

VERDEDIG UW ONDERZOEK

Sociale normen en het naleven van regels in organisaties

TEKST HILDE VERECKEN

Sociaal psychologen aan de Universiteit Utrecht Félice van Nunspeet en Naomi Ellemers onderzochten in hoeverre de heersende sociale normen binnen een organisatie een invloed hebben op het al dan niet naleven van de regels op de werkvloer.

Félice van Nunspeet, verdedig uw onderzoek:

“In een werkomgeving zijn er niet alleen formele regels, maar ook meer informele omgevingsfactoren die een invloed hebben op het gedrag. Echter, werknemers die de regels overtreden, worden veelal persoonlijk gestraft. De vraag is hoe effectief dit is als zij ook beïnvloed worden door de heersende sociale normen die voorschrijven ‘hoe er hier gewerkt wordt’.

In de literatuur wordt steeds meer gekeken naar groepsnormen of organisatiecultuur als risicofactor voor regelovertreding. Wij onderzochten de invloed van de heersende sociale norm op de werkvloer op de individuele naleving. Daarbij keken we in de eerste plaats of de sociale norm een invloed heeft op de mate waarin mensen *zeggen* belang te hechten aan regelnaleving. Daarnaast onderzochten we ook of de sociale norm een invloed heeft op hoe mensen *denken* op het moment dat ze regelnalevend of regelovertredend gedrag vertonen. Uit wetenschappelijk onderzoek

is immers bekend dat mensen geneigd zijn sociale normen te volgen en zich daaraan aan te passen. Waarom ze dat doen, is minder duidelijk.

Wanneer mensen onder invloed van sociale normen zelf op een andere manier gaan denken tijdens de regelnaleving, is er sprake van het internaliseren van groepsnormen. Dit is een onbewust proces dat je niet kan onderzoeken door het gewoon te vragen. Zeker als het over het naleven of overtreden van regels gaat, zijn mensen niet altijd bereid eerlijk te verklaren waarom ze doen wat ze doen, als ze al beseffen dat hun gedrag wordt beïnvloed door de sociale omgeving. Daarom hebben we de hersenactiviteit gemeten tijdens een veeleisende taak, waarbij de deelnemers in korte tijd veel beslissingen moesten nemen en zich steeds aan de regels moesten houden.

Om te onderzoeken wat het effect is van sociale normen op het belang dat mensen hechten aan regelnaleving hebben we twee experimentele studies gedaan, een met studenten en een met werknemers. De ene helft

ESSENTIE

- De heersende sociale normen op het werk beïnvloeden zowel hoe medewerkers handelen als denken.
- De invloed van sociale normen is zo sterk dat ze ook buiten de fysieke werkvloer doorwerken.
- Een strikte norm zorgt niet voor de versterking van alarmbellen in het brein; een losse norm zorgt echter wel voor sterkere ‘mentale schouderklopjes’ als de regels worden nageleefd.

“De invloed van sociale normen is zo sterk dat werknemers die meenemen naar huis.”

van de deelnemers kwam in een omgeving terecht waar de norm 'strikt' was, wat inhield dat er op de werkvloer prioriteit werd gegeven aan het strikt naleven van de regels tijdens de dagelijkse werkzaamheden. De andere helft van de deelnemers kreeg te maken met een 'losse' norm, waarin duidelijk werd gemaakt dat het strikt naleven van de regels geen prioriteit krijgt tijdens de dagelijkse werkzaamheden. Het ging daarbij over regels rond het verwerken van persoonsgegevens volgens de GDPR. Via vragenlijsten hebben we gemeten of deze sociale normen zorgen voor verschillen in hoe belangrijk mensen het zeggen te vinden zelf de regels na te leven. Ter controle was er een derde groep die geen informatie kregen over heersende sociale normen op de werkvloer."

Wat zijn de belangrijkste bevindingen?

