



EEN NIEUW MODEL VOOR ETISCH LEIDERSCHAP

Max Bazerman

LEIDERSCHAP

‘Ethisch verantwoord’ handelen wordt nogal eens beperkt tot ‘niet doen wat niet hoort’. Het kan echter profijtelijk zijn om een positievere invulling te kiezen en te streven naar zoveel mogelijk waarde voor iedereen. Voor leiders kan dit dienen als een richtsnoer – vooral wanneer toch het risico loert dat men het ‘niet zo nauw’ neemt.

Binnenkort is de zelfrijdende auto de gewoonste zaak van de wereld. Deze nieuwe technologie zal levens redden, want automobilisten zullen minder ongelukken veroorzaken. Botsingen zullen echter nog steeds voorkomen, en dan moet de computer in de auto een moeilijke beslissing nemen. Als een botsing onvermijdelijk is, moet de auto dan het leven redden van die ene inzittende achter het stuur – of van de vijf voetgangers die overreden dreigen te worden? Moet de auto eerder ouderen of jongeren redden? En hoe zit het met een zwangere vrouw achter het stuur – is dat één persoon, of zijn het er twee? Autofabrikanten zullen op voorhand moeten nadenken over dergelijke moeilijke vragen, en hun auto’s programmeren om er navenant op te reageren.

Ik vind dat leiders zich bij het beantwoorden van dergelijke ethische vragen moeten laten leiden door het doel om de meeste waarde te creëren voor de sa-

menleving. Deze invalshoek, die teruggrijpt op het werk van de filosofen Jeremy Bentham, John Stuart Mill en Peter Singer, is veel breder dan simpele principes als ‘niet liegen’ en ‘niet vals spelen’. Hij schept de duidelijkheid die nodig is om uiteenlopende belangrijke managementbeslissingen te kunnen nemen.

Filosofen debatteren al eeuwenlang over de vraag wat moreel handelen precies inhoudt en wat mensen zouden moeten doen. Meer recentelijk hebben gedragsethici in de sociale wetenschappen op basis van onderzoek laten zien wat mensen daadwerkelijk doen wanneer zij met ethische dilemma’s worden geconfronteerd. Uit dit onderzoek blijkt hoezeer mensen kunnen worden beïnvloed door hun omgeving en als gevolg van psychologische processen. Zij kunnen daardoor worden aangezet tot ethisch bedenkelijk gedrag waarmee zij zelfs hun eigen waarden schenden. Mensen beseffen het niet altijd wanneer zij zich uit eigenbelang onethisch gedragen;

dit wordt 'gemotiveerde blindheid' genoemd. We kunnen bijvoorbeeld beweren dat we meer bijdragen aan groepstaken dan we in werkelijkheid doen. Ook kunnen leidinggevend onbewust een oogje dichtknijpen bij ernstige misstanden in hun bedrijf wanneer dat hun (of hun organisatie) beter uitkomt (Bazerman & Tenbrunsel, 2011).

ZOVEEL MOGELIJK WAARDE CREËREN

In mijn eigen denken over een betere ethische besluitvorming combineer ik filosofie met zakelijk pragmatisme. Ik onderschrijf in het algemeen de grondbeginselen van het utilitarisme, een stroming in de filosofie die in eerste instantie werd ontwikkeld door Bentham. Volgens deze benadering is een handeling ethisch gerechtvaardigd indien het 'nut' voor de samenleving ermee wordt gemaximaliseerd; in dit artikel duid ik dat 'nut' aan met het begrip 'waarde'. Maximalisering van waarde betekent dan, dat over het geheel genomen zoveel mogelijk welzijn wordt gecreëerd bij zo min mogelijk pijn. Om die doelen te bereiken, moeten we efficiënt besluiten nemen, morele beslissingen nemen zonder rekening te houden met eigenbelang, en tribaal gedrag (zoals nationalisme of vriendjespolitiek) vermijden. Ik vermoed dat de meeste lezers zich hier wel in kunnen vinden, ook al hangt men filosofieën aan gericht op de rechten van het individu, vrijheid en autonomie. Wie een ander filosofisch perspectief hanteert, zou ik willen oproepen om ook binnen de beperkingen van dat perspectief het doel van optimale waardecreatie te hanteren.

