

Van macht naar liefde, voor het betere werk

Waarom is er zoveel liefdeloosheid op het werk? Aukje Nauta betoogt in dit artikel dat de hang naar macht in de weg staat van liefdevol werk in organisaties. Toch kunnen organisaties kantelen van macht naar liefde, en wel door coalities van welwillenden te vormen en door de huidige 'machthebbers' te doen reflecteren op hun schaamteloze handelen.

DOOR AUKJE NAUTA ILLUSTRATIE TAMAR RUBINSTEIN

*Where is the love, the love, the love?
Most of us only care about money makin'
Selfishness got us followin' the wrong direction*
The Black Eyed Peas

'Ik schaam mij voor mijn werk.' Dat is wat ik Max, dertig jaar en schilder van beroep, hoor zeggen. Niet in een vertrouwelijk een-op-eengesprek, maar in de podcast *Omdenken*, waarin Berthold Gunster mensen helpt om anders – lichter – met hun problemen om te gaan. Max voelt zich mislukt. Hij heeft 'slechts' een mbo-diploma, dat hij overigens cum laude heeft gehaald. Maar dat stelt volgens hem niks voor want 'iedereen kan mbo halen'. Hij vertelt hoe hij laatst op de steiger de kozijnen van het monumentale Rotterdamse Heinekengebouw stond te ontvetten. Binnen waren mensen in nette pakken aan het werk. Zo dicht stond hij bij hen, dat hij door het raam heen gemakkelijk oogcontact kon maken. Maar hij ontweek hun blikken en dacht: 'Die mensen maken carrière en ik sta hier maar met mijn sponsje.'

Uiteindelijk weet Gunster hem van zijn probleem af te helpen. Niet dat Max zich aan het eind van de podcast geen mislukking meer voelt. Want, zo zegt Gunster luid en duidelijk: 'Het is een feit dat mensen neerkijken op mensen met weinig opleiding, die praktische beroepen uitoefenen.' Wel kan Max er nu om lachen dat hij zich soms zo voelt. Daardoor kan hij het (voor)oordeel van anderen van zich af laten glijden en genieten van wat hij zelf het leukst denkbare beroep vindt.

In dit artikel ga ik op zoek naar de vraag waarom er op de werkvloer zo vaak liefdeloosheid heerst. In het geval van Max zit de liefdeloosheid 'm in hoe er op zijn beroep wordt neergekeken en hoe

hij dat incorporeert in zijn zelfbeeld. Maar soms ligt het aan de vormgeving van het werk zelf.

Veel werk is treurig

Tijdens mijn inaugurele rede beschreef ik dat veel werk inherent treurig is; wat daarvoor symbool lijkt te staan, is de toiletpot (Nauta 2018). Want in de schoonmaakbranche krijgen schoonmakers maar negentig seconden om een wc schoon te maken. Buschauffeurs hebben vaak zulke lange diensten, dat ze geen tijd hebben om naar de wc te gaan, iets waar ze in 2018 met beperkt succes voor staakten. In een zeker callcenter gebruikt men een 'handige' procedure waardoor maar één tegelijk naar de wc kan: de plasketting – alsof het een kleuterschool is. En op Schiphol mogen medewerkers van de incheckbalie tijdens het werk niet drinken, want anders moeten ze naar de wc en dan krijgen ze de passagiers niet tijdig ingecheckt. Dat was 2018. Tegenwoordig blijkt het überhaupt lastig om vliegtuigen de lucht in te krijgen, omdat nog maar weinig mensen op Schiphol willen werken.

Het gevolg van al dit treurige werk laat zich raden, in Nederland en daarbuiten. Cijfers van onderzoeksbureau Gallup laten zien dat slechts 21 procent van de werknemers wereldwijd zich betrokken bij het werk voelt. In Nederland is het zelfs nog lager: 12 procent (Gallup 2022).

