

# Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	9
<b>Deel 1: wat steeds verkeerd gaat en hoe dat komt</b>	17
1 Waarom het voor organisaties zo moeilijk is het goede te doen	19
2 Waarom we onszelf zo vaak voor de gek houden	49
<b>Deel 2: verborgen krachten in de organisatie</b>	77
3 Verantwoord leiderschap	79
4 Een motiverende organisatiecultuur	107
<b>Deel 3: onbedoelde effecten van veelvoorkomende ambities</b>	137
5 Diversiteit en inclusie: wie hoort er echt bij?	139
6 De gevaren van vernieuwingsdrang	175
<b>Deel 4: hoe het ook kan en waar je op kunt letten</b>	207
7 Organisaties in de samenleving	209
8 De voorbeeldige organisatie	245
Nawoord	273
Dankwoord	277
Bronnen en verwijzingen	279

## Voorwoord

‘Jullie hebben nu wel een heel dik boek geschreven, met heel veel literatuurverwijzingen, maar eigenlijk is de boodschap simpel: doe op het werk gewoon een beetje normaal tegen elkaar,’ zei onze goede vriendin en vaste meelezer Irene Idema toen ze ons wetenschappelijke boek *The moral organization* had gelezen.

Irene had natuurlijk gelijk, en wij waren een beetje sip. Had-den we daar nu zo ons best voor gedaan? Toch vonden we het de moeite waard om over dit onderwerp te blijven schrijven. Want we komen vaak genoeg mensen tegen die het heel moeilijk lijken te vinden om op het werk normaal te doen tegen elkaar. Ze denken dat werk nu eenmaal om andere prioriteiten vraagt – want zo hebben ze dat ooit geleerd. Of ze kunnen zich niet voorstellen dat het echt uitmaakt hoe je met elkaar omgaat, en willen daar eerst wel eens wat bewijs van zien. Of ze geven toe dat het misschien wel anders moet, maar hebben geen idee hoe ze dat kunnen aanpakken.

Voor al die mensen hebben we vervolgens dit boek geschreven. Het is een bewerkte en gepopulariseerde versie van ons Engelse boek. We beargumenteren hierin waarom het de moeite waard is te investeren in goed gedrag op de werkvloer. Ook laten we zien waar je op kunt letten als je je eigen gedrag of dat van anderen op het werk wilt veranderen. Met tal van onderzoeksresultaten – we blijven tenslotte wetenschappers – maken we zichtbaar wat het oplevert als je dat doet. Meer details over de aanpak en resultaten van al die onderzoeken zijn te vinden in onze wetenschappelijke publicaties, en in het Engelstalig boek, dat we schreven voor stu-

denten en collega's die geïnteresseerd zijn in het morele gedrag van mensen in organisaties.<sup>1</sup>

Niet iedereen vindt dit even belangrijk, en de ene organisatie houdt zich hier meer mee bezig dan de andere. Toch zien we dat veel goede bedoelingen in de praktijk nog steeds stranden. Omdat mensen niet goed begrijpen wat er steeds misgaat, niet lijken te weten hoe groot de negatieve gevolgen daarvan zijn, of niet het gevoel hebben dat ze er iets aan kunnen veranderen. Met dit boek willen we die gevoelens van onbegrip, onkunde en onmacht zo veel mogelijk wegnemen. Zo hopen we iedereen die zelf wil veranderen of anderen wil helpen dat te doen een stapje verder te brengen.

Naomi Ellemers en Dick de Gilder  
Amstelveen, september 2022

# Inleiding

**D**e Nederlandse techreus Booking.com werd lange tijd als lichtend voorbeeld gezien voor andere ondernemingen. Vanuit het Amsterdamse hoofdkantoor was het bedrijf binnen enkele jaren uitgegroeid tot een internationale wereldspeler op de markt voor online reisproducten. Geen wonder dat er allerlei YouTube-filmpjes en MBA-cursussen verschenen waarin werd uitgelegd hoe dit nieuwe businessmodel in elkaar zat. Het bedrijf had de financiële crisis van 2008 goed doorstaan, en werd in 2018 genoemd als ‘snelste stijger’ in de *Intermediair*-ranglijst van favoriete werkgevers.<sup>1</sup>

