



#### **OVER JACKY VAN DE GOOR**

Doen waar het je om te doen is – Jacky van de Goor zet zich als organisatieadviseur in voor de ontwikkeling van organisaties waarin mensen hun kwaliteiten inzetten voor een gedeelde passie, een zinvol doel. Organisaties waarin toewijding en doelgerichtheid centraal staan, vanuit de visie dat zinvol werk, vanuit gedeelde waarden, de basis is voor gezondheid en geluk – van de organisatie en de mensen die er werken. Organisatiecultuur, zingeving en leiderschap nemen in haar aanpak een grote rol in. Van de Goor is auteur van het recentelijk verschenen boek 'Hartelijk georganiseerd, over het ontwikkelen van een vitale organisatie-cultuur' en 'Het Cultuurspel'.

# Regels en gedragscodes staan cultuuromslag in de weg

Financiële instellingen worstelen met de vraag hoe zij principes als ‘klant centraal’ en ‘zorgplicht’ handen en voeten kunnen geven. Een vitale organisatiecultuur ontwikkel je door aandacht voor de zin en betekenis van het werk, betoogt **Jacky van de Goor**. Niet door regels en normen te stellen.

*Alles dat werkelijk groots en inspirerend is, is gecreëerd door een individu dat kon werken in vrijheid – Albert Einstein*

Er is een hoop te doen rond het herstel van vertrouwen in de financiële sector en er worden harde eisen gesteld aan de cultuur van financiële instellingen. Veel organisaties worstelen met deze gevraagde cultuuromslag en de manier waarop zij principes als ‘klant centraal’ en ‘zorgplicht’ handen en voeten kunnen geven. Hoe krijg je grip op iets alomvattends en ongrijpbaars als cultuur? Hoe motiveren we mensen om hun kwaliteiten in te zetten en een goede bijdrage te leveren aan de missie en doelen van de organisatie? Organisaties gaan daartoe vaak over tot het benoemen van kernwaarden, die ze vertalen in regels en normen voor het eigen personeel. De vrijheid in de bovenstaande spreuk van Einstein wordt gereguleerd en ingekaderd door afspraken over de wijze waarop mensen zich behoren te gedragen. Er wordt zo specifiek mogelijk benoemd wat er van mensen wordt verwacht – enkele voorbeelden uit de praktijk:

- “Wij zijn klantgericht: wij reageren snel en adequaat op vragen van klanten.”
- “Wij zijn kwaliteitsgericht: wij doen in één keer de juiste dingen goed.”

Dergelijke gedragsregels worden opgenomen in competentieprofielen, gekoppeld aan beloningen en op door middel van posters, acronymen (BROK: Betrouwbaar, Resultaatgericht, Ondernemend, Klantgericht) en soms hele roadshows of speciaal ontwikkelde toneelvoorstellingen onder de aandacht gebracht. De veelheid aan tools en instrumenten op dit gebied laat zien hoe managers grip proberen te krijgen op de dynamiek in de organisatie en het gedrag van mensen. Door te specificeren, te meten en beoor-

delen denkt men in control te komen en de gewenste cultuuromslag tot stand te kunnen brengen. Maar hebben deze – goed bedoelde – inspanningen wel effect? Cultuur beheersbaar maken door tot in detail uitgewerkte gedragsregels – werkt dat nou? Dit artikel laat zien wat dergelijke regels en normen doen met de inspiratie van medewerkers en hun motivatie om écht van waarde te zijn voor de klant. Het is zowel gebaseerd op ervaringen in de praktijk als op onderzoek dat naar het effect van regels en normen is gedaan.

## PARADOX VAN REGELS EN GEDRAGSCODES

Gedragsregels en normen creëren in eerste instantie helderheid over wat mensen te doen staat en dat geeft een gevoel van controle. De boodschap die hier van uit gaat is echter vaak te eendimensionaal, alsof alleen dit specifieke gedrag en deze resultaten tot succes zullen leiden. De wereld van de financiële dienstverlening is echter in toenemende mate complex en dynamisch. De dagelijkse gang van zaken valt nooit dicht te timmeren met enkele normen en regels en vooraf gestelde richtlijnen kunnen al snel hun relevantie verliezen. De regels en criteria leiden tot een schijnzekerheid die de alertheid op ontwikkelingen doet afnemen. Daarnaast laat niet alles wat wezenlijk is zich in meetbare regels omschrijven. Het gevaar van een focus op meetbaarheid is dat de nadruk komt te liggen op zaken waar het niet daadwerkelijk om gaat. *“Not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted”* – alweer een wijsheid van Einstein. Daarbij leidt de focus op regels en normen ertoe dat deze een doel op zich worden: mensen gaan zich richten op de regels en niet meer op datgene wat ermee wordt beoogd: de hogere doelen van de organisatie: ‘Gaat het hier nu om de klant of om het halen van je targets?’