Je zou denken dat die treurnis vooral in praktische beroepen voorkomt. Maar nee. Zo is het ook aan veel universiteiten treurig gesteld. Onlangs schreef de wetenschapper Ilse Josepha Lazaroms een zorgwekkend artikel: 'Aan de universiteit mag een onderzoeker geen mens meer zijn' (Lazaroms 2022). Ze beschrijft de



Aukje Nauta

is bijzonder hoogleraar organisatiepsychologie aan de Universiteit Leiden vanwege opleidingsinstituut Sioo en zelfstandig adviseur, schrijver en spreker.

universiteit als een hiërarchisch instituut met een angstcultuur. Alles draait er om geld, macht, output en productiviteit, terwijl het zou moeten gaan om kennis en creativiteit. Zelf werd Lazaroms ziek toen ze op een tijdelijk docentencontract werkte, zonder tijd voor onderzoek en zonder toekomstperspectief. Niemand was geïnteresseerd in haar persoonlijke leven als alleenstaande ouder, wat het werk lastig combineerbaar maakte. Als ze maar haar onderwijsverplichtingen nakwam.

Lazaroms schopt vooral tegen de hiërarchie aan. Die maakt dat hoogleraren bepalen wie vaste banen krijgen. Daardoor durven mensen met tijdelijke contracten – vaak jonge PhD-studenten en postdocs – nauwelijks kritiek te uiten. Lazaroms werd overspoeld met reacties op haar artikel; vrijwel iedereen die aan de universiteit werkt wil de wetenschap weer menselijk maken – met meer vaste banen, minder publicatiedwang en leiders die menswaardig met medewerkers omgaan.

Kortom, in welke sector je ook kijkt en of het nu om praktische of theoretische banen gaat, overal is te veel hiërarchie, status- en machtsverschil en te weinig menselijkheid, gemeenschapszin of zeg maar gerust liefde. Daardoor verwordt werk tot een louter economische activiteit, in plaats van dat het ook nog energie en inspiratie oplevert.

Ook al streven organisaties naar liefde, wat overheerst is concurrentie en machtsverschil

Macht versus liefde

Eind vorige eeuw promoveerde ik op een proefschrift waarin ik de roos van Leary gebruikte om interpersoonlijk gedrag te beschrijven, waaronder conflictgedrag (Nauta 1996). Toen Timothy Leary dit model bedacht, was hij nog niet in de ban van zijn experimenten met LSD; wel draagt de Leary-roos een hallucinerend-mooie eenvoud in zich (Leary 1957). Het model stelt dat al het interpersoonlijke gedrag te beschrijven is met twee assen: een verticale as die loopt van weinig naar veel macht en een horizontale as van weinig naar veel liefde. Als je door je ooghalen naar de roos van Leary kijkt, dan zijn ook werkrelaties en organisaties te beschrijven langs de assen van macht en liefde. Wat dan opvalt, is dat de machtsdimensie geprononceerder is dan de liefdesdimensie. Want organisaties zijn nog altijd hiërarchieën, waarin de macht ongelijk is verdeeld. Aan de top zijn de salarissen veel hoger dan onderin, medezeggenschap is vaak een wassen neus, aandeelhouders hebben het sterker voor het zeggen dan 'stakeholders' zoals werknemers en klanten, succesvolle loopbanen gaan langs de as van bestuur en management, en alles draait om succes, excelleren en presteren.

Veel minder vaak draait het in werk(relaties) om verbinding, gemeenschapszin en elkaar onbaatzuchtig helpen. Weliswaar hebben veel organisaties de mond vol van waarden als vertrouwen, samenwerken, diversiteit en inclusie, maar in de praktijk worden die waarden vaak niet waargemaakt. Dat waar men naar streeft is juist wat er vaak niet is. Terwijl de

hiërarchie vaak staat als een huis, of beter: als een piramide. Dus ook al streven organisaties naar liefde, wat overheerst is concurrentie en machtsverschil. Organisaties lijken meer op een arena dan een familie. Veel werkrelaties zijn *win-lose-games* en soms zelfs *lose-lose-games*. Neem de schoonmaakbranche: elke drie à vier jaar onderhandelen grote, machtige bedrijven nieuwe contracten met diverse schoonmaakbedrijven uit om een steeds lagere prijs te bedingen. Daardoor kunnen schoonmaakbedrijven hun medewerkers nauwelijks fatsoenlijke lonen en arbeidsomstandigheden bieden (Nauta 2018). Dat het zo werkt, vinden we logisch. Zo werkt de vrijemarkteconomie. Concurrentie maakt dat de 'beste' producten en diensten overblijven en verliesgevende bedrijven failliet gaan. Dat 'beste' wordt afgemeten aan winst, groei en aandeelhouderswaarde, want geld is macht en macht is geld.

