

DE MEESTE MENSEN DEUGEN, MAAR TOCH GAAT HET REGELMATIG MIS¹

Femke de Vries

Vorig jaar publiceerde schrijver en historicus Rutger Bregman zijn succesvolle boek met de titel 'De meeste mensen deugen'. In het boek ontkracht Bregman verhalen die jarenlang golden als het bewijs dat de mens van nature slecht zou zijn. Hij achterhaalde bijvoorbeeld dat de kinderen die na een schipbreuk aanspoelden op een eiland in de Stille Oceaan elkaar helemaal niet naar het leven stonden zoals William Golding ons wil doen geloven in zijn boek *Lord of the Flies*. Ook het bekende Stanford Prison Experiment waardoor we decennia dachten dat wie de rol aanneemt van gevangenebewaarder zich onmiddellijk gaat misdragen jegens 'gevangenen', blijkt gemanipuleerd. Psycholoog Philip Zimbardo bleek de 'bewaarders' instructies te hebben gegeven om zich hard op te stellen richting gevangenen. Bregman concludeert dat de mens in principe goed is. Die hoopgevende boodschap spreekt logischerwijs aan. Maar de conclusie dat de meeste mensen deugen, zal een aantal van ons ook achterlaten met de vraag waarom het dan toch regelmatig mis gaat.

Mensen en organisaties vliegen met enige regelmaat flink uit de bocht. In de week dat ik deze bijdrage schrijf wordt de berichtgeving in de Nederlandse kranten bijvoorbeeld gedomineerd door de toeslagenaffaire bij de Belastingdienst. Jarenlang werden ouders ten onrechte beschuldigd van fraude. Binnen de Belastingdienst blijken signalen dat de bewijsvoering rammelde terzijde geschoven. Aangespoord door de Tweede Kamer en de publieke opinie na de Bulgarenfraude voer de Belastingdienst een compromisloze koers bij het bestrijden van vermeende fraude. Checks and balances binnen de eigen organisatie bleken niet te werken, tegengeluid werd niet gehoord of signalen werden niet

opgepikt. Toch zal geen van de ambtenaren 's morgens naar zijn werk zijn gegaan met de intentie om mensen onterecht van fraude te beschuldigen. De meesten betrokkenen zullen bij het aanvaarden van hun functie door het afleggen van de ambtseed hebben beloofd zorgvuldig, onkreukbaar en betrouwbaar te zijn en niets te doen dat het aanzien van het ambt zal schaden. Dat behoedde een grote groep onschuldige ouders niet voor de verstreckende en ernstige gevolgen van een jarenlange heksenjacht.

¹ De titel verwijst naar mijn column in het Financieele Dagblad van 8 september 2019 waarin ik eveneens inga op het boek van Rutger Bregman.

In dezelfde week verschenen in de pers berichten waaruit blijkt dat mensen onder omstandigheden nog veel erger uit de bocht vliegen. In Australië verscheen een rapport² waaruit blijkt dat Australische militairen 39 burgers en gevangenen executeerden. Het doodschieten van een gevangene was onderdeel van het ontgroeningsritueel van jonge militairen. De Australische defensie chef Campbell noemde de cultuur binnen de defensie-eenheid als oorzaak van de vreselijke gebeurtenissen. Een cultuur waarin een misplaatste nadruk lag op prestige, status en macht en die werd versterkt door ervaren, invloedrijke en charismatische onderofficieren. Ook hier is het ondenkbaar dat de militairen zich aan het begin van deze missie hebben voorgenomen zich schuldig te maken aan oorlogsmisdaden. Ook Australische soldaten beloven bij hun indiensttreding het goede te doen en respect te tonen voor anderen. Ondanks die belofte ging het bij een aantal van hen dramatisch mis.

Gelukkig worden we zelden opgeschrikt door dit soort uitwassen van groepsgedrag. Maar beide voorbeelden laten, hoe verschillend ook, goed zien hoe belangrijk het is om te begrijpen wat menselijk gedrag drijft. Zelfs als mensen beloofd hebben het 'goede' te doen en ze geen slechte intenties hebben, gaat het immers gemakkelijk mis. Maar waar te beginnen als we menselijk gedrag in organisaties willen begrijpen? Gedrag van mensen in organisaties wordt beïnvloed door verschillende grondoorzaken, in de gedragswetenschap ook wel drijfveren van gedrag genoemd. Menselijk gedrag wordt grofweg beïnvloed door drie hoofdcategorieën:

1. Organisatorische sturing
2. Sociale normen
3. Individuele overtuigingen

Laten we eens kijken naar de eerste categorie. Organisatorische aspecten die het gedrag van mensen beïnvloeden zijn bijvoorbeeld de doelstellingen die medewerkers meekrijgen of het beoordelingssysteem waaraan de beloning of de promotiekansen zijn gekoppeld. Maar ook de externe prioriteiten waardoor een organisatie wordt gestuurd.

