOL OF MANAGEMENT, ERASMUS
 UNIVERSITEIT).

TEKST TOON BERENDSEN

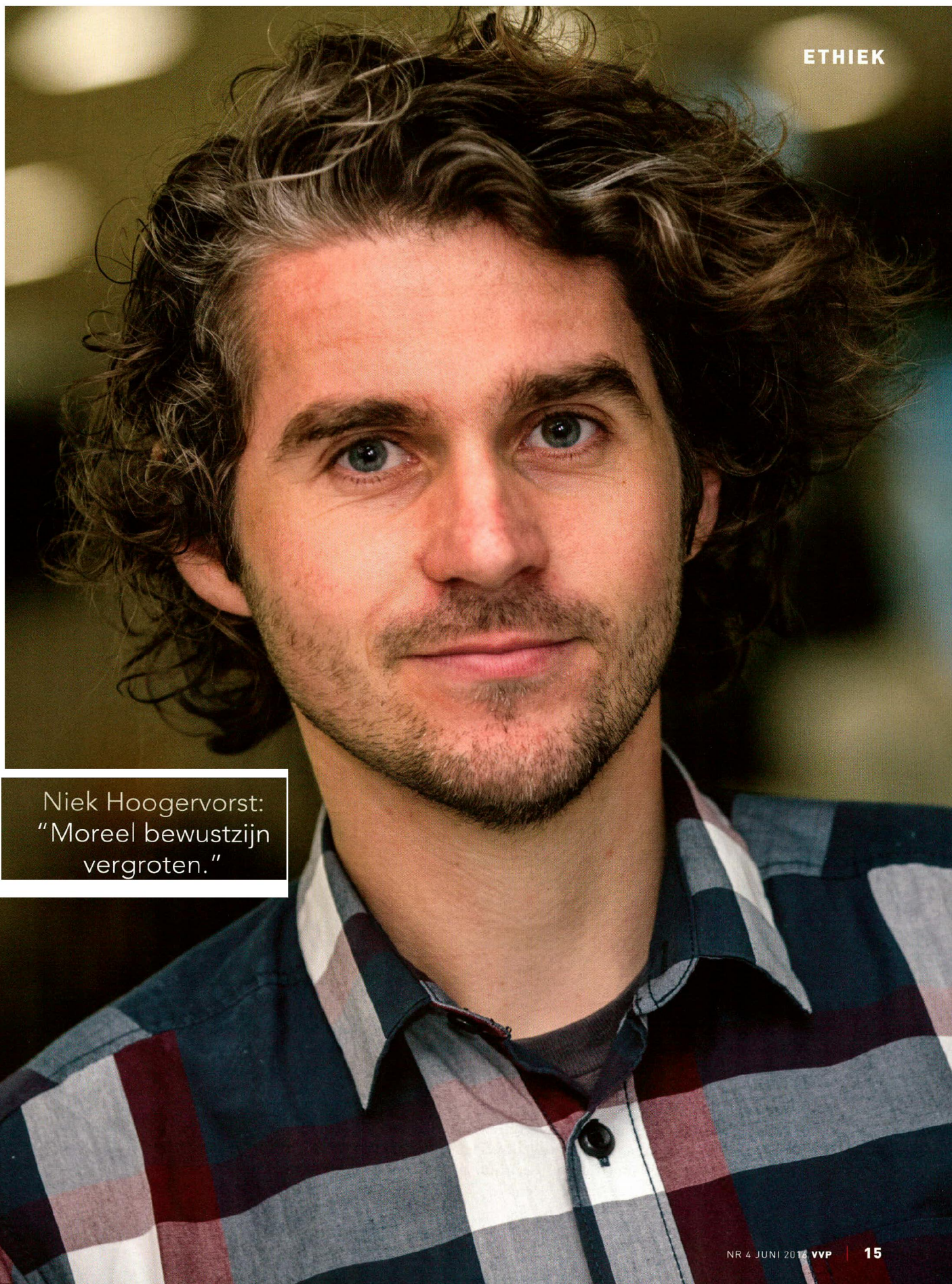
“Vorig jaar botste de Tweede Kamer met ABN Amro-bankier Rik van Slingelandt. In de krant stond een prachtige foto hoe Van Slingelandt na afloop het vingertje heft naar Jesse Klaver van GroenLinks. Hier zie je treffend verbeeld dat bankiers in een heel andere wereld leven dan de politici, die veel meer ogen hebben voor de morele aspecten.

”De veelbesproken cultuuromslag in de financiële wereld zie ik nog niet echt. Sowieso zie ik in het bedrijfsleven een afvinkcultuur als het om integriteit gaat: gedragscode, integriteitsverklaring, ethiek-trainingen. Maar veel gedragscodes zijn niet meer dan een invul-oefening. En medewerkers laten zich in de dagelijkse

om het maar actueel te houden: de Panama Papers. Recente onthullingen van onderzoeksjournalisten (van onder meer FD en Trouw) laten zien dat er voor de rijken der aarde – maar ook de iets minder fortuinlijken – wegen zijn om minder of geen belasting te betalen. De adviseurs die de routes aanbieden, vinden niet dat ze iets onethisch doen. Het is immers legaal. Ook de IJslandse premier Sigmundur Gunnlaugsson meende dat hij niet immoreels had gedaan door op te komen voor het belang van een bedrijf van zijn vrouw. Als er geen belangenconflict was geweest, zou hij hetzelfde hebben gehandeld, beweerde de inmiddels toch opgestapte Gunnlaugsson.

