



Tegenwicht

We kunnen de laatste tijd geen krant openslaan of we worden om de oren gemept met berichten over zelfverrijking, smeergeld, diefstal en andere onethische praktijken. Vestia, SNS, Holland Casino en Philips Medical zijn maar enkele van de bedrijven die worstelen met (vermeend) laakbaar gedrag van binnenuit. Dat het een breder maatschappelijk probleem is, bewijzen de matchfixings- en dopingproblematiek in de sport, en het wijdverbreide plagiaat in de wetenschap.

De publieke reflex is begrijpelijk maar simplistisch tegelijkertijd. Op zoek naar de zondebok en aan de schandpaal met die volksverlakkers! En direct daaropvolgend de roep om meer regels, meer toezicht en meer controle. Het 'systeem' moet dusdanig worden dichtgetimmerd dat mensen niet meer in de verleiding kunnen komen om de spelregels te ondermijnen. Alsof het probleem daarmee verholpen wordt?!? Het is naïef om te denken dat extra regels op zichzelf leiden tot ander gedrag. Natuurlijk kan een paar extra ogen een remmend effect hebben, maar de kern van het probleem wordt daar niet mee aangepakt.

Dat dichttimmeren van het systeem staat namelijk haaks op een andere ontwikkeling die binnen veel organisaties te constateren valt: het vergroten van de professionele autonomie. Bedrijfseconomisch en psychologisch onderzoek bewijzen keer op keer dat een toename van de regelruimte op individueel en teamniveau dé zuurstof is tot hogere productiviteit en meer werkplezier. Meer regels zet je organisatie juist op slot, zeggen inmiddels ook rechtsfilosofen. De greep naar klassieke handhavingsinstrumenten is juist een stap terug.

Hoe kunnen organisaties de sprong voorwaarts dan wel maken? De sleutel lijkt te zitten in het investeren in professionele moed om directe collega's op de effecten van hun handelen aan te spreken. Want vrijwel in ieder geval blijkt dat achteraf kon worden geconstateerd dat 'men het wel wist, maar niet de durf heeft gehad om dit aan de orde te stellen'. De angst voor repercussies (verlies van positie en zelfs werk en inkomen) veroorzaakt dat directe collega's zich vanuit een vaak afhankelijk situatie niet krachtig genoeg achten om wantoestanden aan de kaak te stellen en verzet te bieden. En daar wringt hem de schoen.

Professionele moed krijg je overigens niet cadeau. Moed als collectieve en individuele competentie vereist oefenen in de praktijk. Spannende situaties opzoeken, zich uitspreken in vergaderingen en eigen angsten te overwinnen. Trainen van de wilskracht. Hiervoor hebben medewerkers collega's nodig die hen bijstaan, rolmodellen om zich aan op te trekken en een veilige ruimte om zich uit te spreken. En dat is wat extra regels nu juist niet creëren. Daarom: controle is goed, tegenwicht nog beter!

Ruurd Baane

Bright & Company.nl | HR Strategy