

Haal (m)eer uit je werk

GEEF WERKNEMERS MEER VERANTWOORDELIJKHEID EN HET KOMT VANZELF GOED MET DE RESULTATEN. DIT IS AL UITGEROEPEN TOT HÉT THEMA VAN 2007. WERKGEVERS ZIEN WEL WAT IN DIE TOENEMENDE RESULTATEN, WERKNEMERS OP HUN BEURT SMACHTEN NAAR MINDER BEMOEIUCHT MET HUN WERK.

TEKST GIJS HERDERSCHÉ | ILLUSTRATIE LESLEY MOORE

Tolstoi wist het al en schreef het in de openingsregels van *Anna Karolina*: 'Gelukkige huwelijken zijn allemaal hetzelfde. Ongelukkige huwelijken zijn allemaal ongelukkig op hun eigen wijze.'

Eigentijds gezegd, en vertaald naar de arbeidsmarkt: ben je gelukkig in je werk, dan loopt alles op rolletjes. Maar heb je een slechte relatie met je werkgever, dan kan er zoveel mis zijn dat elk slecht huwelijk een verhaal op zich is.

Toch is er zo veel onvrede op dit gebied, dat dit een trend genoemd kan worden. Zozeer, dat die, vaak onder de noemer 'beroeps(z)eer', door de commercie zijn opgemerkt en zelfs door heuse instituties in oprichting zijn ingekapseld.

Rattig gedrag

Eerst de commercie. Een paar jaar geleden publiceerde Joep Schrijvers *Hoe word ik een rat?* Het werd een van de best verkopende werkboeken in Nederland; een onverbiddelijke bestseller. Of het zo goed gelezen werd is een tweede, maar blijkbaar appelleerde de titel aan een onderbuikgevoel: rattig gedrag is nastrevenswaardig.

Inmiddels is Schrijvers bekeerd. Hij publiceerde onlangs *Het wilde vlees, de tomtomiserij van de passionele mens*. Eigenlijk roept dit boek op tot individuele ontplooiing, op het werk, thuis – overal. Alle ratten uit de tredmolen, zoiets. Uitgeverij Kluwer gaat verder.

Die brengt een soort anti-managementboeken op de markt onder titels als *Managementterreur* en *De machteloze werknemer*. Nu is dat laatste niet zo'n wervende titel (wie wil zich nou machteloos voelen of zich laten kennen door een boek met zo'n titel te kopen, laat staan ermee gezien te worden), maar het past in dezelfde trend als de omslag van Schrijvers. En er zit blijkbaar handel in.

Omslag

'Vliegtuiglectuur', zegt Henk Volberda. De hoogleraar strategisch management en ondernemingsbeleid aan de Erasmus Universiteit neemt duidelijk afstand van de boekjes van Schrijver. Volgens hem ontbreekt een model en elke vorm van theorie, en appelleren ze slechts aan een vaag gevoel van onvrede.

En toch onderkent Volberda eenzelfde drang naar verandering. Op zijn afdeling experimenteert hij met een nieuwe manier van werken. 'Ik sta hier in Rotterdam aan het hoofd van een afdeling van veertig mensen. Op een matrix op de computer vult ieder zijn taken in. Wie bijvoorbeeld te weinig onderwijs geeft, wordt daar collegiaal op aangesproken. Niet door autoritair op te treden. Daarmee zou ik ook geen tijd hebben voor mijn eigen werk.'

Volgens Volberda vergroot deze manier van werken de creativiteit op het werk, en neemt zo de betrokkenheid op de werkvloer toe. De werkwijze is wat hem betreft niet voorbehouden aan selecte groepen hoger opgeleide 'professionals'. 'Ook in productiebedrijven kan planning en uitvoering voor een groot deel worden overgelaten aan ploegen.'

Het vergroten van de verantwoordelijkheid van de 'uitvoerenden', als nieuwe variant op 'werknemer', 'medewerker', 'employee' en 'arbeider' past volgens Volberda bij modern leidinggeven. Daarvoor publiceerde hij in 1998 zijn veelgeprezen *Building the Flexible Firm: How to Remain Competitive*, dat in 2004 in het Nederlands verscheen.