Beslissingen die zijn gerechtvaardigd vanuit het oogpunt van het utilitarisme zijn dat doorgaans ook op grond van de meeste andere filosofieën. Deze invalshoek vormt daarmee een nuttige graadmeter voor ethisch leiderschap. Net zoals andere filosofieën biedt het strikte utilitarisme echter niet altijd eenvoudige antwoorden. De logica en de grenzen ervan zien we bijvoorbeeld in de keuzen die de fabrikanten van de zelfrijdende auto's moeten maken. Als het simpelweg

erom gaat zoveel mogelijk waarde te creëren, dan zouden die auto's moeten worden geprogrammeerd om het collectieve lijden en verlies te beperken; de inzittenden mogen dan geen voorkeursbehandeling krijgen. Met andere woorden, als het gaat om een keuze tussen het leven van die ene automobilist of dat van vijf mensen op het zebrapad, dan zal de auto de eigen bestuurder moeten opofferen. Daar kleven echter allerlei problemen aan. Stel eens dat die automobilist een zwangere vrouw is? Of dat ze jonger is dan de voetgangers? Het utilitarisme biedt geen simpel antwoord op de vraag hoe de auto moet worden geprogrammeerd.

Bovendien zouden de fabrikanten er terecht op kunnen wijzen dat de consument geen auto zal willen kopen als die het leven van de inzittenden niet op de eerste plaats stelt. Een autofabrikant die geen prioriteit geeft aan de inzittenden verkeert dan in een zwakkere concurrentiepositie dan de fabrikanten die dat wel doen. Bovendien zou de consument in dat geval nog wel eens kunnen kiezen voor een auto die je nog zelf moet besturen, ook al is die minder veilig. Toch kunnen utilitaire waarden van pas komen wanneer we ons afvragen wat voor soort regelgeving het meeste voordeel oplevert voor de hele gemeenschap.

Toegegeven, bij het vraagstuk van de zelfrijdende auto gaat het om een zwaardere ethische beslissing dan de meeste managers ooit zullen moeten nemen. Dit vraagstuk illustreert echter wel treffend dat managers zich moeten afvragen hoe zij de meeste waarde kunnen

creëren voor de samenleving – zowel met hun eigen (grote en kleine) beslissingen als met de beslissingen van degenen aan wie zij leiding geven. 'Ethisch leiderschap' wordt nogal eens geassocieerd met de eenvoudige principes die ik eerder noemde. Een manager die eerlijke personeelsbeslissingen neemt, die afwegingen maakt waar beide partijen in een onderhandeling baat bij hebben, of die zowel de eigen tijd als die van anderen verstandig gebruikt, maximaliseert echter het 'nut'. Zo'n manager creëert waarde in de wereld, handelt daarmee op een ethische manier en maakt de organisatie ethischer als geheel.

ER ZIJN ALLERLEI MANIEREN OM ETHISCHE 'WAARDE' TE CREËREN

DREMPELS OVERWINNEN

Kijk nu eens naar de volgende twee vragen van de psycholoog Daniel Kahneman e.a. (1999):

- Hoeveel zou u betalen om te voorkomen dat tweeduizend trekvogels verdrinken in niet afgedekte olievijvers?
- Hoeveel zou u betalen om te voorkomen dat tweehonderdduizend trekvogels verdrinken in niet afgedekte olievijvers?

Uit het onderzoek van Kahneman e.a. (1999) blijkt dat mensen die de eerste vraag krijgen voorgelegd, ongeveer evenveel geld bieden als degenen die wordt gevraagd de tweede vraag te beantwoorden. Als het er echter om gaat zoveel mogelijk waarde te creëren, dan zou een verschil in het aantal vogels natuurlijk moeten beïnvloeden hoeveel geld we daarvoor op tafel willen leggen. Dit voorbeeld illustreert de beperkingen van ons ethisch denken. Als we onze ethische besluitvorming willen verbeteren, kunnen we daarom beter niet vertrouwen op ons onderbuikgevoel – lijkt het – maar moeten we proberen om met bewust rationele beslissingen zoveel mogelijk waarde te creëren.

