

Een bedrijf waar alleen maar gelet wordt op regeltjes en niemand iets nieuws probeert uit angst iets verkeerd te doen, kan niet overleven. Maar in een bedrijf waar alleen maar naar prestaties wordt gekeken, ontstaan er eveneens problemen. Het is belangrijk kennis te bundelen over organisatiegedrag, aldus Naomi Ellemers. 'Door vragen op te halen uit de praktijk. Experimenten op te zetten om die vragen te onderzoeken. Om dan op basis van wetenschappelijke inzichten concrete oplossingen te ontwikkelen.'

## ETHISCH KLIMAAT OP HET WERK

# OP ZOEK NAAR HET NIEUWE NORMAAL

**E**nige tijd geleden ontving ik per email een wonderlijk bericht. Daarin werd ik uitgenodigd zelf onderzoeksgegevens te verzinnen die niet van echt te onderscheiden zouden zijn. De collega's die mij dit verzoek stuurden, wilden een computerprogramma ontwikkelen waarmee ze vervalste gegevens konden ontmaskeren. Als ik mee wilde doen zou ik honderd euro verdienen. Als ik met mijn verzonden gegevens van het computerprogramma kon winnen, kwam daar nog eens honderd euro bij. Wat was dit voor rare wedstrijd?

Is het wel een goed idee om wetenschappers aan te moedigen valse gegevens te verzinnen? Ook al is het maar om te kijken wat er dan gebeurt? Is dit echt de beste manier om fraude te bestrijden? We leven in een tijd waarin het steeds moeilijker wordt elkaar te vertrouwen, omdat zelfs de status van feiten aan erosie onderhevig is. Het helpt ook niet dat mensen die het voor het zeggen hebben aantoonbare onzin presenteren onder de noemer 'alternatieve feiten'.

Wat gebeurt er als expertise niet serieus wordt genomen? Als wetenschappers die resultaten van tientallen jaren onderzoek samenvatten worden weggezet als mensen met 'ook maar een mening'? Het maakt het in elk geval wel gemakkelijker om wetenschappelijke feiten niet serieus te nemen als het eventjes niet goed uitkomt.

Ook andere beroepsgroepen hebben te maken met dit soort georganiseerd wantrouwen. We zijn terechtgekomen in een wereld waar we weinig respect lijken te hebben voor elkaars vakinhoudelijke kennis en expertise. Waar we niet meer durven te vertrouwen op de professionaliteit en goede bedoelingen van anderen – zolang het tegendeel niet bewezen is. Dus rekenen we werknemers voortdurend af op hun prestaties. We herinneren ze er bij voorbaat aan dat ze gestraft zullen worden als ze iets verkeerd doen. En kosten nog moeite worden gespaard om alles en iedereen voortdurend te controleren. Baat het niet dan schaadt het niet, denken we dan.

Maar is dat ook zo? Welk beeld hebben we van de mensen die we op deze manier proberen aan te sturen? Zorgen al die extra controles er nu werkelijk voor dat er niets meer kan misgaan? En wat kost dat allemaal? De belangrijkste vraag is misschien wel: kom je daadwerkelijk tot een beter resultaat door mensen op deze manier te behandelen, of maak je het alleen maar erger?

In mijn vakgebied, de sociale en organisatiepsychologie, onderzoeken we wat mensen motiveert om zich in te zetten, en wat hen demotiveert. We kijken wat effectieve manieren zijn om mensen aan te sturen, maar we zien ook wat contraproductief blijkt te werken. Op grond hiervan doen we

onderzoek naar ethisch gedrag op het werk. We kijken daarbij specifiek naar de rol van het werkklimaat. Deze bijdrage vat een aantal relevante bevindingen samen.

### KENMERKEN VAN FRAUDEBEDRIJVEN

Wat is het verschil tussen bedrijven waar mensen in de verleiding komen om onethisch gedrag te vertonen, en bedrijven waar dat niet zo is? Dat is de vraag die Cools (2009) zich ook stelde. Hij selecteerde 25 bedrijven die betrokken waren bij financiële schandalen, zoals Ahold, Enron en Parmalat. Hij keek ook naar 25 soortgelijke bedrijven, waar geen schandalen waren geweest, als controlegroep. Hij keek bijvoorbeeld naar de bestuursstructuur, en deskundigheid van de bestuurders.

Op dit soort kenmerken waren geen verschillen te vinden tussen de fraudebedrijven en de controlegroep. Sterker nog, sommige fraudebedrijven zoals Enron hadden zelfs *prijzen* gekregen voor goed bestuur. Er bleken wel grote verschillen te zijn in het gebruik van doelstellingen en *prestatiebeloningen*. In de fraudebedrijven beloofden de topbestuurders dat hun bedrijf twee keer zo hard zou groeien als andere bedrijven in de sector. En de bonussen die ze daarmee konden verdienen, waren drie tot acht keer groter dan in de controlebedrijven.

Competitie in het bedrijfsleven, wetenschap als topsport. In allerlei sectoren stellen we hoge prestatiedoelen, en belonen degenen die ze halen. Dit wordt dan gezien als de beste manier om iedereen te motiveren. Ervoor te zorgen dat mensen goed hun best doen. Maar is dat echt het geval? En heeft het bedrijf of de organisatie daar ook profijt van (Ellemer, De Gilder & Haslam, 2004)? Of gaan mensen dan alleen precies datgene doen waar ze op *afgerekend* worden, terwijl ze andere aspecten van hun werk verwaarlozen, zoals Steven Kerr al in 1975 constateerde. Want hoe stom is het om A te belonen terwijl je hoopt op B? (Kerr, 1975). Misschien komen mensen zo wel in de verleiding om de boel wat mooier voor te stellen dan het geval is. Om hun bonus niet in gevaar te brengen – zoals de topmannen van de onderzochte fraudebedrijven.