Premier Rutte zei tijdens de verhoren van de parlementaire onderzoekscommissie zich niet te hebben gerealiseerd welke perverse prikkel kon uitgaan van de grote nadruk op fraudebestrijding. Dat is opvallend want in het verleden zijn legio voorbeelden te vinden waarin het gedrag van mensen in organisaties tot problemen leidde doordat mensen doelen meekregen die onderling tegenstrijdig of moeilijk uitvoerbaar waren zonder fouten te maken of onethisch gedrag te vertonen. In 2016 bijvoorbeeld bleken ruim honderd hypotheekadviseurs van ABN AMRO handtekeningen van de klant te hebben gekopieerd om dossiers compleet te maken. In een door ABN uitgevoerd en gepubliceerd onderzoek concludeerde de bank dat de oorzaak van het probleem niet alleen lag bij de individuele medewerkers. Hypotheekadviseurs hadden te maken met hoge druk door de tijdslijnen waarin dossiers moesten worden afgerond, er was sprake van een complex proces én een reorganisatie waardoor medewerkers vreesden voor hun baan. Daarbij kwam dat het management onvoldoende bereikbaar was en de afstand tussen degenen die het beleid bedachten en uitvoerden te groot.

2 Inspector-General of the Australian Defence Force Afghanistan Inquiry Report, part 1 Inquiry – part 3 Operational, organisation and cultural issues, 2020.

Gedrag in organisatie wordt natuurlijk niet alleen beïnvloed door doelstellingen maar bijvoorbeeld ook door de manier waarop de organisatie formeel is ingericht. Wanneer ik bij de divisie Klanten hoor, hoor ik immers niet bij die saaie lui van Compliance. Of andersom als ik onderdeel ben van Compliance, ben ik niet een van die commerciële cowboys. Herkenbaar? Dit 'wij-zij-denken' of in de gedragswetenschap 'in- en outgroup-denken', is een bekend fenomeen. Wie een gezelschap in verschillende groepen verdeelt zal dit mechanisme onmiddellijk zien. Wij identificeren ons met de 'eigen' groep. We zijn vervolgens geneigd om de positieve eigenschappen van de 'eigen' groep te benadrukken en 'slechte' eigenschappen toe te kennen aan de andere groep.³ Een organogram is dus niet alleen maar een manier om medewerkers in te delen in handige organisatorische eenheden. De invloed op het gedrag van mensen is groter dan je zou vermoeden. Dat geldt in het bijzonder wanneer tussen organisatieonderdelen en de leiding van de organisatie of het hoofdkantoor een afstand wordt gevoeld. Die afstand kan geografisch zijn maar dat hoeft niet. Ook de IT-afdeling in de kelder kan het gevoel hebben dat de leiding 'ver weg' is. Met als gevolg dat de medewerkers van zo'n afdeling of bedrijfsonderdeel zich niet of veel minder identificeren met de organisatiewaarden en die waarden ook niet per se als uitgangspunt nemen bij hun handelen. Na de Libor-affaire sprak Rabobank topman Piet Moerland in een afscheidsfilmpje zijn verbazing uit over het feit dat medewerkers van Rabobank in Tokyo betrokken waren bij het manipuleren van de Liborrente. Dit onethische gedrag paste in het geheel niet bij de coöperatieve cultuur van de bank. Maar het is een illusie om te denken dat er binnen grote organisaties één cultuur bestaat. Het begrijpen van subculturen is daarom een belangrijke voorwaarde voor het voorkomen van gedrag dat later tot problemen kan leiden.

Het is daarbij belangrijk om te begrijpen wat het effect van de groep is op het gedrag van mensen. We zijn immers sociale wezens die worden beïnvloed door onze omgeving. Universiteitshoogleraar psychologie Naomi Ellemers verwoordt het treffend. "Hoewel mensen zichzelf en anderen vaak zien als individuen, zijn er vele situaties waarin zij denken, voelen en zich gedragen als leden van

3 In de gedragswetenschap ook wel aangeduid met de term 'group attribution'.

een groep."⁴ Dat kan er zelfs toe leiden dat de invloed van de groep op ons ethische gedrag sterker is dan de invloed van ons eigen morele anker.⁵

