

Jaarbijeenkomst Stichting SBI

Woensdag 16 januari 2019
13.00 - 17.00 uur
Campus Landgoed Zonheuvel, Doorn



Werk met liefde geven en nemen

LEZING AUKJE NAUTA

Een tijdje terug kreeg ik een rondleiding in het Catharijneconvent, een Utrechts museum, waar een tentoonstelling was, genaamd 'Shelter'. Tegen een van de muren van een grote zaal, pal onder een Jezusfiguur aan een kruis, lag een vrouw. Met overal blauwe plekken.

Schoenen half uit met voeten zwart van het vuil. Een blote buik die over de rand van een zichtbare onderbroek blubberde. Ze was niet echt. Het was een hyperrealistisch beeld, genaamd 'The Derelict Woman'. De vervallen vrouw. Een beeld van Duane Hanson.

De rondleidster vertelde dat de vrouw zo tot de verbeelding spreekt, dat sommigen haar geld geven. Of een boterham. Of zelfs een blikje bier. Mij intrigeert dat geefgedrag.

Waarom geven mensen zomaar iets aan een ander, zonder iets terug te verwachten? Iets wat in het geval van zo'n beeld toch wel vast staat. In mijn vakgebied, de sociale en organisatiepsychologie, staat dit ook wel bekend als pro sociaal gedrag; gedrag waarmee je een ander goeddoet.

Pro sociaal gedrag komt veel voor, vooral als we niet aan het werk zijn. Maar op het werk wordt pro sociaal gedrag ineens lastig; heel vaak worden we dan *matchers*. Dat wil zeggen dat we heus wel geven, maar hoofdzakelijk als we er meteen iets voor terugkrijgen.

Treurige werkrelaties

Veel werkrelaties zijn te transactioneel. Daardoor blijven basale behoeften van mensen aan verbinding, autonomie en competentie on vervuld. Denk aan schoonmakers die hun werk met de stopwatch erbij moeten doen, want per wc hebben ze maar negentig seconden. Of neem buschauffeurs. Die staakten dit voorjaar om in de cao vastgelegd te krijgen dat ze elke 2,5 uur kunnen plassen. En laatst las ik in de krant over mensen die in een call center werken. Daar calculeren ze de bezetting zo precies, dat er maar één werknemer tegelijk naar de wc mag. Hoe ze dat regelen? Net als op de kleuterschool: met een plasketting.

Onderzoek scheepvaart

Samen met Cristel van de Ven en Hanneke Grutterink onderzocht ik werkrelaties in de zeescheepvaart, vooral of rederijen investeren in duurzame inzetbaarheid van zeevarenden.

Duurzame inzetbaarheid is het vermogen werk te houden en nieuw werk te krijgen dankzij vitaliteit, vakmanschap en verandervermogen. Voorheen hoefde men zich daarover in de scheepvaartsector niet druk te maken, want zeevarenden konden al met 57,5 jaar met pensioen. Maar daar heeft de overheid een stokje voor gestoken, logisch, omdat we met z'n allen steeds ouder worden. Dus nu moeten rederijen en zeevarenden zorgen dat de hogere pensioenleeftijd haalbaar is, in of buiten de zeescheepvaart.

Maar uit onze enquête bij ruim vijfhonderd zeevarenden en tientallen rederijen blijkt dat maar heel weinig rederijen en zeevarenden hier actief mee bezig zijn. Slechts 18,5 procent van de ondervraagde zeevarenden blijkt positief over baankansen buiten de zeescheepvaart. Ook hun werkgevers zijn somber over de kansen van vooral oudere zeevarenden om elders werk te vinden. Maar met hen praten, of hen stimuleren om opleidingen te volgen doen ze nauwelijks. Te duur; de winstmarges zijn al zo smal.

Een zeeman vertelde ons: 'Mijn probleem is mijn rug. Ik ben bang dat die mij gaat belemmeren in mijn werk. Ik probeer er maar zo weinig mogelijk aan te denken.'

