

Bibliografische gegevens

Titel: Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen

Ondertitel: 52 bespiegelingen over ethiek op het werk

Auteur: Muel Kaptein

Uitgever: Business Contact, 2011

ISBN: 978 90470 0447 9

Iedereen heeft zijn prijs

Hans van der Heijden

Abraham Lincoln was voor zijn presidentschap van de Verenigde Staten een gerespecteerd advocaat in Illinois. Op een dag kwam een crimineel bij hem langs. 'Ik zou u willen verzoeken mij te verdedigen', zei de man. Lincoln antwoordde met de vraag: 'Bent u schuldig?'. 'Natuurlijk ben ik schuldig. Dat is ook de reden waarom ik u wil inhuren; om mij vrij te pleiten. 'Als u uw schuld aan mij bekennt', legde Lincoln hem uit, 'kan ik u niet verdedigen'. De man reageerde stomverbaasd. 'Maar u begrijpt het niet, ik bied u duizend dollar voor uw diensten!' Hoewel duizend dollar veel geld was in die tijd, weigerde Lincoln resoluut. Ook een aanbod van 2000 dollar weigerde Lincoln. Ten einde raad stelde de crimineel aan Lincoln 4000 dollar in het vooruitzicht. Op dat moment vloog Lincoln uit zijn stoel, greep de man in zijn kraag en wierp hem op straat. Toen de man opstond en zijn kleren rechte trok, vroeg hij Lincoln: 'Waarom zette u mij eruit toen ik vierduizend dollar bood? Waarom niet bij duizend of tweeduizend dollar?' Lincoln antwoordde daarop: 'U kwam in de buurt van mijn prijs!'.

Het is één van de vele aansprekende voorbeelden die Kaptein gebruikt om duidelijk te maken waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen. Of bestuurders, managers en medewerkers verkeerd gedrag vertonen, wordt volgens Kaptein beïnvloed door een combinatie van zeven factoren: de helderheid over wat gewenst en ongewenst is, het voorbeeldgedrag, de uitvoerbaarheid van doelen, taken en verantwoordelijkheden, de betrokkenheid, de transparantie van het gedrag, de bespreekbaarheid en de handhaving. Het zijn factoren die de auteur in zijn promotie-onderzoek heeft benoemd. Ook later onderzoek heeft bevestigd dat naarmate deze zeven factoren meer aanwezig zijn er minder onethisch gedrag op het werk plaatsvindt.

In het inleidende hoofdstuk introduceert Kaptein het begrip 'tjellen', ontleend aan het Engelse 'to challenge'. 'Tjellen is 'het op een open, constructieve en prikkelende wijze aan de orde stellen en bespreken van belangrijke zaken', zaken van goed en kwaad,

van verantwoord en onverantwoord, ethisch en onethisch. En 'tjellen' heeft als term het voordeel dat het niet beladen is of negatief overkomt, zoals 'klokkenluiden' of 'corrigeren'. De structuur van het boek volgt verder de zeven factoren; aan elke factor wordt een apart hoofdstuk gewijd en ieder hoofdstuk kent dan weer bespiegelingen, 52 in totaal. De basis voor die bespiegelingen zijn de resultaten van wetenschappelijke experimenten uit de sociale psychologie. Sommige van die experimenten zullen de ingewijde HRM-er bekend voorkomen, zoals met betrekking tot het zogenaamde Pygmalion-effect: leerlingen gaan zich gedragen naar de verwachtingen van hun leraar. Maar de meeste zijn voor het grotere publiek onbekend. Vaak zijn de experimenten ingenieus opgezet en de resultaten opmerkelijk. Om er een paar te noemen: kinderen met een hoog IQ liegen vaker, als we geprikkeld worden om aan een bibliotheek te denken gaan we zachter praten, als we aan ouderdom denken gaan we langzamer lopen, 87 procent van de medewerkers vindt zichzelf bovengemiddeld presteren en een teveel aan regels leidt tot onzekerheid.

Handhaving

Het voert te ver om alle zeven factoren uitgebreid te bespreken. Laten we de factor 'Handhaving' wat uitdiepen, omdat daar het voor HRM uiteraard relevante onderwerp 'belonen' is beschreven. Bij 'handhaving' gaat het om de mate waarin mensen binnen de organisatie worden gewaardeerd, of zelfs beloond voor gewenst gedrag, gestraft voor ongewenst gedrag en in hoeverre wordt geleerd van fouten, incidenten en ongelukken. Wat betreft straffen is het advies voorzichtig te zijn met strenge straffen, milde straffen zijn vaak effectiever. En dan nog moet men waken voor het 'uitdrijvingseffect', dat wil zeggen dat bij geldboetes calculerend denken wordt gestimuleerd. Kaptein illustreert dat aan de hand van onderzoek bij kinderdagverblijven in Israël. Die hadden veel last van ouders die hun kinderen te laat

kwamen ophalen. Zij introduceerden daarom een boete voor iedere keer dat een ouder meer dan 10 minuten te laat kwam. Maar de boete loste het probleem niet op. Integendeel, in plaats dat het aantal te late ouders daalde, verdubbelde het percentage in mum van tijd. Door de boete konden de ouders hun morele en sociale schuldgevoelens afkopen ('Ik betaal er nu toch voor!').

Soortgelijk kunnen ook bij belonen extrinsieke motieven de intrinsieke motieven verdrijven. Invoering van een kleine vergoeding voor bloeddonoren in Zwitserland deed de helft van de donoren afhaken. Daar komt bij dat beloningen ook riskant zijn omdat ze ons herinneren aan dingen die we moesten doen zonder dat we het wilden. Dat begint al op jonge leeftijd. Kinderen krijgen bijvoorbeeld een beloning voor het leegeten van hun bord, voor het doen van huiswerk of het opruimen van hun kamer. Kaptein's conclusie is dat beloningen alleen werken als het gaat om activiteiten die mensen niet willen doen en waarvoor ze ook niet intrinsiek te motiveren zijn.

Zelfreflectie

Kaptein heeft met 'Waarom goede mensen soms de verkeerde dingen doen' een zeer lezenswaardig boek geschreven. De schrijfstijl is vlot en toegankelijk en de vele beschreven experimenten maken de tekst bijna aanschouwelijk; de lezer ziet het als het ware gebeuren. Nog zwaarder weegt natuurlijk dat de boodschap belangwekkend is: net als Lincoln hebben we allemaal onze prijs, maar samen kunnen we er veel aan doen om gewenst ethisch gedrag te stimuleren en ongewenst gedrag te voorkomen of verminderen. Een (klein) minpuntje is dat de meeste bespiegelingen afsluiten met een soort oproep tot zelfreflectie. Bij de factor 'voorbeeldgedrag' komt bijvoorbeeld aan de orde dat ethische leiders in staat zijn om zelf een omgeving te creëren waarin zij het beste uit zichzelf en uit anderen kunnen halen. De bespiegeling eindigt met de

vraag: 'Ben jij zo'n leider?'. Dat soort vragen lezen in het boek als een wat halfslachtige poging om de lezer persoonlijk te betrekken. Het boek heeft dat niet nodig, want de lezer krijgt op elke pagina al genoeg stof tot nadenken. Het hoofdstuk 'Uitvoerbaarheid' vraagt van de zeven factoren overigens de meeste aandacht in het boek (31 pagina's). Op het rechte pad blijven is kennelijk niet gemakkelijk.

Mr. drs. Th.J. van der Heijden is lid van de redactie
Tijdschrift voor HRM