Ook vandaag de dag komen er nieuwe schandalen boven water waarin het gebruik van prestatiebeloningen en het stellen van te hoge doelen een belangrijke oorzaak van problemen lijken te zijn. Kijk maar naar de Amerikaanse bank Wells Fargo, waar medewerkers op grote schaal niet-bestaande klanten en niet-verleende diensten in het systeem registreerden, alleen om hun prestatiedoelen te halen.

Hoe kun je er dan voor zorgen dat mensen goed presteren, maar ook ethisch handelen? Kan dat allebei tegelijk, of zit er een inherente spanning tussen? Hoe ontstaat een sfeer waarin mensen het normaal gaan vinden om lastige regeltjes te ontduiken? En hoe kom je daar weer vanaf? Laten we eerst eens kijken wat er bekend is over motivatie op het werk.

### WAT ZOEKEN MENSEN IN HUN WERK?

Wat zoeken mensen eigenlijk in hun werk? In ons onderzoek proberen we hier achter te komen, bijvoorbeeld door studenten te vragen waar ze het liefste zouden werken. Of te kijken bij welk bedrijf ze hun adresgegevens achterlaten, om in aanmerking te komen voor een stage.

Het liefst werkt iedereen natuurlijk bij een bedrijf waar men ethisch te werk gaat, en ook succesvol is. Maar soms zetten we de deelnemers aan ons onderzoek voor het blok, en moeten ze kiezen. Willen ze dan werken bij een bedrijf dat heel succesvol is, maar het niet zo nauw neemt met de regeltjes? Of kiezen ze voor een bedrijf dat heel ethisch te werk gaat, maar een onzekere toekomst heeft? De meeste studenten kiezen dan voor het ethische bedrijf, ook al zijn hun eigen loopbaanvooruitzichten dan minder duidelijk (Van Prooijen & Ellemers, 2015).

Nu denkt u misschien: ja, ja, studenten. Die zijn nog jong en idealistisch, ze hebben geen hypotheek of verantwoordelijkheid voor een gezin, en ze komen er nog wel achter dat het echte leven anders in elkaar zit. Toch vinden we soortgelijke resultaten ook onder medewerkers van allerlei bedrijven (Ellemer et al., 2011). Bijvoorbeeld in onze analyses van grootschalige enquêtes onder meer dan 7000 professionals in de financiële dienstverlening, werkzaam in 43 landen (Ellemer, Boezeman & Zondervan, submitted). Keer op keer komt naar voren dat werknemers ethisch gedrag op het werk heel belangrijk vinden. Dit heeft bijvoorbeeld een grote invloed op hun werktevredenheid en betrokkenheid bij het bedrijf, los van de vraag hoe goed het gaat met dat bedrijf. En hoe meer ze het gevoel hebben dat hun bedrijf integer is, hoe meer ze gemotiveerd zijn zich aan de regels te houden. Het maakt daarbij niet zoveel uit wat hun functie is of in welk land ze werken.

We doen ook experimenten, om beter uit te zoeken hoe dat zit. We zetten mensen bijvoorbeeld aan het werk met allerlei bedrijfsbeslissingen. Daarbij kijken we dan wanneer ze inzetten op het leveren van een goede prestatie, bijvoorbeeld door zoveel mogelijk winst te maken, en wanneer ze doen wat moreel juist is, bijvoorbeeld door te investeren in het personeel, of in milieumaatregelen. De resultaten van

verschillende soorten onderzoeken zijn heel eenduidig (Ellemer, Pagliaro & Barreto 2013). Het maakt niet uit welke procedures of metingen we gebruiken. Keer op keer zien we dat mensen graag willen doen wat *ethisch juist* is. Als ze voor een moeilijke afweging staan, kiezen ze meestal de morele optie, ook al kost dat extra geld, of hebben ze daarmee minder snel succes.

In onze laboratoriumstudies kunnen we ook met metingen van hartslag, bloeddruk, hersenactiviteit, en reactietijden volgen wat er met mensen gebeurt als ze aan onze experimenten meedoen. De cognitieve en lichamelijke reacties die we op deze manier in kaart brengen zijn onwillekeurig, en komen binnen enkele milliseconden opzetten. Mensen hebben dit niet onder controle, en kunnen zich hier niet beter voordoen dan ze zijn. Hier zien we hoe gemotiveerd mensen zijn zich moreel te gedragen. Als mensen werken aan een taak waarbij hun morele principes in het geding zijn, zien we bijvoorbeeld verhoogde hersenactiviteit die aangeeft dat ze extra aandacht schenken aan wat ze moeten doen (Van Nunspeet et al., 2014). We zien veranderingen in het patroon van hartslag en bloeddruk die aangeven dat mensen zich bedreigd voelen door de mogelijkheid dat ze tekort zullen schieten. En we zien in hun gedrag dat ze hun impulsen onderdrukken, om te kunnen handelen in overeenstemming met hun ethische principes (Ståhl & Ellemer, 2016).

De meeste mensen vinden het dus *heel belangrijk* om zich ethisch te gedragen, en zien dit als centrale drijfveer in hun werk. Ze willen heel graag het goede doen, doen daar veel moeite voor, en zijn tot op zekere hoogte bereid hun eigenbelang daarvoor op te offeren. Hoe kan het dan, dat het toch zo vaak misgaat? Waarom zien we dat er keer op keer problemen ontstaan? Vaak denken we dat dit komt omdat er 'rotte appels' tussen het personeel zitten. Omdat sommige mensen nu eenmaal geen normbesef of morele principes hebben. Als we die er nu maar tussenuit kunnen halen, dan kunnen we veel problemen voorkomen. Diverse bedrijven proberen dit te doen. Bijvoorbeeld door bij sollicitaties gebruik te maken van een *integriteitstest*. Hiermee kun je van tevoren in kaart brengen welke morele principes mensen belangrijk vinden. Door mensen te vragen welke keuzes ze zullen maken in lastige situaties kun je voorspellen of ze zich op het werk ethisch en integer zullen gedragen. Althans, dat is de gedachte. Het is maar de vraag of dit echt zo werkt.

