

GEPUBLICEERD ALS: Irene van Staveren en Rens van Tilburg, ‘Klantbelang centraal bij medewerker maar niet in bankcultuur’, ESB 99 (4697), 6 November 2014, pp. 696-699.

S.V.P. NIET UIT CITEREN, MAAR UIT DE GEPUBLICEERDE VERSIE IN ESB, DAT IS NAMELUIJK DE DEFINITIEVE VERSIE.

Bankmedewerker wil klantbelang centraal zetten maar krijgt nog onvoldoende de ruimte

Bankmedewerkers willen het klantbelang voorop zetten maar voelen zich belemmerd door de bankcultuur. Het vertrouwen in de organisatie hapert, medewerkers worden niet gemotiveerd door de gestelde prestatiedoelen en krijgen te weinig ruimte van de leidinggevende. Een verdere afname van het belang van prestatiedoelen kan het klantbelang ten goede komen.

Sinds de financiële crisis speelt de cultuur bij banken een belangrijke rol in de discussie over de hervorming van de sector. Om ‘het klantbelang’ weer centraal te laten staan volgden na de bankierseed het bonusplafond, het einde aan de variabele beloning voor CAO-personeel bij ING en Rabobank en binnenkort tuchtrecht.

Het klantbelang is niet hetzelfde als een tevreden klant. Met de term klant centraal worden vaak proceselementen als snelle service en emotie over een merk bedoeld. Door de klant te vragen naar haar subjectieve oordeel kan deze klantprestatie worden gemeten (Verhoef, 2012). Het klantbelang heeft betrekking op de lange termijn uitkomst van het door een bank aangeboden product en advies. Dit laat zich lastig meten. Vanuit hun deskundigheid en kennis van zowel de producten als de advisering zijn bankmedewerkers in een unieke positie om te beoordelen in hoeverre dit klantbelang in de huidige praktijk ook daadwerkelijk centraal wordt gezet.

Middels een enquête onder bankmedewerkers geven wij inzicht in het resultaat van alle inspanningen rondom het verbeteren van de bankcultuur van de afgelopen jaren: willen bankiers het klantbelang centraal stellen en slagen zij daarin? Stelt de huidige bankcultuur hen daartoe in staat? Zo wordt inzichtelijk wat nog meer gedaan kan en moet worden om te komen tot een bankcultuur waarbij het klantbelang voorop staat.

Bankcultuur

Een organisatiecultuur laat zich herkennen en wordt bepaald door het gedrag van de leiding, de inzet van schaarse middelen en het systeem van beloning (Bik, 2011). Als de leiding niet het goede voorbeeld geeft, door de kernwaarden van de organisatie in de praktijk te brengen, kan dit leiden tot cynisme bij medewerkers, zo blijkt uit empirisch onderzoek bij financiële instellingen in Engeland (O'Brien en Meadows, 2003). Empirisch onderzoek van Amabile en Kramer (2012) vindt dat leiders die mooie doelen aankondigen maar zich vooral druk maken om kostenbesparingen de intrinsieke motivatie van hun medewerkers ondermijnen. Met andere woorden, het in

de praktijk brengen van het adagium 'klantbelang centraal', vereist een consistente *'walk the talk'* door de leiding

De andere twee determinanten van een bedrijfscultuur, naast de rol van de leiding, betreffen de inzet van schaarse middelen en het systeem van beloning. Omdat deze in de literatuur vaak bijeen worden genomen worden deze hier samen besproken. Belangrijk hierbij is het onderscheid tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie. Intrinsieke motivatie komt uit medewerkers zelf en vereist autonomie, de mogelijkheid tot zelfontplooiing en het ervaren van een zinvol doel in het werk (Ryan en Deci, 2000; Pink, 2009). Autonomie is het zelf ontwikkelde vermogen om voor zichzelf te denken en te handelen (Hawk, 2011). Frey (2000) noemt ook het belang van persoonlijke relaties en communicatie, en de meta-studie van Deci et al. (1999) laat zien dat positieve feedback de intrinsieke motivatie versterkt. Extrinsieke motivatie komt van buiten, en heeft doorgaans de vorm van prestatiedoelen (zoals bij banken de *Key Performance Indicators* - KPIs) en daaraan gekoppelde variabele beloning, functioneringsbeoordeling, promotiekansen en baan zekerheid.