Volgens het concept van begrensde rationaliteit (*bounded rationality*), een cruciaal concept in de gedrags economie, wil een manager wel rationeel handelen maar wordt hij of zij daarbij beïnvloed door vooroordelen en andere cognitieve beperkingen. In het onderzoek naar besluitvorming wordt er niet van uitgegaan dat mensen volledig rationeel zijn, maar wel dat we ernaar moeten streven om ons gedrag beter af te stemmen op onze doelen. En in de ethiek worstelen we met begrensde ethiek (*bounded ethicality*; zie Banaji e.a., 2003) – ofwel, systematische cognitieve barrières die ons belemmeren om zo ethisch te zijn als we zouden willen zijn. Wanneer we besluiten niet langer te streven naar zoveel mogelijk voordeel voor onszelf (en voor onze organisaties), maar ons voornemen ons voortaan zo ethisch mogelijk te gedragen, dan kunnen we voor onszelf een soort ‘Poolster’ creëren waarnaar we ons kunnen richten. Die ‘ster’ bereiken we natuur-

DE EERSTE SELECTIE VAN KANDIDATEN VOOR EEN VACATURE WORDT STEEDS VAKER UITGEVOERD ZONDER FOTO'S EN NAMEN

lijk nooit. Maar we kunnen ons er wel door laten inspireren om meer goed te doen en meer welzijn te creëren voor iedereen. Met dat streven voor ogen kunnen we gaan werken aan wat ik ‘maximale aanhoudende goedheid’ noem: de realistisch haalbare waardecreatie.

Als we meer waarde willen creëren, zullen we onze cognitieve beperkingen onder ogen moeten zien. Zoals de lezers van Kahnemans boek *Thinking, Fast and Slow* (2011) weten, heeft de mens twee zeer verschil-

lende vormen van besluitvorming. ‘Systeem 1’, ons intuïtieve systeem, is snel, automatisch, moeiteloos en emotioneel; hiermee nemen we de meeste beslissingen. ‘Systeem 2’ is ons meer bedachtzame denken: dit is langzamer, bewuster, inspannend en logischer. Met Systeem 2 denken we op een veel rationelere manier. De filosoof en psycholoog

Joshua Greene heeft een visie ontwikkeld waarin hij twee parallelle systemen voor ethische besluitvorming onderscheidt: een intuïtief systeem en een meer weloverwogen systeem. Het meer weloverwogen systeem leidt tot meer ethisch gedrag. Dit systeem kan men op allerlei manieren activeren. Ik geef er nu twee.

De eerste manier om Systeem 2 te activeren is om bij de besluitvorming verschillende opties met elkaar te vergelijken en niet elke mogelijkheid afzonderlijk te beoordelen. Intuïtie en emoties spelen onder andere vaak een belangrijke rol in de besluitvorming omdat opties meestal één voor één worden bekeken. Een bepaalde optie afzonderlijk (zoals de invulling van een specifieke vacature of een donatie aan een bepaald goed doel) overwegen we met Systeem 1. Wanneer we echter verschillende mogelijkheden met elkaar vergelijken, zijn we minder bevooroordeeld en overwegen we onze beslissing beter. Dan creëren we meer waarde. Wanneer we een donatie aan een specifiek goed doel overwegen, laten we ons meeslepen door onze emotie. Maar als we verschillende goede doelen met elkaar vergelijken, zijn we meer geneigd om ons af te vragen waar onze bijdrage het meeste effect zal hebben.

Ook heb ik – in onderzoek samen met de economen Iris Bohnet en Alexandra van Geen (2016) – geconstateerd dat mensen die sollicitanten één voor één

evalueren, zich laten leiden door Systeem 1-denken: ze vallen terug op stereotype ideeën over mannen en vrouwen. De neiging is dan bijvoorbeeld om voor een baan waarbij wiskunde belangrijk is eerder een man te kiezen. Bij de beoordeling van twee of meer sollicitanten tegelijk wordt echter meer gekeken naar functie-gerelateerde criteria. Dan zijn mensen ethischer (minder seksistisch), nemen ze betere kandidaten aan en behalen ze betere resultaten voor de organisatie.

De tweede manier om Systeem 2 te activeren is een variant op wat de filosoof John Rawls de ‘sluier van onwetendheid’ noemde. Rawls stelde dat mensen eerlijker en ethisch gerechtvaardigder beslissingen nemen wanneer zij bij de vraag hoe de samenleving moet worden ingericht niet nadenken over hun eigen status in die samenleving: rijk of arm, man of vrouw, zwart of blank. De vraag wordt, met andere woorden, bekeken vanachter een ‘sluier van onwetendheid’.