#### WAAROM INTEGRITEITSTESTEN NIET WERKEN

Integriteitstesten gaan vaak over algemene principes, in hypothetische situaties. Ook ethische richtlijnen of beroepsco-

des zijn vaak in heel algemene termen opgesteld. Met die algemene principes is bijna iedereen het wel eens. Zoals de vraag die ik vond in een online integriteitstest: 'Ben je fatsoenlijk en professioneel, of een echte uitvreter?' Wat zou u invullen als u die baan wilde krijgen? In de praktijk komt het niet zo vaak voor dat er een eenduidige keuze gemaakt moet worden tussen goed en kwaad. Soms moet je kiezen tussen twee kwaden. En soms zie je niet eens wat de nadelen zijn van de beslissingen die je neemt, bijvoorbeeld omdat deze pas na verloop van tijd duidelijk worden, of alleen aan de andere kant van de wereld zichtbaar zijn. Zoals bij de inzet van goedkope arbeid. Misschien heeft u zelf ook zoiets meegemaakt.

*Doe normaal, of ga weg – volgens dat principe worden mensen in organisaties gerekruteerd, opgeleid, en bevorderd*

Ook als mensen getest zijn op hun ethische principes, kunnen er situaties zijn waarin ze er helemaal niet bij *stilstaan* dat deze principes in het geding zijn. Omdat ze zich laten leiden door standaardprocedures of kijken wat de regels voorschrijven. Maar als je je niet afvraagt of die procedures nog wel deugen, of de regels deze situatie wel hebben voorzien, dan heeft een integriteitstest weinig voorspellende waarde.

Een ander probleem is dat het gewoon niet *haalbaar* is om de hele tijd alleen maar te richten op de morele implicaties van ons handelen. Dit zien we heel duidelijk in onze laboratoriumexperimenten. Mensen zijn heel gemotiveerd ethisch te handelen. Dat zien we bijvoorbeeld aan hun reactietijden op onze taken. Ze doen extra hun best als hun integriteit in het geding is. Maar ze raken ook sneller *vermoeid* door de extra energie die ze hiervoor nodig hebben. Dit heeft een tegen-intuïtief effect: juist de mensen die zich in eerdere taken het meest hebben ingezet om zich volgens hun morele principes te gedragen, blijken daarna minder mentale energie te hebben om zich te verplaatsen in een ander. Terwijl het perspectief van de ander vaak nodig is om een ethische keuze te kunnen maken.

Kortom: integriteitstesten voorspellen lang niet altijd wat er in de praktijk gebeurt. Zelfs mensen die volgens de test integer zijn kunnen alsnog de fout in gaan. Bijvoorbeeld omdat ze ook wel eens moe zijn, niet goed opletten, of er domweg niet bijilstaan dat anderen door hun keuzes in de problemen kunnen komen.

## Wie kritiek heeft op je morele waarden stelt eigenlijk de vraag of je wel een goed mens bent

### EMPATHIE IS NIET GENOEG

Waar moeten we dan wel op letten, om te kunnen voorspellen wat mensen gaan doen? Sommige wetenschappers zeggen dat we het gedrag van de mens kunnen begrijpen door naar dieren te kijken. Bijvoorbeeld dieren die in groepen bij elkaar leven en van elkaar afhankelijk zijn voor belangrijke uitkomsten, zoals veiligheid of voedsel. Die afhankelijkheid vormt een rem op egoïstisch en asociaal gedrag. Wie een ander niks gunt hoeft de volgende keer niet op hulp te rekenen, en kan uiteindelijk zelfs uit de groep worden gestoten. Zo leer je wel om aan een ander te denken. Deze principes worden vaak aangehaald als evolutionaire grondslag voor ons morele gedrag.

Maar de hedendaagse menselijke samenlevingen zijn heel omvangrijk en complex. Daarin is lang niet altijd duidelijk hoe je je moet gedragen om moreel te zijn (Elle-mers, in press). Je hebt vaak helemaal geen contact met de mensen die geraakt worden door de keuzes die je maakt. Bijvoorbeeld omdat ze aan de andere kant van de wereld wonen, of misschien nog niet eens geboren zijn. Hoe kun je elkaar dan aanspreken op ongewenst gedrag? Maar het geldt ook andersom. Juist omdat de kring van mensen waar je mee te maken hebt zo groot is, kun je niet met iedereen rekening houden. Zelfs wie diep begaan is met het lot van anderen, en iedereen wel wil helpen moet ergens een grens trekken. Je kunt niet de hele wereld redden.

De vraag is dus niet alleen hoe empathisch of sociaal bewogen mensen zijn. De vraag is ook: waar houdt het op? Wie hoort er tot de kring waar je je druk om maakt, en wie valt daar buiten? En wat doe je als je beslissing om de één te

helpen ten koste gaat van een ander? Kom je dan op voor je gezin, voor je collega's of voor je klant? En als je probeert een ander te helpen, waarmee is die dan het meeste geholpen? Denk maar aan je kinderen. Doe je er goed aan te vermijden dat ze in de problemen komen, moet je ze tegen zichzelf beschermen? Of is het beter om ze hun eigen fouten te laten maken, zodat ze zelf daarvan de lessen kunnen leren?

En hoe doe je dat bij klanten? Als op het werk wordt gevraagd het klantbelang centraal te stellen, wat betekent dat dan? Sommige bedrijven zijn hierdoor juist in de problemen gekomen. Moet je mee gaan met wat de klant wil, ook al is dat eigenlijk niet volgens de richtlijnen? En is dat dan *wel* ethisch?

In ons onderzoek bij medewerkers van arbeids- en uitkeringsbureaus zagen we dit soort dilemma's terug (Beudeker et al., 2013). Bijvoorbeeld als medewerkers hun cliënten wilden helpen een opleiding te volgen. Dat zou de beste manier zijn om de kansen op een betaalde baan te vergroten. Maar eigenlijk mag dat niet van de wet, zolang cliënten een uitkering krijgen. Wat is dan de morele keuze?