Het probleem van extrinsieke motivatie is dat het vaak ten koste gaat van de intrinsieke motivatie (Deci et al., 1999). Gill et al. (2013) laat bovendien zien dat variabele beloning op basis van onzekere factoren, zoals financiële prestaties, niet alleen leidt tot onderlinge competitie maar zelfs oneerlijkheid en bedrog kan oproepen bij medewerkers. In Nederland stond tot voor kort de financiële sector aan top als het gaat om variabele beloning op basis van targets (Tijdens en van Klaveren, 2008). Sinds kort is er enkel nog een variabele beloning bij banken voor een kleine groep bestuurders en handelaren, deels in het buitenland (met uitzondering van het Cao-personeel bij de ABN Amrobank en kleine zakenbanken).

In tegenstelling tot wat de dominantie van extrinsieke motivatie bij banken doet geloven kan intrinsieke motivatie wel degelijk een positief effect hebben op het bedrijfsresultaat van een bank. Een empirische studie bij een Amerikaanse investeringsbank door Baard et al. (2004) laat zien dat hoe meer autonomie een bankmedewerker ervaart, hoe beter de prestaties van het bedrijf. Ander empirisch onderzoek in Noord-Amerika toont dat onderlinge verbondenheid via een sterke bedrijfscultuur beter is voor de resultaten dan een onderlinge sfeer van competitie (Paulin et al., 1999).

De literatuur over organisatiecultuur, en bankcultuur in het bijzonder, suggereert dus dat voor het slagen van 'klantbelang centraal' de top consequent en geloofwaardig moet zijn, de intrinsieke motivatie van medewerkers ondersteund moet worden en waardering niet gekoppeld moet worden aan prestatiedoelen. Er moet vertrouwen zijn in medewerkers, openheid voor hun ideeën en oplossingen voor de uitdagingen waarvoor het centraal stellen van het 'klantbelang' hen in de praktijk stelt. De mate waarin aan deze voorwaarden wordt voldaan hebben wij bij banken in Nederland in juni 2014 gemeten met een enquête.

Respondent: de gemiddelde bankmedewerker

De vragenlijst is online en anoniem uitgezet bij bankmedewerkers aangesloten bij de drie grootste vakbonden (FNV, CNV en De Unie). Het totaal aantal bankmedewerkers bij de drie vakbonden is 7166. Elk van hen is een email toegestuurd met een link naar een vragenlijst, die 617 bankmedewerkers volledig hebben ingevuld, wat de steekproef representatief maakt. Achtergrondgegevens van het CBS en banken zelf laten zien dat deze steekproef niet veel afwijkt van de gemiddelde bankmedewerker, qua geslacht, salaris en bij welke bank men werkt. Wel zijn de respondenten wat ouder dan het gemiddelde in de sector. Van de respondenten is 40 procent vrouw, 43

procent onder de 50 jaar, verdient (op fulltime basis) 47 procent minder dan 4.000 euro, 45 procent tussen de 4.000 en 7.000 euro, en 7,5 procent meer dan 7.000 euro bruto per maand. 33 procent werkt bij de Rabobank, 30 procent bij ABN AMRO, 25 procent bij ING en de overige 11 procent bij andere banken. Tot slot blijkt 47 procent klantcontact te hebben, wat betekent dat 43 procent hetzij in ondersteunende functies, hetzij als (team-) leidinggevende werkzaam is. Ter verdere verificatie van de representativiteit van de steekproef: een gelijktijdige panelstudie van het tv-programma EenVandaag laat vergelijkbare resultaten zien, terwijl slechts 15 procent van de panelleden vakbondslid is.

De enquête laat zien dat er geen correlaties in de resultaten zijn tussen enerzijds geslacht, leeftijd, salaris of bank, en de gemeten uitkomstvariabelen anderzijds. Daaruit blijkt dat de gevonden resultaten vrij homogeen door de banken heen worden gevonden.

