

Bankier en motivatie

Een Delphi-onderzoek naar toekomstige bancaire organisatievormen

Rogier van Rosmalen en Michael Corbey

SAMENVATTING De rol van banken in de samenleving is onderwerp van veel maatschappelijk debat. Er wordt aangedrongen op een stabiel en vooral *dienstbaar* bankwezen. De overheid tracht met tal van maatregelen het gedrag van bankmanagers in de gewenste richting te sturen. Veel van deze maatregelen hebben te maken met het beperken van de (variabele) beloning. Blijkbaar ziet de overheid een relatie tussen beloning (extrinsieke motivatie) en het gewenste gedrag van bankiers in de toekomst. Dit artikel onderzoekt vanuit motivatieperspectief of deze verwachting terecht is. Er wordt daarbij onderscheid gemaakt tussen het graduele verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie en mogelijke crowding-in- en crowding-out-effecten van intrinsieke motivatie. Tevens worden verbanden gelegd naar het agency-model en het stewardshipmodel in de economische organisatie-theorie. Het onderzoek is uitgevoerd als een Delphi-onderzoek onder senior bankiers en financieel journalisten. De resultaten laten zien dat de respondenten van mening zijn dat bankiers (toch) grotendeels intrinsiek gemotiveerd zijn, al wordt status en macht belangrijk gevonden. Men denkt dat een overgang van een agency-model naar een (maatschappelijk gewenst) stewardshipmodel binnen bestaande bancaire organisaties mogelijk zou moeten zijn, al zal dat wel veel tijd kosten. Opmerkelijk is dat 80% van de respondenten aangeeft dat de toegenomen regelgeving een zeer groot obstakel vormt als het gaat om de intrinsieke motivatie van bankiers. Dit obstakel vormt voor de overheid een probleem want juist het verminderen van regelgeving lijkt maatschappelijk gezien een veel grotere uitdaging dan het beperken van de beloning van bankiers. Toch zijn beide nodig voor de succesvolle invoering van het stewardshipmodel in de bancaire sector.

RELEVANTIE VOOR DE PRAKTIJK Veel organisaties, niet alleen in de bancaire sector, vragen zich af wat de effecten zijn van een verminderde (variabele) beloning op de motivatie van hun medewerkers. Dit artikel legt uit dat het inderdaad denkbaar is dat een verminderde nadruk op extrinsieke motivatoren (beloning, regelgeving, status, macht) resulteert in een verhoogde intrinsieke motivatie. Dit staat bekend als het crowding-in-effect van intrinsieke motivatie. Maar, er is nog maar weinig bekend over deze relatie in de theorie en in de praktijk. Over crowding-out is meer bekend: een toename van extrinsieke motivatoren leidt inderdaad tot een afname van intrinsieke motivatie van medewerkers.

1 Inleiding

Beloningen in de bancaire sector staan sinds de crisis van 2008 onder zware maatschappelijke en politieke druk. De redding van banken door de Nederlandse Staat door middel van de verstrekking van noodkredieten of door het nationaliseren van gehele instellingen, in combinatie met de (vrijwel ongewijzigde) betalingen van significante variabele beloningen of “vorstelijke” basissalarissen (in de ogen van de maatschappij), heeft voor niet-aflatende maatschappelijke en politieke onrust gezorgd. De overheid reageert op deze onrust. Zo is in het regeerakkoord van 2012 expliciet opgenomen dat de hoogte van de maximale variabele beloning binnen de financiële sector wettelijk wordt vastgelegd op 20% van de vaste beloning. Minister Dijsselbloem heeft dit voornemen inmiddels vastgelegd in de wet Beloningsbeleid Financiële Ondernemingen die op 1 januari 2015 in werking zal moeten treden.

De Commissie Structuur Nederlandse Banken (beter bekend als *De Commissie Wijffels*) stelt, naar aanleiding van alle onrust, in haar rapport *Naar een dienstbaar en stabiel bankwezen* (2013) dat het noodzakelijk is dat banken hun visie en de rol die zij willen vervullen in de samenleving, vastleggen in een maatschappelijk statuut. Men spreekt over “... herbevestiging van het (impliciete) sociale contract tussen banken en maatschappij” (Commissie Structuur Nederlandse Banken, 2013, p. 17).

Allerlei wetgeving wordt zowel op Europees als nationaal niveau opgetuigd om te trachten het gedrag van bancaire management beter te sturen. Een voorbeeld hiervan is het provisieverbod dat per 1 januari 2013 is ingevoerd. Het provisieverbod betekent dat er een strikte scheiding is tussen het leveren van advies en het leveren van een product en/of dienst. Dit is door de wetgever noodzakelijk bevonden om te voorkomen dat het eigen (financiële) belang van de financiële instelling prevaleert boven het cliëntbelang.

Een ander voorbeeld waarin de wetgever tracht het gedrag van de bancaire sector te beïnvloeden is de invoering van de *Wet Bankenbelasting* per 1 oktober 2012. Het komt er op neer dat banken worden aangestuurd om

meer lang vreemd vermogen aan te trekken ten einde lagere renterisico's te lopen op de uitzettingen van gelden. Daarnaast is er sprake van een additioneel belastingpercentage als een bestuurder een variabele beloning ontvangt die groter is dan 25% van het vaste salaris.

Deze voorbeelden maken duidelijk dat overheden een belangrijke relatie zien tussen beloningen (extrinsieke motivatie) en het gewenste gedrag van bankiers in de toekomst. Met andere woorden: de (Nederlandse) overheid verwacht dat bankiers zich zullen aanpassen aan de huidige maatschappelijke verwachtingen als hun (variabele) beloningen worden ingeperkt. Dit artikel onderzoekt vanuit motivatieperspectief of deze veronderstelling terecht is. Klopt de verwachting dat door vermindering van de extrinsieke motivatoren (dit zijn vooral beloning en regelgeving, maar ook status en macht), de *intrinsieke motivatie* van bankiers toeneemt? Intrinsieke motivatie wordt onder meer gekenmerkt door het verlangen om bij te dragen aan een hoger doel dan het eigen persoonlijke gewin. Dat is inderdaad in lijn met dienstbaarheid naar de samenleving. Maar, is deze motivatieverandering eigenlijk wel mogelijk en, indien ja, is het mogelijk binnen *bestaande* banken? Het onderzoek beperkt zich hierbij tot de consumentenbanken (*retail banks*).

De centrale onderzoeksvraag in dit artikel is de volgende. Zijn de bestaande bancaire instellingen in staat om door het verminderen van extrinsieke motivatoren, de intrinsieke motivatie van senior management te verhogen zodat de bancaire sector beter in staat is om aan de maatschappelijke verwachtingen te voldoen?

Deze vraag wordt onderzocht in een aantal stappen. Allereerst wordt de literatuur rondom intrinsieke en extrinsieke motivatie besproken in paragraaf 2. Wat is eigenlijk het (graduele) verschil tussen deze twee constructen? Vervanging van extrinsieke door intrinsieke motivatie, het effect dat de overheid hoopt te bereiken, wordt in de literatuur het *motivation crowding-in effect* genoemd. Bestaat dit effect eigenlijk wel?

Vervolgens wordt in paragraaf 3 de relatie naar de bancaire sector gelegd. Welke intrinsieke en extrinsieke motivatoren zijn er voor (senior) management en wat is hun invloed? In deze paragraaf wordt aansluiting gezocht bij een tweetal economische organisatietheorieën waarin motivatie een belangrijke rol speelt: de *agency*-theorie en de *stewardship*-theorie. Het gedrag dat de maatschappij verwacht van toekomstige bankiers past namelijk veel beter in het *stewardship*-model dan in het *agency*-model. De vraag is of het mogelijk is om binnen de *bestaande bancaire organisaties* (waarin het *agency*-model zo nadrukkelijk aanwezig blijkt) het *stewardship*-model alsnog te implementeren. Als dit binnen bestaan-

de bancaire organisaties *niet* mogelijk is, dan rest de samenleving het oprichten van nieuwe banken die “van meet af aan” ontworpen zijn op de uitgangspunten van de *stewardship*-theorie. Dergelijke initiatieven tot de oprichting van banken op *stewardship*-uitgangspunten worden overigens mondjesmaat ontplooid. Denk aan *De Financiële Coöperatie* in Nederland en de coöperatieve bank in oprichting NewB in België.

De bovenstaande onderzoeksvragen zijn onderzocht via een Delphi-onderzoek onder (zeer) senior bankiers en landelijk bekende financieel journalisten. Het waarom en hoe met betrekking tot deze onderzoeksopzet worden in paragraaf 4 besproken, de resultaten volgen in paragraaf 5 waarna het artikel eindigt met enkele afsluitende opmerkingen (paragraaf 6).

