



De norm is niet de waarde

76

P+ | 1 | 2019 - 2020

Het is vast geen verrassing dat ik waardecreatie op de lange termijn belangrijk vind. Dat is waar impactgericht denken, meten en sturen over gaat.

Nu is er iets wat mij bezighoudt. Dat zijn normen en waarden, die zo vaak op dezelfde hoop worden gegooid, dat het lijkt alsof ze hetzelfde betekenen. Oud-premier Jan Peter Balkenende vond jaren geleden al dat normen en waarden een nieuwe impuls verdienden. Dat vind ik ook, maar dan net een beetje anders. Ik leg het graag uit.

Het valt mij op dat ik anders naar normen en waarden kijk. Niet vanuit een dogma of 'beter weten' maar vanuit de behoefte waarde toe te voegen en me erover verbaas dat normen opeens waarden worden maar niet daarmee waarden creëren.

Om u niet kwijt te raken, hierbij een paar voorbeelden. Als 'welvaart' een waarde is die we wensen na te streven, wat moet dan de norm

zijn? Ik zie dat er gemeten wordt op de norm BBP, Bruto Binnenlands Product, of de plek die Nederland inneemt op de ranglijst van het World Economic Forum. Maar is de 'welvaart' gedaald als het BBP daalt vanwege de dalende gasinkomsten? Wat zegt het over 'welvaart' als Nederland wel hoog scoort op de ranglijst maar tegelijkertijd al in mei de niet herstelbare bronnen van dat jaar heeft verbruikt? Ander voorbeeld. Als we 'gezondheid' en 'kwaliteit van leven' als waarden nastreven waarom wordt er dan gemeten op basis van de norm ziekte en behandelen, en 'zorgzwaartepakketten'? Afgezien van een enkele pilot is er geen structurele financiering vanuit zorgverzekeraars beschikbaar om in te zetten voor bijvoorbeeld preventie of groen in de leefomgeving. Dit terwijl er bewijs is voor het positieve effect van groen en preventie op gezondheid en kwaliteit van leven. Stel dat we 'bevlogenheid' of 'medewerkerstevredenheid' in organisaties als waarden nastreven. Waarom gaat er dan zoveel aandacht uit naar bijvoorbeeld normerende beloningsstructuren en het aanstu-

ren van medewerkers op financiële KPI's? Het onderzoek van Gallup, een wereldwijd onderzoeks- en adviesburo (www.gallup.com) biedt voldoende aanknopingspunten dat investeren in leiderschap, eigen verantwoordelijkheid en ontwikkeling van medewerkers veel effect heeft.

Ik wil een lans breken om naar de waarden te blijven kijken en normen telkens weer ter discussie te stellen. Want voor je het weet is een waarde vertaald naar een norm die vraagt om compliance. Om zo tot een routine, afvinklijst of protocol te verworden. Dan ga je sturen op het afvinken. Zo ook de neiging om waarde per se te vertalen naar euro's, het *coûte que coûte* in geld uitdrukken van een waarde met als doel het meetkundig te kunnen opnemen in een jaarverslag. Soms met de bedoeling goede sier te maken met 'impact', maar vaak ook als regel in de verlies- en winstrekening. Zo zijn mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt zoals de voormalige medewerkers van de sociale werkvoorziening een begrotingsregel in de gemeentelijke begroting. De Pools-Vlaamse filosofe Alicja Gescinska zei onlangs treffend: 'Ik vind het zorgwekkend als politici mensen gaan zien als kostenpost'. Minister van Staat Tjeenk Willink schreef onlangs in de krant dat 'de overheid verstrikt is geraakt in managementdenken; het gaat over de BV Nederland en over efficiency en rendement'. De Raad van State constateerde iets soortgelijks.

We kunnen volgens mij alleen systemen veranderen als we blijven kijken naar de waarden die we nastreven. Deze waarden moeten we vertalen naar normen en daar steeds kritisch naar blijven kijken. Niet de norm moet tot maatstaf worden gepromoveerd, maar het effect van waardecreatie op de lange termijn. ■

KAREN MAAS
DIRECTEUR IMPACT CENTRE ROTTERDAM
HOOGLEERAAR OPEN UNIVERSITEIT