Félice van Nunspeet: "Door de gegevens over 'hoe mensen denken' te combineren met wat ze doen tijdens de taak, en wat ze zelf zeggen belangrijk te vinden, krijgen we een completer beeld van de manier waarop sociale normen invloed hebben op de individuele neiging om regels na te leven op het werk. Uit beide studies blijkt – en dat is in lijn met ander onderzoek – dat de sociale norm op de werkvloer wel degelijk een invloed heeft. Maar het is vooral een losse norm die ervoor zorgt dat werknemers zeggen het minder belangrijk te vinden om de regels na te leven. En ze overtreden de regels dan ook vaker. Als in de sociale norm wordt benadrukt dat het naleven van de regels prioritair is, zorgt dit niet voor een versterking van het belang van regelnaleving. Met andere woorden, werknemers vinden regelnaleving dan niet nóg belangrijker, misschien omdat het besef er al is dat het volgen van de regels belangrijk is. Onder medewerkers die geen informatie kregen over wat de heersende sociale normen op de werkvloer zijn, of over hoe er wordt gesproken over regelnaleving, werd het volgen van de regels al belangrijk gevonden.

Daarnaast zien we dat sociale normen ook een invloed hebben op hoe mensen denken op het moment dat ze aan een taak werken waarbij regels in acht genomen moeten worden. Als we kijken naar wat er in de hoofden van de deelnemers afspeelt, blijkt dat kennis van de heersende sociale norm tot meer hersenactiviteit leidt tijdens de uitvoering van de taak. Ongeacht of het om een strikte dan wel een losse sociale norm gaat. Anders gezegd, de



FÉLICE VAN NUNSPEET (UNIVERSITEIT UTRECHT)

"Het is niet voldoende om werknemers uit te leggen wat de regels zijn. Organisaties moeten ook alert zijn voor de sociale normen die heersen onder werknemers. En dan vooral voor sociale normen die regelnaleving ondermijnen. © GF

deelnemers monitoren hun eigen gedrag veel meer wanneer ze kennismaken van hoe er door anderen op de werkvloer over regelnaleving wordt gedacht. Anderzijds zien we geen aanwijzingen dat de hersenen sterker reageren wanneer deelnemers een regel overtreden in een situatie met een strikte norm en waar dus het volgen van de regels prioritair is in vergelijking met een losse norm. De strikte norm zorgt er blijkbaar niet voor dat er sneller alarmbellen afgaan in het brein; het is dus niet zo dat mensen het erger gaan vinden als ze de regels overtreden bij een strikte norm.

Wat we wel zien is dat er meer hersenactiviteit is bij de deelnemers die werken onder de losse norm, als het hun lukt om wél de regels na te leven. Dit wijst erop dat een norm die naleving van de regels ondermijnt ervoor zorgt dat het brein vooral 'mentale schouderklopjes' uitdeelt wanneer het mensen in een lastige situatie lukt zich volgens de regels te gedragen."

“Een losse norm zorgt ervoor dat mensen vooral tevreden zijn met de keren dat het hen in een lastige situatie wél lukt de regels na te leven.”

Uit het onderzoek blijkt dat de invloed van sociale normen op de werkvloer verder gaat dan de fysieke werkvloer?

Félice van Nunspeet: “Door de invoering van maatregelen tegen de verspreiding van Covid-19 zijn veel werknemers thuis gaan werken. We vroegen ons dan ook af of de invloed van sociale normen op de taakuitvoering tijdens het thuiswerken anders is dan op kantoor. In de studie naar de invloed van sociale normen op het zelfgerapporteerde belang van regelnaleving hebben we een vergelijking gemaakt tussen werknemers die op de bedrijfslocatie bleven werken en werknemers die thuis zijn gaan werken. Daaruit blijkt dat het geen verschil uitmaakt of werknemers nu op kantoor dan wel thuis werken; werkgerelateerde sociale normen zijn ook van invloed als mensen thuis aan het werk zijn. Dit betekent wel dat we ook in deze studie vonden dat de neiging om minder belang te hechten aan regelnaleving, als gevolg van een losse norm, op dezelfde manier zichtbaar was bij werknemers die sinds de Covid-19-maatregelen vooral thuiswerken als bij werknemers die fysiek op de werklocatie werken. De invloed van sociale normen zijn zo sterk dat werknemers die meenemen naar huis.”