2 Over intrinsieke en extrinsieke motivatie en crowding-effecten

Theorievorming rondom motivatie en werk vindt plaats vanaf de jaren vijftig van de vorige eeuw. Latham (2012, hoofdstuk 3) bespreekt een tiental theorieën die in de periode 1950-1975 zijn ontstaan. Er moet vastgesteld worden dat deze theorieën geleid hebben tot veel discussies en controverses maar helaas niet tot één allesomvattende theorie. Het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie dat hierna zal worden uitgewerkt, is één van die controverses die Latham (2012, p. 106) bespreekt. Ook recentere theorievorming heeft niet geleid tot een *grand unified theory*. Tot op de dag van vandaag is er in de ogen van Latham als het gaat om motivatie nog altijd sprake van *the art of practice* (Latham, 2012, hoofdstuk 13).

2.1 Intrinsieke en extrinsieke motivatie

Een eenvoudige benadering van het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie is als volgt te maken: bij intrinsieke motivatie vinden mensen de activiteit (het werk) interessant en het doen van deze activiteit geeft hen direct een gevoel van tevredenheid. Bij extrinsieke motivatie is de activiteit zelf een middel voor het behalen van een beloning; de activiteit zelf leidt dus niet tot tevredenheid maar de extrinsieke gevolgen (de beloning) van die activiteit wel (Van Veen-Dirks, 2012). Er zijn twee psychologische theorieën die dieper ingaan op het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Allereerst zal de zogenaamde cognitieve-evaluatietheorie (Deci, 1975; Deci & Ryan, 1980) worden besproken en daarna zal worden ingegaan op de daaruit ontwikkelde zelfdeterminatietheorie (Ryan & Deci, 2000; Gagné & Deci, 2005).

2.2 Cognitieve-evaluatietheorie

De cognitieve-evaluatietheorie (CET) beschrijft de effecten van extrinsieke motivatoren op de intrinsieke motivatie. In de jaren '60 bestond de aanname dat de

intrinsieke en extrinsieke motivatie additief zijn, dit wil zeggen dat de totale motivatie de optelsom is van het separate intrinsiek gemotiveerde deel en het separate extrinsiek gemotiveerde deel (Porter & Lawler, 1968). De cognitieve-evaluatietheorie weerlegt dit en stelt dat extrinsieke motivatoren (zoals materiële beloning, maar bij deze theorie ook zaken als deadlines, toezicht en evaluaties) leiden tot een afname van het gevoel van autonomie en daardoor leiden tot een verschuiving van intrinsieke naar extrinsieke motivatie. Dit betekent dat extrinsieke motivatoren de intrinsieke motivatie ondermijnen. Maar, dit geldt niet voor alle situaties. Zo blijkt het ook van belang te zijn of mensen anticiperen op een extrinsieke motivator. Uit onderzoek van Deci et al. (1999) blijkt dat wanneer mensen geen rekening houden met bijvoorbeeld een materiële beloning voor het uitvoeren van een taak, maar deze op het einde toch kregen, dit geen negatief effect had op de intrinsieke motivatie. De aard van de beloningen en de manier waarop ze worden toegekend bepalen dus mede of beloningen intrinsieke motivatie versterken of ondermijnen.

De belangrijke aannames in de CET zijn dat autonomie en vakmanschap belangrijke drijfveren zijn voor de intrinsieke motivatie. Deze aannames worden ondersteund door onderzoek dat uitwijst dat het goed kunnen uitvoeren van een moeilijke opdracht, zorgt voor hoge intrinsieke motivatie (Danner & Lonky, 1981) en dat positieve feedback leidt tot een toename van het gevoel van competent zijn en daardoor ook leidt tot een toename van de intrinsieke motivatie (Deci, 1971). Pink (2010) voegt later naast autonomie en vakmanschap het “hogere doel” aan toe: hij spreekt over “*autonomy, mastery, and purpose*”.

Andere belangrijke factoren die invloed hebben op de intrinsieke motivatie binnen de CET zijn complexiteit, verbale beloning, participatie en het drietal dreiging, richtlijnen en concurrentiedruk, waarbij de eerste drie factoren een positief effect hebben op de intrinsieke motivatie en het laatste drietal een negatieve. Zie voor het verband naar complexiteit Erez et al. (1990), voor verbale beloning Deci (1971), voor participatie Zuckerman et al. (1978), voor dreiging Deci en Cascio (1972), voor richtlijnen Koestner et al. (1984) en voor concurrentiedruk Reeve & Deci (1996).

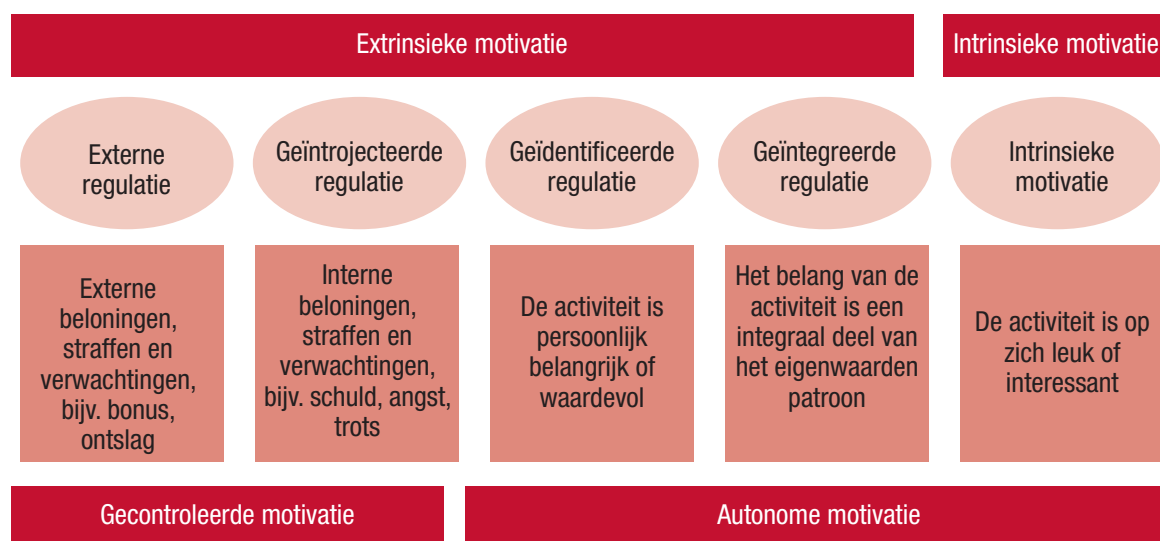
Er is in de wetenschappelijke literatuur veel discussie gevoerd over de vraag of de CET wel een realistische theorie is voor werkmotivatie (zie bijvoorbeeld Sheldon et al., 2003). Steeds meer stemmen gaan binnen de academische literatuur op voor een combinatie van beide soorten motivatie. Het begrip *internalisatie* doet zijn intrede in een nieuwe afgeleide theorie van de CET: de zelfdeterminatietheorie.

2.3 Zelfdeterminatietheorie

De zelfdeterminatietheorie (ZDT) gaat ervan uit dat mensen optimaal functioneren wanneer ze steun ervaren voor drie psychologische basisbehoeften, te weten autonomie, competentie en relationele verbondenheid (zie bijvoorbeeld Van Den Broeck et al., 2009).

Onder *autonomie* wordt de behoefte verstaan om psychologisch vrij te kunnen handelen en niet onder druk te staan (zie Deci, 1971). Het gevoel van psychologische vrijheid kan ontstaan wanneer werknemers worden betrokken bij het nemen van beslissingen of wanneer zij keuzemogelijkheden en beslissingsbevoegdheden krijgen. De behoefte aan *competentie* is de wens om doel-

Figuur 1 Het zelfdeterminatiecontinuüm (Van Den Broeck et al., 2009; aangepast van Ryan & Deci, 2000)



treffend met de omgeving om te gaan (Deci & Ryan, 2000). Als laatste is er de aanname in de zelfdeterminatietheorie dat *relationele verbondenheid* een basisbehoefte is. Hieronder wordt de behoefte verstaan om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen (Deci & Ryan, 2000).

Zoals eerder aangegeven was een belangrijk kritiekpunt op de CET dat men moet kiezen om volledig te sturen op intrinsieke motivatie of op extrinsieke motivatie en dat een middenweg niet bestaat. De ZDT stelt als reactie een gradueel onderscheid tussen verschillende typen van extrinsieke motivatie voor en stelt ook dat deze een verschillende impact hebben op het functioneren van werknemers. In figuur 1 staan de verschillende typen extrinsieke motivatie benoemd in het zogenaamde zelfdeterminatiecontinuüm.

Een belangrijke tweedeling die wordt gemaakt in de ZDT is dat motivatie tot het tonen van een bepaald gedrag *autonoom* of *gecontroleerd* is. Autonome motivatie wil zeggen dat de motivatie voortkomt uit de waarden en interesses van de werknemer zelf; de persoon kiest er zelf voor om de activiteiten uit te voeren met als doel er direct voldoening van te krijgen. Een bijzondere vorm van autonome motivatie is *internalisatie*. Hierbij komt een proces op gang waarbij men zich iets eigen maakt wat initieel van buitenaf is opgelegd: een oorspronkelijke externe opvatting wordt opgenomen en geïntegreerd in de eigen overtuiging en normen en waarden. Mensen hebben het gevoel dat hun gedrag volledig door henzelf wordt bepaald. Autonome motivatie is altijd beter dan gecontroleerde motivatie omdat autonome motivatie gepaard gaat met bevrediging van de basisbehoeften (zie Van Veen-Dirks, 2012).