### DE MENS ALS GROEPSDIER

Bij dit soort vragen is het bijna niet mogelijk een éénduidig antwoord te geven. Wat veel mensen dan doen, is om zich heen kijken. Wat doen anderen die in dezelfde situatie zitten? Wat is volgens hen de minst slechte optie? Wat vinden zij dat je moet doen? En steunen ze je ook als jij een andere keuze maakt? Of hoor je er dan niet meer bij? Als we kijken naar wat er bekend is over oorzaken van onethisch gedrag op het werk, zien we dit terug.

Bijvoorbeeld in een groot overzicht van 136 verschillende onderzoeken waar meer dan veertigduizend werknemers bij betrokken waren (Kish-Gephart, Harrison & Treviño, 2010). Hier werden verschillende mogelijke oorzaken van onethisch gedrag met elkaar vergeleken. Bijvoorbeeld welke morele principes mensen aanhangen, of hoe empathisch ze zijn. Te midden van al die mogelijke oorzaken was er één factor die er steeds uitsprong: Los van alle individuele verschillen bleek de *werkomgeving* van doorslaggevend belang.

Dit is op zich geen nieuw inzicht. Alle pogingen om ethisch gedrag op het werk te beïnvloeden door te kijken naar de organisatiecultuur of het werkklimaat zijn hierop gebaseerd. We *weten* immers dat mensen soms over hun eigen ethische grenzen heen gaan als dat ze helpt om erbij te horen, of vooruit te komen op het werk (Leavitt & Sluss, 2015). Degenen die hier niet toe bereid zijn voelen zich

minder thuis op het werk, zijn minder succesvol, en zullen als eerste vertrekken. Maar staan we er wel voldoende bij stil wat dit *betekent*? Realiseren we ons wel hoe *krachtig* het verlangen om erbij te horen kan zijn? Houden we wel genoeg rekening met de mens als groepsdier? Of denken we eigenlijk dat we allemaal redelijke individuen zijn die als het erop aankomt hun eigen verantwoordelijkheid nemen?

Hoe sterk de invloed van een groep kan zijn, zien we bijvoorbeeld bij sporters. Onderzoek naar het gebruik van prestatie-verhogende middelen of overmatig alcoholgebruik laat dat duidelijk zien. De mening van teamgenoten en coaches geeft dan de doorslag. Atleten vinden de goedkeuring van deze anderen belangrijker dan het vooruitzicht dat ze boetes kunnen krijgen, medailles moeten inleveren, of gezondheidsschade kunnen oplopen (Strelan & Boeckmann, 2006).

Doe normaal, of ga weg. Volgens dat principe worden mensen in organisaties gerekruteerd, opgeleid, en bevorderd. Maar wie bepaalt wat normaal is? Als op het werk goede relaties en zorg voor elkaar centraal staan, kan dat positieve effecten hebben, maar de effecten kunnen net zo goed negatief zijn. Het hangt er maar vanaf wat de norm is, en wat mensen van elkaar verwachten. Als collega's begaan zijn met elkaar en met hun klanten of patiënten kan dit bijdragen aan de werktevredenheid, en kunnen ze elkaar helpen fouten te voorkomen. Maar een sterke groepsnorm kan er ook toe leiden dat mensen elkaar steunen bij het nemen van dubieuze beslissingen, of elkaar aanmoedigen in het nemen van onverantwoord grote risico's (Saini & Martin, 2009). Zo werd in het *Algemeen Dagblad* van 12 november 2016 geconstateerd dat het bij Rotterdam Shortsea Terminals 'normaal' was dat op grote schaal middelen van het bedrijf werden gebruikt voor privé-uitgaven van leidinggevenden en werknemers.

Het belang van groepsnormen zien we ook terug in ons laboratorium met de speciale metingen die we daar kunnen doen. Mensen vinden het heel vervelend als anderen hun morele keuzes afkeuren. Hun hartslag en bloeddruk gaan omhoog. Metingen van hersenactiviteit laten zien dat ze meer aandacht besteden aan de taak die ze op dat moment moeten uitvoeren (Van Nunspeet et al., 2015), en ze passen hun gedrag snel aan bij de norm van de groep. Ongeacht de ethische principes die ze zelf aanhangen (Ellemers et al., 2008).

Maar het hangt er wel van af wie die anderen zijn. We trekken ons het meeste aan van anderen die net zo zijn zoals wij (Pagliaro, Ellemers & Barreto, 2011). Omdat we erbij willen horen, en op die manier respect kunnen verdienen.

Dat vinden we heel belangrijk. Maar wat leden van een *andere* groep van ons ethische gedrag vinden, kan ons veel minder schelen.

Er ontstaat dus een risico op normverschuiving als topbestuurders in een bubbel leven, en geen normale mensen meer tegenkomen. Als professionals alleen maar contacten hebben binnen hun eigen beroepsgroep, en het gevoel krijgen dat niemand anders goed begrijpt waar ze allemaal mee te maken hebben. Of als mensen dag en nacht verbonden zijn met hun werk. Hoe kun je dan nog relativeren wat op het werk normaal wordt gevonden? Waarom zou het je iets kunnen schelen wat buitenstaanders ervan vinden?

Empathie, het verlangen erbij te horen, of de wens te doen wat anderen waarderen, kunnen er dan toe leiden dat mensen het normaal gaan vinden zich niet precies aan de regeltjes te houden. Of klanten en collega's gaan helpen op manieren die we onethisch vinden. Hoe moet het dan wel?

