

## Hoe een crisis (niet) helpt bij duurzame verandering

# 'MVO is vooral



In zijn boek 'Als goede mensen slechte dingen doen' beschrijft David de Cremer, hoogleraar gedrags- en bedrijfsethiek, het mechanisme achter de financiële crisis. Wat zegt dat over de haalbaarheid van onze MVO-ambities?

Tekst Toine Al  
Fotografie Sebastiaan ter Burg

### Mini-cv

David de Cremer is hoogleraar gedrags- en bedrijfsethiek aan de Rotterdam School of Management. Hij is tevens gasthoogleraar aan de London Business School en de Universiteit van Gent. De Cremer heeft verschillende internationale wetenschappelijke onderscheidingen ontvangen voor zijn onderzoeken.

**T**ot voor kort dacht iedereen in de financiële wereld letterlijk dat het niet op kon. Onder bankiers leefde een wijdverbreid geloof in ongeremde groei, waarin absurd hoge bonussen volstrekt normaal waren. Hoe komt het dat ogenschijnlijk verstandige mensen beslissingen nemen die leiden tot financiële malaise? David De Cremer ging op zoek naar de psychologie achter de financiële crisis. En doet aanbevelingen voor een cultuurverandering. Zo kunnen nieuwe regels en gedragscodes tot op zekere hoogte zorgen voor verbetering. Maar belangrijker is het ontwikkelen van een moreel kompas, gebaseerd op normale beloningen, intrinsieke

motivatie en sociale verantwoordelijkheid. 'Hiervoor moeten bankiers en managers eerst leren begrijpen waarom mensen handelen zoals ze doen.'

### Wat gaat er volgens u precies mis?

'Het financiële systeem gaat er ten onrechte vanuit dat financiële beslissers rationeel handelen en risico's goed kunnen inschatten. En zo werkt het helemaal niet. Mensen gaan, zonder dat ze dat zelf in de gaten hebben, geleidelijk grenzen over, en gaan zich risicovoller gedragen. Dit komt omdat mensen bepaalde *blind spots* hebben als zij complexere beslissingen nemen. Daardoor ervaren zij immorele gedragingen niet

# een gadget'

meer als immoreel, maar als normaal. Een vorm van zelfbedrog. Bij zakelijke transacties prevaleert automatisch het eigen belang en hoe complexer de situatie, hoe meer beslissers alleen nog naar de korte termijn kijken. Dat mechanisme leidt tot het nemen van steeds grotere risico's.'

## Hoe kan het ontwikkelen van een moreel kompas dit tegengaan?

'Een moreel kompas zorgt ervoor dat je beter leert inschatten en beredeneren of een beslissing goed is of niet. Met een moreel kompas ben je je meer bewust van de context en wat er verwacht wordt. Zo kun je beter inschatten of de normale gedragingen wel te rechtvaardigen zijn. Dat morele kompas kan niet vervangen worden door regulering van buitenaf. Bedrijven waar gefraudeerd wordt, blijken ook altijd een code of conduct te hebben. Zulke regels lijken medewerkers dus eerder te ontslaan van de noodzaak om zelf na te denken. Wil je de financiële sector werkelijk veranderen, dan zullen de managers hun morele kompas moeten ontwikkelen. Het opleggen van regulering heeft vaak een averechts effect.'

## Hoe kijkt u aan tegen de toenemende belangstelling voor MVO?

'MVO is een gadget, die elke organisatie tegenwoordig moet hebben. MVO zou deel van de identiteit van de organisatie moeten zijn. Het belichaamt de tegenstelling tussen de lange en de korte termijn. Maar er wordt nu vooral gekeken naar de effecten die MVO op korte termijn heeft. Duurzaamheid heeft te maken met de verantwoordelijkheid voor de consequenties van ons gedrag op de lange termijn. Overheden hebben miljarden in de economieën gestoken, en zo de financiële crisis afgewend.'

## 'Ander gedrag begint met awareness, het besef dat er iets mis is'

We zouden nu de tijd moeten nemen om de effecten daarvan op de langere termijn te bestuderen. Dát zou pas duurzaam zijn. De realiteit is dat bijvoorbeeld Goldman Sachs alweer miljarden uitgetrokken heeft voor bonussen. Dit los je niet op met strengere regels. Mensen moeten naar hun gedrag kijken en naar de lange termijn om de gevolgen van hun gedrag te overzien.'

## Waarom gaan we zo snel over tot de orde van de dag?

'Zolang er een crisissituatie is, is de noodzaak om tot oplossingen te komen urgent. Het ironische hierbij is dat men dan erg snel op korte termijn gaat denken. Het moet nú opgelost worden. In een crisis moet je juist langetermijndenken, en die crisis als een gelegenheid zien om veranderingen door te voeren. Zolang alles goed gaat, conformeren mensen zich aan het bestaande en leven vooral van dag tot dag.'

## Speelt dit mechanisme ook bij het slagen van MVO-beleid?

'Het is heel moeilijk om mensen op korte termijn te motiveren tot gedrag voor doelen op de lange termijn. Voor het in gang zetten van gewenste duurzame veranderingen is ander gedrag nodig. Dat begint met awareness, het besef dat er iets mis is, een crisissituatie. Vanuit die awareness ontstaat commitment. Om die awareness op peil te houden, moet je continu onder de aandacht blijven brengen wat er mis gaat. Daar is een duidelijk plan voor nodig. Zijn de awareness en het commitment te laag, dan ervaren mensen onvoldoende motivatie om het nieuwe gedrag vol te houden. Daar heeft elke organisatie die veranderingen in gang wil zetten mee te maken. En dat geldt zeker voor MVO.' ■ PEPPER



'Als goede mensen slechte dingen doen, op zoek naar de psychologie achter de financiële crisis', Nijmegen 2010, VOC Uitgevers, ISBN 9789079812073.

## 'Goldman Sachs heeft alweer miljarden uitgetrokken voor bonussen'