Resultaten delen

De AWVN is een werkgeversvereniging die bedrijven adviseert bij het maken van sociaal beleid en CAO's. Dit nieuwe leidinggeven kwam daar vijf jaar geleden al ter sprake. Directeur Sociale Zaken Hans van der Steen zocht toen een mogelijkheid om vaste loonsverhogingen te beperken. Daarvoor bedacht hij het motto 'slimmer werken'. Daarbij ging het in eerste instantie om 'resultatendeling'. Door bijvoorbeeld afspraken te maken over een – niet al te lage –

ondergrens voor ziekteverzuim of productiviteit, kan geld worden bespaard. Die winst wordt dan gedeeld tussen werknemers en de werkgever. Het personeel werd in dit plan dus al mede-uitvoerder.

Het aantal thema's is volgens Van der Steen ongelimiteerd. 'Voor de komende jaren zou je als werkgever met je managers een doelstelling kunnen afspreken om diversiteit op afdelingen te krijgen. Al was het maar om hen te stimuleren om echt naar allochtonen te zoeken.'

Dat gaat al verder dan het oorspronkelijke resultaten delen, waarbij een echte opbrengst werd gedeeld. 'Maar', zo betoogt Van der Steen, 'afdelingen met divers personeel zijn creatiever en klantgerichter dan minder diverse afdelingen. Diversiteit in bedrijven werkt beter. Mensen moeten zich ervoor openstellen.'

Pluggen bij Wijffels

De term 'slimmer werken' waarbij bazen en personeel de resultaten van hun werk delen om zo nog beter te presteren, is inmiddels opgevaardeerd tot 'sociale innovatie'. Die noemer is zelfs overgenomen door het innovatieplatform van Jan Peter Balkenende. Ook de vakbonden van FNV en CNV hebben het thema van werkgeversadviseur Van der Steen omarmd. Daarmee is het in een unaniem advies beklant van de Sociaal-Economische Raad. SER-voorzitter Alexander Rinnooy Kan heeft de schone taak dit te pluggen bij zijn voorganger Herman Wijffels, die de kabinetsformatie leidt.

Henk Volberda van de Erasmus Universiteit zit intussen ook niet stil. Hij werkt aan een 'innovatiemonitor' waarin sociale innovatie centraal staat. Zijn universiteit participeert bovendien in het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI) in Rotterdam, een instituut in oprichting dat bedrijven adviseert op dit gebied.

Schillen

Daar in het NCSI wordt 'slimmer werken' als volgt uitgelegd. Het is de kern van een uitdijend 'concept'. Om de kern zijn schillen gelegd met in de eerste ring thema's als 'organiseren van het werk',

'scholing' en in de tweede ring 'dy-namisch managen', 'flexibel organiseren' en 'ondernemend werken'. Dat zijn de onderwerpen die zich lenen voor verandering.

Dat alles moet ingebed in de derde en vierde schil, eerst die van 'arbeidsverhoudingen' en 'klimaat in de onderneming' en daarna de externe factoren zoals bonden, klanten, aandeelhouders en politiek.

Het doel van dit alles is praktisch: de productiviteit moet omhoog, liefst zonder extra kosten, terwijl de betrokkenheid van werknemers groter wordt. Het NCSI wil met praktijkvoorbeelden gaan laten zien hoe werk eigentijds, flexibel en innovatief georganiseerd kan worden.

Thema van het jaar

Sociale innovatie is dus helemaal in. Reden voor organisatieadviseurs om het tot Thema van het Jaar 2007 uit te roepen. Een positieve benadering dus van de onvrede over de relatie tussen werknemer en werkgever.

Maar de onvrede kan ook negatief worden benaderd. Het blad *Christen-Democratische Verkenningen*, een aan het CDA gelieerd wetenschappelijk tijdschrift, besteedde er in de zomer van 2005 een themanummer aan. *Beroeps(z)eer, waarom Nederland niet goed werkt* heette het tot boekwerk uitgedijde tijdschrift. Het werd met vier drukken een bestseller, ook al omdat columnist van naam bijdragen leverden en die vervolgens recycleden in bijdragen elders, wat de boodschap een olievlakwerking gaf. Neem een Gabriël van den Brink, een Dorien Pessers, een Geert Mak en een Ad Verbrugge.