Wieke Scholten beschrijft in haar proefschrift mooi hoe teamklimaat kan leiden tot onethisch gedrag. Gedrag van individuen wordt in grote mate bepaald door de directe sociale omgeving op het werk zoals bijvoorbeeld het teamklimaat. Teamklimaat is sterk van invloed op het gedrag van individuen en vaak een *blindspot*, was de conclusie van Scholten⁶. In een team wordt het gedrag van individuen bijvoorbeeld bepaald door gedeelde overtuigingen over wat het juiste is om te doen. 'Zo doen we het hier.' De vraag of die gedeelde overtuiging ook in de buitenwereld acceptabel is wordt na verloop van tijd niet altijd meer gesteld. Andere factoren die in een team kunnen leiden tot onethisch gedrag zijn bijvoorbeeld ervaren oneerlijkheid. Die oneerlijkheid kan worden ervaren door ongelijke beloning maar ook door het gevoel dat processen zoals beoordelingen oneerlijk zijn. Of door gepercipieerde oneerlijke behandeling door de direct leidinggevende. Waarom krijgt die ene collega zoveel schouderklopjes en ik niet terwijl ik harder werk? Scholten beschrijft daarnaast het belang om het morele klimaat binnen teams te begrijpen. Haar proefschrift laat bovendien zien dat dit morele klimaat sterk kan verschillen tussen teams. Zij onderscheidt daarbij situaties waarin sprake is van 'niet zien' wat het juiste is of daar niet over nadenken in de werk context. Dit wordt ook wel aangeduid met de term *moral neglect*. Het negeren van de ethische kant van besluitvorming. Daarnaast kan sprake zijn van *moral inaction*: zien wat onjuist is maar daar niets mee doen of *moral justification*, het wel zien wat onjuist is maar dat wegdeneren of rationaliseren. In alle situaties heeft de sociale omgeving een sterke invloed.⁷ In het geval van *moral justification* bijvoorbeeld komt het voor dat we elkaar vertellen waarom bepaald gedrag gerechtvaardigd is met argumenten als 'niemand leidt schade' of 'we moeten

4 Ellemers, N. (2012), The Group Self, *Science* 336 (6083), 848-852.

5 Moore and Gino (2013). Ethically adrift: How others pull our moral compass from true north, and how we can fix it. *Research in Organizational Behaviour*, 33, 53-77.

6 Scholten, W.W. (2018). Banking on Team Ethics: a team climate perspective on root causes of misconduct in financial services. Deventer: VL Company.

7 Moore & Gino, 2013.



Gedrag van individuen wordt in grote mate bepaald door de directe sociale omgeving op het werk, zoals bijvoorbeeld het teamklimaat.

dit voordeel wel nemen om zelf niet om te vallen'. Wie gedrag in organisaties wil begrijpen zal echter behalve naar de sociale norm en het teamklimaat ook moeten kijken naar de individuele overtuigingen van mensen. Als toezicht-houder sprak ik ooit een bestuurslid bij een private bank aan op de gebrekkige naleving van de anti-witwaswetgeving binnen zijn organisatie. Zijn reactie? "Wij hebben echt geen crooks and criminals in de boeken". Deze situatie doet me achteraf denken aan de bekende uitspraak Johan Cruijff. "Je gaat het pas zien als je het door hebt." Risico's die je zelf niet reëel vindt zul je ook niet herkennen. In het voorbeeld van de private bank: wie niet gelooft dat zijn bank door klanten kan worden gebruikt om geld wit te wassen zal informatie over klanten en transacties niet met de benodigde kritische blik bekijken. Daar kan geen goed ingericht proces tegen op. Wie gedrag in organisaties wil begrijpen zal dus met medewerkers moeten spreken over hun individuele overtuigingen. Hoe vat je als medewerker jouw taak op? Wanneer vind je dat je je werk goed doet? Wanneer doen we als organisatie het goede? En wat is nu echt in het belang van de klant? Het antwoord op die vragen bepaalt mede het handelen van medewerkers in organisaties.

Het afleggen van een eed of een belofte is een belangrijk moment om stil te staan bij wat het betekent om verschillende (maatschappelijke) belangen af te wegen. Dat is belangrijk en geeft mensen een noodzakelijk kader voor het maken van lastige afwegingen. Die afwegingen van medewerkers worden in organisaties echter ook gestuurd door organisatorische prikkels zoals doelen of beloningen, sociale normen en individuele overtuigingen. Als we die prikkels niet begrijpen zullen ondanks een eed of een belofte mensen en organisaties uit de bocht blijven vliegen, mede onder invloed van de omgeving waarin ze werken. Dat de omgeving ons gedrag in sterke mate beïnvloedt is overigens ook reden om optimistisch te zijn. Immers als we begrijpen wat het gedrag in die omgeving stuurt, kunnen we toekomstige problemen voorkomen. Maar een eed alleen is onvoldoende om problemen te voorkomen.

Femke de Vries is managing partner van &samhoud consultancy en bijzonder hoogleraar Toezicht aan de Rijksuniversiteit Groningen.