Uit mijn eigen recente empirische onderzoek, samen met Karen Huang en Joshua Greene (2019), bleek dat er inderdaad meer waarde wordt gecreëerd wanneer bij ethische beslissingen zo’n sluier van onwetendheid wordt gebruikt. De kans neemt dan bijvoorbeeld toe dat er meer levens worden gered met de distributie van schaarse beschikbare middelen, bijvoorbeeld medische hulpgoederen, omdat er minder rekening wordt gehouden met eigenbelang. Deelnemers aan ons onderzoek werd gevraagd of het moreel aanvaardbaar was om één patiënt in een ziekenhuis beademing te onthouden zodat negen binnenkomende slachtoffers van een aardbeving konden worden geopereerd. De deelnemers vonden eerder van wel wanneer de ‘sluier’ in het midden liet welke van de tien mensen zij zelf zouden kunnen zijn. Onwetendheid over de eigen winst of het eigen verlies als gevolg van een bepaalde beslissing helpt om een onbevooroordeelde positie in te nemen in de wereld.

Een benadering die daar wat van weg heeft, is onwetendheid over de maatschappelijke identiteit van iemand over wie we oordelen. Bij steeds meer bedrijven wordt de allereerste selectie van kandidaten voor een

vacature uitgevoerd zonder foto’s en namen van kandidaten. Daarmee wordt vooringenomenheid bij de selectie verminderd en neemt de kans toe dat de meest gekwalificeerde kandidaten worden aangenomen.

WAARDE CREËREN MET AFWEGINGEN

Wat vindt u belangrijker: uw salaris of de inhoud van uw werk? De wijn bij het diner of het eten zelf? De locatie van uw woning of hoe groot die is? Opmerkelijk genoeg beantwoorden mensen dergelijke vragen zonder dat de variabelen zijn ingevuld – dat wil zeggen, zonder te weten hoeveel salaris ze moeten opgeven voor interessanter werk, of hoeveel groter de woning zou kunnen zijn als die tien kilometer verder weg ligt van werk of school, enz. Volgens de regels van de besluitvormingsanalyse moet je weten hoeveel precies je op één punt moet inleveren om op een ander punt meer te kunnen krijgen. Alleen dan kun je een verstandige beslissing nemen. De juiste keuze – voor een baan, huis, vakantie of beleidsmaatregel in een organisatie – vereist dat er zorgvuldige afwegingen worden gemaakt.

Onze eigen, persoonlijke, afwegingen zijn het gemakkelijkst te analyseren. Zodra er twee of meer mensen betrokken zijn bij een beslissing, en hun voorkeuren verschillen, is er sprake van een onderhandeling. Meestal wordt in een analyse van een onderhandeling vooral onderzocht wat het beste is voor één van de partijen aan tafel. Wie echter geeft om anderen en om de samenleving als geheel, moet er in de onderhandeling naar streven om waarde te creëren voor alle partijen.

Onderhandelingen in de huiselijke sfeer laten dat goed zien. Ik heb ze zelf honderden keren meegeemaakt. Neem een stelletje dat een gezellig avondje wil hebben: eerst naar een restaurant en dan samen thuis op de bank een film kijken. De vrouw stelt voor om te gaan eten in een chique noord-Italiaans restaurant dat onlangs is heropend, de man wil liever naar zijn favoriete pizzatentje. Het stel komt uit op een compromis

ETHISCH GERECHTVAARDIGDE BESLISSINGEN VRAGEN OM BEWUST EN RATIONEEL NADENKEN

en kiest voor een derde etablissement: ook een goede Italiaanse keuken en net wat betere pizza's. Eenmaal aan tafel overlegt het stel waar ze later die avond naar willen kijken. De vrouw stelt een documentaire voor, de man een lachfilm. Opnieuw wordt er een compromis gesloten: de keuze valt op een serieuze speelfilm. Al met al wordt het een aardige (maar niet geweldige) avond. Terugkijkend beseft het stel dat voor de vrouw het etentje het belangrijkste was, en voor de man de film. In dat geval had een keuze voor het chique noord-Italiaanse restaurant en een komedie beiden een leukere avond opgeleverd.