Zo langzamerhand wordt echter duidelijk dat organiseren langs de machtsdimensie ons met z'n allen niet beter maakt, maar eerder uitput. Het is allang niet meer zo dat als bedrijven groeien, de werkgelegenheid toeneemt en iedereen profiteert van hun rijkdom. Nee, de macht van de een gaat steeds meer ten koste van de levensstandaard van de ander. Het wordt daarom tijd om de wereld van werk te kantelen, zodat niet langer macht het belangrijkste organiserende principe vormt, maar liefde. En dan liefde in de breedste zin van het woord: liefde voor het werk zelf, voor werkenden, voor cliënten en burgers, en ieders – ik herhaal – ieders vermogen om een fatsoenlijk inkomen te vergaren.

Where is the love? There is the love!

Gelukkig zijn er al organisaties die meer op basis van liefde dan macht sturen. Zoals ZorgAccent, waar ik onlangs een casestudy deed. Tot 2010 was dat een klassiek-hiërarchische instelling voor ouderenzorg met zo'n 2800 mensen die in de thuiszorg en in verpleeg- en verzorgingshuizen werkten. Er was een raad van bestuur met daaronder directeuren, hoofden, subhoofden en ten slotte verpleegkundigen en verzorgenden. Zorgbehoevende ouderen zagen voor elke handeling een andere werknemer aan zich voorbijtrekken: iemand die steunkousen aantrok, een volgende die een wond verzorgde, weer een ander die een injectie gaf. Blij werden cliënten er niet van; ze klaagden over onpersoonlijke, kille zorg. Ook medewerkers waren niet blij, want ze renden van cliënt naar cliënt zonder een band op te bouwen. Alles omwille van efficiëntie, maar zelfs dat lukte niet: financieel ging het ook nog eens slecht.

Op een heidag in 2009 besloot de directie om de organisatie radicaal te kantelen van een hiërarchie naar teams die zichzelf zouden sturen. Destijds gingen meer zorginstellingen zo werken, in navolging van Buurtzorg (een nieuwe thuiszorgorganisatie met zelfsturende wijkteams). Het besluit van ZorgAccent was echter veel ingewikkelder: hoe verander je een bestaande organisatie van klassiek-hiërarchisch naar zelfsturend en democratisch, als werknemers niet beter weten dan doen wat de baas zegt?

Pilot als start van een transitie

Om die ingewikkelde hoe-vraag te beantwoorden, startte ZorgAccent met een pilotteam. Het team Stadskwartier werd met niet meer dan vijftien mensen verantwoordelijk voor de



thuiszorg in een relatief klein gebied van Rijssen, zodat men met alle cliënten een persoonlijke band kon onderhouden. De pilot werd een succes en kreeg navolging in de hele organisatie. De grote, onpersoonlijke afdelingen werden opgesplitst in zelfsturende teams van maximaal vijftien medewerkers. Elk team vormt een zelfstandige huishouding met een eigen budget inclusief bankpas. Daarnaast krijgen teams gevraagd en ongevraagd begeleiding van een teamcoach. Pas als de teamcoach problemen niet kan helpen oplossen, grijpt het driekoppige 'Panoramateam' (voorheen directieteam) in. Qua detailuitvoering van het werk wordt 'van boven' niets opgelegd, maar vooral wordt er gevraagd, geluisterd en toegelicht, mondeling of via het digitale communicatieplein. Het gevolg? Iedereen voelt zich gelijkwaardig aan elkaar.

Makkelijk was de transitie niet. Hij duurde zo'n vier jaar, met hulp van buitenaf. Bijna tachtig medewerkers verloren hun baan, vooral in de ondersteunende afdelingen. Omdat men alles simpeler organiseerde, waren er bijvoorbeeld niet langer zes, maar slechts twee voltijdse personeelsadviseurs nodig. Inmiddels is duidelijk dat de transitie nooit af is; zelfsturing behoeft voortdurende aandacht. Het blijft verleidelijk voor een directie om, zodra iets misloopt, de touwtjes stevig in handen te nemen.

