

WAAROM GOEDE MENSEN SOMS DE VERKEERDE DINGEN DOEN

Muel Kaptein

Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen

52 bespiegelingen over ethiek op het werk

Uitgeverij Business Contact
Amsterdam/Antwerpen

© 2011 Muel Kaptein

Uitgeverij Business Contact, Amsterdam

Omslagontwerp: Barbarella Haccou, Adept vormgevers

Boekverzorging: LINE UP boek en media bv, Groningen

ISBN 978 90 470 0447 9

D/2011/0108/326

NUR 771, 801

www.businesscontact.nl

Inhoud

Introductie: DSB en tjellen	9
De context	19
1 Van nature goed of kwaad? Empathie en sympathie	21
2 Wat is mijn prijs? Integriteit als vraag en aanbod	25
3 Bagels op het werk: eerlijkheid en oneerlijkheid	29
4 Egoïsme versus altruïsme: warme-gloedtheorie en de helpende hand	33
5 Beeldbepalend: het Pygmalion- en het Golem-effect	37
6 Eigen beeld en eigen gedrag: het Galatea-effect	41
7 Zelfkennis en hersenschimmen: zichzelf dienende biases en het dodo-effect	44
8 Appels, manden en boomgaarden: dispositionele, situationele en systemische oorzaken	49
Factor 1: helderheid	53
9 Flyers en normen: cognitieve prikkels	55
10 De tien geboden en fraude: affectieve prikkels	58
11 Hoe we dingen noemen: eufemismen en spelbrekers	61
12 Hypegiaphobia: de angstfactor van regels	65
13 Regels maken vlegels en verboden vruchten smaken het lekkerst: de weerstandstheorie	69
14 Wat normaal gebeurt is de norm: descriptieve en injunctieve normen	73

15	Scherven brengen ongeluk: de kapotte- raamtheorie	77
16	De werkkamer als afspiegeling van de bovenkamer: inrichting en architectuur	81
	Factor 2: voorbeeldgedrag	85
17	Ethisch leiderschap gevraagd: moreel kompas en moed	87
18	Onder druk wordt moraal vloeibaar: gezag, gehoorzaamheid en gedweeheid	91
19	Gevangen in de rol: kleren maken de man	97
20	Macht corrupteert, maar niet altijd: hypocrisie en hypercrisie	102
21	Toeterende baasjes: angst, agressie en onzekerheid	106
22	Zwartrijders en zwarte schapen: voorbeeldgedrag dat averechts werkt	109
	Factor 3: uitvoerbaarheid	113
23	Doelen en oogkleppen: tunnelvisie en teleopathie	115
24	In eigen doel schieten: doelen als plafond beschouwen	119
25	The Winner Takes It All: verdwalen in het doolhof van competitie	124
26	Van Jeruzalem naar Jericho: tijdsdruk en <i>slack</i>	128
27	Slappe knieën en een rechte rug: de morele spier en het belang van slaap en suiker	132
28	De toekomst onder controle: implementatie- plannen en koffiebekertjes	136
29	Van ethiek op de glijbaan komen uitglijders: escalerende commitment en het inductie- mechanisme	140
30	De voet-tussen-de-deur- en deur-in-het- gezicht tactiek: zelfperceptietheorie	144

31	Zolang de muziek speelt: geluidsgolven en magnetische golven	149
Factor 4: betrokkenheid		153
32	Goed voelen en goed doen: stemming en sfeer	155
33	Gezichtsbepalend: sociale-bindingstheorie en gevonden portemonnees	158
34	Koeien en Post-its: liefde op de werkplek	161
35	De zaak stinkt: geuren en associaties	163
36	Overdaad schaadt: de rode lap en rode vlag	166
37	De moraal gaat op vakantie: cognitieve dissonantie en rationalisaties	169
Factor 5: transparantie		175
38	Een spiegel als tjel: objectief zelfbewustzijn en zelfevaluatie	176
39	Vreemde ogen dwingen: het vier-ogenprincipe	179
40	Lampen en zonnebrillen: detectietheorie, controlitus en de schijnwerpertest	181
41	De schone schijn die bedriegt: morele zelfvoltooiing en het compensatie-effect	184
42	Perverse effecten van transparantie: morele autorisatie en magnetisch middelpunt	188
Factor 6: bespreekbaarheid		193
43	Gedeelde dilemma's is dubbele deugd: communicatietheorie	194
44	Jaknikkers over de lijn: groepsdruk en conformisme	199
45	Uitleggen, uitspreken en uitlaatkleppen: de oplopende druk van gedachte-onderdrukking	203
46	Aan de bel trekken en de noodklok luiden: omstanderseffect en pluralistische onwetendheid	207

Factor 7: handhaving	211
47 Uit waardering blijken de waarden: complimenten en het Midas-effect	213
48 Vuile handen wassen: het zelfreinigend vermogen en het Macbeth-effect	216
49 Voetangels bij straffen: de afschrikkingstheorie	219
50 De prijs van een boete: het uitdrijvingseffect	224
51 Beloningen en bonussen die bederven: het overrechtvaardigingseffect	227
52 Het Heinz-dilemma: niveaus van morele ontwikkeling	230
Ten slotte nog een tje!	235
Noten	237
Over de auteur	239

Introductie: DSB en tjellen

Waarom gaan zelfs oprechte en gewetensvolle medewerkers weleens de mist in?

Waardoor ontsporen ook integere en intelligente bestuurders?

Wat zorgt ervoor dat welwillende organisaties hun klanten, werknemers en aandeelhouders om de tuin leiden?