## WANNEER EXTRA CONTROLES CONTRAPRODUCTIEF ZIJN

Als er eenmaal problemen zijn geconstateerd, is de standaardreactie om de boosdoeners te straffen of te ontslaan. De rotte appels moeten eruit. Vervolgens worden extra regels ingevoerd, intensievere controles opgezet, en strengere sancties aangekondigd. Zodat anderen wel uit hun hoofd laten om de regels te overtreden. Dat is in elk geval wat er meestal gebeurt. Zo stapelen de richtlijnen en controles zich op, en zelfs de toezichthouder weet op het laatst de weg niet meer te vinden in de wirwar van regels. Dit geldt bijvoorbeeld voor de 'Wet Financieel Toezicht', waar volgens een telling van jurist Larissa Silverentand van Nauta Dutilh in tien jaar tijd 79 wijzigingen zijn aangebracht, en die met een toename van negen naar negentien categorieën maar liefst zeventig procent dikker is geworden. Dat werkt dus niet.

Meestal worden er extra maatregelen genomen terwijl helemaal nog niet duidelijk is *waarom* dingen verkeerd zijn gelopen. Inderdaad, soms zijn er mensen die kwade bedoelingen hebben en de boel bewust bedonderen. Dat zijn die rotte appels. En die moeten eruit.

Maar het komt vaker voor dat mensen best willen doen wat er gevraagd wordt, maar dat het ze gewoon niet *lukt*. Bijvoorbeeld omdat ze onvoldoende kennis hebben, of de ondersteuning tekortschiet. Omdat ze te weinig tijd krijgen, of aan tegenstrijdige eisen moeten voldoen. Dan gaan ze fouten maken, of nemen stomme beslissingen. Maar dat ligt niet alleen aan henzelf, dat ligt ook aan de werksituatie, en de manier waarop ze worden aangestuurd.

Als er niet goed wordt uitgezocht *waarom* iets mis is gegaan, en wat er kan worden gedaan om dit de volgende keer te voorkomen, zullen extra controles en sancties weinig helpen. Ze zorgen er vooral voor dat mensen geen lastige beslissingen meer willen nemen, of kleine vergissingen niet durven op te biechten voordat ze tot grote gevolgen leiden. Want wie een foutje maakt, wordt meteen als oneerlijk gezien. En meestal wordt het daar alleen maar erger van. Angst is immers een slechte raadgever.

In ons onderzoek hebben we gekeken wat er gebeurt als mensen kritiek krijgen op hun functioneren. Het maakt nogal wat uit waar die kritiek betrekking op heeft (Van der Lee, Ellemers & Scheepers, 2016). Als mensen te horen krijgen dat ze een stomme fout hebben gemaakt, iets niet goed begrepen hebben, of anderen het niet eens zijn met hun aanpak, gaat het over hun *competentie*. Kritiek is altijd vervelend, maar met dit soort kritiek kunnen mensen vaak nog wel omgaan. We zien dat bijvoorbeeld in het patroon van hartslag en bloeddruk: het hart gaat sneller pompen en de bloedvaten gaan openstaan om zuurstofrijk bloed door het lichaam te transporteren. Dit geeft aan dat mensen ervoor open staan deze uitdaging aan te gaan, en er vertrouwen in hebben dat ze zichzelf kunnen verbeteren.

Een heel ander effect is te zien als mensen kritiek krijgen op hun goede *bedoelingen*. Bijvoorbeeld omdat anderen twijfelen aan hun morele waarden. Dat vindt bijna iedereen vreselijk vervelend. Mensen voelen zich bedreigd, ze gaan meer zweten, hun hartslag gaat omhoog, en de bloedvaten vernauwen zich (Kouzakova et al., 2014). Bij dit soort kritiek schieten we dus in de stress. We hebben geen idee hoe we hiermee om moeten gaan. Het gaat immers niet alleen over wat we *doen*, het gaat ook over wie we *zijn*. Wie kritiek heeft op je morele waarden stelt eigenlijk de vraag of je wel een goed mens bent.

Dan zien we mensen in de verdediging schieten. Ze proberen goed te praten wat er gebeurd is, of ontkennen simpelweg dat er problemen zijn. Zo reageren ze ook als het ethische gedrag van iemand anders in hun team of organisatie ter discussie wordt gesteld. Je zou het niet zeggen, als je hoort hoe mensen deze kritiek van zich afschuiven, maar het komt gewoon te hard aan. Het is zo bedreigend om bekritiseerd te worden op je gevoel voor ethiek, dat het haast niet lukt er op een goede manier mee om te gaan.

Zolang niet duidelijk is of mensen moedwillig de regels hebben overtreden, heeft het dus niet zoveel zin hun goede bedoelingen in twijfel te trekken. Het opgeheven vingertje werkt hier vooral contraproductief. Mensen sluiten zich dan

af voor kritiek en voelen zich niet begrepen. En zo worden de problemen alleen maar groter.

## JE KUNT NIET ZONDER VERTROUWEN

We hebben dus een zekere mate van vertrouwen in onze goede bedoelingen nodig voordat we in staat zijn ons kwetsbaar op te stellen. Je gaat geen problemen melden als de kans groot is dat je dan ontslagen wordt. Toch is het niet vanzelfsprekend dat dit vertrouwen er is. In verschillende onderzoeken hebben we geconstateerd dat dit funeste gevolgen kan hebben. Wanneer autoriteiten of leidinggevend extra controles en sancties aankondigen om mensen maar op het rechte pad te houden, kan dit gemakkelijk averechts werken. Mensen ervaren een gebrek aan vertrouwen, en dit ondermijnt hun motivatie zich aan de regels te houden.

Hoe zou u zich voelen, als de baas er bij voorbaat van uitgaat dat u een oplichter bent? Als we dit doen in experimenten, zien we dat mensen de kont tegen de krib gooien. Als ze zo behandeld worden, zien we dat studenten meer plagiaat gaan plegen, werknemers meer gaan sjoemelen bij het rapporteren van hun prestaties, en burgers minder geneigd zijn zich aan belastingregels te houden (Mooijman, Van Dijk, Van Dijk, & Ellemers, 2017). Kortom, het intensiveren van controles en vergroten van sancties lijkt een goede manier om de buitenwereld te signaleren dat men er bovenop zit. Maar het is niet de beste manier om het gedrag op de werkvloer te verbeteren. Als er geen diepere oorzakenanalyse wordt gedaan, blijven de omstandigheden die in het verleden tot problemen leidden onveranderd. De kans is dus groot dat soortgelijke problemen in de toekomst opnieuw opduiken (Scholten & Ellemers, 2016).