Uber

En dan zijn er de nieuwe werkrelaties, kortstondige klusrelaties zoals digitale platforms als Uber, Deliveroo, Helpling. De journalist Jeroen van Bergeijk werkte een tijdje als Uber-chauffeur. Ze beloofden hem dat hij wel duizend euro per week kon verdienen. Aan het eind van zijn eerste week ging hij tellen. Hij telde dat hij 32 uur en 17 minuten had gewerkt. En dat hij iets minder dan 1000 euro had verdiend. Namelijk 185 euro en 12 cent.

Dat kwam omdat hij de trucjes nog niet kende. Zoals op drukke uren rijden waarop de Uber-tarieven omhoog gaan, ritten weigeren als je ophaallocatie verder dan een paar minuten van je af is, en als iemand vijf minuten te laat komt, de rit annuleren. Dan krijg je namelijk een annuleringsvergoeding.

Andersom behandelt Uber hem net zo. Als Jeroen vanwege een gekneusde schouder tijdelijk niet kan autorijden, appt Ubers algoritme na twee weken: 'Hoi Jeroen van Bergeijk, het valt ons op dat je al een tijdje niet actief bent'. 'Ik ben ziek,' appt hij terug. Daarna stoppen de appjes.

Gevolgen treurige werkrelaties

De gevolgen van treurige werkrelaties laten zich raden. Ten eerste zijn er de maatschappelijke gevolgen. Uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau blijkt dat 4,6 procent van de werkenden in 2014 onder de armoedegrens leefde; in 2001 was dit nog 3,1 procent. Het betreft 320.000 mensen, meer dan het aantal armen zonder werk.

Ten tweede doen bedrijven zichzelf tekort door hun mensen treurig te behandelen. Want die zetten dan geen stap extra, oftewel, je kunt dan wel vergeten dat medewerkers zich prosociaal en hulpvaardig gedragen voor de klant, collega's en de organisatie. En dat is een beetje dom. Want uit een meta-analyse bij 168 steekproeven met in totaal 51.235 respondenten blijkt dat bedrijven waar werknemers zich prosociaal gedragen, productiever en efficiënter zijn, lagere kosten hebben en tevredener klanten.

Goede werkgevers: Snoek en DSM

Er zijn gelukkig ook bedrijven die het belang van goed werkgeverschap wél doorhebben. Zoals het hoveniersbedrijf van Douwe Snoek, die zijn mensen ziet als een voetbalteam. Daarom komt wekelijks de fysiotherapeut langs voor massages. Een diëtiste geeft voedingsadvies, psychologen geven coaching. Laatst vroeg een hovenier om een zelfreflectie cursus. Kostte 5.000 euro. Douwe stemde toe, omdat hij inzag dat deze werknemer het nodig had. Alles bij elkaar kost deze verzorging zo'n 25.000 euro per jaar. Maar het verzuim is gedaald van 3,2 naar 0,8 procent. En Douwe moet soms mensen eerder naar huis sturen, zo hard werken ze.

Of neem DSM, die een duurzame, circulaire economie nastreeft. DSM produceert bio-ethanol uit maïsresten, waardoor dit afval iets nuttigs oplevert. Als je duurzaam met afval omgaat, dan mogen je mensen geen wegwerpwerkers zijn, vindt DSM, Muriël Thijssen, hoofd van de interne arbodienst, krijgt alle ruimte om deze dienst om te bouwen tot 'DSM Fit'. Tientallen DSM'ers werken inmiddels als interne coach, naast hun gewone werk. Om zo het goede gesprek over duurzame inzetbaarheid op gang te brengen en te houden.

Onderzoek naar duurzame inzetbaarheid en goed werkgeverschap

Uit onderzoek van Cristel van de Ven en mij blijkt dat werkgevers elk jaar meer aandacht geven aan duurzame inzetbaarheid. Zo stond het thema in 2016 bij 51% van de duizenden werkgevers die wij enqueteerden op de strategische agenda. In 2017 was dat 54 procent, in 2018 59 procent. Tot zover het goede nieuws.