Dit simpele voorbeeld illustreert hoe waarde kan worden gecreëerd door afwegingen te maken. Onderzoekers die zich verdiepen in het voeren van onderhandelingen hebben in kaart gebracht op welke manieren onderhandelingspartijen meer waarde kunnen aanboren. Dat kan door vertrouwen op te bouwen, informatie te delen, vragen te stellen, waarde-creërende informatie vrij te geven, over verschillende zaken tegelijk te onderhandelen, en verscheidende aanbiedingen tegelijk te doen.

Iedereen die bekend is met onderhandelingsstrategie begrijpt dat er bij heel belangrijke onderhandelingen altijd een spanning bestaat tussen waarde *opeisen* voor jezelf (of de eigen organisatie) en waarde *creëren* voor beide partijen – het vergroten van de taart. Zelfs wanneer niet duidelijk is hoe groot de taart is, durven veel onderhandelaars niet de informatie vrij te geven die nodig is om voor iedereen waarde te creëren. Men is bang dat de andere partij misschien meer van de gecreëerde waarde kan opeisen – en men wil geen sukkel zijn. In alle toonaangevende boeken over onderhandelingen in management wordt benadrukt dat er waarde moet worden gecreëerd, maar ook dat moet worden voorkomen dat men zelf aan het kortste eind trekt.

Ethisch onderhandelen houdt voor veel deskundigen slechts in dat men niet bedriegt of liegt. Mijn eigen invulling ervan is dat men vooral probeert om zoveel mogelijk waarde te creëren. (Een eerlijke opstelling helpt daar natuurlijk bij.) Je houdt oog voor wat je voor jezelf wilt binnenhalen, maar laat dat geen

belemmering vormen om de gezamenlijke taart zo groot mogelijk te maken. Ook wanneer de tegenpartij in dat geval wat meer waarde opeist, zal een oriëntatie op waardecreatie op de lange termijn waarschijnlijk nog steeds in je eigen voordeel zijn. Toegegeven, je kunt soms te maken krijgen met een opportunistische tegenpartij. Het verlies dat je in die ene onderhandeling lijdt, zal echter ruimschoots worden gecompenseerd door alle uitstekende relaties die je ontwikkelt als een partij van wie bekend is dat die zich in onderhandelingen altijd ethisch opstelt en de wereld daarmee een beetje beter maakt.

WAARDE CREËREN MET TIJD

De indeling van tijd wordt meestal niet beschouwd als een ethische keuze. Maar dat is het wel. Tijd is een schaars goed en wie tijd verspilt – de eigen tijd of die van een ander – belemmert dat er waarde wordt gecreëerd. Omgekeerd vormt een verstandig gebruik van tijd, om de collectieve waarde of het nut te vergroten, juist de essentie van ethisch handelen.

Illustratief in dit verband is een ervaring die mijn vriendin Linda Babcock, een professor aan de Carnegie Mellon University, had. Zij kreeg heel veel verzoeken om dingen te doen waar anderen mee geholpen waren, maar waar zij zelf niets aan had. Linda wilde zich best graag inzetten voor anderen, maar ze kon onmogelijk alle verzoeken die ze kreeg inwilligen. Ze vermoedde dat vooral op vrouwen vaak een beroep werd gedaan en besloot er iets aan te doen. Ze organiseerde een bijeenkomst met vier van haar vrouwelijke collega's om haar idee te bespreken. In die bijeenkomst ontstond de 'ik kan gewoon geen nee zeggen'-club. De vrouwelijke professoren ontmoetten elkaar informeel, publiceerden onderzoek en bekeken samen hoe ze met hun beschikbare tijd de meeste waarde konden creëren.

Hun idee is relevant voor iedereen die tijd te kort komt. Een verzoek waarmee tijd is gemoeid is een beroep op een schaars hulpmiddel. In plaats van daar

OOK DE MANIER WAAROP WORDT OMGEGAAN MET TIJD IS EEN ETHISCHE KEUZE

intuïtief 'ja' tegen te zeggen, enkel om aardig te zijn, kan men analyseren hoe de eigen tijd, en die van anderen, de meeste waarde zal creëren voor iedereen. Dan wordt het gemakkelijker om een verzoek te weigeren, niet uit luiheid maar uit de overtuiging dat er meer waarde kan worden gecreëerd door gehoor te geven aan andere verzoeken.