Hoogervorst: “Deze mensen redeneren vanuit een puur juridisch beslisframe. Het is legaal, dus het mag. Ze kijken niet naar de ethische aspecten. Daar zijn ze zich niet eens van bewust. En zo is het precies hoe het ook gaat in het bedrijfsleven. Managers van bedrijven nemen hun beslissingen vaak vanuit zakelijke overwegingen en zien de morele aspecten over het hoofd, simpelweg omdat ze er niet bij stilstaan.





ETHIEK

Niek Hoogervorst:
"Moreel bewustzijn
vergroten."



'Het is zo klaar als een klontje dat **sjoemelsoftware onethisch gedrag** is. Toch stond geen enkele manager op'

gang van zaken niet beïnvloeden door de integriteitsverklaring die ze hebben moeten tekenen.

"Integriteitstrainingen in hun bestaande vorm zijn ook niet per se effectief. Mensen krijgen ethische dilemma's voorgelegd. Dat veronderstelt dat ze altijd moreel bewustzijn hebben in hun dagelijkse werkzaamheden. Terwijl mensen zich dus juist vaak niet bewust zijn van morele risico's. De uitdaging is om mensen van die onbewuste factoren bewust te maken."

SYSTEEM

Hoogervorst en mede-onderzoekers Pieter Desmet (Erasmus School of Law) en Marius van Dijke (hoogleraar gedragsethiek Erasmus Universiteit) haalden eerder dit jaar het nieuws met hun onderzoek 'Prophets vs. profits: How market competition influences leaders' disciplining behavior towards ethical transgressions'.

Hoogervorst: "Wat doet een competitieve omgeving met het ethische gedrag van mensen? Het blijkt dat het systeem de beslissingen van de managers drijft. Er is een systeem waarin ze werken en waarin bepaald gedrag wordt beloond, waarin leiders bepaalde voorbeelden geven, waarin men niet bezig is met moraliteit.

"Bij Volkswagen moet een aantal managers geweten hebben van de 'sjoemelsoftware'. Het is zo klaar als een klontje dat deze software onethisch gedrag is. Toch stond niemand op. Het systeem zat niet zo in elkaar. En de concurrentie was moordend.

"Wij hebben onderzoek gedaan onder 600 managers. Eerst lieten we ze aangeven hoe competitief hun markt is. Daarna vroegen we hoe belangrijk ze de morele kanten van hun beslissingen vinden. Dan blijken managers in minder competitieve omgevingen meer oog te hebben voor die kanten. Is er sprake van veel concurrentie, dan overheersen de economische overwegingen.

"We legden een aantal proefpersonen ook een case voor. Een medewerker van een verzekeringsmaatschappij verkocht dezelfde dekking twee keer aan ondernemingen. Werd erbij gezegd dat het een zeer concurrerende markt betrof, dan had men meer oog voor de extra winst die dit opleverde en zou men ook niet heel hard optreden tegen de medewerker. Werd gezegd dat het een niet-competitieve markt was, dan vonden proefpersonen de actie van de medewerker niet door de beugel kunnen."

KLANT IS NIET RATIONEEL

Zou je dan niet eigenlijk gewoon die competitie er af moeten halen? Hoogervorst: "Wij zijn niet per definitie critici van marktdenken. Maar in het grote geheel van de markteconomie zitten enkele aannames die niet kloppen. Als de markt perfect zou werken, zou onethisch gedrag nadelig zijn voor bedrijven. Bedrijven willen winst maken. Daar hebben ze de klant bij nodig. Wanneer de klanten zouden weggelopen als bedrijven zich immoreel gedragen, zouden ondernemers intrinsiek gemotiveerd zijn om zich integer te gedragen.

"Echter, klanten lopen niet zo gauw weg. Of zoals psychologen zeggen: mensen zijn niet rationeel. Mensen zijn boos op Volkswagen, maar zetten hun auto niet aan de kant. Mensen zijn boos op hun bank, maar stappen toch niet over. Reputatieschade leidt dus niet zonder meer tot klantverlies."

Louter marktwerking gaat dus niet maken dat managers ethisch handelen. Het toezicht dan? Hoogervorst gelooft dat toezicht zeker nodig is, maar het is evenmin de heilige graal. Sterker, toezicht kan juist ook weer aanzetten tot onethisch gedrag. "Bedrijven kunnen de afweging gaan maken: hoeveel verdienen we met een actie en wat kost de eventuele boete? Hoe groot is de kans dat we überhaupt worden gepakt? Dan maakt een bedrijf nog steeds een economische afweging. Terwijl je juist wilt dat ze oog krijgen voor de morele kanten.

