

Respect, informatie en inspraak zijn voldoende

Bij hun zoektocht naar wezenlijke vragen achter de medezeggenschap zijn de auteurs gestuit op de samenhang tussen betrokkenheid, motivatie en medezeggenschap.

Deze keer een dagboekfragment van een vroege januari-week. Een dagboek bijhouden helpt bij het vergroten van de zelfdiscipline.

Door Jaap de Jong en Wim Schul

Vrijdag

Lang gesproken over de voortgang van onze artikelenserie. Nog geprobeerd de laatste mail, na diep in de nacht te zijn aangekomen, te lezen. Voel me van de weeromstuit een beetje schuldig, omdat ik mijn tijd vaak verspil aan nutteloze zaken. W. reageerde nuchter: 'Veel mensen doen niet wat ze zelf vinden dat ze zouden moeten doen. Blijkbaar ben je **daar** dan toch gelukkig mee.'

We kijken terug op het vorige artikel over regisseren. Ieder zijn eigen aanpak, zoals verwacht. Wel een interessant onderscheid in het werken met professionals of amateurs. Dromen even door over een vervolg met sportcoaches of een vergelijking tussen de managementstijlen van Foppe de Haan en Marco van Basten. Foppe als echte teammanager, Marco die de beste spelers uitkiest. Zijn dat generatieverschillen of echt verschillende principes? Uit een interview met Foppe, ergens uitgescheurd, blijkt dat hij een positief denker is. Positieve gevoelens dragen bij aan een hechtere ontwikkeling van individu, team en organisatie. Medewerkers binden kan alleen als de leider zich toont. Het gevoel van medeverantwoordelijkheid en trots op de organisatie zijn cruciaal. Dat gevoel kan alleen door zichtbare managers bereikt worden.

Ik 'moest' de motivatietheorie van de socioloog Thomas lezen. Deze concludeerde tachtig jaar geleden dat mensen gedreven worden door vier diepe wensen: 1) nieuwe ervaring 2) zekerheid 3) weerklank, liefde en genegenheid 4) erkenning en status. Dat lijkt mij een positievere benadering dan de voortdurend geciteerde, ongeveer even oude, behoeftepiramide van Maslow. Want die geeft de volgorde van behoeften aan: 1) primair en lichamelijk 2) veiligheid en zekerheid 3) sociaal contact. Pas als deze zijn vervuld, komt de mens toe aan 4) waardering en erkenning en 5) zelfontplooiing. Maar Maslow wordt volgens W. vaak verkeerd uitgelegd. Ook de behoefte aan zelf-

ontplooiing is een primaire behoefte.

Blijkbaar weer een voorbeeld van het populariseren of vulgariseren van theorieën naar het dagelijks denken. Van Freud hebben we overgehouden dat psychische problemen uit jeugdervaringen te verklaren zijn, van Marx dat sociale tegenstellingen onoverbrugbaar zijn en bazen boeven blijven en van Maslow dat eerst het eten komt en daarna pas de moraal.

Wat opvalt is dat beide theorieën nooit bewezen zijn in wetenschappelijk onderzoek. Dat maakt de behoeftepiramide van Maslow een soort geloofsartikel met trainers als apostelen. Volgens collega J. verkopen wij (professionals) geen waarheden, maar aannemelijkheden. Kan ik mee leven als het helpt de werkelijkheid te begrijpen.

W. gaat zijn tante bezoeken die, 85 jaar oud, hem regelmatig bestookt met e-mails en met haar kinderen over de hele wereld mailt. Wat een verschil met andere oma's die hun hele leven hebben gewerkt en nu ze dat niet meer kunnen het leven moe zijn. Ik had **daar** gisteravond tijdens een receptie nog een heel gesprek over met oud-or-lid E. We waren het er snel over eens dat we moeten blijven sporten en aan herensgymnastiek moeten doen om straks te kunnen blijven genieten. Ik snap best dat mensen na veertig jaar werken tijd willen hebben voor hobby's en kleinkinderen. Maar toch. Voor mij zijn nieuwe ervaringen altijd belangrijker.

Zaterdag

Vandaag heen en weer naar Friesland geweest. Na zes uur in de trein is een boek uit. Heb van de stapel 'nog te lezen' een onderzoek naar de samenhang tussen werknemersbetrokkenheid en de vorm van hun arbeidscontract geplukt. Echt een mooie promotie. Een onderzoek in vier metaalbedrijven naar mogelijke verschillen in betrokkenheid tussen werknemers met een typische contractrelatie

Inspiratie voor uw eigen queeste

Energizer nummer 3: Waar loop je mee rond?