Ook met de taakverdeling onder medewerkers kan een manager waarde creëren. Een nuttig concept in dit verband is dat van het 'relatieve voordeel', dat als eerste werd ontwikkeld door de Britse politiek econoom David Ricardo in 1817 ('wet van comparatief voordeel'). Dit wordt doorgaans gezien als een economisch concept. Voor mij is het echter een handvat voor een ethische opstelling. Een inschatting van het relatieve voordeel vereist onder andere dat iedereen in de organisatie, of de organisatie als geheel, tijd zodanig kan inzetten dat er de meeste waarde mee wordt gecreëerd. Een relatief (of 'comparatief') voordeel houdt in dat een organisatie goederen en diensten kan produceren en verkopen tegen lagere kosten dan de concurrentie, of dat iemand een taak kan uitvoeren tegen lagere opportunitykosten dan anderen. Iedereen heeft op de een of andere manier een relatief voordeel; door de tijdsbesteding daarop af te stemmen, wordt dan de meeste waarde gecreëerd.

Het concept van Ricardo komen we tegen bij veel organisaties waar één persoon heel goed is in van alles. Neem bijvoorbeeld een startend bedrijf in de technologie waar de oprichtster het meeste weet van de techniek in kwestie, maar niet heel veel meer dan de nummer twee op dat gebied. De oprichtster weet echter ook het bedrijf heel goed te 'verkopen' aan mogelijke investeerders, en daar is zij veruit de beste in. Zij heeft een absoluut voordeel op technisch gebied, maar haar relatieve voordeel ligt in de omgang met de externe doelgroepen. Er wordt meer waarde gecreëerd als zij zich daarop concentreert. Veel managers zetten instinctief in op hun eigen absolute voordeel en dat van hun werknemers. Ze zouden echter voorrang moeten geven aan hun relatieve voordeel.

Doen ze dat niet, dan riskeren ze dat de beschikbare (schaarse) middelen niet optimaal worden ingezet, met als gevolg dat er minder waarde wordt gecreëerd dan mogelijk zou zijn.

INTEGRATIE VAN HET EIGEN NORMBESEF

Iedere organisatie opereert vermoedelijk in bepaalde opzichten tamelijk maatschappelijk verantwoord, maar in andere opzichten minder. Voor medewerkers kan dat een ongemakkelijke situatie zijn. De meeste organisaties scoren beter op sommige ethische criteria dan op andere. Ik ken bedrijven die producten maken die heel slecht zijn voor de wereld, maar die intern een goed diversiteits- en inclusiebeleid voeren. Ik ken andere bedrijven met producten die goed zijn voor de wereld, maar die op een oneerlijke manier concurreren en daarmee waarde vernietigen in hun zakelijk ecosysteem. De meeste mensen zijn ook per-

soonlijk inconsequent in ethisch opzicht. Mensen die voor de rest volstrekt eerlijk zijn, kunnen het heel normaal vinden om een klant of een collega in een onderhandeling op het verkeerde been te zetten. Als het ons ter harte gaat of we waarde creëren of juist schade veroorzaken, kan het nuttig zijn ons steeds te blijven realiseren dat

we ons op sommige terreinen waarschijnlijk ethisch verantwoord gedragen, maar op andere niet. Dan kunnen we namelijk beter bepalen wat we het beste kunnen veranderen.

Andrew Carnegie gaf negentig procent van zijn vermogen weg – ongeveer 350 miljoen dollar – om allerlei instellingen te financieren, waaronder Carnegie Hall, de Carnegie Foundation en meer dan 2.500 bibliotheken. Maar als ondernemer was hij ook gierig, ondoeltreffend en waarschijnlijk crimineel, bijvoorbeeld door de vakbond bij zijn staalfabriek in Homestead, Pennsylvania, uit te schakelen. Meer recentelijk is dit contrast tussen goed en kwaad te zien bij de familie Sackler. Die heeft veel geld gedoneerd aan musea, onderzoeksinstituten en universiteiten, waaronder

MANAGERS KUNNEN
VEEL GOEDS
DOEN DOOR DE
MANIER WAAROP
ZE MEDEWERKERS
AANSTUREN

Harvard. Dat geld is verdiend door het familiebedrijf Purdue Pharma, dat miljarden heeft verdiend met de – volgens veel deskundigen genadeloze – marketing van het op recept verstrekte OxyContin, een van de pijnstillers waar tegen 2018 ruim honderd Amerikanen per dag aan stierven.