Maar niet lang daarna ontstonden de eerste barstjes in het glanzende imago. Hoewel er in 2019 nog 5 miljard euro winst werd gemaakt, begonnen werknemers te klagen over de situatie bij het bedrijf, die ze als ‘een chaos’ omschreven.<sup>2</sup> Het bedrijf, dat bij het begin van de coronapandemie bijna 100 miljoen euro aan staatssteun had ontvangen om banen te kunnen behouden, besloot na enkele maanden toch bijna een kwart van de werknemers te ontslaan. Tegelijkertijd incasseerde de bedrijfstop een bonus van tientallen miljoenen. Hoewel dit alles binnen de wettelijke richtlijnen viel, leidde het tot veel kritiek. Onder grote druk van de publieke opinie en de politiek werd de staatssteun uiteindelijk terugbetaald.

Toen de markt voor online boekingen aantrok en de beurskoers weer in de lift zat, zag de toekomst voor het bedrijf er ook weer zonnig uit. Toch werden nogmaals duizenden banen geschrapt door de klantenservice uit te besteden aan een externe partij. Drie journalisten schreven een boek over het ‘wrange

sprookje' van Booking.com. Ze noemden het een online geldmachine die de mensen achter de machine vergat, en zo in moreel verval raakte.<sup>3</sup>

## **Wat is een voorbeeldige organisatie?**

Wie zich afvraagt wat een voorbeeldige organisatie is, denkt al gauw aan bijzondere producten, iconische gebouwen of onderscheidende technologie. Maar uiteindelijk is het succes of falen van de meeste organisaties nog steeds afhankelijk van menselijk gedrag. Want al is je missie of beurskoers nog zo mooi, je hebt er niets aan als je directeur het veld moet ruimen wegens grensoverschrijdend gedrag, de boekhouder vervolgd wordt wegens fraude of je product klanten ziek blijkt te maken. Hoe goed je de boel ook voor elkaar hebt en hoe prachtig alles op papier ook geregeld lijkt, de stijl van leidinggeven, de sfeer op de werkvloer of de zorg voor klanten kunnen de organisatie vaak maken of breken. Geen wonder dat incidenten en schandalen die te maken hebben met fraude, oplichting, seksuele intimidatie, machtsmisbruik of integriteitsschendingen bijna altijd terug te voeren zijn op die menselijke factor: gedrag.

Voor ons is een voorbeeldige organisatie dan ook een organisatie die zo is ingericht dat al die mensen optimaal met elkaar kunnen samenwerken. Waar de strategische keuzes en dagelijkse procedures zo zijn vormgegeven dat de mensen in de bestuurskamer en op de werkvloer niet alleen mooie producten maken, tevreden klanten hebben, en daarmee een goed inkomen verdienen, maar ook hun maatschappelijke verantwoordelijkheden serieus nemen. Want ook organisaties worden beoordeeld op de morele keuzes die ze maken. Over de hele wereld vinden mensen het bijvoorbeeld belangrijk dat mensen in organisaties blijf geven van empathie, zorg voor de medemens, en een eerlijke werkwijze, als centrale morele waarden.

Daarbij valt op dat bij pogingen om het gedrag van mensen in organisaties bij te sturen – bijvoorbeeld naar aanleiding van incidenten – de organisatie zelf vaak buiten beschouwing wordt gelaten. De schuld wordt dan gezocht bij de ‘rotte appels’, of bij regelgeving die niet duidelijk genoeg is. Maar wie hoopt dat het verwijderen van de ‘rotte appels’ of het opleggen van (nog meer!) regels oplossingen zijn, denkt veel te gemakkelijk over wat er nodig is om menselijk gedrag te veranderen.

Want hoe komt menselijk gedrag eigenlijk tot stand? Veel pogingen om gedrag te sturen gaan ervan uit dat mensen eerst nadenken over wat ze ergens van vinden, dan besluiten wat ze gaan doen, en dit vervolgens uitvoeren. Dus als je ze andere informatie geeft en andere afspraken met ze maakt, dan zullen ze daar vanzelf wel naar gaan handelen, zo is de hoopvolle gedachte. Maar dat is niet de werkelijkheid. Vaak doen mensen maar wat. Ze handelen bijvoorbeeld uit gewoonte, laten zich meeslepen door hun emoties of luisteren naar wat anderen zeggen.