Minder goed is dat werkgevers zich nauwelijks verantwoordelijk voelen voor duurzame inzetbaarheid van mensen die zij niet in vaste dienst hebben. 78 procent voelt zich verantwoordelijk voor duurzame inzetbaarheid van vaste werknemers, maar slechts 32 procent voelt die verantwoordelijkheid voor uitzendkrachten en gedetacheerden. En tegenover zzp'ers is het nog minder: 26 procent.

Goed werkgeverschap qua investeren in duurzame inzetbaarheid van vaste én flexibele werknemers is dus nog geen gemeengoed. Waarom eigenlijk niet? Is daar een verklaring voor? Kroon en Paaue deden onderzoek bij negentien Nederlandse tuinders (zoals asperge- en aardbeienkwekers), een arbeidsintensieve branche waar loonkosten een groot deel van de productiekosten uitmaken en winstmarges smal zijn. De negentien bedrijven varieerden sterk in goed versus slecht werkgeverschap.

De slechte werkgevers boden korte contracten, laag loon en onveilige werkomstandigheden. Deze slechte werkgevers waren er van overtuigd dat alleen Oost-Europese flexkrachten in hun bedrijven wilden werken. Ze hadden onpersoonlijke relaties met hun werknemers, bijvoorbeeld door informele opzichters in te zetten.

De tien goede werkgevers boden vaste contracten, wettelijk minimumloon of zelfs meer, veilige arbeidsomstandigheden, en ook nog medezeggenschap, werkoverleg, autonomie, gesprekken, training en steun bij loopbaanontwikkeling. Ze werkten samen met onderwijsinstellingen om lokale jeugd loopbaanmogelijkheden te bieden, door een combinatie van werken en leren.

Nu denkt u misschien: die slechte werkgevers zullen dan wel winstgevender zijn. Maar nee. De economische situatie van alle negentien landbouwbedrijven waren grotendeels gelijk; alle bedrijven waren de afgelopen tien jaar flink in productie gegroeid.

Verschillen in werkgeverschap schrijven de onderzoekers daarom toe aan keuzes die werkgevers zelf maken. Slechte werkgevers rechtvaardigen hun beleid met de noodzaak om kosten te drukken, terwijl goede werkgevers alternatieve bronnen voor financiering zoeken. Kortom: goed werkgeverschap is een keuze. Een slimme keuze bovendien:

Als je belangen en behoeften van mens en organisatie vervlecht, dan worden beide daar beter van.

Begin bij i-deals

Maar waar begin je, vooral als je zelf niet in de machtige positie bent van CEO van een groot en winstgevend bedrijf? Als organisatiepsycholoog geloof ik in de kracht van het kleine: het gedrag dat zich dagelijks afspeelt tussen individuele werkenden en hun bazen, of dat nu een leidinggevende is in een bedrijf of een opdrachtgever van een zzp'er.

Daarbij besef ik dat het lastig wordt zodra die opdrachtgever een algoritme is, waarover straks meer.

Eerst wil ik terug naar Douwe Snoek en die werknemer die een dure zelfreflectie cursus kreeg. Zij sloten wat je noemt een i-deal. Dat is een bijzondere, unieke afspraak tussen werknemer en bedrijf, die goed is voor beide partijen. De 'i' staat voor 'idiosyncratisch', dat betekent uniek en afwijkend. Een i-deal komt tot stand in een goed gesprek. De leidinggevende verplaatst zich in de werknemer, vraagt wat deze nodig heeft. Zo ken ik iemand die fanatiek windsurft. Hij hoeft nooit vrij van zijn werk, behalve bij windkracht 7. Dan neemt hij acuut verlof. Op alle andere dagen werkt hij uit dankbaarheid extra hard.