Daarnaast bestaat er gecontroleerde motivatie: de oorzaak van gedrag komt in grote mate door externe of interne druk of verplichtingen (Gagné & Deci, 2005). Kortom; er is in deze context meer sprake van 'moeten' en dit wordt gekenmerkt door verschillende gedragsbeheersings-strategieën (externe en geïntrojecteerde regulatie).

Er is naast intrinsieke motivatie uiteindelijk plaats voor een viertal soorten extrinsieke motivatie in figuur 1. Deze zullen kort worden toegelicht (zie ook Tillema, 2012, paragraaf 3). Van *externe regulatie* is sprake als gedrag wordt uitgevoerd om beloningen te ontvangen of straffen te ontlopen. Dit kunnen zowel materiële beloningen (bonus, ontslag) als sociale beloningen (ontvangen van waardering, vermijden kritiek) zijn. Bij *geïntrojecteerde regulatie* zijn er intern- controlerende drijfveren die een bepaald gedrag veroorzaken. Bij deze vorm leggen mensen aan elkaar druk op door negatieve

gevoelens (zoals angst en schuld) te willen vermijden of door positieve gevoelens juist te willen ervaren (bijvoorbeeld trots). *Geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie* liggen het dichtst bij intrinsieke motivatie. In deze gevallen identificeren mensen zich met de activiteit of heeft de activiteit betrekking op persoonlijke normen en waarden. Mensen vinden de activiteit met andere woorden persoonlijk zinnig of belangrijk. Het onderscheid tussen de twee is dat bij geïntegreerde regulatie sprake is van verregaande *internalisatie*. Een externe opvatting wordt geïntegreerd in de eigen overtuiging en normen en waarden. Dit is (toch) een vorm van extrinsieke motivatie omdat een uitkomst wordt bereikt die buiten de activiteit zelf is gelegen. De reden voor het gedrag, niet de activiteit zelf, is bepalend voor de handeling.

Intrinsieke motivatie wordt beschouwd als het meest autonome type motivatie. De activiteiten die hieraan gerelateerd zijn komen spontaan tot stand, er is geen sprake van sturing of beïnvloeding van derden. Van Den Broeck *et al.* (2009) sommen een groot aantal studies op waarbij wordt aangetoond dat mensen beter functioneren naarmate ze meer autonoom en minder gecontroleerd gemotiveerd zijn.

2.4 Motivation crowding-theorie

De wisselwerking tussen extrinsieke motivatoren en de intrinsieke motivatie staat binnen de economische literatuur bekend als de *motivation crowding*-theorie (Fry & Jegen, 2001).

De auteurs stellen dat klassieke economische theorieën geen verschil maken tussen soorten motivatie. Meestal wordt gesteld dat alleen extrinsieke motivatie kan worden beïnvloed en intrinsieke motivatie wordt behandeld als een exogene factor die constant is (Frey & Jegen, 2001). De *motivation crowding*-theorie tracht om een middenweg te bewandelen tussen de klassieke economische benadering en de psychologische motivatietheorieën door systematische interacties tussen extrinsieke en intrinsieke motivatie te veronderstellen.

De volgende redenen zijn binnen de motivation crowding-theorie de oorzaak dat er verschuivingen plaatsvinden tussen extrinsieke motivatie en intrinsieke motivatie:

- Een verandering in voorkeuren van een persoon. Een verandering van gedrag van een persoon wordt veroorzaakt door een verandering in de persoonlijke voorkeuren en referenties van een persoon door een extrinsieke gebeurtenis.
- Een gepercipieerde verandering van (1) hoe iemand tegen een activiteit aankijkt, (2) naar de omgeving waarin een activiteit wordt uitgevoerd kijkt of (3) naar zichzelf kijkt.

Daarnaast zijn er twee aannames die van toepassing zijn (Frey & Jegen, 2001):

- Alle extrinsieke motivatoren hebben effect op de intrinsieke motivatie.
- Extrinsieke motivatoren kunnen een positief effect (motivation crowding-in-effect), een negatief effect (crowding-out-effect) of geen effect hebben op de intrinsieke motivatie.

Binnen de motivation crowding-theorie zijn de volgende eerder besproken psychologische processen van toepassing die ervoor zorgen dat intrinsieke motivatie verandert door extrinsieke motivatoren:

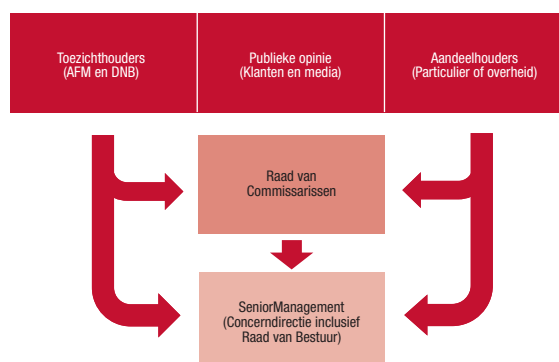
- Het gevoel van autonoom handelen. Wanneer mensen binnen een opgelegd kader activiteiten moeten verrichten wordt de mate van autonomie negatief beïnvloed. Dit heeft een negatieve impact op de intrinsieke motivatie. Wanneer mensen het gevoel krijgen vrij te kunnen handelen dan zal de intrinsieke motivatie toenemen.
- Het gevoel van betrokkenheid en competentie. Wanneer iemand de perceptie heeft dat hij niet wordt gewaardeerd voor het uitvoeren van activiteiten dan heeft dit een negatieve impact op de intrinsieke motivatie. Wanneer mensen de perceptie krijgen dat ze worden gewaardeerd en worden ondersteund dan zal de intrinsieke motivatie toenemen.

Wat opvalt in de literatuur is dat er voornamelijk voorbeelden worden beschreven van het motivation crowding-out-effect. Het motivation crowding-in-effect lijkt een minder vaak voorkomend fenomeen te zijn, afgaand op het aantal voorbeelden dat in de literatuur wordt beschreven (zie Osterloh & Frey, 2000).

Een veel aangehaald onderzoek is het verband tussen het doneren van bloed bij een bloedbank en het daarvoor ontvangen van een materiële beloning (Titmuss, 1970). In het onderzoek komt naar voren dat mensen minder of zelfs geen bloed meer willen doneren wanneer er een geldelijke beloning tegenover staat. Dit wordt veroorzaakt doordat mensen vooral uit sociale en ethische motieven (intrinsieke motivatie) bloed doneren. Wanneer hier een materiële beloning tegenover komt te staan wordt de intrinsieke motivatie sterk gereduceerd (motivation crowding-out-effect). Dit beeld wordt ondersteund door andere studies waarbij is aangetoond dat bij vrijwilligerswerk de intrinsieke motivatie van groot belang is. Freeman (1997) toont aan dat het invoeren van extrinsieke beloningen bij vrijwilligers in Zwitserland een negatief effect heeft op de prestaties van de vrijwilligers.

Zoals eerder aangegeven zijn er relatief weinig voorbeelden van het motivation crowding-in-effect bekend. Een onderzoek waar het is aangetoond heeft betrekking op

Figuur 2 Krachtenveld huidige bancaire sector
(bron: diepte-interview expert, zie paragraaf 4.)



de relatie tussen de democratische mogelijkheden van inspraak op gevoerd beleid en het gedrag omtrent de belastingaangifte in Zwitserse cantons (regio's). Wanneer mensen de perceptie hadden dat ze meer inspraak hadden op het gevoerde overheidsbeleid dan was er een hogere intrinsieke motivatie om belasting te betalen en dus eerlijk de belastingaangifte in te vullen dan in cantons waar de gepercipieerde inspraakmogelijkheden kleiner waren (Frey, 1997). Dit komt omdat de intrinsieke motivatie toeneemt wanneer men het gevoel heeft goed geïnformeerd en eerlijk behandeld te worden.

3 Ontwikkelingen in bancaire organisaties

Twee ontwikkelingen in de bankwereld zijn in het verband van dit artikel een nadere bespreking waard. Allereerst de forse toename in wet- en regelgeving en het bijbehorende toezicht; anderzijds de maatschappelijke wens dat bancaire organisaties zich meer inrichten conform de uitgangspunten van het stewardshipmodel.

3.1 Meer toezicht en regelgeving

Wanneer wordt gekeken naar het huidige 'krachtenveld' van een doorsnee bank dan kunnen de volgende 'krachten' worden geïdentificeerd:

Het startpunt van figuur 2 is rechtsboven: wie zijn de aandeelhouders van de bank en wat zijn hun doelstellingen? Binnen Nederland zijn op dit moment grofweg drie verschillende structuren te onderscheiden:

- commerciële instellingen: waarbij aandeelhouders duidelijke winstdoelstellingen hebben;
- staatsgereguleerde instellingen: waarbij de overheid een meerderheidsbelang van de aandelen bezit;
- coöperatieve instellingen: waarbij de leden tevens de aandeelhouders zijn.