Deze vragen naar de kronkels van goed en kwaad op het werk zijn intrigerend, beangstigend en actueler dan ooit.

Allereerst zijn deze vragen *intrigerend*. Want hoe komt het dat mensen en organisaties die te goeder trouw zijn toch de boel flessen? En zelfs niet een keer, maar veelvuldig en systematisch. Wat beweegt en bezielt hen? Wat verklaart deze kronkels? Hoe kwamen bijvoorbeeld de productiemedewerkers in een fabriek zo ver om regelmatig dezelfde collega naakt op een steekwagen vast te binden en daarmee door de productiehal te rijden als grap om de werksfeer te verhogen? Hoe kwam een manager ertoe om jarenlang de milieuregels te omzeilen om daarmee het belang van zijn werkgever te dienen en hierover zelfs met enthousiasme te vertellen? Hoe kwam een directeur zo ver om een klant bij wijze van vriendendienst veelvuldig onder tafel te betalen, en hierover met droge ogen te vertellen? Hoe kwamen docenten van een opleiding ertoe om trots te melden dat ze de cijfers van hun leerlingen hadden opgepoetst om hen zo versneld te laten afstuderen? En hoe kwam Jeffrey Skilling zo ver om als president van het Amerikaanse energiebedrijf Enron, dat

in 2001 failliet ging vanwege de destijds grootste boekhoudfraude in de geschiedenis, kort daarvoor te zeggen: ‘We doen iets speciaals, iets magisch. Het is geen baan – het is een missie. We veranderen de wereld. We doen Gods werk.’ De wereld hebben ze inderdaad veranderd, want mede als gevolg van deze fraude is in Amerika de Sarbanes-Oxley-wet ingevoerd; de wet die wereldwijd implicaties had voor het bestuur en de inrichting van ondernemingen.

Deze constatering over het gedrag van ‘goede’ mensen zijn echter ook *beangstigend*. Want als zij onbewust en onbedoeld verkeerde dingen doen, dan kunnen jij en ik ook zonder dat we het weten anderen duperen, belangrijke zaken over het hoofd zien en de plank volledig misslaan. Dit is eng omdat we denken goed bezig te zijn, terwijl het tegendeel het geval kan zijn. Ondanks onze goede bedoelingen kunnen zaken verkeerd uitpakken en kunnen we zelfs genoodzaakt zijn onze biezen te pakken. Zo was er de topman die de ene dag werd gevierd en de volgende dag gevierendeeld, nadat bekend was geworden dat hij jarenlang knollen voor citroenen had verkocht, terwijl hij toch oprecht dacht een goed product te verkopen. En wat te denken van de verkoper die steeds voor een grote omzet zorgde, maar door de politie van zijn bed werd gelicht nadat bleek dat hij jarenlang prijsafspraken met de concurrenten had gemaakt. Hij dacht werkelijk dat dit normaal was en dat het de werking van de economie ten goede kwam. En zo kon de boekhouder die altijd zorgde voor goede financiële cijfers inpakken toen bleek dat hij jarenlang had gesjoemeld. Hij had toch steeds gedacht dat creatief boekhouden de mores was in zijn organisatie.

Helaas zijn deze vragen naar het gedrag van mensen en organisaties *actueler dan ooit*. De recente financieel-economische crisis heeft als nooit tevoren laten zien welke doorslaggevende rol de menselijke factor speelt in het reilen en zeilen van organisaties. Met de Sarbanes-Oxley-wet en allerlei andere wet- en regelgeving en *governance codes* dacht de samenleving orga-

nisaties goed in de greep te hebben, maar het dichttimmeren van organisaties met procedures, systemen en structuren geeft nog geen garantie dat mensen het goede doen. Sterker nog: wellicht dat daarmee het kwaad nog erger wordt gemaakt, waarover later in dit boek meer. Toezichhouders, zoals De Nederlandse Bank en de Autoriteit Financiële Markten, letten sinds de crisis aanzienlijk meer op het menselijk gedrag binnen organisaties en op wat dit gedrag verklaart. Ook nemen sindsdien vakgebieden waarin de gedragskant binnen organisaties wordt belicht een hoge vlucht, zoals *behavioral risk management*, *behavioral compliance*, *behavioral sustainability*, *behavioral auditing* en *behavioral business ethics*. Bovendien besteden organisaties meer aandacht aan gedrag door te investeren in cultuurprogramma's, permanente educatie van mensen, gedragscodes en *soft controls*. Daarbij is steeds de vraag wat het gedrag van mensen in organisaties verklaart en hoe we deze kennis en inzichten kunnen gebruiken om onszelf en anderen te behoeden voor nieuwe fiasco's.

Dit boek

Voor allen die binnen en voor organisaties werken en voor allen die afhankelijk zijn van organisaties is het relevant om te weten wat goed en slecht gedrag van mensen binnen organisaties verklaart. Want als we het gedrag kunnen verklaren, dan kunnen we het ook beter beoordelen, voorspellen en beïnvloeden, zowel ons eigen gedrag als dat van anderen. De sociaalpsychologie levert een schat aan antwoorden op de vraag waarom mensen slechte dingen doen, ook heel verrassende antwoorden, over hoe sociale mechanismen de psyche en daarmee het gedrag van mensen beïnvloeden. Daarom wordt in dit boek vanuit de sociaalpsychologie bekeken hoe en waarom mensen al dan niet op het rechte spoor blijven.

In dit boek worden zowel klassieke als recente experimenten als bron gebruikt. Per hoofdstuk wordt steeds ten minste een