"Er is een vaak geciteerd onderzoek naar kinderdagverblijven in Israël. Sommige ouders kwamen hun kind te laat ophalen. De leiding stelde daarom een boete in. Wat bleek? Er kwamen juist meer mensen hun kind te laat ophalen. Wat eerst een morele afweging was, 'ik kan het niet maken te laat te komen', werd nu een zakelijke: 'ik koop mijn schuld af'."

ETHISCH LEIDERSCHAP

Hoogervorst noemt het cruciaal dat mensen oog krijgen voor hun blinde vlekken. Mensen moeten veel meer op die vlekken worden gewezen. De vlekken zijn



Oog krijgen voor blinde vlekken

Enkele voorspelbare mechanismen die onethisch gedrag kunnen verklaren:

Self-serving bias: onze oordelen worden gekleurd door eigenbelang. Hierdoor hebben we niet altijd door dat onze beslissingen nadelig kunnen zijn voor anderen.

Slippery slope: onethisch gedrag vindt vaak plaats via een gradueel en subtiel proces. Hierdoor hebben we moeite dit in onszelf en anderen te herkennen.

Overconfidence bias: We overschatten onze eigen kennis en vaardigheid en ons vermogen om toekomstige uitkomsten te beïnvloeden. We zijn geneigd om onze bijdrage in eerder behaalde uitkomsten te overschatten en onderschatten de rol van bijvoorbeeld toeval.

Conformity bias: We gebruiken het gedrag van anderen als norm voor wat het juiste gedrag is en passen ons aan deze norm aan.

Confirmation bias: we geven informatie die onze voorkeur bevestigen meer gewicht dan informatie die onze voorkeur tegensprekt. We maken dus niet altijd gebruik van objectieve informatie.

Present bias/temporal discounting: we overwaarderen korte termijn beloningen en dit gaat ten koste van onze goede intenties op de langere termijn.

Framing: onze beslissingen worden beïnvloed door hoe informatie gepresenteerd wordt en dit kan leiden tot meer risicovolle keuzes.

Escalation of commitment: we hebben moeite van koers te veranderen wanneer we al veel tijd en moeite in iets hebben gestoken.

Outcome bias: We zijn geneigd om gedrag dat tot slechte uitkomsten heeft geleid eerder als onethisch te zien.

Psychological cleansing: We vinden vaak een manier om ons onethisch gedrag goed te praten na afloop. "Als iedereen het doet, kan het niet immoreel zijn."

Ontleend aan:

M.H. Bazerman en A.E. Tenbrunsel, *Blind spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*, Princeton University Press (2011)

op zich bekend, vaak zelfs voorspelbaar (in het kader elders op deze pagina's staan er een aantal). Zonder bewustwording ervan, zal echter geen wezenlijk ander gedrag ontstaan.

Hoogervorst benadrukt dat hij en zijn mede-onderzoekers niet iedereen een boef vinden. Integendeel. "Mensen die doelbewust immoreel gedrag vertonen om er zelf beter van te worden, zijn een uitzondering – al krijgen ze wel vaak de meeste media-aandacht."

Ook blijven mensen ondanks het onderzoeksgegeven dat de morele kanten eenvoudigweg niet worden gezien nadrukkelijk verantwoordelijk voor hun doen en laten. "Wij praten hun gedrag niet goed. Organisaties moeten ook beseffen dat ze zelf de valkuilen creëren."

Maar er is dus nog een wereld te winnen door het moreel bewustzijn te vergroten. Hoogervorst roept bedrijven op om hun bewuste én onbewuste integriteitsrisico's in kaart te brengen. "Kijk kritisch naar wat er mis kan gaan. Vragen als: waar zit tijdsdruk en stress bij beslissingen? Zijn beslissingen anoniem? Want dan wordt het ook makkelijker om zo'n beslissing te nemen, ook al is ze moreel gezien misschien niet de juiste."

De risico's kunnen per bedrijf of instelling anders zijn. Daarom is ook geen *quick fix*. "Elk bedrijf heeft zijn ei-

gen valkuilen. Er is niet één oplossing voor alle gevallen."

Hoogervorst noemt het cruciaal dat de leiders van ondernemingen voortdurend uitstralen – en dat niet alleen naar buiten toe maar ook intern – dat het bedrijf integer wil zijn. "Zodat de medewerkers weten dat ze verwacht worden morele afwegingen te maken en dat het maken van de juiste morele keuzes ook beloond wordt binnen het bedrijf.

"Maar niet alleen de ceo, ook de managers op lagere niveaus moeten een rolmodel zijn. De leiders zetten de toon." ■

Het volledige onderzoek is op te vragen bij Niek Hoogervorst: nhoogervorst@rsm.nl

'Niet alleen de ceo, maar ook de managers op lagere niveaus moeten een rolmodel zijn'