Als je achteraf vraagt waarom ze zo deden, kun je vaak ook nog wel een verklaring krijgen. Maar dat wil niet zeggen dat je daarmee de echte oorzaak van dat gedrag te pakken hebt. Het wil ook niet zeggen dat het wegnemen van de reden die ze genoemd hebben tot ander gedrag zal leiden.

Dit alles betekent ook dat je het gedrag van mensen niet zomaar kunt veranderen door af te spreken om het anders te doen. Het helpt ook niet per se om nieuwe regels te introduceren of mensen op een training of cursus te sturen. Zolang de omstandigheden, procedures, collega’s en leidinggevenden hetzelfde blijven, zullen deze onzichtbare krachten de oude gewoontes in stand houden, de aandacht blijven afleiden of steeds dezelfde emoties uitlokken. Dat is ‘de macht van de situatie’ die we in ons vorige boek beschreven.<sup>4</sup>

Wie het gedrag van mensen in organisaties wil veranderen zal daarom ook die onzichtbare krachten in beeld moeten krijgen, en ook daarin veranderingen moeten aanbrengen.

## Terugkerende problemen

Als we anderen vertellen over onze visie op menselijk gedrag, herkennen ze het meestal wel. Ze zeggen in elk geval vaak dat we gelijk hebben en vertellen over hun eigen ervaringen, die dit bevestigen. Maar tegelijkertijd zien we dan vaak een soort hulpeloosheid ontstaan. Al snel krijgen mensen het gevoel dat menselijk gedrag onvoorspelbaar en dus niet echt te beïnvloeden is. Bij lezingen en cursussen die we geven is de vraag die het vaakst wordt gesteld: ‘Hoe kan het dat goede voornemens niet leiden tot goed gedrag, en hoe kun je zorgen dat dit wel gebeurt?’ Als we uitleggen dat mensen niet altijd doen wat ze zich voornemen is meestal de vervolgvraag: ‘Maar wat helpt het om te weten dat mensen niet altijd nadenken voordat ze iets doen, en niet altijd doen wat ze van plan waren?’ Dit boek is bedoeld voor iedereen die zich dat afvraagt.

Als wetenschappers houden wij ons bezig met het verklaren en voorspellen van menselijk gedrag in organisaties. Daarvoor gebruiken we – net als onze collega-onderzoekers – allerlei onderzoekstechnieken om zicht te krijgen op die onzichtbare processen waar je geen greep op krijgt door er mensen ‘gewoon naar te vragen’. Die onzichtbare processen zijn niet geheimzinnig; met steeds betere technieken zijn ze prima te onderzoeken, en dat gebeurt ook, door wetenschappers over de hele wereld. Met die technieken brengen we al jarenlang in kaart wat voorspelbare gedragspatronen zijn, welke oorzaken daaraan ten grondslag liggen en hoe je die kunt beïnvloeden. In dit boek staan we stil bij drie terugkerende problemen die het gevoel van hulpeloosheid in stand houden, waardoor goede bedoelingen niet worden omgezet in goede daden.

Het eerste probleem betreft algemene overtuigingen over hoe je een organisatie ‘nu eenmaal’ moet inrichten en wat de gebruikelijke procedures daarvoor zijn. Ons onderzoek maakt duidelijk dat de aanpak die in veel organisaties wordt gehanteerd om men-

sen aan te sturen helemaal niet de bedoelde effecten heeft. Sterker nog: die aanpak is vaak mede de oorzaak van allerlei problemen, en is daarmee dus helemaal niet zo onschuldig of neutraal als veel mensen denken. In dit boek laten we zien welke onzichtbare krachten zo in het leven worden geroepen en in stand worden gehouden. Die krachten kunnen allerlei gewenste veranderingen tegengaan, en dus averechts werken, zonder dat je het in de gaten hebt.

Het tweede probleem dat uit ons onderzoek naar voren komt is dat mensen het moeilijk vinden om over hun eigen tekortkomingen na te denken. Dat geldt des te sterker als hun goede bedoelingen in twijfel worden getrokken. Bijvoorbeeld omdat er gevraagd wordt of ze wel eerlijk zijn, of wel verantwoordelijk hebben gehandeld. De verleiding is dan groot alles te benadrukken wat wél goed gaat, om maar te laten zien dat ze het heus goed bedoelen. Maar wie alleen kijkt naar wat er goed gaat, houdt daarmee ook zichzelf voor de gek. Pas als je onder ogen wilt zien dat er een probleem is, kun je verder komen met het oplossen daarvan. Belangrijke signalen herkennen en elkaar aanmoedigen daar iets mee te doen is essentieel om echt verder te komen.