Wat zijn dan die omstandigheden die tot onethisch gedrag kunnen leiden, ook al zijn mensen gescreend op integriteit, hebben ze een eed afgelegd, en wordt de nadruk gelegd op het belang van regels en controles? Misschien ligt de oorzaak niet in de persoon van de werknemer, maar moeten we beter kijken naar de manier waarop deze *aangestuurd* wordt.

## HET GEVAAR VAN PRESTATIEBELONINGEN

In veel werksituaties wordt de prioriteit gelegd bij het bereiken van prestatiedoelen, die mensen in concurrentie met elkaar moeten zien te bereiken. Dat is zo in bedrijven die altijd maar willen groeien en meer winst willen maken. Maar ook bij overheidsinstellingen, die de markt op moeten gaan. En in de wetenschap, waar onderzoekers worden

geacht in concurrentie met elkaar hun eigen financiering zeker te stellen. De veronderstelling is dat medewerkers harder gaan werken als er duidelijke doelen en beloningen in het vooruitzicht worden gesteld. Dat mensen meer hun best doen als ze met elkaar moeten concurreren, en dat iedereen daar alleen maar profijt van kan hebben. Ook hier laten de resultaten van ons onderzoek zien dat het wel iets genuanceerder ligt.

In onze experimenten zien we bijvoorbeeld dat mensen die erop gespitst zijn hun eigen doelen te bereiken minder geneigd zijn hun teamgenoten te helpen (Zaal et al., 2015). We zien ook dat ze grotere risico's nemen omdat ze het einddoel zo belangrijk vinden (Faddegon, Scheepers & Ellemers, 2008). En als we dit op de werkvloer bekijken, zien we nergens bewijs dat ze beter presteren. Wat mensen doen om hun eigen doelen te bereiken, is dus niet per definitie in het belang van het bedrijf (Ellemers, De Gilder & Van den Heuvel, 1998). Tal van onderzoeken in organisaties laten zien dat de systemen die worden gebruikt om het gedrag van medewerkers te sturen door prestatiedoelen te stellen, en daar beloningen aan te verbinden, bepalend zijn voor de prioriteiten die mensen stellen in hun werk, en het klimaat in de organisatie (Treviño, Den Nieuwenboer & Kish-Gephart, 2014).

De resultaten van al die onderzoeken laten ook ondubbelzinnig zien dat er nadelen verbonden zijn aan prestatie- en beloningssystemen waarin medewerkers met elkaar moeten concurreren om een bonus, bevordering, of vaste aanstelling te krijgen. Als er niet heel zorgvuldig mee omgegaan wordt, lokken dit soort systemen gemakkelijk gevoelens van onrecht en jaloezie uit (Duffy et al., 2012). Bijvoorbeeld als op de werkvloer bezuinigd wordt, terwijl beloningen in de top alleen maar toenemen.

Als mensen zich onheus behandeld voelen door hun collega's, hun leidinggevende, of de organisatie, komen ze gemakkelijk in de verleiding om iets terug te doen. Soms is dat relatief onschuldig, zoals wanneer mensen langzamer gaan werken, vaker pauze nemen, of persoonlijke zaken regelen tijdens werktijd. Maar het kan ook verder gaan, bijvoorbeeld als mensen geruchten verspreiden over hun baas, de reputatie van het bedrijf naar beneden halen, moedwillig apparatuur beschadigen, of het werk van collega's saboteren (Skarlicki & Folger, 1997). Het is dus van groot belang te vermijden dat prestatiebeloningen dit soort nadelige effecten hebben.

Inmiddels zijn er in tal van bedrijven honderden studies gedaan die laten zien wat de mogelijke gevaren zijn als

hierdoor een klimaat ontstaat waarin het eigenbelang van de werknemer leidend is (Martin & Cullen, 2006). In zo'n werkklimaat zijn werknemers minder tevreden en betrokken bij het werk, en komt meer fraude en onethisch gedrag voor. Bij afdelingen of bedrijven waar ieder voor zich werkt, om maar de gestelde doelen te halen, zie je bijvoorbeeld vaker dat werknemers liegen, stelen, rapporten vervalsen, onjuiste meldingen doen, of zich om laten kopen. Een dergelijk werkklimaat kan dus nadelige effecten hebben, zelfs in organisaties waar men groot belang hecht aan morele principes, regelgeving, en beroepscode. De grote nadruk op de prestaties die geleverd moeten worden kan helpen gestelde doelen te realiseren. Maar het kan ook de integriteit van de organisatie in gevaar brengen.

*Hoe zou u zich voelen, als de baas er bij voorbaat van uitgaat dat u een oplechter bent?*

#### OP ZOEK NAAR HET NIEUWE NORMAAL

Het is dus nog niet zo gemakkelijk om het goed te doen. Een bedrijf waar alleen maar gelet wordt op regeltjes, waar iedereen de hele tijd bezig is elkaars werk te controleren, en niemand iets nieuws durft te proberen uit angst iets verkeerd te doen, kan niet overleven. Maar in een bedrijf waar alleen maar naar prestaties wordt gekeken, en mensen ertoe worden aangezet om in concurrentie met elkaar hun bonus te halen kunnen er gemakkelijk problemen ontstaan. De kunst is daarin de juiste balans te vinden.

Vaak zie je dat men van het ene uiterste naar het andere uiterste schiet. Bijvoorbeeld als na een incident 'alles anders moet'. Maar er valt niet te werken in een situatie waarin de aandacht *alleen maar* uitgaat naar ethische overwegingen. Dat zien we in ons onderzoek. Als niemand het belangrijk vindt om goed te presteren, levert dit in het patroon van hartslag en bloeddruk evenveel stress op als het werken in een situatie waar alleen maar naar prestaties wordt gekeken, en morele overwegingen geen aandacht krijgen (Van Prooijen et al., in press).