Wilt u in uw ondernemingsraad inspiratie opdoen om tot betere arbeidsverhoudingen te komen? Hier komt de derde energizer (10 tot 20 minuten):

Alle deelnemers kijken in hun agenda of weekoverzicht en schrijven een activiteit op die ze niet hebben gedaan. Dan iets wat ze niet hadden gepland, maar wél hebben gedaan. Geef vervolgens aan bij welke van de twee je het meest betrokken was.

Ga gezamenlijk na hoe je kunt nagaan of collega's werkelijk betrokken zijn bij wat ze doen.

Discussievraag: welke rol spelen voorschriften en voorbeelden en welke rol spelen eigen toevalige meningen en invallen?

Vervolg

Neem je voor een dagboek te maken: als groep of als individu. Je kunt ook afspreken dit wekelijks of maandelijks door te geven (estafettelogboek). Wilt u een logboek opgestuurd hebben, dan kunt u dit bij Wim Schul aanvragen. Als u uw dagboek instuurt, komen we daarop terug in onze queeste naar goede arbeidsverhoudingen.

(onbepaalde tijd) en werknemers met een atypisch contract (uitzendkracht, seizoenskracht, oproepkracht et cetera). Die verschillen zijn er dus niet. Dat slaat de bodem weg onder heel wat hrm-activiteiten. Natuurlijk mag je de conclusies niet zomaar generaliseren, maar het is wel de eerste keer dat het zo grondig is onderzocht. Voor alle werknemers geldt dat hun betrokkenheid wordt beïnvloed door de wijze waarop ze behandeld worden en of er met hun behoeften rekening wordt gehouden. Interessant is dat veel mensen de vragen naar de eigen betrokkenheid omdraaien naar de betrokkenheid van

de onderneming bij hen. Het gaat hen om werknemersinvloed in directe vorm: directe informatie, directe inspraak en directe participatie. De or, als indirecte vertegenwoordigende vorm, valt daar buiten en draagt niet bij aan het gevoel dat het bedrijf betrokken is bij zijn werknemers. Dit bevestigt een van mijn vooroordelen. Als ooit aan werknemers was gevraagd welk medezeggenschapssysteem ze wilden, was er niet gekozen voor een vorm van vertegenwoordigende democratie.

Zondag

Rustig gaan zitten om het afscheidscollege van de arbeidssocioloog Jacques van Hoof nog eens goed te lezen. Mooi vóóten-op-de-grond-verhaal. Het laat zien dat ontwikkelingen in de arbeidsverhoudingen heel wat minder rechtlijnig verlopen en meer spanningen kennen dan alle toekomstverwachtingen voorspelden. De ideeën over De Nieuwe Organisatie, De Nieuwe Werknemers en Het Nieuwe Werken zijn niet veel meer dan mythes. Die wel, net zoals de aannemelijkheden van J., veranderingen begrijpelijk en zinvol maken. De wensen van werknemers zijn ondertussen wel veranderd. Het arbeidsethos noemt hij gepsychologiseerd: het gaat minder om plichtsgevoel en meer om het recht op persoonlijke ontplooiing.

En aan het werk worden steeds hogere eisen gesteld: interessant werk, een goede beloning en een prettige werksfeer.

De grotere autonomie van werknemers vraagt om nieuwe methoden van beheersing. Het beste is het vergroten van het commitment, maar meestal wordt gekozen voor het vastleggen van afspraken en verplichtingen via functionerings- en beoordelingsgesprekken. Daardoor formaliseert en

verzakelijkt de arbeidsrelatie.

Tegenover mij steunt en moppert S. bij de voorbereiding van de POP-gesprekken met haar →

medewerkers. Is voor mensen op Algemene Zaken een redelijk nutteloos jaarlijks ritueel geworden.

Maandag

Rustige thuiswerkdag. Boekhouding en mails bijgewerkt. 's Avonds personeelsborrel bezocht. Kennisgemaakt met veel nieuwe managers.

Dinsdag

Gebeld door een adviesbureau waar de laatste maanden, om verschillende redenen, ervaren adviseurs zijn vertrokken. Zoeken een senior die nieuwe adviseurs kan ondersteunen en coachen. Of dat wat lijkt. Natuurlijk. Afspraak voor voorbereidend gesprek. Ben voor mezelf snel uit een aanpak. Ik hoor ze altijd praten over targets en omzet. En veel minder over leuke klussen, interessante klanten. Er moet weer plezier in het werk komen. Ontwikkelen waar je goed in bent en wat je leuk vindt, daar draait het om. Dan komt de omzet vanzelf.