Iedereen zou zich nadrukkelijker moeten afvragen op welke verschillende manieren men waarde zou kunnen creëren of vernietigen. Complimenten voor goede werken gaan er bij iedereen in als Gods woord in een ouderling. Houd echter ook oog voor mogelijkheden om het beter te doen; dat doen de meeste mensen veel te weinig. Als ik zelf verschillende aspecten van mijn leven evalueer, kan ik van alles noemen waarmee ik waarde heb gecreëerd voor de wereld. Maar ik zie ook waar ik het veel beter had kunnen doen. Volgend jaar wil ik het beter doen dan afgelopen vorig jaar. Dat wens ik iedereen toe.

MEER IMPACT VOOR DE LEIDER

Een leider kan zich persoonlijk ethisch opstellen, maar daar blijft het niet bij. Als manager ben je immers niet alleen verantwoordelijk voor je eigen beslissingen, maar ook voor die van anderen. Door de manier waarop je als manager/leider anderen aanmoedigt om het beter te doen, kun je dan veel meer goeds tot stand brengen. Denk als leider dus na over de invloed die je kunt uitoefenen op je collega's met de normen die je stelt en de besluitvormingsomgeving die je creëert.

Mensen laten zich leiden door het gedrag van anderen, vooral diegenen die macht en aanzien hebben. Als een organisatie op een ethische manier wordt geleid, zullen de medewerkers zich er waarschijnlijk ook persoonlijk ethischer gedragen. Een van mijn cliënten is een onderneming die veel wordt geprezen voor haar pogingen om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Bij die onderneming is eens een film gemaakt met interviews met vier hooggeplaatste managers. Zij vertellen in die film over momenten waarop zij 'de rode vlag opstaken' omdat

hun directe chef de normen van de onderneming overtrad. De boodschap is duidelijk: gezag moet je ter discussie stellen wanneer dat gezag maatschappelijke waarde vernietigt. Het is aan de leider om normen voor ethisch gedrag vast te stellen en medewerkers de ruimte te geven om te helpen bij de naleving ervan. Zo kun je als leider invloed uitoefenen op honderden of zelfs duizenden mensen – door hen te motiveren, en in staat te stellen, om zelf op een meer ethisch verantwoorde manier te handelen.

Als leider kun je ook meer waarde creëren door vorm te geven aan de omgeving waarin anderen beslissingen nemen. In hun boek *Nudge* ('duwtje', of 'prikkel') beschrijven Richard Thaler en Cass Sunstein (2009) dat de vorm die wordt gegeven aan een keuze mensen kan aanmoedigen om beslissingen te nemen waarmee waarde wordt gecreëerd. Het meest voorkomende 'duwtje' is misschien wel om de automatische keuze voor mensen te veranderen. Een beroemd voorbeeld in dat verband is orgaandonatie: in sommige landen in Europa wordt iedere burger automatisch geregistreerd als potentiële orgaandonor,

maar heeft ook iedere burger het recht om die registratie ongedaan te maken (Johnson & Goldstein, 2003). Op die manier kon het aantal mensen dat stond geregistreerd als potentiële orgaandonor worden verhoogd van nog geen dertig procent van de bevolking naar ruim tachtig

procent.

Als leider kun je met doeltreffende 'duwtjes' nieuwe, winstgevende producten ontwikkelen en de wereld een beetje verbeteren. Ik heb daar ook zelf enige ervaring mee. Naar aanleiding van een artikel over ethisch gedrag dat ik had gepubliceerd, kreeg ik op een dag een e-mail van een beginnend verzekeringsagent die Stuart Baserman heette. Zijn bedrijf, Slice, verkoopt verzekeringspolissen met korte looptijden aan zelfstandig ondernemers die vanuit huis hun bedrijf voeren. Baserman zocht naar manieren om ervoor te zorgen dat zijn verzekerden eerlijke opgaven deden bij het declareren van schades. Samen ontwikkelden we een aantal manieren om mensen daartoe aan te zetten.