Het klantbelang staat centraal

De bankmedewerkers zelf zien gemiddeld genomen geen verbetering in de mate waarin hun bank in de dienstverlening sinds de crisis het klantbelang centraal zet: een derde van de respondenten ziet wel verbetering, een derde niet en een derde merkt geen verschil. 92% zegt het dienen van het klantbelang als de maatschappelijke functie van banken te zien. 23% vindt het genereren van winst voor de kapitaalverschaffers van de bank een belangrijke of zeer belangrijke maatschappelijke functie van de bank. 61% vindt de relatie met de klant belangrijk tot zeer belangrijk. Van degenen met direct klantcontact zegt 96% te worden gemotiveerd door het dienen van het klantbelang. De grote meerderheid ziet klantbelang dus niet alleen als doel maar ook als motivatie. Tegelijkertijd geeft 82% aan dat het klantbelang soms of vaak te lijden heeft onder werkdruk. Zij schrijven dit vooral toe aan bezuinigingen en regelgeving. Maar men antwoordt niet negatief over de toegenomen regelgeving van DNB en AFM: 86% vindt de nieuwe regels sinds de crisis terecht.

Tot slot werd gevraagd naar de aard van de producten in relatie tot het klantbelang. De helft (49%) van de respondenten ervaart soms een spanning tussen het klantbelang en de producten die de bank aanbiedt, terwijl 12% dit vaak ervaart. Slechts 5% van degenen met direct klantcontact heeft in de afgelopen twee jaar wel eens producten verkocht waar men niet achter staat. Kortom, er bestaat een spanning, maar de bankmedewerkers zeggen deze grotendeels om te buigen ten gunste van de klant.

De vragen over klantbelang laten zien dat de gemiddelde bankmedewerker het klantbelang hoog in het vaandel heeft staan. Niet omdat het moet, maar omdat het in zichzelf belangrijk wordt gevonden. Sterker, medewerkers signaleren dat de klant soms in de verdrukking komt door bezuinigingen, regels, en enkele dubieuze producten in het assortiment.

De bankcultuur loopt achter

Hoe worden de bankmedewerkers gesteund in het centraal zetten van het klantbelang? Is de top van de bank consequent in haar streven en geven direct leidinggevenden medewerkers de ruimte om zelf invulling te geven aan de dagelijkse uitdagingen die de focus op klantbelang aan hen stelt? Wat is het beloningssysteem en hoe wordt de motivatie voor het klantbelang ondersteund?

Over de top van de banken zijn medewerkers niet zo positief. Ruim de helft (57%) vindt dat de top te veel verdient. De vraag of men vindt dat de top het klantbelang in woorden en daden uitdraagt signaleert enig cynisme: 76% ziet dat de

top het klantbelang in woorden uitdraagt, maar slechts 28% ervaart dat dit ook geldt voor de daden van de top. Men ziet dus weinig van *'walk the talk'*.

Beloning van de gewone bankmedewerker is steeds meer vast en minder variabel. Hoewel 40% zegt dat variabele beloning kan werken als motivatie om extra te presteren, blijkt een meerderheid (55%) tegen variabele beloning te zijn als middel om goede medewerkers aan te trekken. Ook beschouwt een meerderheid maatschappelijke onrust (55%) en korte termijnfocus (71%) als nadelen van variabele beloning. Het merendeel is dus doordrongen van de schaduwkanten van variabele beloning. Bankmedewerkers hebben zich er in meerderheid bij neergelegd dat men het met het vaste salaris moet doen, en 55% is tevreden met het vaste salaris en 25% vindt het zelfs ruimhartig ten opzichte van wat men zelf ziet als vergelijkbare sectoren. Ook dit maakt variabele beloning minder relevant: voor iemand die tevreden is over de beloning speelt geld geen belangrijke rol meer in de motivatie van werknemers (Pink, 2009).

Nu de extrinsieke motivatie door variabele beloning in de bankensector afneemt wordt intrinsieke motivatie steeds belangrijker. Kortweg bestaat intrinsieke motivatie uit vier elementen, zoals aangegeven in de literatuurbespreking: een zinvol doel, persoonlijke relaties, zelfontplooiing, en autonomie. Direct gevraagd naar wat motiveert antwoordt de grote meerderheid van de respondenten dat de motivatie ligt in het deel uitmaken van een team (85%), samenwerking (83%), en de ontwikkeling van talenten en skills (74%). Dienen van het klantbelang staat bovenaan en werd door 86% genoemd als de belangrijkste motivatie. Targets en daaraan gekoppelde evaluatie en/of beloning bleek in de praktijk vrijwel niet te motiveren: slechts 14% vond dit, terwijl 59% zei dat het hen juist niet motiveert. Ofwel, in theorie ziet men het verband wel tussen variabele beloning en motivatie, zoals eerder aangegeven (40%), maar slechts 14% ervaart dit zelf zo in de praktijk.