## KOPPELEN AAN BELONING

Dit effect wordt sterker wanneer hieraan beloning is gekoppeld. Mensen zijn creatief in het zoeken naar manieren om hun beloning te behalen en hun prestaties zichtbaar te maken – het gevaar is dat ze dáár hun energie in gaan steken in plaats van in het zoe-

ken naar en werken aan datgene wat met de beloning wordt beoogd – de hogere doelen. Zo werd in een call center dat te kampen had met lange wachttijden een bonus ingevoerd per aangenomen gesprek. Het gevolg was dat de wachttijden inderdaad afnamen, maar dat er een enorme toename te zien was in het aantal gesprekken waarin de verbinding direct werd verbroken. Medewerkers bleken de telefoon aan te nemen om de bonus te behalen en gooiden vervolgens direct de hoorn er weer op – om snel het volgende telefoontje aan te kunnen nemen. Bonus behaald, operatie mislukt.

Koppelen van normen aan beloning heeft nog een nadeel: onderzoek laat zien dat beloning competitie uitlokt. Veel werkgevers stimuleren competitief gedrag door het geven van bonussen voor extra goede prestaties. Door dergelijke bonussen worden mensen aangezet om vooral beter te zijn dan anderen: collega's worden concurrent. Omdat ze de ander zien als iemand die hun kennis en ideeën kan misbruiken, gaan ze minder informatie delen en zijn ze minder eerlijk in de informatie die ze verstrekken. De focus op het gemeenschappelijke doel en de samenwerking die daarvoor nodig is, raakt volledig buiten beeld. Een goed bedoelde bonus staat zo niet meer ten dienste van de hogere doelen van de organisatie, maar ten dienste van persoonlijk gewin. Formele normen en regels roepen blijkbaar ongeschreven regels in het leven die het oorspronkelijke doel van de regels ondermijnen. Het voorbeeld van het call center laat al zien hoe dit mechanisme werkt: we voelen deze ongeschreven regels feilloos aan. In de praktijk zijn het de ongeschreven regels die de dienst uitmaken: de ongeschreven en niet de geschreven regels bepalen wat taboe is, wat je moet doen om erbij te horen, om succesvol te zijn of een wit voetje bij het management te halen. De eerder genoemde weldoordachte norm op het gebied van kwaliteitsgerichtheid – 'wij doen in één keer alles goed' – leidt zo tot de ongeschreven regel 'dek je fouten toe'. Waarbij het maar de vraag is of dit gedrag de kwaliteit ten goede komt...

## ONTZIELENDE WERKING

Wellicht het belangrijkste is echter de ontzielende werking van regels en normen. Regels schakelen de wijsheid van mensen uit, zo stelt psycholoog Barry Schwartz. Ze beletten mensen om zelf na te denken en verantwoordelijkheid te nemen voor hun handelen. De intrinsieke motivatie van mensen en hun persoonlijke betrokkenheid bij hun werk wordt door normen en beloning ondermijnd. 'Over-justification' wordt dit genoemd: een fenomeen dat optreedt

wanneer een externe motivator (een beloning) de intrinsieke motivatie doet afnemen. Door het instellen van een beloning gaan we meer aandacht aan de beloning besteden – en minder aan het plezier en de voldoening die uit de taak zelf voortkomt. Impliciet ontstaat de overtuiging dat we de taak uitvoeren vanwege de beloning en niet vanwege de taak zelf. Het belonen van mensen voor iets wat zij als intrinsiek gemotiveerde werknemer allang uit zichzelf doen is dan ook verwarrend en kan zelfs

## // Wanneer je mensen vrijlaat, ontstaat ruimte voor hun passie en drijfveren //

een averechts effect hebben. Uit het feit dat er een regel wordt gesteld, kunnen mensen afleiden dat ze blijkbaar niet vertrouwd worden en dat ze niet uit zichzelf tot dergelijk gedrag in staat zijn. De regel zou immers niet nodig zijn als het betreffende gedrag vanzelfsprekend is. Met als gevolg dat ze zich dienovereenkomstig gaan gedragen. Dit is de tragiek van veel goed bedoelde gedragscodes: zij roepen juist het gedrag op dat ze willen voorkómen.