Pogingen allebei te doen hebben weinig kans van slagen als ze ertoe leiden dat medewerkers in een spagaat worden



## De kunst is om een werkbare balans te vinden tussen vertrouwen en controle zonder door te schieten naar de ene kant of de andere kant

gezet. Omdat de prestatiedoelen nu eenmaal gehaald moeten worden, maar tegelijkertijd gevraagd wordt veel zorgvuldiger te werken. Ook als die twee dingen eigenlijk niet samengaan, binnen hetzelfde budget of met dezelfde werkuren. Ook al zijn mensen van goede wil, dat houden ze niet lang vol, en het risico dat ze gedemotiveerd raken, een burn-out krijgen of vertrekken is levensgroot. Vooral als er wel *gezegd* wordt dat kwaliteit heel belangrijk is, maar inspanningen om die kwaliteit te bevorderen op geen enkele manier gefaciliteerd of beloond worden. Hoe kom je dan tot het nieuwe normaal?

De kunst is om een werkbare balans te vinden tussen vertrouwen en controle zonder door te schieten naar de ene kant of de andere kant. Door niet aan te nemen dat de meeste mensen oneerlijk zijn, maar er wel vanuit te gaan dat ze gewoon menselijk zijn. En dus fouten kunnen maken. Die vaak te corrigeren zijn, als ze maar op tijd boven tafel komen. Het is niet gemakkelijk voor bedrijven om de hand in eigen boezem te steken. Vooral niet als juridische klachten of grote claims worden ingediend, in plaats van te kijken hoe je problemen kunt oplossen. De verleiding is dan groot om de schuld bij individuele werknemers neer te leggen, en niet verder te zoeken naar mogelijke oorzaken in de bedrijfsvoering. Dat zien we bijvoorbeeld in onze analyse van toezichtgesprekken in de financiële sector (Scholten & Ellemers, 2016). Om dezelfde reden wordt informatie over wat er gebeurd is vaak strikt geheim gehouden. Maar dat zorgt er ook voor dat anderen niets kunnen leren van wat er gebeurd is. Het vraagt om moedig leiderschap om dit anders aan te pakken, en tot daadwerkelijke verbetering te komen.

Er zijn ook positieve voorbeelden. Zoals de ranglijst met de beste bestuursvoorzitters van de wereld, die *Harvard Business Review* elk jaar publiceert. Sinds kort kijkt men niet alleen naar de financiële prestaties van het bedrijf, maar ook wat er gebeurt op het gebied van milieu, sociale

betrokkenheid, en goed bestuur. Door deze criteria mee te nemen komen er heel andere bestuurders bovenaan de ranglijst te staan dan in voorgaande jaren. Het kan ook anderen inspireren meer verantwoordelijk en ethisch leiderschap te tonen als ze er op deze manier voor beloond worden.

### VAN WETENSCHAP NAAR PRAKTIJK

Misschien denkt u bij alles wat u zojuist gelezen heeft: dat wist ik al. Of zelfs: dat weet toch iedereen? Dat kan. Maar is dat ook bruikbare kennis? Lukt het deze inzichten toe te passen in de praktijk?

Als de media berichten dat zitten het nieuwe roken is, zie je binnen de kortste keren op kantoren hippe statafels en in de hoogte verstelbare bureaus verschijnen. Of bij de universiteit, de low budget-optie: een gewoon bureau met vier lege bierkratjes onder de poten. Als er een nieuw dieetboek verschijnt, serveren bedrijfskantines ineens speltbollen of vegetarische bitterballen. Waarom beoordelen en belonen we werknemers dan nog steeds volgens inzichten uit het begin van de vorige eeuw, die inmiddels allang achterhaald blijken? Dat is een intrigerende vraag.

Misschien *weten* we ergens wel dat de systemen die we gebruiken niet ideaal zijn, maar is het niet zo duidelijk hoe je nieuwe inzichten kunt vertalen in concrete *acties*. Zoals het aanschaffen van een sta-bureau. Het heeft ook veel voeten in de aarde om een heel beoordelings- en beloningssysteem te herzien. Er komt in elk geval meer bij kijken dan bij de introductie van de vegetarische bitterbal. Het is logisch dat mensen terughoudend zijn om zo'n grote verandering door te voeren, zolang niet aantoonbaar is dat het ook tot verbetering zal leiden.

Daarom is het zo belangrijk kennis te bundelen over organisatiegedrag. Door vragen op te halen uit de praktijk. Experimenten op te zetten om die vragen te onderzoeken. Om dan op basis van wetenschappelijke inzichten concrete oplossingen te ontwikkelen. En te toetsen of ze echt werken. Zo wordt het mogelijk effectieve ingrediënten te vinden die voor werkzame oplossingen kunnen zorgen. In de praktijk. In onze onderzoeksgroep doen we dit in het kader van gezamenlijke projecten, waarin we nauw samenwerken met externe partijen. Op het gebied van integriteit zijn dit onder andere toezichthouders in de financiële sector, zoals De Nederlandsche Bank, en de Autoriteit Financiële Markten.

Op soortgelijke wijze werken we ook samen met verschillende partijen aan projecten op het gebied van diversiteit en inclusie. Op geleide van vragen uit de praktijk

doen we fundamenteel onderzoek. De resultaten daarvan zetten we in om bedrijven heel concreet te ondersteunen in het opzetten, uitvoeren, en toetsen van hun beleid. Op basis van psychologische theorie, en resultaten van experimenteel onderzoek. Praktischer kan het niet.

#### OVER DE AUTEUR

Prof. dr. Naomi Ellemers is verbonden aan de Faculteit der Sociale Wetenschappen van de Universiteit Utrecht.

E-mail: N.ellemers@uu.nl. Dit is een enigszins aangepaste versie van de tekst die zij als oratie uitsprak bij de officiële aanvaarding van haar ambt als Universiteitshoogleraar aan de Universiteit Utrecht, op 9 februari 2017.