Relaties blijkt men ook erg belangrijk te vinden. Niet alleen met de klant, maar ook in de organisatie. 92% werkt het liefst in een warme, collegiale sfeer tegen 16% in een competitieve sfeer. Maar, hoewel 62% veel of zeer veel vertrouwen ervaart in het team, ervaart slechts 16% vertrouwen in de organisatie als geheel. Bovendien hangt het gebrek aan vertrouwen samen met het gevoel dat de werkdruk het dienen van het klantbelang in de weg zit: er blijkt een statistisch significante negatieve relatie tussen de ervaring dat het klantbelang onder druk staat en het vertrouwen in de relatie met de leidinggevende en in de organisatie. Verder geven de medewerkers aan dat de meerderheid van hun collega's (69%) prestatiegericht is. Ook dit duidt op een 'wij – zij' sfeer, waarin het vertrouwen en de warmte ervaren wordt in kleine kring, zoals in het eigen team, en veel minder daarbuiten.

Het derde element van intrinsieke motivatie, zelfontplooiing, laat eveneens verdeeldheid zien. Enerzijds zegt 64% dat er ruimte gegeven wordt om te leren. Anderzijds krijgt 24% van de medewerkers weinig feedback van de leidinggevende, en 55% soms. Ook zegt 25% dat zijn of haar leidinggevende niet open staat voor kritiek. Weinig inhoudelijke feedback en weinig openheid van de leiding voor kritiek beperken niet alleen een open, lerende cultuur van een organisatie, maar belemmert ook de zelfontplooiing van de medewerkers.

Het laatste onderdeel van intrinsieke motivatie dat gemeten is, is autonomie. 42% ervaart veel of zeer veel autonomie om het werk optimaal te kunnen doen maar 25% ervaart juist weinig tot zeer weinig autonomie. 45% ervaart ruimte voor initiatief, maar 28% niet. Deze beperkte autonomie van de gewone bankmedewerker belemmert de intrinsieke motivatie, en daarmee ook de integriteit van bankmedewerkers, zo blijkt uit de statistisch significante correlatie met het verkopen

van klantvriendelijke producten. 81% van degenen die wel eens een product heeft verkocht waar hij of zij niet achter stond ervaart geen autonomie.

Wat sterk voorkomt in de Nederlandse bankcultuur is het afrekenen op prestatiedoelen, de zogenoemde KPIs. 74% van de medewerkers zegt beoordeeld te worden op basis van KPIs. Bij 44% is dat zonder variabele beloning en bij 30% is daar variabele beloning aan gekoppeld (bij ABN AMRO bank 57%). 86% gaf echter aan niet gemotiveerd te worden door prestatiedoelen. Uit de antwoorden op de open vraag hierover bleek dat medewerkers soms bang zijn een promotie mis te lopen of hun baan kwijt te raken als ze de doelen niet halen. Bovendien vindt een meerderheid (63%) dat prestatiedoelen voor omzet niet in het belang van de klant zijn. Wel die gericht op klantbelang (81%) en de lange termijn (61%).

Het beeld dat uit de resultaten over autonomie naar voren komt is dat bankmedewerkers onvoldoende autonomie ervaren om hun werk optimaal te kunnen doen, terwijl de meerderheid geëvalueerd wordt aan de hand van vooraf gedefinieerde prestatiedoelen, zonder dat ze zich daardoor gemotiveerd voelen en met scepsis ten aanzien van de bijdrage aan het klantbelang.

Conclusies

Uit de enquête blijkt dat de overgrote meerderheid van de bankmedewerkers klantgericht is. Maar de intrinsieke motivatie van de gewone bankmedewerker wordt ondermijnd door een groot ervaren verschil in 'walk en talk' van de top en de sterke focus op extrinsieke motivatie via prestatiedoelen, een gebrek aan autonomie, laag vertrouwen buiten het eigen team, en het vastlopen van zelfontplooiing op de geslotenheid van veel direct leidinggevendenden. De gewone bankmedewerker is er van doordrongen dat het bij een bank om het belang van de klant moet gaan. Maar de dominante bankcultuur is veelal nog op een systeem van extrinsieke motivatie gebouwd. De oplossing van deze mis-match is de uitdaging voor cultuurverandering bij banken in Nederland.

Literatuur

Amabile, Teresa, en Steven Kramer (2012), 'How Leaders kill Meaning at Work', *McKinsey Quarterly* (1), pp. 124-131.