De doelstellingen van een bank zijn afhankelijk van de aandeelhouders. Hoe een bank wordt aangestuurd en waar een Raad van Bestuur of Raad van Commissarissen op wordt beoordeeld, is vaak afhankelijk van de doelstellingen. Beloningen worden vaak gekoppeld aan

het bereiken van specifieke doelstellingen, derhalve kan worden gesteld dat in ieder geval de extrinsieke motivatie voor een deel afhankelijk is van de doelstellingen van de aandeelhouders van een bank.

De tweede kracht is de maatschappelijke rol van banken. Een bank heeft traditioneel twee belangrijke maatschappelijke functies te vervullen:

- vraag en aanbod van geld op elkaar aan laten sluiten (transformatiefunctie);
- het verzorgen van een veilig en betrouwbaar betalingssysteem.

Nagenoeg iedereen binnen de maatschappij heeft een verbintenis met een bank op grond van bovenstaande functies. Dit brengt een grote verantwoordelijkheid en *exposure* met zich mee voor de verantwoordelijke organen binnen een bank.

De derde belangrijke 'kracht' binnen de bancaire sector zijn de toezichthouders. In Nederland zijn er twee belangrijke toezichthouders voor de bancaire sector:

- Autoriteit Financiële Markten (AFM): verantwoordelijk voor toezicht op het gedrag van financiële instellingen en op naleving van geldende wet- en regelgeving. Daarnaast controleert de AFM of consumenten duidelijke en eerlijke informatie krijgen.
- De Nederlandsche Bank (DNB): verantwoordelijk voor zogenaamd prudentieel toezicht. Prudentieel toezicht richt zich op de soliditeit van financiële ondernemingen en draagt bij aan de stabiliteit van de financiële sector.

Sinds het uitbreken van de kredietcrisis is er veel additionele wet- en regelgeving uitgevaardigd met als doel het toezicht te verscherpen door zowel bovenstaande nationale toezichthouders als internationale toezichthouders. Binnen Nederland is onder meer de Code Banken geïmplementeerd per 1 januari 2010. De Code Banken bevat principes met betrekking tot de Raad van Commissarissen, de Raad van Bestuur, het risicomanagement, audit en beloningsbeleid.

DNB gaat naast de traditionele monitoring door middel van (financiële) rapportages ook toezicht houden door middel van het bestuderen van gedrag en de cultuur van bestuurders en commissarissen. Hiervoor is in 2010 het nieuwe expertiseteam Cultuur, Organisatie en Integriteit opgericht.

Op internationaal niveau zijn ook maatregelen genomen als reactie op de kredietcrisis. Allereerst is Basel III ontworpen, waarin strengere wet- en regelgeving staat met betrekking tot het aanhouden van kapitaal en het toezicht daarop. Implementatie zal gefaseerd plaatsvinden tussen 2013 en 2018. Het Basel III-akkoord zal middels een EU-richtlijn (Capital Requirements Directive 4) worden verankerd in nationale wet-

Figuur 3 Verschillen in uitgangspunten tussen agency- en stewardshiptheorie (ontleend aan Davis et al. (1997) en Corbey (2010))

Uitgangspunten	Agency theory	Stewardship theory
Mensbeeld	Eigenbelang voorop (egoïsme)	Organisatiebelang voorop (altruïsme)
Motivatie	Extrinsiek	Intrinsiek
Macht	Institutioneel	Persoonlijk
Risicohouding	Avers (principaal is risiconeutraal)	Neutraal (principaal ook risiconeutraal)
Risicobeheersing	Monitoring en incentives	Vertrouwen
Tijdshorizon	Korte termijn	Lange termijn
Cultuur	Individualisme	Collectivisme
Machtsafstand	Hoog	Laag

geving binnen de EU.

Uit bovenstaande kan worden afgeleid dat de bancaire sector in de afgelopen tijd sterk is veranderd en dat voornamelijk in de laatste vijf jaren veranderingen met grote impact worden doorgevoerd. De toezichthouder heeft een belangrijke rol opgeëist in het krachtenveld van de bancaire sector en er is sprake van veel meer regelgeving.

3.2 De nieuwe bankier: agent of steward?

Er kan hier een relatie gelegd worden naar de economische organisatietheorie. In drie eerdere publicaties in dit blad werd het onderscheid besproken tussen de agency-theorie en de stewardship-theorie (Corbey, 2010; Tillema, 2012; Van der Kolk, 2013). De verschillen in uitgangspunten tussen deze twee theorieën worden samengevat in figuur 3. Merk hierbij op dat de uitgangspunten van de stewardship-theorie veel meer van toepassing zijn als het gaat om de maatschappelijke verwachtingen (het impliciete sociale contract) met betrekking tot het nieuwe bankieren.

Er kan zonder meer gesteld worden dat de bancaire sector sterk leunde op de agency-theorie en de daarbij behorende *incentives* en *monitoring controls*. De nieuwe wet- en regelgeving die naar voren komt als reactie op de kredietcrisis zal waarschijnlijk leiden tot een reductie van de beloningsstructuur (*incentives*) maar tot een toename van additionele processen ten behoeve van *monitoring*. Als wordt gekeken naar uitgangspunten van de stewardship-theorie dan lijkt het alsof de bancaire sector hier geconfronteerd wordt met gemengde signalen: *incentives* nemen af maar *monitoring* neemt toe. Bij de stewardship-theorie staat vertrouwen tussen aandeelhouder (voor enkele ban-

zien de hoeveelheid nieuwe wet- en regelgeving lijkt er nog absoluut geen sprake te zijn van vertrouwen maar juist van het tegenovergestelde.

4 Onderzoeksopzet

De centrale onderzoeksvraag wordt onderzocht door middel van een Delphi-onderzoek. Dit type onderzoek is *'a method for structuring a group communication process so that the process is effective in allowing a group of individuals, as a whole, to deal with a complex problem'*, (Linstone & Turoff, 1975). Het betreft een middenweg tussen individuele en groepsinterviews. De motivatie voor de keuze van deze onderzoeksvorm heeft betrekking op het type onderzoeksvraag en praktische beperkingen. Zo werd eerder vastgesteld dat er in de literatuur weinig bekend is over het motivation crowding-in-effect, laat staan dat er literatuur is over dit effect in de bancaire sector. Het bestaan van het effect wordt echter wel erkend in de literatuur. Het onderzoek is derhalve deductief (er is immers theorie) maar zal ook exploratief en primair van aard (moeten) zijn. Gegeven het bovenstaande plus de beperkingen in doorlooptijd van het onderzoek, is gekozen voor kwalitatief onderzoek.

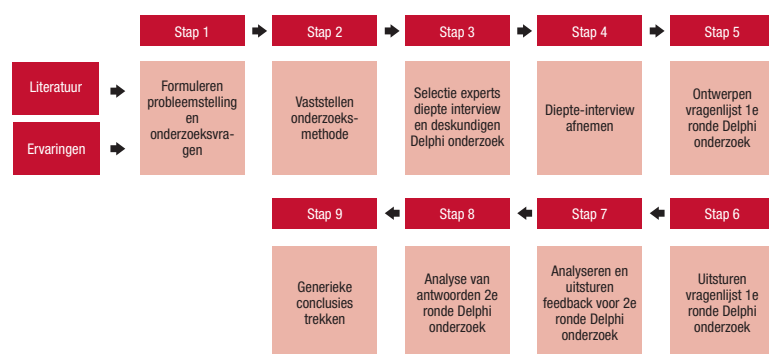
Interviews worden veel gebruikt om dit type onderzoeksvraag te beantwoorden, zie bijvoorbeeld Sekaran (2003) of Bryman & Bell (2007). Zoals gezegd is de Delphi-methode een combinatie van individuele en groepsinterviews en probeert de methode de voordelen van beide typen interviews te combineren.

Voor de structuur van het onderzoek is gekeken naar eerder uitgevoerde Delphi-onderzoeken. Skulmoski, Hartman & Krahn (2007) omschrijven de Delphi-onderzoeksmethode in negen stappen (zie figuur 4). Deze stappen zijn gevolgd in onderhavig Delphi-onderzoek.

Stap 1) Formuleren probleemstelling en onderzoeksvragen.

Deze zijn in de eerste drie paragrafen geïntroduceerd en toegelicht.

Figuur 4 Schematisch weergave onderzoeksproces. Gebaseerd op Skulmoski, Hartman & Krahn (2007).



Stap 2) Vaststellen onderzoeksmethode

De keuze is dus gevallen op een Delphi-onderzoek, gegeven het deductief, exploratief, primair en kwalitatief karakter van het onderzoek.