## Literatuur

- Beudeker, D., Rink, F., Ellemers, N., & Blonk, R. (2013). Initiatiefrijk en functie-inhoudelijk presteren. De regulatiestrategieën van leiders in relatie tot het functioneren van medewerkers. *Gedrag en Organisatie*, 26, 277-292.
- Cools, K. (2009). *Controle is goed, vertrouwen nog beter. Over bestuurders en corporate governance*. Den Haag: Stichting Management Studies / Van Gorcum
- Duffy, M.K., Scott, K.L., Shaw, J.D., Tepper, B.J. & Aquino, K. (2012). A social context model of envy and social undermining. *Academy of Management Journal*, 55, 643-666.
- Ellemers, N. (in press). Morality and social identity. In : M. Van Zomeren, & J. Dovidio (Eds.) *The Handbook of the Human Essence*. Oxford University Press.
- Ellemers, N., Boezeman, E.J. & Zondervan, I. (submitted). Organizational morality versus organizational competence: Effects on job attitudes and job performance of financial service professionals.
- Ellemers, N., Gilder, D. de & Haslam, S.A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29, 459-478.
- Ellemers, N., De Gilder, D. & Van den Heuvel, H. (1998). Career-oriented versus team-oriented commitment and behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 83, 717-730.
- Ellemers, N., Kingma, L., Van de Burgt, J. & Barreto, M. (2011). Corporate Social Responsibility as a source of organizational morality, employee commitment and satisfaction. *Journal of Organizational Moral Psychology*, 1, 97-124.
- Ellemers, N., Pagliaro, S., & Barreto, M. (2013). Morality and behavioural regulation in groups: A social identity approach. *European Review of Social Psychology*, 24, 160-193.
- Ellemers, N., Pagliaro, S., Barreto, M. & Leach, C.W. (2008). Is it better to be moral than smart? The effects of morality and competence norms on the decision to work at group status improvement. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95, 1397-1410.
- Faddegon, K., Scheepers, D. & Ellemers, N. (2008). If we have the will, there will be a way: Regulatory focus as a group identity. *European Journal of Social Psychology*, 38, 880-895.
- Kerr, S. (1975). On the folly of rewarding A while hoping for B. *Academy of Management Journal*, 18, 769-783.
- Kish-Gephart, J.J., Harrison, D.A. & Treviño, L.K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, 95, 1-31.
- Kouzakova, M., Harinck, F., Ellemers, N. & Scheepers, D. (2014). At the heart of a conflict: Cardiovascular and self-regulation responses to value vs. resource conflicts. *Social Psychological and Personality Science*, 5, 35-42.
- Leavitt, K. & Sluss, D.M. (2015). Lying for who we are: An identity-based model of workplace dishonesty. *Academy of Management Review*, 40, 587-610.
- Martin, K.D. & Cullen, J.B. (2006). Continuities and extensions of ethical climate theory: A meta-analytic review. *Journal of Business Ethics*, 69, 175-194.
- Mooijman, M., Van Dijk, W., Van Dijk, E., & Ellemers, N. (2017). On sanction-goal justifications: How and why deterrence justifications undermine rule compliance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 112, 577-588.
- Pagliaro, S., Ellemers, N. & Barreto, M., (2011). Sharing moral values: Anticipated ingroup respect as a determinant of adherence to morality-based (but not competence-based) group norms. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 37, 1117-1129.
- Saini, A. & Martin, K. (2009). Strategic risk taking propensity: The role of ethical climate and marketing output control. *Journal of Business Ethics*, 90, 593-606.
- Scholten, W. & Ellemers, N. (2016). Bad apples or corrupting barrels? Preventing traders' misconduct. *Journal of Financial Regulation and Compliance*, 24, 366-382.
- Skarlicki, D.P. & Folger, R. (1997). Retaliation in the workplace: The roles of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Psychology*, 82, 434-443.
- Ståhl, T. & Ellemers, N. (2016). Ironic effects of moral motivation: Why working towards a moral goal reduces subsequent perspective taking. *Social Cognition*, 34, 133-148.
- Strelan, P. & Boeckmann, R. (2006). Why drug testing in elite sport does not work: Perceptual deterrence theory and the role of personal moral beliefs. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 2909-2934.
- Treviño, L.K., Den Nieuwenboer, N.A. & Kish-Gephart, J.J. (2014). (Un)ethical behavior in organizations. *Annual Review of Psychology*, 65, 635-660.
- Van der Lee, R., Ellemers, N. & Scheepers, D. (2016). Mastering moral misery: Emotional and coping responses to intragroup morality (vs. competence) evaluations. *Cognition and Emotion*, 30, 51-65.
- Van Nunspeet, F., Ellemers, N., Derks, B. & Nieuwenhuis, S. (2014). Moral concerns increase attention and response monitoring during IAT performance: ERP evidence. *Social, Cognitive and Affective Neuroscience*, 9, 141-149.
- Van Nunspeet, F., Derks, B., Ellemers, N. & Nieuwenhuis, S. (2015). Moral impression management: Evaluation by an in-group member during a moral IAT affects perceptual attention and conflict and response monitoring. *Social Psychological and Personality Science*, 6, 183-192.
- Van Prooijen, A.M. & Ellemers, N. (2015). Does it pay to be moral? How indicators or morality and competence enhance organizational and work team attractiveness. *British Journal of Management*, 26, 225-236.
- Van Prooijen, A.M., Ellemers, N., Van der Lee, R. & Scheepers, D.T. (in press). What seems attractive may not always work well: Evaluative and cardiovascular responses to morality and competence levels in decision-making teams. *Group Processes and Intergroup Relations*.
- Zaal, M., Van Laar, C., Ståhl, T., Ellemers, N. & Derks, B. (2015). Self-promotion: How regulatory focus affects the pursuit of self-interest at the expense of the group. *European Journal of Social Psychology*. 45, 587-598.