Het derde probleem komt voort uit de wisselwerking tussen wat er in organisaties gebeurt en wat de buitenwereld van die organisaties vraagt. Want steeds vaker worden organisaties geacht verantwoording af te leggen over hun gedrag. Hebben ze wel voldoende oog voor de gevolgen van hun bedrijfsstrategie en werkwijze? Letten ze naast de winstgevendheid en het bedrijfssucces ook op de veiligheid van medewerkers, de gezondheid van omwonenden, het welzijn van klanten, het gebruik van grondstoffen of de uitstoot van CO<sub>2</sub>? Overheden, toezichthouders, investeerders en klanten oefenen steeds meer druk uit om organisaties te doordringen van het belang van deze vragen. Helaas laat ons onderzoek zien dat die druk van buiten ook nadelige effecten kan hebben. Bijvoorbeeld doordat organisaties in de verdediging gaan, zaken mooier afschilderen dan ze zijn, of problemen proberen te

verbergen in plaats van ze aan te pakken. Wie meer inzicht heeft in de reacties die dit soort vragen oproepen, en waarom dat zo is, kan gemakkelijker de juiste toon vinden. Zo heb je meer kans dat organisaties toegeven waar ze mee worstelen. En kom je eerder punten in de bedrijfsvoering op het spoor die ze kunnen aanpassen, om zo daadwerkelijk een volgende stap te zetten in het verwezenlijken van hun goede bedoelingen.

## Iedereen kan meehelpen

Dit boek is in de eerste plaats bedoeld voor mensen die hun maatschappelijke rol serieus nemen, en daarom iets willen veranderen aan hun eigen gedrag of het gedrag van mensen in hun eigen organisatie. Maar die ook anderen kunnen helpen om die ambitie te realiseren en zo samen een voorbeeldige organisatie te worden. Daarmee is dit boek en alles wat erin staat ook van belang voor sollicitanten, klanten, toezichthouders of andere instanties die zich afvragen hoe je kunt zien of organisaties echt werk maken van bepaalde koerswijzigingen of maar doen alsof.

Meer inzicht in de drie soorten problemen die we hierboven hebben geschetst helpt te begrijpen waar het steeds misgaat. Door daarover kritische vragen te stellen kun je mooie verhalen onderscheiden van echte pogingen om te veranderen. Bijvoorbeeld door na te gaan of de 'gebruikelijke procedures' nog wel van deze tijd zijn, of niet alleen te kijken naar wat er allemaal al bereikt is, maar ook te vragen wat er nog meer mogelijk is.

De druk op organisaties om hun maatschappelijke verantwoordelijkheid te nemen en veranderingen door te voeren naar aanleiding van incidenten en schandalen, heeft inmiddels geleid tot een wildgroei aan meetinstrumenten, prestatie-indicatoren en beloftes over niet-financiële ambities. Maar het is niet altijd duidelijk wat je hebt aan keurmerken en mooie verhalen, zolang

niet duidelijk wordt wat er nu precies is veranderd in de dagelijkse bedrijfsvoering, of wat de concrete impact daarvan is.

Juist vanwege die druk van buitenaf is het moeilijk hier goed zicht op te krijgen. Toch zijn er belangrijke verschillen in de manier waarop organisaties deze maatschappelijke vragen oppakken. Sommige organisaties komen met mooie verhalen, zonder daadwerkelijk iets te willen veranderen. In deze gevallen helpt het te weten waar je op kunt letten om die verhalen te doorzien, en in te grijpen als dat nodig is. Daarnaast zijn er organisaties die goed op weg zijn, maar hun doel nog niet hebben bereikt. Als zij weten te erkennen wat er goed gaat, maar ook kunnen benoemen wat er nog meer moet gebeuren, zal dat ze helpen een volgende stap te zetten zonder dat ze de moed verliezen.

Ten slotte zijn er organisaties die echt een andere koers zijn gaan varen. Dit boek helpt je scherp voor ogen te krijgen wat de belangrijkste kenmerken van zo'n koerswijziging zijn. Zo kun je beter aangeven wat er voorbeeldig is aan die werkwijze – en wordt het makkelijker andere organisaties aan te sporen om hetzelfde te doen.