Stap 3) Selectie experts en deskundigen

Dit betreft enerzijds de selectie van de experts die deelnemen aan het diepte-interview en anderzijds de selectie van deskundigen die deelnemen aan het Delphi-onderzoek. Voor zowel de experts als de deskundigen geldt dat er volledige anonimiteit is gegarandeerd. Dit is gedaan in verband met het persoonlijke en het maatschappelijk gevoelige karakter van het onderwerp. Anonimiteit is een voorwaarde voor het kunnen ontvangen van oprechte en niet door sociaal wenselijk gedrag gemanipuleerde data. Voor een goed ontwerp van de vragenlijst voor de eerste ronde van het Delphi-onderzoek is besloten om eerst diepte-interviews met twee experts te houden. De selectie van deze twee experts is weloverwogen gedaan met als doel om een zo breed mogelijk spectrum van mogelijke visies af te dekken en daardoor een genuanceerd beeld te kunnen schetsen. Daarom zijn twee experts geselecteerd van wie op voorhand werd verwacht dat ze beide een geheel andere visie en benadering zouden hebben over motivatie en beloning binnen de bancaire sector. Eén expert heeft zelf een achtergrond als bankier op CEO-niveau en één expert heeft een achtergrond als niet-bankier, maar is wel betrokken (geweest) bij de sector vanuit HR-perspectief.

In tegenstelling tot veel andere onderzoeksmethoden worden de deskundigen van een Delphi-onderzoek niet *random* geselecteerd. Een andere belangrijke afwijking is de vraag of de geselecteerde groep van deskundigen een homogene of heterogene samenstelling heeft. Hiermee wordt bedoeld of de achtergrond van de deskundigen hetzelfde is of juist verschillend dient te zijn. Tijdens dit onderzoek is specifiek gekozen om heterogene deskundigen als deelnemers te selecteren omdat enerzijds de doelstelling van het onderzoek is om consensus te vinden en anderzijds om de validiteit van het onderzoek zoveel mogelijk te garanderen. Daarnaast wordt door meerdere auteurs aangeraden om de identiteit van de deelnemers in ieder geval tijdens het onderzoek geheim voor elkaar te houden (zie onder meer Inaki, Landin & Fa, 2006). In dit onderzoek kunnen de volgende twee achtergronden van deskundigen worden onderscheiden:

• bankiers of ex-bankiers op senior management niveau;
 • financieel journalisten van senior niveau.

Van de dertien deskundigen die zijn benaderd doen er uiteindelijk zeven deskundigen mee aan het onderzoek. Hiervan zijn er vijf bankier of ex-bankier en twee financieel journalist. Volgens Inaki, Landin en Fa (2006) hebben Delphi-onderzoeken de beste resultaten als de vragen aan minimaal 7 en maximaal 30 personen worden gesteld. Meer personen gaat vaak ten koste van de deskundigheid en daardoor van de kwaliteit van de uitkomsten van het onderzoek. Het uiteindelijke aantal deelnemers aan dit Delphi-onderzoek is nog niet acceptabel volgens Inaki *et al.* (2006) maar het zal duidelijk zijn dat op ruimere deelname was gerekend.

Stap 4) Diepte-interview afnemen

Op basis van feedback van de twee experts tijdens het diepte-interview worden de vragen geselecteerd die aan de deelnemers van het Delphi-onderzoek zullen worden gesteld. Tijdens de diepte-interviews is allereerst uitgebreid gesproken over het onderwerp motivatie en (variabele) beloning in het algemeen. Daarnaast zijn specifiek de ervaringen van de experts op het gebied van intrinsieke en extrinsieke motivatie en beloning en de door hen verwachte toekomstige ontwikkelingen daarvan binnen de bancaire sector besproken. Verder is tijdens het diepte-interview ingegaan op de verschillen tussen de toepasbaarheid van de agency-theorie en de stewardship-theorie binnen de bancaire sector. Als laatste is gevraagd of er een transitie op korte termijn mogelijk is tussen een agency-theorie-georiënteerde sector naar een stewardship-theorie-georiënteerde sector.

Stap 5) Ontwerpen vragenlijst eerste ronde Delphi-onderzoek

De structuur van de vragenlijst van de eerste ronde van het Delphi-onderzoek is gebaseerd op een eerder uitgevoerd Delphi-onderzoek van MacCarthy en Atthirawong (2003), waarbij de vragenlijst in twee onderdelen is verdeeld. In het eerste onderdeel van de vragenlijst, onderdeel A, worden open vragen gesteld over het speelveld van de bancaire sector en wat de ideale structuur van een bank zou moeten zijn. Hierin wordt de rol en invloed van de toezichthouders, de aandeelhouders en de Raad van Commissarissen op de (intrinsieke en extrinsieke) motivatie van het senior management van een bank bediscussieerd. De structuur die een deskundige kiest is een belangrijk uitgangspunt voor het verdere verloop van de vragenlijst omdat de verschillende doelstellingen van de aandeelhouders zorgen voor de prikkels naar senior management. Daarnaast worden vragen gesteld over het ideale mensbeeld binnen de bancaire sector en of er een transitie mogelijk zou zijn waarbij minder op de agency-theorie wordt geleund en meer op de stewardship-theorie. In dit deel van het onderzoek kunnen de deskundigen onafhankelijk en vrij de eigen mening ventileren.

In het tweede deel van het onderzoek, onderdeel B,

worden enkele variabelen die volgens het theoretische raamwerk zoals beschreven in paragraaf 2 van invloed zouden zijn op de intrinsieke en extrinsieke motivatie genoemd en de deskundigen dienen de belangrijkheid ervan binnen de bancaire sector op een 7-punts Likert-schaal te scoren. Hierdoor komt er meer inzicht in de relatieve belangrijkheid van de variabelen. Een 7-punts Likert-schaal is genomen om enerzijds de deskundigen voldoende spreidingsmogelijkheden te geven in hun antwoorden en anderzijds omdat deze schaal ook wordt gebruikt in het Delphi-onderzoek van MacCarthy en Atthirawong (2003).

Stap 6) Uitsturen vragenlijsten ronde 1 Delphi-onderzoek

De vragenlijsten zijn uitgestuurd naar de zeven deskundigen op maandag 12 augustus 2013. Ze hadden tot en met vrijdag 16 augustus de tijd om de antwoorden te geven.

Stap 7) Analyseren en opstellen feedback voor ronde 2 Delphi-onderzoek

In het weekend van 16 t/m 18 augustus zijn de ingeleverde antwoorden geanalyseerd en opgenomen in een samenvatting van de antwoorden per vraag. Daarnaast zijn er *quotes* van de respondenten opgenomen die de argumentatie van de respondenten weerspiegelden.

Stap 8) Analyseren van antwoorden ronde 2 Delphi-onderzoeken

Van de 7 respondenten hebben 3 respondenten wijzigingen aangebracht ten opzichte van de initieel ingestuurde antwoorden. Dit is essentieel voor een Delphi-onderzoek. Wat men hoopt te bereiken is dat consensus ontstaat omdat de deelnemers hun antwoorden bijstellen naar aanleiding van de (anonieme) inbreng van anderen. De samenvatting en argumentatie van de ingeleverde antwoorden na ronde 2 van het Delphi-onderzoek zullen worden besproken in paragraaf 5.

Stap 9) Generieke conclusies trekken

In paragraaf 5 worden de onderzoeksresultaten besproken en worden, waar mogelijk, generieke conclusies getrokken (zie ook paragraaf 6).

5 Resultaten

De onderzoeksresultaten zullen worden besproken conform de indeling van de vragenlijst. In de volgende paragraaf zal onderdeel A, de open vragen, van de vragenlijst worden besproken en in paragraaf 5.2 de onderzoeksresultaten van onderdeel B, de gesloten vragen.

5.1 Open vragen (deel A)

De vragenlijst voor onderdeel A bestaat uit zeven vragen. Per vraag zal het onderzoeksresultaat en de interpretatie daarvan worden besproken. Bij de bespreking

zal naast de totaaluitkomst per vraag onderscheid worden gemaakt tussen de twee achtergronden van de respondenten: bankiers en journalisten.

Vraag 1: Wat is volgens u de ideale structuur van een retail-bank en waarom?

Een kleine meerderheid van de respondenten vindt dat de sector van *retail banks* een mix van verschillende soorten instellingen zou moeten zijn. De journalisten denken dat een mix van soorten instellingen zal leiden tot de beste resultaten omdat er dan verschillende smaken ondernemingen zijn voor verschillende soorten kapitaal en klanten. Terwijl de meerderheid van de bankiers vindt dat bancaire instellingen commerciële instellingen zouden moeten zijn omdat dit concurrentie, innovatie en de meeste keus voor de klant oplevert.

Vraag 2: Welke rol speelt de particuliere aandeelhouder/staat/leden bij het motiveren (zowel intrinsiek als extrinsiek) van het senior management?

Bij deze vraag komt er een duidelijk verband met vraag 1 naar voren. De respondenten die bij vraag 1 voor een commerciële instelling hebben gekozen geven hier aan dat de aandeelhouder een belangrijke rol heeft bij het bepalen van het beloningsbeleid. Langetermijndoelstellingen in combinatie met *commitment* op strategische plannen vanuit de aandeelhouder leiden conform de goal-setting-theorie tot intrinsieke motivatie volgens enkele respondenten.