Medewerkers blij

Dat men die verleiding toch weerstaat, komt omdat medewerkers nu veel blijer met hun werk zijn. Want ze ervaren autonomie, en controle is vervangen door vertrouwen. Een voorbeeld is Maurice, die voorheen 'slechts' verantwoordelijk was voor voedselveiligheid. Als werknemers vroeger Maurices auto het terrein op zagen rijden, dan belden ze elkaar: 'Maak snel je koelkast schoon!' Ze waren dus niet écht geïnteresseerd in voedselveiligheid. Sinds de transitie kijkt Maurice

regelmatig mee in de teams. Al kokend let hij op hygiëne en legt hij uit hoe kip in een te warme koelkast gemakkelijk tot salmonellabesmetting kan leiden. Maurice voelt zich niet langer politieagent en geeft zijn werkplezier nu een dikke negen.

Qua detailuitvoering van het werk wordt 'van boven' niets opgelegd, maar vooral wordt er gevraagd, geluisterd en toegelicht

In 2010 vreesde men nog dat zelfsturende teams minder productief zouden zijn. Maar medewerkers voelen zich veel meer eigenaar van hun werk en pakken van alles op. Zo organiseerde een team een themaweek over dieren. Overal plaatsten ze beelden van koeien, kippen en geiten. De gang was gezellig volgebouwd met strobalen. Maar brandveilig was het niet. De teamcoach vroeg met een kwinkslag: 'Waar is hier de nooduitgang?', waardoor medewerkers beseften dat de strobalen maar beter weg konden.

Disfunctioneren is het lastigste

Het lastigste van zelfsturende teams is als medewerkers disfunctioneren, omdat men het moeilijk vindt om elkaar te confronteren. Vooral dan bewijzen teamcoaches hun waarde, bijvoorbeeld als bemiddelaar. Zo nodig helpen ze om disfunctionerende collega's binnen ZorgAccent te herplaatsen. Vaak is het de teamdynamiek waardoor mensen niet uit de verf komen; zelden betreft het pure onwil of onkunde. Helemaal zonder macht is ZorgAccent dus niet; als een team niet loopt dan grijpt men in. Het Panoramateam is en blijft

eindverantwoordelijk. Zij zetten de (ruime) kaders uit en hakken bij lastige problemen knopen door. Maar binnen die kaders doppen teams hun eigen boontjes. Het Panoramateam is ondersteunend aan de teams die het eigenlijke zorgwerk doen. Dat is een andere vorm van macht dan in veel organisaties gebruikelijk – dienend in plaats van directief. Zoals Ina Kerkdijk, lid van het Panoramateam stelt: 'Ik denk niet meer vóór mensen, maar stel vooral vragen, zoals: hoe kan ik je helpen?'

Volharding

Veel (zorg)organisaties die zo'n tien jaar geleden startten met zelfsturende teams, zijn er inmiddels van teruggekomen. Zo niet ZorgAccent. Wat helpt om te volharden is de overtuiging dat vrouwen en niet hiërarchie uiteindelijk overwint. Handig daarbij is de slogan die ze samen bedachten én praktiseren: 'Net als thuis'. Immers, iedereen heeft een thuis, waar je (idealiter) samen de boel draaiende houdt, zonder dat iemand de baas speelt. Als binnen ZorgAccent een probleem rijst, dan vraagt men elkaar: 'Hoe zou je het thuis oplossen?'

Kortom, bij Zorgaccent is men erin geslaagd om de organisatie te kantelen. 'Net als thuis' gaat het bij ZorgAccent niet om wie de baas is. Waar het wel om draait: liefde.

'Net als thuis' gaat het bij ZorgAccent niet om wie de baas is. Waar het wel om draait: liefde

Meer kantelingen?