Welke nieuwe inzichten voegt het onderzoek toe?

Félice van Nunspeet: “Onderzoek naar de invloed van sociale normen op gedrag is op zich niet nieuw. Wij gaan echter een stap verder door ook na te gaan welke (vaak onbewuste) denkprocessen daarbij een rol spelen. Daardoor krijgen we een beter inzicht in het waarom mensen doen wat ze doen. Door het meten van hersenactiviteit en het in kaart brengen van mentale ‘alarmbellen’ en ‘schouderklopjes’

in het brein, zien we bijvoorbeeld dat een losse norm er niet alleen voor zorgt dat mensen zeggen minder belang te hechten aan regelgeving, maar ook dat hun aandacht (wellicht onbewust) uitgaat naar de positieve bevestiging die ze krijgen wanneer het hen lukt in een veeleisende situatie de regels na te leven. En dat levert belangrijke inzichten op.

Wat kunnen organisaties uit uw onderzoek leren?

Félice van Nunspeet: “Het is niet voldoende om werknemers uit te leggen wat de regels zijn. Organisaties moeten ook alert zijn voor de sociale normen die heersen onder werknemers. En dan vooral voor sociale normen die regelnaleving ondermijnen. Want bij een losse norm, waarbij regelnaleving van ondergeschikt belang is, zijn medewerkers vooral tevreden over de keren dat het lukt zich wel aan de regels te houden. Al ziet een werkgever wellicht liever dat zij zich zorgen maken wanneer ze de regels overtreden. Een strikte norm doet het belang van regelnaleving niet toenemen, noch dat het alarmbellen in het brein doet afgaan bij regelovertreding. Het heeft dus weinig toegevoegde waarde om extra op de strikte naleving van de regels te hameren, zeker wanneer medewerkers het naleven van de regels sowieso al belangrijk vinden.

Bovendien heeft het weinig zin om individuele werknemers te sanctioneren indien de sociale normen ongewenst gedrag in de hand blijven werken. In dit geval moeten interventies veeleer gericht zijn op de werkkultuur.

De tevredenheid over of waardering voor de bevestiging wanneer het wel lukt om de regels te volgen, impliceert dat medewerkers ook het gevoel moeten hebben dat de taak met inachtneming van de regels doembaar is. Bij veeleisende taken waarbij regelnaleving zeer belangrijk is, moeten er daarom duidelijk prioriteiten gesteld worden zodat de werkdruk niet te hoog is. Werknemers moeten het gevoel hebben dat ze controle hebben over het goed kunnen uitvoeren van hun werk. In lijn met ander onderzoek laat deze bevinding daarnaast zien dat het ook van belang is dat goed gedrag wordt erkend en beloond. We denken meestal dat het belangrijk is te zorgen dat mensen zich aan de regels houden door ze aan te spreken op dingen die niet goed gaan. Daarbij vergeten we vaak expliciet op te merken of hen te prijzen voor alles wat ze *wel* goed doen. Dit onderzoek helpt ons eraan te herinneren hoe belangrijk dat schouderklopje is op de momenten dat het goed gaat. Vooral als mensen dingen doen die veel van hen vragen, wil je niet dat ze alleen maar iets te horen krijgen wanneer het verkeerd gaat. Ons onderzoek laat zien dat de heersende sociale normen onder medewerkers dusdanig geïnternaliseerd worden dat ze invloed hebben op hoe mensen *denken* op het moment dat zij tijdens een veeleisende situatie de regels in acht moeten nemen, en op het werk dat ze vanuit huis doen. Daarom is het van belang om als organisatie in gesprek te gaan met medewerkers over de heersende normen, over ‘hoe er hier gewerkt wordt’. Zo kan de attitude van werknemers ten opzichte van hun werkzaamheden beïnvloed worden.” ■

Bron: Alarmbellen in het brein? De invloed van sociale normen op het belang van regelnaleving en op de cognitieve processen onderliggend aan regelnaleving en -overtredend gedrag. Félice van Nunspeet en Naomi Ellemers, 2021 Boom criminologie.