In de middag een or-vergadering bezocht om, als commissaris, het vastgestelde beloningsbeleid voor de directie toe te lichten. Uitgelegd waarom wij, tégen de trend in de sector in, niet aan prestatiebeloning doen. Behalve technische argumenten, vooral omdat we niet geloven in het achterliggende mensbeeld van de homo economicus, de mens die gemotiveerd wordt door geldelijke beloningen. In maatschappelijke organisaties gaan mensen werken voor de maatschappelijke uitdagingen en de verantwoordelijkheden. De beloning moet bij die functie passen binnen normale beloningsverhoudingen. Mensen die wel voor het geld gaan, moeten ergens anders een baan zoeken.

Ken voorbeelden waar de commerciële mensen door de directie op handen worden gedragen en veel toegestopt krijgen.

Het effect is calculerend gedrag, geen binding met het bedrijf, niet-collegiaal optreden en permanente ontevredenheid.

En 's avonds weer een jaarlijks terugkerende receptie. Enerverend omdat wij als RvC niet gelukkig zijn met een door de huurdersorganisaties voorgedragen commissaris. Drukke avond met veel *off the record* lobbyactiviteiten.

Woensdag

Na gisteren loopt deze dag me uit de handen als een *day after the night before*. Nog wel wat zitten neuzen in een stuk over de Nederlandse bedrijfscultuur. Die is toch sterker dan vaak beweerd wordt. Ondanks de koude Angelsaksische westenwinden blijft het typische evenwicht tussen het zoeken naar consensus en het vinden van pragmatische oplossingen in stand. Daardoor onderscheiden Nederlandse werknemers zich in de verantwoordelijkheid die zij voor hun werk nemen.

Donderdag

Naar Amsterdam voor een bijeenkomst van toezichthouders om ervaringen uit te wisselen. Behoor met mijn zestig jaar tot de jongere helft. Veel gepensioneerden die nog wat om handen willen hebben. De gastheer vertelt terloops dat zijn adviesbureau net is overgaan van een maatschap met partners naar een besloten vennootschap waarin alle medewerkers, ook het administratief personeel, hebben besloten aandelen te kopen. Spreek af een keer bij hem terug te komen om meer te horen over de motieven van die blijkbaar zeer betrokken medewerkers.

Nergens lees ik geconcentreerder dan in de trein. Dus ik duik in een oratie over de veranderingen in onze werkgemeenschappen. De nieuwe professor, Michiel Schoemaker,

ziet de arbeidsrelatie als een ruilrelatie. Die ruilrelatie moeten worden ingevuld in een dialoog van organisatie en individu.

Competentiemanagement kan daar een instrument voor zijn, maar in de praktijk wordt het gehanteerd als beheersingsmethode. Weinig dialoog dus.

Terugblik

Opvallend dat een vraagstuk zo centraal komt te staan in een week. Eigenlijk is het allemaal niet zo ingewikkeld. Het gaat er in de kern om dat de onderneming zijn werknemers behoorlijk behandelt, goed informeert en laat participeren in de besluitvorming. Communicatie werkt pas als geaccepteerd wordt dat mensen verschillen en verschillende belangen hebben. Op basis van die erkenning lukt het mensen mee te krijgen in veranderingsprocessen. Dat is het. De rest is geen gebakken lucht, maar wordt wel opgeblazen. ←

Jaap de Jong heeft zijn eigen adviespraktijk *Achter de duinen*. Hij is op voordracht van de orlid van het toezichthoudend orgaan (RvC/RvT) bij zes ondernemingen.

Wim Schul is opleider/adviseur bij FNV-Formaat. Ook is hij bestuurslid van de Beroepsvereniging van Medezeggenschapsprofessionals (BVMP).

Reacties op dit artikel zijn welkom op jaapdejong@wxs.nl en wim.schul@fnvformaat.nl



INFO

Literatuur

- Nicole Torka, *Flexibel maar betrokken. De samenhang tussen contractrelatie en betrokkenheid*, Proefschrift, Enschede, Twente University Press.
- Jacques van Hoof, *Nieuwe geluiden, oude thema's. Veertig jaar veranderingen in het arbeidsbestel*, in Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, jaargang 23 (2007), nr. 4.
- Niels Noorderhaven, *De grenzen van de Nederlandse bedrijfscultuur*, in: Ronald Batenburg e.a., *Met het oog op de toekomst van de arbeid*, Den Haag (Elsevier), 2001.
- Michel Schoemaker, *De metamorfose van werkgemeenschappen*, Katholieke Universiteit Nijmegen, 2003.