Daarnaast wordt genoemd dat wanneer maatschappelijke erkenning van de functie van banken weer aanwezig is, dit een enorme *boost* zal zijn voor de intrinsieke motivatie. Dit kan worden gekoppeld aan de status die een bankier ervaart. De status is de laatste jaren toch gedaald en met deze reactie van enkele respondenten komt duidelijk naar voren dat dit de intrinsieke motivatie heeft beïnvloed.

Vraag 3: Wat is volgens u het effect van de toegenomen wet- en regelgeving binnen de bancaire sector op zowel de intrinsieke motivatie als de extrinsieke motivatie van het senior management binnen de bank? Denkt u dat er meer of minder wet- en regelgeving zou moeten worden opgelegd aan banken en het senior management van banken en waarom?

Er is unanimititeit over het feit dat wet- en regelgeving een negatieve invloed heeft op de (intrinsieke) motivatie. 80% van de bankiers vindt dat er minder wet- en regelgeving zou moeten zijn. Voornaamste reden hiervoor is dat het doel van de wet- en regelgeving voorbij wordt geschoten. Er is juist veel minder tijd over om klanten goed te kunnen helpen door de zee aan regelgeving (meer compliance-werkzaamheden dan inhoudelijke werkzaamheden). Een andere reden is dat de kostenbasis stijgt door de wet- en regelgeving. Er is één respondent die van mening is dat er juist meer wet- en regelge-

ving zou moeten komen omdat dit de enige manier zou zijn om te voorkomen dat bankiers te grote risico's nemen. Er kan worden geconcludeerd dat een ruime meerderheid van de respondenten vindt dat er minder wet- en regelgeving moet zijn binnen de bancaire sector.

Vraag 4: Als u toezichthouder zou zijn, welke maatregelen zou u nemen om het senior management op een goede wijze te motiveren?

Toezichthouders als de AFM en DNB hebben een bepaalde rol in het motiveren van senior management en Raad van Commissarissen vindt de meerderheid. Dit wordt voornamelijk gezien als het scheppen van duidelijke kaders en het communiceren van heldere verwachtingen. Daarnaast zou een toezichthouder enkele specifieke kwalitatieve doelstellingen kunnen opleggen zoals het onderwerp *Client Belang Centraal*. Als tweede punt komt naar voren dat toezichthouders meer positieve feedback zouden moeten geven: goed gedrag dient te worden beloond. Dit laatste kan worden herleid naar het ontvangen van *positieve feedback*. Dit heeft volgens de respondenten, conform de cognitieve-evaluatietheorie, een positieve invloed op de intrinsieke motivatie.

Respondenten die vinden dat toezichthouders geen rol spelen in de motivatie van senior management, beargumenteren dit door te stellen dat de rol van toezichthouders beperkt is tot het goed toezicht houden op de financiële stabiliteit en de kwaliteit van advisering en er op toe te zien dat senior management en Raden van Commissarissen voldoende deskundig, integer en capabel zijn.

Vraag 5: Vindt u dat de (variabele) beloning voor leden van het senior management binnen de bancaire sector omhoog moet, omlaag moet of gelijk moet blijven? Wat zal het gevolg van uw keuze zijn op de motivatie van het senior management denkt u?

Hier is te zien dat de journalisten duidelijk vinden dat de (variabele) beloning in de bancaire sector dient af te nemen terwijl er binnen de bankiers hierover nog verdeeldheid heerst. Op totaalniveau blijkt dat de respondenten vinden dat de beloning af moet nemen. Dit wordt voornamelijk beargumenteerd met het uitgangspunt dat dit een cruciale stap is om het maatschappelijke vertrouwen terug te winnen. Daarnaast komt naar voren dat enkele respondenten denken dat een verlaging van de beloning leidt tot een afscheid van een aantal extrinsiek gemotiveerde personen en dat dit tot kansen leidt voor intrinsiek gemotiveerde personen.

Vraag 6: Welk mensbeeld denkt u dat het beste past binnen de bancaire sector en waarom?

Vrijwel alle respondenten vinden dat het stewardship-model het beste zou passen binnen de bancaire sector. Een enkeling vindt dat er een balans tussen de agency-theorie en stewardship-theorie moet zijn. Een respondent verwoordde dit als volgt:

“Een organisatie moet een gebalanceerde samenstelling hebben. In het verleden en nu nog steeds is het agency-type overheersend. Daar mogen bij de bank meer stewardship-types bijkomen om de balans te versterken. Dit intrinsieke type mag ook wel in de meerderheid zijn, maar moet niet volledig overheersen, anders slaat het door naar de andere – te behoudende – kant.”

Vraag 7a: Denkt u dat het binnen de bestaande bancaire sector mogelijk is om de transitie te maken van een op de agency-theorie gebaseerde structuur naar een op het stewardship-model gebaseerde structuur? Waarom wel of waarom niet? Welke rol hebben de toezichthouders hierin?

Deze vraag is erg interessant omdat dit de relatie weerlegt tussen hetgeen de respondenten wenselijk achten in een ideale situatie (vraag 6) en hetgeen zij praktisch haalbaar achten. Het blijkt dat de meerderheid van de respondenten denkt dat het mogelijk zou moeten zijn om binnen de bestaande bancaire sector van een agency-theorie-georiënteerde structuur over te gaan naar een stewardship-theorie-georiënteerde structuur.

De respondenten die denken dat het mogelijk is hebben hiervoor de volgende argumenten:

- Het initiatief voor deze transitie ligt bij het senior management. Deze moeten allereerst het maatschappelijk vertrouwen herstellen. Voorwaarde is wel dat de toezichthouder zich welwillend opstelt. Wanneer een bank heeft aangetoond correcte beslissingen te nemen en de juiste houding heeft aangenomen dan zou de toezichthouder moeten stimuleren dat de instelling weer meer eigen initiatief neemt en daarin de vrijheid krijgt.
- De maatschappij gaat hierin een belangrijke rol vervullen. De maatschappelijke weerzin tegen bankiers zal er uiteindelijk voor zorgen dat de sector niet langer aantrekkelijk is voor het merendeel van de potentiële toekomstige werknemers. Daarnaast zullen mensen manieren gaan zoeken om de banken te vermijden. Hierbij valt te denken aan alternatieve financieringsmogelijkheden zoals *crowd funding*.
- Toezichthouders zouden een rol kunnen spelen bij het aandragen van richtlijnen voor het te hanteren

beloningsbeleid en waar mogelijk meer vrijheid van handelen toestaan dan nu het geval is. Dit zal de intrinsieke motivatie ten goede komen.

Respondenten die de transitie niet mogelijk achten denken voornamelijk dat dit komt door de rol van de toezichthouder. Toezichthouders kunnen de teugels voorlopig niet laten vieren en zo meer autonomie geven aan de bancaire sector. Sterker, de trend is nu juist om meer controls binnen de bancaire sector in te voeren. Toezichthouders zullen de eerste stap moeten zetten door minder belang aan controls te gaan hechten, wat past bij een meer *principle-based* benadering. Dit ligt volgens deze groep respondenten op korte termijn niet erg voor de hand, gezien de behoefte bij toezichthouders en binnen de samenleving op strenge naleving van wet- en regelgeving binnen de bancaire sector.

Vraag 7b: Indien u dit mogelijk acht, wat denkt u is de termijn om dit mogelijk te maken?

Van de respondenten die de transitie van vraag 7a mogelijk achten, geeft een krappe meerderheid aan dat dit binnen circa 5 tot 10 jaar zou kunnen worden gerealiseerd. De overigen geven aan dat dit een generatie of wellicht nog een crisis zal duren.

Een respondent verwoordde het als volgt:

“Snel gaat het in ieder geval niet, vrees ik. Er zal nog een flink aantal jaren overheen gaan voordat we een substantiële verandering zien. Mogelijk hebben we zelfs nog één of meerdere keren een crisis nodig omdat de neiging bestaat om weer terug te keren naar business as usual/oud gedrag nu het stof wat lijkt neer te dalen. Vraag is dus of de urgentie al groot genoeg is.”