Wat aanvankelijk het meest de aandacht trok was de kritiek op de managers. Vroeger was het parool op de werkvloer 'wie er verstand van heeft, mag het zeggen'. Tegenwoordig maken daar juist degenen die er geen verstand van hebben, de dienst uit, klonk het.

Of, zoals Mak het plastisch verwoordde: 'Er is een groeiende korst van gewichtigoenerige figuren die onze bedrijven, scholen en andere organisaties belast, die parasiteert op winst en rendement, die ons, de uitvoerders, het leven steeds zuurder maakt, de nieuwe

nomenklatura, de arrogante regentenklied van deze tijd.'

Er is volgens deze auteurs kortom een klik verschenen die de beroepszeker aantast en die doet omslaan in pijn: beroepszeer.

Respect

Het boek kreeg zo veel weerklank, dat er een stichting werd opgericht en een gelijknamige site de lucht in ging: www.beroepszeker.nl. Met een waar *mission statement* wordt gepleit voor herstel van respect, en vooral beroepstrots. Op de site hebben inmiddels bijna negenhonderd mensen uit alle geledingen de verklaring ondertekend.

Voorzitter van de stichting is Alexandrien van der Burgt. In het dagelijks leven is zij partner bij Van Ede & Partners, een bureau voor 'persoonlijke ontwikkeling en inzetbaarheid'. Het boek was haar uit het hart gegrepen. 'Werk dreigt te verzanden door georganiseerd wantrouwen. Regels zijn immers georganiseerd wantrouwen, en als dat te veel gaat knellen, ontkent dat de eigen verantwoordelijkheid van professionals.'

'Neem de Nieuwjaarsbrand in Volendam. Daarna zijn er stapels regels bijgekomen. Maar daarmee voorkom je geen branden. Kijk maar naar de Schipholbrand. Je moet zorgen dat de mensen die het moeten doen zich verantwoordelijk voelen. Als er dan onveilige situaties zijn, gaan zij daar zelf iets aan doen. Verantwoordelijkheid moet gevoed worden.'

Schok van herkenning

Voorjaar 2006 nam Van der Burgt met Thijs Jansen het initiatief om met een reeks organisaties in Den Haag een Beroeps(z)eer-conferentie te organiseren waar honderden professionals uit vooral overheids- en semi-overheidssectoren hun frustraties deelden. 'Dat was voor velen een schok van herkenning', zegt ze. 'Laatst hebben we een ontmoeting begeleid tussen ambtenaren van een ministerie en degenen in het veld die hun regels moesten uitvoeren. De ambtenaren vielen de schellen van de ogen. Zij hoorden nu direct waar de werkvloer tegenaan loopt door de regelgeving. Zij weten niet hoe hun beleid in de praktijk uitwerkt. Op deze manier, met dialoog, willen we verandering in beweging zetten.'

Met hetzelfde oogmerk heeft de stichting tien ondernemingsraden uit de Geestelijke Gezondheidszorg, GGZ, ondersteund die een manifest opstelden over de controlezucht in de zorg. De veelzeggende titel: 'Macht & Tegenmacht, genoeg is genoeg'. Zo klinkt de roep om sociale innovatie steeds luider.

Dit jaar gaat *Volkskrant Banen* verder luisteren waar die roep vandaan komt. Wie weet worden er nog slechte huwelijken gered. ■

Je kunt je eigen ervaringen al met ons delen op volkskrantbanen.nl/eeer

EINDELIJK



Claudia de Breij, cabaretier en presentator:
 'Meer diepte, minder breedte. In iedere zin van het woord, want er mogen ook altijd wel een paar centimeter omtrek van mij af. Maar het gaat me er vooral om dit jaar eens niet veel dingen aardig te doen, maar een paar dingen heel goed.'

ADVERTENTIE

Universiteit Utrecht

Ontwikkelingsmogelijkheden
 'Je krijgt hier veel mogelijkheden om je breed te ontwikkelen als je zelf maar aangeeft wat je wilt.'
 Bernadette A.M. van de Rijt - opleidingscoördinator Pedagogiek.

DE UNIVERSITEIT UTRECHT ZOEKT:

Universitair docent Populatiegenetica met bijzondere aandacht voor gezelschapsdieren.....

Jurist.....

Wetenschap is nooit af

KIJK VOOR OVERIGE EN UITGEBREIDE VACATURETEKSTEN OP:
WWW.UU.NL/VACATURES