Baard, P., E. Deci en R. Ryan (2004) 'Intrinsic Need Satisfaction: a Motivational Basis of Performance and Well-being in Two Work Settings', *Journal of Applied Social Psychology* 34 (10), pp. 2045-2068.

Bik, O. (2011) 'Cultuur Centraal in Zorgplicht: de liefde voor de klant zit 'm in kleine dingen', *Tijdschrift voor Compliance* 1/2, pp. 36-39.

Deci, E., R. Koestner en R. Ryan (1999) 'A Meta-analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation', *Psychological Bulletin* 125 (6), pp. 627-668.

Frey, Bruno (2000) 'Motivation and Human Behaviour', in Peter Taylor-Gooby (ed.) *Risk, Trust, and Welfare*. Basingstoke/New York: Macmillan/St. Martin's Press, pp. 31-50.

Gill, D., V. Prowse en M. Vlassopoulos (2013) 'Cheating in the Workplace: an Experimental Study of the Impact of Bonuses and Productivity', *Journal of Economic Behaviour and Organization* 96, pp. 120-134.

Hawk, Thomas (2011) 'An Ethic of Care: a Relational Ethic for the Relational Characteristics of Organizations', in Maurice Hammington and M. Sander-Staudt (eds.) *Applying Care Ethics to Business. Issues in Business Ethics* 34, chapter 1, pp. 3-34.

O'Brien, F., en M. Meadows (2003) 'Exploring the Current Practice of Visioning: case studies from the UK financial services sector', *Management Decision* 41 (5), pp. 488-497.

Paulin, M., R. Ferguson, and A-M. Salazar (1999) 'External Effectiveness of Service Management: a study of business-to-business relationships in Mexico, Canada and the United States', *Journal of Service Industry Management* 10 (5), pp. 409-429.

Ryan, Richard, en Edward Deci (2000), 'Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being', *American Psychologist* 55 (1), pp. 68-78.

Tijdens, Kea en Maarten van Klaveren (2008), 'Flexibele beloning in Nederland', *Tijdschrift voor Politieke Economie* 2 (4), pp. 71-91.

Verhoef, Peter (2012) 'Verbeterde klantprestaties van banken', *ESB* 97 (4628), 3 februari 2012, pp. 85-87.

Tabel 1. Klantbelang centraal (% van alle respondenten, n = 617)

	zeer mee eens	mee eens	neutraal	oneens	zeer oneens
doel van de bank is winst maken	4	19	30	30	17
doel van de bank is klantbelang dienen	38	54	6	1	0
mijn belangrijkste motivatie is dienen van klantbelang	32	53	13	1	1
	vaak	soms	nooit	geen mening	
klantbelang lijdt onder werkdruk	40	42	13	5	
spanning tussen klantbelang en bepaalde producten	12	49	20	19	

Tabel 2. Bankcultuur: leiding en beloning (% van alle respondenten, n = 617)

	zeer mee eens	mee eens	neutraal	oneens	zeer oneens
de top draagt klantbelang centraal zelf uit in woord	21	55	13	8	3
de top draagt klantbelang centraal zelf uit in daad	5	23	30	28	15
sfeer van vertrouwen in het team	17	45	20	12	5
sfeer van vertrouwen met leidinggevende	12	34	26	18	11
sfeer van vertrouwen in de organisatie	2	14	39	32	13
variabele beloning motiveert tot extra prestatie	6	34	21	27	12
variabele beloning trekt de beste werknemers aan	2	18	25	36	18
variabele beloning leidt tot maatschappelijke onrust	22	33	19	21	5
variabele beloning leidt tot korte termijn focus	30	41	17	11	1
mijn belangrijkste motivatie zijn prestatiedoelen	2	12	27	40	19
hoeveel autonomie heb ik?	7	35	33	21	4

Tabel 3. Bankcultuur: prestatiedoelen (% van alle respondenten, n = 617)

	zeer mee eens	mee eens	neutraal	oneens	zeer oneens
performance wordt gestuurd via prestatiedoelen	7	37	28	22	7
performance wordt gestuurd via prestatiedoelen met variabele beloning	4	26	22	29	19
prestatiedoelen zijn niet in het belang van de klant	16	18	31	28	7
prestatiedoelen voor klanttevredenheid zijn in het belang van de klant	30	52	12	5	2
diversiteit in prestatiedoelen voor lange termijn zijn in het belang van de klant	15	46	29	7	4