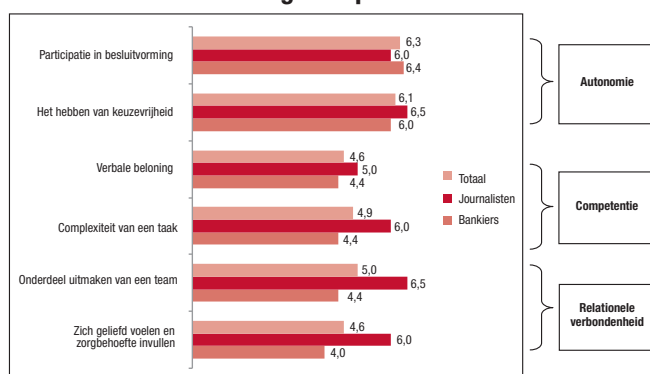
5.2 Gesloten vragen (deel B)

Onderdeel B van de vragenlijst van het Delphi-onderzoek bestaat uit vijf gesloten vragen. Op al deze vragen moest middels een 7-punts Likert-schaal een score worden gegeven. Bij de bespreking van deze onderzoeksresultaten zal wederom naast de totaaluitkomst per vraag onderscheid worden gemaakt tussen de twee achtergronden van de respondenten: bankiers en journalisten. Een algemene opmerking hierbij is dat de journalisten gemiddeld per vraag een extremere score op de Likert-schaal (1 of 7) toekennen dan de bankiers. Wellicht dat bankiers van nature wat meer gereserveerd zijn en dat journalisten juist uitgesproken meningen verkondigen.

Vraag 8: In de wetenschappelijke literatuur worden enkele variabelen genoemd die van invloed zijn op de intrinsieke motivatie. Geef aan elk van die variabelen aan hoe belangrijk deze in uw optiek zijn voor de intrinsieke motivatie van senior management.

Uit figuur 5 (waarbij 1 kleine invloed en 7 een grote invloed op intrinsieke motivatie is) kan worden afgeleid

Figuur 5 Onderzoeksresultaten vraag 8 Delphi-onderzoek



dat op basis van de gemiddelde totaal toegekende scores van de respondenten, de variabelen 'participatie in besluitvorming' en 'het hebben van keuzevrijheid' als belangrijkste variabelen voor de intrinsieke motivatie worden gezien. Deze variabelen zijn gekoppeld aan autonomie. Wanneer de antwoorden per achtergrond worden bekeken verandert er voor de bankiers niets met het totaal gemiddelde; echter bij de journalisten komt naar voren dat de variabelen 'het hebben van keuzevrijheid' en 'onderdeel uitmaken van een team' de belangrijkste variabelen voor intrinsieke motivatie zijn. De variabele 'onderdeel uitmaken van een team' is gekoppeld aan de basisbehoefte relationele verbondenheid van de zelfdeterminatietheorie. De bankiers geven juist een relatief lage score op deze variabele, wat erop kan duiden dat bankiers vinden dat senior management minder behoefte heeft aan groepsprocessen en prefereert om individueel te handelen.

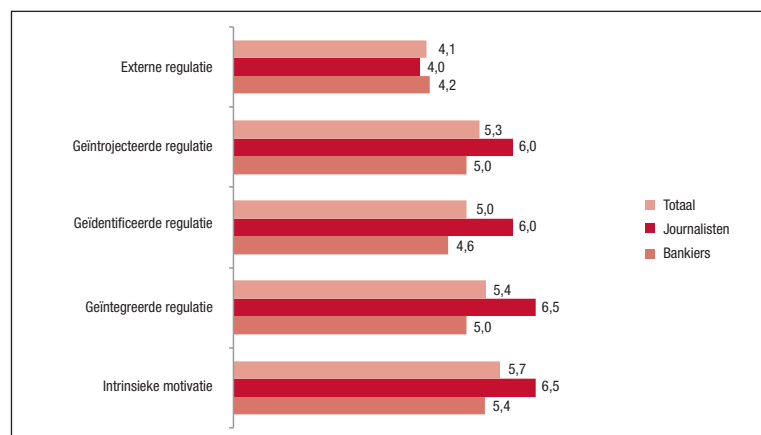
Vraag 9: Hoe zou u de verschillende vormen van motivatie (conform de zelfdeterminatietheorie uit paragraaf 2.3) waarderen wanneer wordt gekeken naar de gemiddelde activiteiten die senior management binnen de bancaire sector moet uitvoeren?

Uit figuur 6 komt nadrukkelijk naar voren dat zowel de bankiers als de journalisten vinden dat senior management activiteiten uitvoert op basis van intrinsieke motivatie. Voor de toepasbaarheid van de motivatietheorie is deze uitkomst gunstig omdat activiteiten van nature een bepaalde mate van intrinsieke motivatie met zich mee moeten brengen. De overige keuzemogelijkheden zijn vormen van extrinsieke motivatie. De hoogste scores worden toegekend aan de vormen van extrinsieke motivatie (geïdentificeerde en geïntegreerde regulatie) die het dichtst bij de intrinsieke motivatie in de buurt ligt.

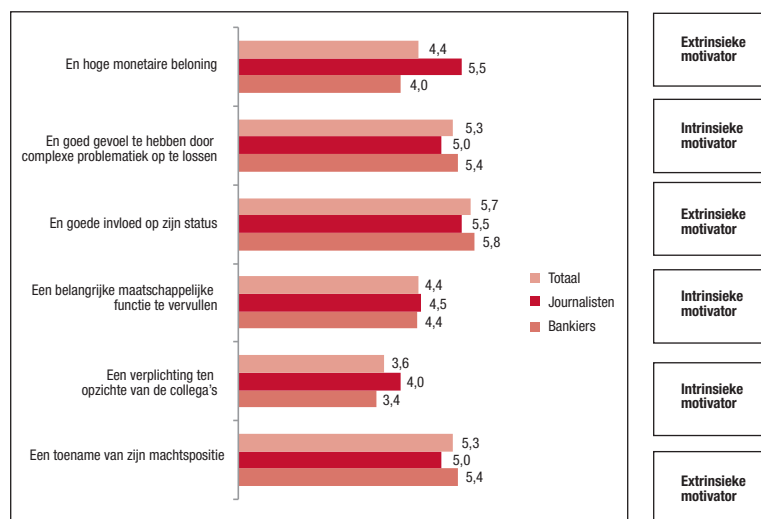
Vraag 10: Wat zijn volgens u de drijfveren van het senior management binnen de bancaire sector om de taken en verantwoordelijkheden goed te vervullen?

Uit figuur 7 blijkt dat zowel de journalisten als de bankiers denken dat 'invloed op de status' (een extrinsieke motivator) de belangrijkste drijfveer is voor het senior management. Daarnaast valt het op dat journalisten denken dat een hoge monetair beloning een belangrijke drijfveer is en dat de bankiers dit absoluut niet vinden. Interessant is dat bij vraag 5 van de open vragen een krappe meerderheid van de bankiers vindt dat de beloning omlaag moet maar tegelijkertijd denkt deze groep respondenten dat het geen belangrijke drijfveer is. Wat verder opvalt is dat de extrinsieke motivatoren het hoogst scoren op totaalniveau, terwijl bij vraag 9 naar voren komt dat de grondslag van de uit te voeren activiteiten intrinsieke motivatie is. Dit lijkt elkaar tegen te spreken.

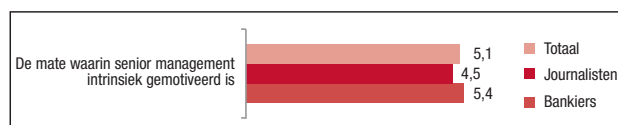
Figuur 6 Onderzoeksresultaten vraag 9 Delphi-onderzoek



Figuur 7 Onderzoeksresultaten vraag 10 Delphi-onderzoek



Figuur 8 Onderzoeksresultaten vraag 11 Delphi-onderzoek



Vraag 11: Denkt u dat het senior management binnen de bancaire sector intrinsiek gemotiveerd is?

Uit figuur 8 komt naar voren dat bankiers in hogere mate denken dat senior management intrinsiek gemotiveerd is dan journalisten. Dit lijkt de bevindingen van vraag 9 tegen te spreken, daar geven immers journalisten een hogere score aan intrinsieke motivatie dan de bankiers. Bij vraag 9 echter, worden de activiteiten beoordeeld en hier wordt beoordeeld of het senior management op zichzelf intrinsiek gemotiveerd is. Hier blijken de journalisten minder van overtuigd te zijn.

Vraag 12: Denkt u dat er bij het senior management sprake is van internalisatie? (activiteiten die eerst door extrinsieke motivatie tot stand komen, worden onderdeel van intrinsieke motivatie door bijvoorbeeld maatschappelijke discussies waardoor referentiepunt wijzigt).

De gemiddelde score op de 7-punts Likert-schaal is 4,4. Dit betekent dat de respondenten denken dat het senior management in de bancaire sector in redelijke mate open staat voor wijzigingen van intrinsieke voorkeuren door extrinsieke motivatoren. Dit is een vorm van extrinsieke motivatie omdat een uitkomst wordt bereikt die buiten de activiteit zelf is gelegen. De reden voor het gedrag, niet de activiteit zelf, is bepalend voor de handeling. Er was nauwelijks een verschil in score waarneembaar tussen de bankiers en journalisten.

6 Discussie en afsluitende opmerkingen

Alvorens in te gaan op de resultaten van dit onderzoek, is het goed nog eens te wijzen op de beperkingen van de onderzoeksoepzet. Er is weinig bekend over het motivation crowding-in-effect in de literatuur, en er is al helemaal geen onderzoek hierover voorhanden in de bancaire sector. Er is daarom gekozen voor deductief, kwalitatief, primair en exploratief onderzoek via de Delphi-methode, met alle beperkingen van dien.

