

Klantbelang centraal bij medewerker maar niet in bankcultuur

Bankmedewerkers willen het klantbelang vooropstellen 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.

IRENE VAN STAVEREN
Hoogleraar aan de Erasmus Universiteit Rotterdam

RENS VAN TILBURG
Senior onderzoeker bij de Stichting Onderzoek Multinationale Ondernemingen en bij het Finance Sustainability Lab

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 het 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 zijn subjectieve oordeel kan deze klantprestatie worden gemeten (Verhoef, 2012). Het klantbelang heeft betrekking op de langetermijntoekomst 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 kan inzicht worden verkregen 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 vooropstaat.

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). 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 – KPI's) en de daaraan gekoppelde variabele beloning, functioneringsbeoordeling, promotiekansen en baanzekerheid.

Het probleem van extrinsieke motivatie is dat deze vaak

ten koste gaat van de intrinsieke motivatie (Deci *et al.*, 1999). Gill *et al.* (2013) laten 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 bij banken enkel nog een variabele beloning voor een kleine groep bestuurders en handelaars, deels in het buitenland (met uitzondering van het cao-personeel bij ABN Amro 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 zijn. 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.

DE RESPONDENT

De vragenlijst is online en anoniem uitgezet bij bankmedewerkers die aangesloten zijn bij de drie grootste vakbonden (FNV, CNV en De Unie). Het gaat bij de drie vakbonden om totaal 7166 bankmedewerkers. Ze hebben allen een e-mail ontvangen 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 hij/zij 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 4000 en 7000 euro, en 7,5 procent meer dan 7000 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 57 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

anderzijds de gemeten uitkomstvariabelen. 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 stelt: een derde van de respondenten ziet wel verbetering, een derde niet en een derde merkt geen verschil. 92 procent zegt het dienen van het klantbelang als de maatschappelijke functie van banken te zien. 23 procent vindt het genereren van winst voor de kapitaalverschaffers van de bank een belangrijke of zeer belang-

De bankmedewerkers zelf zien geen verbetering in de mate waarin hun bank sinds de crisis het klantbelang centraal stelt

rijke maatschappelijke functie van de bank. 61 procent vindt de relatie met de klant belangrijk tot zeer belangrijk. Van degenen met direct klantcontact zegt 96 procent 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 procent 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 procent vindt de nieuwe regels sinds de crisis terecht.

Klantbelang centraal, als percentage van alle respondenten (n = 617)

TABEL 1

	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	

Tot slot werd gevraagd naar de aard van de producten in relatie tot het klantbelang. De helft (49 procent) van de respondenten ervaart soms een spanning tussen het klantbelang en de producten die de bank aanbiedt, terwijl 12 procent dit

vaak ervaart. Slechts 5 procent 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 procent) 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 procent ziet dat de top het klantbelang in woorden uitdraagt, maar slechts 28 procent ervaart dat dit ook geldt voor de daden van de top. Bankmedewerkers zien dus weinig van 'walk the talk'.

Beloning van de gewone bankmedewerker is steeds meer vast en minder variabel. Hoewel 40 procent zegt dat variabele beloning kan werken als motivatie om extra te presteren, blijkt een meerderheid (55 procent) tegen variabele beloning te zijn als middel om goede medewerkers aan te trekken. Ook beschouwt een meerderheid maatschappelijke onrust (55 procent) en korte termijnfocus (71 procent) 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 ze het met het vaste salaris moet doen, en 55 procent is tevreden met het vaste salaris en 25 procent vindt het zelfs ruimhartig ten opzichte van wat bankmedewerkers zelf zien 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 banksector 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 procent), samenwerking (83 procent), en de ontwikkeling van talenten en skills (74 procent). Dienen van het klantbelang staat bovenaan en werd door 86 procent genoemd als de belangrijkste motivatie. Targets en daaraan gekoppelde evaluatie en/of beloning bleek in de praktijk vrijwel niet te motiveren: slechts 14 procent vond dit, terwijl 59 procent zei dat het hen juist niet motiveert. Ofwel, in theorie zien bankmedewerkers het verband wel tussen variabele beloning en motivatie, zoals eerder aangegeven

Leiding en beloning, als percentage van alle respondenten (n = 617)

TABEL 2

	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
Ik heb veel autonomie	7	35	33	21	4

Prestatiedoelen, als percentage van alle respondenten (n = 617)

TABEL 3

	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

(40 procent), maar slechts 14 procent 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 procent werkt het liefst in een warme, collegiale sfeer tegen 16 procent in een competitieve sfeer. Maar hoewel 62 procent veel of zeer veel vertrouwen ervaart in het team, ervaart slechts 16 procent 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 te zijn 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 procent) prestatiegericht is. Ook dit duidt op een 'wij-zij-sfeer', waarin het vertrouwen en de warmte ervaren worden 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 procent dat er ruimte gegeven wordt om te leren. Anderzijds krijgt 24 procent van de medewerkers weinig feedback van de leidinggevende, en 55 procent soms. Ook zegt 25 procent dat zijn of haar leidinggevende niet openstaat voor kritiek. Weinig inhoudelijke feedback en weinig openheid van de leiding voor kritiek beperken niet alleen een open, lerende cultuur van een organisatie, maar belemmeren ook de zelfontplooiing van de medewerkers.

Het laatste onderdeel van intrinsieke motivatie dat gemeten is, is autonomie. 42 procent ervaart veel of zeer veel autonomie om het werk optimaal te kunnen doen, maar 25 procent ervaart juist weinig tot zeer weinig autonomie. 45 procent ervaart ruimte voor initiatief, maar 28 procent 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 procent van degenen die wel eens een product hebben verkocht waar zij niet achter stonden, ervaart geen autonomie.

Wat in de Nederlandse bankcultuur sterk aanwezig is, is het afrekenen op prestatiedoelen, de zogenoemde KPI's. 74 procent van de medewerkers zegt beoordeeld te worden op basis van zulke KPI's. Bij 44 procent is dat zonder variabele beloning en bij 30 procent is daar variabele beloning aan gekoppeld (bij ABN Amro 57 procent). 86 procent 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 procent) dat prestatiedoelen voor omzet niet in het belang van de klant zijn. Wel die gericht op klantbelang (81 procent) en de lange termijn (61 procent).

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 the 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-leidinggevenden. De gewone bankmedewerker is ervan 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 mismatch is de uitdaging voor cultuurverandering bij banken in Nederland.

LITERATUUR

- Amabile, T. en S. Kramer (2012) How leaders kill meaning at work. *McKinsey Quarterly*, 1, 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), 2045–2068.
- Bik, O. (2011) Cultuur centraal in zorgplicht: de liefde voor de klant zit 'm in kleine dingen. *Tijdschrift voor Compliance*, 2011(1/2), 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), 627–668.
- Frey, B. (2000) Motivation and human behaviour. In: Taylor-Gooby, P. (red.) *Risk, trust, and welfare*. Basingstoke/New York: Macmillan/St. Martin's Press, 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(C), 120–134.
- Hawk, T. (2011) An ethic of care: a relational ethic for the relational characteristics of organizations. In: Hamington, M. en M. Sander-Staudt (red.) *Applying care ethics to business*. *Issues in Business Ethics*, 34, 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), 488–497.
- Paulin, M., R. Ferguson en 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), 409–429.
- Ryan, R. en E. Deci (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Tijdens, K. en M. van Klaveren (2008) Flexibele beloning in Nederland. *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 2(4), 71–91.
- Verhoef, P. (2012) Verbeterde klantprestaties van banken. *ESB*, 97(4628), 85–87.