MENSEN BESEFFEN NIET ALTIJD DAT ZE ZICH UIT EIGENBELANG ONETHISCH GEDRAGEN

We bedachten een procedure waarbij verzekerden de schade die ze hadden geleden moesten beschrijven in een filmpje dat ze opnamen met hun mobiele telefoon. De gedachte was dat mensen veel minder snel zullen liegen in een filmpje dan in een brief. Ook kregen verzekerden vragen voorgelegd over de schade waarvan de antwoorden konden worden geverifieerd, zoals ‘Wat heb je voor het voorwerp betaald?’, of ‘Wat zou het kosten om het te vervangen op Amazon.com?’ – en niet: ‘Wat was het waard?’. Op een specifieke vraag geven mensen een eerlijker antwoord dan op een dubbelzinnige vraag. Ook wordt verzekerden gevraagd wie er nog meer weet van de schade die ze hebben geleden. Mensen zijn namelijk minder geneigd om fraude te plegen wanneer anderen zouden kunnen ontdekken dat ze dat hebben gedaan. Door deze ‘duwtjes’ wordt er niet alleen minder fraude gepleegd en verbetert de efficiëntie van de verzekeringssector, maar profiteert Slice bovendien doordat het mensen helpt om zich ethisch verantwoord te gedragen.

CONCLUSIE

We worden allemaal dagelijks geconfronteerd met nieuwe uitdagingen van ethische aard. Welk algoritme moeten we ontwikkelen voor de zelfrijdende auto? Hoe kunnen schaarse medische voorraden het beste worden verdeeld tijdens een pandemie? Er ontstaan almaar nieuwe technologische mogelijkheden om ons leven te verbeteren. Tegelijkertijd wordt de belasting van het milieu een steeds grotere zorg. Veel landen worstelen met hun opstelling omdat hun leiders niets willen weten van Systeem 2-denken en zelfs lak hebben aan de waarheid. In veel landen is streven naar collectieve waarde niet langer een nationaal doel. Tegelijkertijd verwacht iedereen van leiders dat ze de koers uitzetten. Ik hoop dat leiders daarbij de hier beschreven ‘Poolster’ voor ethisch verantwoord handelen zullen volgen. Samen kunnen we onze best doen om het *beter* te doen.

EEN VOORBEELD VAN EEN ‘DUWTJE’ IS DE AUTOMATISCHE REGISTRATIE ALS ORGAANDONOR MET DE OPTIE DAT MEN ZICH LAAT UITSCHRIJVEN

Literatuur

- Banaji, M.R., M.H. Bazerman & D. Chugh (2003). How (Un)ethical Are You? *Harvard Business Review*, december, 81/12.
- Bazerman, M.H. & A.E. Tenbrunsel (2011). Ethical Breakdowns. *Harvard Business Review*, 89/4, april.
- Bohnet, I., A. van Geen & M. Bazerman (2016). When Performance Trumps Gender Bias: Joint vs. Separate Evaluation. *Management Science*, 62(5), pp. 1225-1234.
- Huang, K., J.D. Greene & M. Bazerman (2019). Veil-of-ignorance reasoning favors the greater good. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America* (PNAS), 116/48, november, 116/48.
- Johnson, E.J. & D.G. Goldstein (2003). Do Defaults Save Lives? *Science*, 302, pp. 1338-1339.
- Kahneman, D., I. Ritov & D. Schkade (1999). Economic Preferences or Attitude Expressions? An Analysis of Dollar Responses to Public Issues. *Journal of Risk and Uncertainty*, 19/1-3, december, pp. 203-235.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking Fast and Slow*. New York: Farrar, Straus and Giroux.
- Thaler, R.H. & C.R. Sunstein (2008). *Nudge – Improving decisions about health, wealth and happiness*. New Haven, Conn.: Yale University Press.

Over de auteur

Prof. M.H. Bazerman doceert Business Administration (Jesse Isidor Straus-leerstoel) aan de Harvard Business School. Hij publiceerde onlangs *Better, Not Perfect: A Realist's Guide to Maximum Sustainable Goodness* (Harper Business, 2020).

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title ‘A New Model for Ethical Leadership’, by Max H. Bazerman, in the September–October 2020 Issue of the *Harvard Business Review*, vol. 98, issue 9-10. © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2020 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.