De centrale onderzoeksvraag van dit artikel betrof de vraag of bestaande bancaire instellingen in staat zijn om door het verminderen van extrinsieke motivatoren, de intrinsieke motivatie van senior management te verhogen zodat de bancaire sector beter in staat is om aan de maatschappelijke verwachtingen te voldoen. Deze vraag werd via motivatietheorieën gerelateerd aan het crowding-in-effect en de overgang van een agency-georiënteerd organisatiemodel naar een stewardship-georiënteerd model.

De overheid tracht door allerlei maatregelen met betrekking tot (variabele) beloning het maatschappelijk gewenste gedrag van bankiers tot stand te brengen. Het valt hierbij op dat dit onderzoek aangeeft dat er wel degelijk sprake is van (1) intrinsieke motivatie bij bankiers en dat (2) de meerderheid aangeeft dat een transitie van het agency-model naar het stewardship-model binnen bestaande organisaties mogelijk moet zijn (maar dat het wel eens lang kan gaan duren). Deze bevindingen ondersteunen de mogelijkheid van het crowding-in-effect en daarmee het beleid van de overheid om de (variabele) beloningen te beperken.

Tegelijk moet vastgesteld worden dat vermindering van (variabele) beloning binnen dit onderzoek toch nog niet unaniem wordt aanvaard, al stemt de meerderheid in met beperking. We moeten tevens wijzen op het risico dat verlaging van beloning niet zal leiden tot in-

trinsieke motivatie maar tot grotere behoefte aan macht en status (zie figuur 7).

Het is in ieder geval opmerkelijk dat de respondenten grote consensus hebben als het gaat om de toenemende regelgeving en het negatieve verband naar intrinsieke motivatie. Men vindt dat er minder regelgeving zou moeten zijn “omwille van het klantbelang”.

Deze uitkomst, dat er naast minder variabele beloning ook minder regelgeving zou moeten zijn om het crowding-in-effect mogelijk te maken, is overigens in lijn met de theorie. Het gaat hier om het verband tussen autonomie (minder richtlijnen) en intrinsieke motivatie (zie paragraaf 2). Maar, deze uitkomst brengt de overheid in een paradoxale impasse. De *toename van regelgeving* is namelijk ingevoerd om de “uitwassen” van het agency-model te bestrijden. Dit artikel maakt het vanuit de theorie en vanuit de respondenten aannemelijk dat het juist nodig is om de uitwassen van het agency-model te bestrijden door *vermindering van regelgeving*.

Voor crowding-in-effecten is meer nodig dan aanpassing van de beloningen. We zien hier een parallel naar de actualiteit in Nederland. De Rabobank heeft in oktober 2013 aangekondigd dat variabele beloning zal worden afgeschaft voor alle lagen in de organisatie, inclusief de Raad van Bestuur. De enige uitzondering betreft tweehonderd specialisten die, bijvoorbeeld in de City werkzaam zijn¹. Het beleid van de overheid inzake beloningen heeft kennelijk succes, een grote bank neemt het voortouw door een verregaande afschaffing van variabele beloning.

Maar, zoals de theorie en dit artikel laten zien, is voor een succesvolle crowding-in van intrinsieke motivatie en een bijbehorende transitie van een agency-model naar een stewardship-model, een aanpassing van beloningen weliswaar nodig, maar niet voldoende. Er is namelijk ook een afname van regelgeving noodzakelijk en dus een toename van vertrouwen tussen vooral de overheid en de banken. Het is maar zeer de vraag of men (overheid, banken en maatschappij) hier nu al aan toe is.

Drs. R. van Rosmalen RC voltuigde zijn postdoctorale opleiding tot *Executive Master of Finance and Control / Register Controller* aan TiasNimbas Business School, Tilburg University. Prof. dr. ir. M.H. Corbey is hoogleraar Management Accounting & Control en *Academic Director* van deze opleiding te Tilburg en Utrecht. De auteurs danken de experts en respondenten voor hun deelname aan het Delphi-onderzoek en Prof. dr. M. Vermeulen (TiasNimbas Business School) voor zijn waardevolle suggesties.

Noten

¹ Zie ministeriële nota 'uitwerking regelgeving provisieverbod' aan Tweede Kamer met datum 13 april 2011.

² Zie Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden met datum 12 juli 2012 invoering Wet Bankenbelasting.

³ Zie *NRC Handelsblad*, 24 oktober 2013.

Literatuur

- Broeck, A. Van den, Vansteenkiste, A., Witte, H. de, Lens, W., & Andriessen, M. (2009). De zelf-determinatie theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag en Organisatie*, 22(4), 316-334.
- Bryman, A., & Bell, E. (2007). *Business research methods* (2nd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Commissie Structuur Nederlandse Banken (Commissie Wijffels) (2013). *Naar een dienstbaar en stabiel bankwezen*. Geraadpleegd op <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/06/28/rapport-naar-een-dienstbaar-en-stabiel-bankwezen.html>.
- Corbey, M. (2010). Agent of Steward? Over mensbeeld en management control. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 84(10), 487-492.
- Danner, F.W., & Lonky, E. (1981). A cognitive-developmental approach to the effects of rewards on intrinsic motivation. *Child Development*, 52, 1043-1052.
- Davis, J.H., Schoorman, F.D., & Donaldson, L. (1997). Toward a stewardship theory of management. *Academy of Management Review*, 22(1), 20-47.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.
- Deci, E. L. (1971). Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 18(1), 105-115.
- Deci, E. L., & Cascio, W.F. (1972). *Changes in intrinsic motivation as a function of negative feedback and threats* (Paper presented at the meeting of the Eastern Psychological Association, Boston). Geraadpleegd op <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED063558.pdf>.
- Deci, E., Koestner, L.R., & Ryan, R.M. (1999). A meta-analytic review of experiments examining the effects of extrinsic rewards on intrinsic motivation. *Psychological Bulletin*, 125(6), 627-668.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes, *Advances in experimental social psychology*, 13, 39-80.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Erez, M., Gopher, D., & Arzi, N. (1990). Effects of goal difficulty, self-set goals, and monetary rewards on dual task performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47(2), 247-269.
- Freeman, R. B. (1997). Work for nothing: The supply of volunteer labor. *Journal of Labor Economics*, 15(1), 140-166.
- Frey, B.S. (1997). A constitution for knaves crowds out civic virtues. *Journal of Economics*, 107(443), 1043-1053.
- Frey, B.S., & Jegen, R.J. (2001). Motivation crowding theory: A survey of empirical evidence. *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589-611.
- Frey, B.S., & Oberholzer-Gee, F. (1997). The cost of price-incentives: An empirical analysis of motivation crowding-out. *American Economic Review*, 87(4), 746-755.
- Gagné, M., & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Inaki, H.S., Landin, G.A., & Fa, M.C. (2006). A Delphi study on motivation for ISO 9000 and EFQM. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23(7), 807-827.
- Koestner, R., Ryan, R.M., Bernieri, F., & Holt, K. (1984). Setting limits on children's behavior: the differential effects of controlling vs. informational styles on intrinsic motivation and creativity. *Journal of Personality*, 52, 231-248.
- Kolk, B. van der (2013). Bonussen: Kunnen we zonder? *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 87(3), 83-89.
- Latham, G.P. (2012). *Work motivation – history, theory, research and practice* (2nd ed.). Los Angeles, CA: Sage.
- Linstone H.A., & Turoff, M. (1975). *The Delphi method: Techniques and applications*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- MacCarthy, B.L., & W. Atthirawong (2003). Factors affecting location decisions in international operations- a Delphi study. *International Journal of Operations & Production Management*, 23(7), 794-818.
- Osterloh, M., & Frey, B.S. (2000). Motivation, knowledge transfer and organizational forms, *Organization Science*, 11(5), 538-550.
- Pink, D. H. (2010). *Drive – De verrassende waarheid over wat ons motiveert* (2nd ed.). Amsterdam: Business Contact.
- Porter, L.W., & Lawler III, E.E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, IL: Irwin-Dorsey.
- Reeve, J., & Deci, E.L. (1996). Elements of the competitive situation that affect intrinsic motivation. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 22, 24-33.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business*. New York: John Wiley & Sons.
- Sheldon, K., Turban, D., Brown, K. Barrick, M., & Judge, T. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 357-393.
- Skulmoski, G.J., Hartman, F.T., & Krahn, J. (2007). The Delphi method for graduate research. *Journal of Information Technology Education*, 6, 1-21.
- Tillema, K.H. (2012). Motivatie door management control. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 86(9), 338-344.
- Titmuss, R.M. (1970). *The gift relationship*. London: Allen and Unwin.
- Veen-Dirks, P. van (2012). *Management accounting informatie: Een kwestie van balans?* (Oratie). Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.
- Zuckerman, M., Porac, J., Lathin, D., Smith, R., & Deci, E.L. (1978). On the importance of self-determination for intrinsically motivated behavior. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 4, 443-446.