I-deals zijn in Nederland nog geen gemeengoed. Uit vragenlijstonderzoek dat we de afgelopen jaren deden bij duizenden HR-professionals, blijkt dat in de jaren 2016, 2017 en 2018 het percentage werknemers dat i-deals sluit steeds rond een derde ligt. Dat klinkt best hoopvol, maar het mag nog meer, omdat uit onderzoek blijkt dat i-deals veel opleveren.

I-deals zorgen dat mensen hun werkrelatie als een sociale in plaats van economische relatie ervaren. Toegegeven, i-deals hebben ook nadelen. De kans bestaat bijvoorbeeld dat vooral YAVIS-mensen i-deals krijgen. Yavis is een acroniem voor *young, attractive, verbal, intelligent en successful*.

Oplossingen voor nadelen van i-deals zijn er niet echt. Rousseau constateert terecht een spanning tussen mensen consistent behandelen versus flexibele arrangementen.

Maar, zo schrijft zij: *'This tension between consistency and flexibility is not a problem to solve but a fact to be managed'*.

In mijn woorden: spanningen tussen mens en organisatie zijn onmogelijk op te lossen door alles in regels en cao's vast te leggen. In plaats daarvan kunnen we beter het goede gesprek, inclusief conflicthantering, als belangrijkste managementinstrument omarmen.

Zodat alle werkenden, ook niet-YAVISsen, de aandacht krijgen die zij verdienen. De crux is dialoog: in goede gesprekken stemmen werknemers en leidinggevenden hun wederzijdse belangen af, resulterend in unieke afspraken waar beide partijen beter van worden.

Maar een dialoog vergt wel twee mensen: een werkende die kan afstemmen met een baas of opdrachtgever. Juist dat ontbreekt bij digitale platforms, waar de baas een algoritme is. Dát is de werkelijke bedreiging achter de platformisering van werk: dat het de dialoog, het intermenselijke contact uit de arbeidsrelatie haalt. Platforms kunnen daarom nooit een vervanging zijn van een organisatie als gemeenschap, waar mensen hun basisbehoeften aan verbinding, autonomie en competentie kunnen vervullen.

Werk met liefde geven en nemen

De kern van mijn betoog is simpel: als we ervoor kiezen om met liefde werk te geven én te nemen, dan floreren zowel mens als organisatie. Daarvoor is nodig dat we de ander, ieder ander mens, echt zien staan. Dat we zorg hebben voor andermans belang, naast zorg voor eigenbelang. Zorg voor eigenbelang en zorg voor andermans belang zijn geen tegenpolen van een en dezelfde dimensie, waarbij geldt dat als je hoog op het een scoort, je automatisch laag op het ander scoort.

Nee, het zijn twee aparte dimensies: een y-as met zorg voor andermans belang en een x-as met zorg voor eigen belang. Op beide dimensies kun je ofwel laag, ofwel hoog scoren.

Als je op beide hoog scoort, dan smelten ze samen tot win-winoplossingen. Juist daarom pleit ik voor i-deals tussen werk- of opdrachtgevers aan de ene kant, en werkenden aan de andere kant. Omdat de i-deal de kleinste bouwsteen is van werkrelaties waarin beide partijen zich van hun prosociale, liefdevolle kant laten zien. En zodoende beseffen dat ze niet zonder elkaar kunnen. En daarom wil ik eindigen met een citaat van Connie Palmen:

'We krijgen betekenis door onze verbintenissen met iets of iemand, met je familie, je vrienden, je geliefde en met de wereld door je werk.'

'Ik denk dat, of iemand zijn leven als zinvol of zinloos beschouwt, afhangt van de persoonlijke verhoudingen die iemand aan kan gaan.'

'Je bent een moeder door je kind, zo zit dat. Je bent een geliefde door je geliefde, een vriend door je vriend, een schrijver door je lezer.'

'Het is het drama van de afhankelijkheid en er is niks tegen te doen.'