De grote vraag is: hoe kantelen we heel Nederland of zelfs de hele wereld van werken en organiseren? Want organisaties als ZorgAccent zijn nog altijd de uitzondering. Zelfs als organisaties zelfsturing invoeren, dan hebben ze vaak niet het uithoudingsvermogen om het duurzaam te verankeren. Kennelijk vallen organisaties makkelijker in de groef van macht dan van liefde. Hoe kan dat? En vooral: kan het anders? Het antwoord op die vraag is niet eenvoudig. Immers, de huidige machthebbers profiteren zo sterk van ons economische systeem, dat verandering welhaast onmogelijk lijkt. Wat valt er desondanks te doen? Te denken valt aan twee acties.

Ten eerste: sluit coalities van de welwillenden. Zo participeert ZorgAccent in de zogenoemde Bouwloodsgroep. Deze bestaat uit bestuurders van diverse zorginstellingen die zich hardmaken voor 'Rijnlands organiseren', hetgeen draait om samenwerking, gemeenschapszin en duurzaamheid in plaats van Angelsaksische waarden als concurrentie, individualisme en kortetermijnwinsten. Dankzij coalities kunnen steeds meer mensen en organisaties zich aansluiten bij een beweging om organisaties in te richten op basis van liefde in plaats van macht.

De tweede mogelijke actie is om huidige machthebbers te doen reflecteren op hun eigen handelen. En wel zodanig, dat ze zich gaan schamen voor hun machtsdenken en -handelen, waardoor ze het roer omgooien. Dit overkwam de Amerikaanse ondernemer Dan Price toen hij een wandeling maakte met een vriendin die hem aansprak op zijn rijkdom, terwijl zijn werknemers maar nauwelijks rondkwamen. Daarop besloot Price de jaarsalarissen te verhogen tot 70 duizend dollar, en zijn eigen miljoenensalaris tot hetzelfde bedrag te verlagen. Niet alleen gingen zijn medewerkers daardoor met veel meer plezier en inzet werken, ook stichtten ze veel vaker een gezin – iets wat Dan Price uiteindelijk veel meer voldoening schonk dan zijn rijkdom (Nauta 2021).

Tot slot

Ooit citeerde Arnon Grunberg in *de Volkskrant* de psychologen Deci en Ryan en hun theorie over basisbehoeften van mensen: autonomie, verbondenheid en competitie. Bij die laatste term vergiste Grunberg zich: het moest niet competitie maar competentie zijn. Toen ik hem via een tweet op zijn vergissing wees, noemde hij dat een 'schitterend ongeluk', want was niet juist competitie een basisbehoefte?

Op het eerste gezicht misschien wel. Veel mensen willen van anderen winnen. Toch ligt er achter die competitiedrang iets wezenlijkers verscholen: dat je gezien wordt, dat je je geliefd weet. Sommige mensen denken dat je alleen als je wint vrienden hebt. Maar dat is de denkfout om macht gelijk te stellen aan liefde. Hoe het werkelijk zit, beschrijft Daniel Gilbert (2007):

We are happy when we have family.

We are happy when we have friends.

And almost all the other things we think make us happy, are actually just ways of getting more family and friends.

Genoeg reden dus om de wereld van werk te kantelen van een verticaal machtssysteem naar een horizontaal liefdessysteem waarin iedereen van waarde is, of je nu vakman of -vrouw bent, kenniswerker of bestuurder. In zo'n wereld kan schilder Max vol trots de mannen in pak recht in de ogen kijken. ■

LITERATUUR

- Gallup (2022). *State of the Global Workplace Report*. Te vinden op Gallup.com.
- Gilbert, D. (2007). *Stumbling on Happiness*. Vintage.
- Lazaroms, I. J. (2022). *Aan de universiteit mag een onderzoeker geen mens meer zijn*. *De Correspondent*.
- Leary, T. (1957). *Interpersonal diagnosis of personality; a functional theory and methodology for personality evaluation*. New York, Ronald Press.
- Nauta, A. (1996). *Oog om oog en baas boven baas: Interactiepatronen bij interpersoonlijk conflict op bureaucratische en organische organisatie-afdelingen*. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen.
- Nauta, A. (2018). *Werk met Liefde*. Universiteit Leiden.
- Nauta, A. (2021). *Nooit meer doen alsof*. Maven.
- Omdenken Podcast. www.omdenken.nl.