## ZIN EN BETEKENIS VAN WERK

Blijkbaar hebben regels en normen niet het gewenste effect. Ze worden een doel op zich en zullen hooguit tijdelijk tot veranderd gedrag leiden: zolang het management er aandacht aan besteedt. De motivatie om te veranderen komt echter niet van binnenuit en leidt daarom niet tot een duurzame ontwikkeling. Maar wat dat wel? De sleutel tot het ontwikkelen van een vitale cultuur ligt niet in controle en beheersing, in het hoe, maar in betekenisgeving: waartoe. Het is nodig om de focus te herstellen op het hogere doel van de organisatie: de zin en betekenis van het werk. Dit 'hoe' van het werk is doorgaans vaker onderwerp van gesprek dan het 'waartoe': de aandacht is sterk gericht op processen, procedures en werkwijzen, gevat in regels, normen en KPI's. Datgene waar mensen met de resultaten van hun werk aan bijdragen blijft daarbij onderbelicht. "Er wordt hier wel gevraagd naar cijfers, of ik het goed doe, maar nooit naar wát ik eigenlijk doe en waarvoor. Het lijkt hier wel spreadsheet city", zo beschreef een bankmedewerker de gang van zaken in zijn organisatie. De

aandacht voor zijn prestaties, uitgedrukt in meetbare KPI's, motiveert blijkaar onvoldoende. Uit dit voorbeeld blijkt hoe groot onze behoefte is om te zien hoe ons aandeel in het werk bijdraagt aan het grotere geheel. Wanneer deze verbinding ontbreekt, wordt het werk betekenisloos.

We hebben als mensen de behoefte om het nut en de betekenis van ons werk te zien. Onderzoek uit de positieve psychologie laat zien dat we als mensen streven naar geluk en dat zingeving daarin wezenlijk is. Wij zijn het gelukkigst wanneer we ervaren dat we een bijdrage leveren aan iets dat we belangrijk vinden, wanneer we onze kwaliteiten kunnen inzetten voor een zinvol doel. En deze vorm van geluk is dieper en duurzamer dan het geluk dat we ervaren wanneer we een bonus of beloning ontvangen. Bouwen aan een gezonde cultuur, waarin mensen vanuit intrinsieke motivatie werken, vraagt dan ook om aandacht voor de zin en betekenis van het werk.

### RUIMTE VOOR PASSIE

Wat is het hogere doel waar wij als organisatie naar streven? En hoe kan ik daar als medewerker aan bijdragen? Het is tijd om de verbinding tussen het werk en het hogere doel van de organisatie te herstellen. De rationele, beheersmatige sturing dient plaats te maken voor verbinding en betekenisgeving. Dat betekent ophouden met verleiden van mensen (door middel van bonussen en targets) en beginnen met leiden, vanuit een inspirerende visie die een appel

### SLEUTEL VOOR EEN VITALE CULTUUR

- werp een kritische blik op de regels en normen van uw organisatie
- to be free is to be free for some purpose
- start een dialoog over de kwaliteit van mensen
- spreek medewerkers aan op hun persoonlijke verantwoordelijkheid
- ga uit van de aanwezige vindingrijkheid
- doe een appèl op de intrinsieke motivatie
- richt je op praktische wijsheid

doet op de intrinsieke motivatie van mensen in de organisatie, hun kwaliteiten en waarden.

Werp eens een kritische blik op de regels en normen van uw organisatie: welke regels en normen zijn echt noodzakelijk? En welke belemmeren mensen om vanuit vrijheid en eigen inzicht hun werk te doen?

Vrijheid wordt vaak verward met autonomie, chaos en vrijblijvendheid. Maar: "To be free is to be free for some purpose", zo stelt Csikszentmihalyi. Wanneer je mensen vrijlaat, ontstaat ruimte voor hun passie en drijfveren – voor datgene waar het hen echt om te doen is.

In een workshop voor financiële dienstverleners die ik onlangs met Fred de Jong gaf, gingen wij in gesprek over de eisen die aan de organisatie worden gesteld én over de zin en betekenis van het werk. Daaruit bleek hoe sterk hun intrinsieke motivatie is: hun passie voor het daadwerkelijk van waarde zijn voor de klant.

### DIALOOG EN VERKENNING

Ontwikkeling van een vitale organisatie begint met de dialoog over de kwaliteiten van mensen, hun persoonlijke waarden en de zin en betekenis van het werk: de hogere doelen van de organisatie. Zo wordt een appèl gedaan op hun intrinsieke motivatie, hun persoonlijke verantwoordelijkheid en vindingrijkheid, die zich uiten in bijbehorend gedrag. Daar zijn geen regels of normen voor nodig. Aristoteles noemde dit phronesis ofwel 'praktische wijsheid': de morele wil om het goede te doen en de morele vaardigheid om te ontdekken wat het goede is. En dat vraagt niet om regels en codes, maar om dialoog en verkenning. Dit is de taak waar de financiële dienstverlening in deze tijd voor staat: om uit de kramp van regels en normen te komen – en de ontdekkings-tocht aan te gaan naar de wijze waarop we datgene kunnen doen wat er daadwerkelijk toe doet. ■

*Delen uit dit artikel zijn gepubliceerd in Jacky's boek 'Hartelijk georganiseerd', uitgegeven bij Academic service, februari 2011.*

