



ER ZIT EEN TRUMP IN IEDER VAN ONS

Oscar David

ADJUNCT PROFESSOR OF LEADERSHIP
AND INTEGRITY TIAS SCHOOL FOR
BUSINESS AND SOCIETY

“We zijn op zoek naar een nieuw moreel kompas om de invloed van werk op het leven te vangen, zeker nu het door digitalisering 24/7 in ons leven binnendringt. Er zal een heel nieuw waardesysteem ontwikkeld moeten worden over hoe we naar ons werk kijken en hoe we

daarbinnen relaties ontwikkelen. Tussen werkgever en werknemer, tussen collega's onderling, maar ook tussen loondienst en zelfstandigheid, tussen werk en honorering. De plek van werk in ons leven verandert en we zoeken naar nieuwe manieren om de effecten daarvan op ons bestaan te wegen. De grens tussen werk en privé vervaagt. Ik zie mensen daardoor vooral steeds harder en meer werken en geloof dus niet zo in de verhalen dat we afstevenen op een tijdperk waarin werkweken drastisch korter worden of dat er door digitalisering veel minder werk gaat zijn.”

Oscar David is organisatiepsycholoog en adjunct-professor aan TIAS, de businessschool van Tilburg University en de Technische Universiteit Eindhoven. Vanuit zijn focus op de integriteit van leiderschap ziet hij hoe, mede door digitalisering, de machtsverhoudingen binnen organisaties veranderen en daarmee de waardering voor individuele prestaties ook. "Dat reikt verder dan de financiële honorering van werk", stelt hij. "Loop maar eens een modern hoofdkantoor binnen. Vroeger zat iedereen keurig verdeeld over allerlei kantoortjes en werkruimten, en had de directeur de grootste kamer. Nu zie je vooral een hippe koffiebar, pingpongtafels, open ontmoetingsplekken en hier en daar een stilteruimte. Medewerkers,

managers, directieleden: alles en iedereen zit door elkaar. Organisaties nodigen, alleen al door hoe ze fysiek zijn ingericht, medewerkers uit hun autonomie sterker aan te spreken: zelf te bepalen of ze naar kantoor komen, zelf hun werkplek van die dag te kiezen, zelf hun werkdag in te delen. Dat doet onherroepelijk ook iets met de machtsverhoudingen en de manier waarop we als individuen in bredere zin op het werk met elkaar omgaan. Ondanks de hippe koffiebar blijkt het spontane kopje koffie in rap tempo te verdwijnen. Juist door de lossere structuren en het groeiende individualisme zien mensen elkaar alleen nog maar tijdens geplande meetings. En dan vaak ook nog op afstand, via Skype of Facetime. Dat leidt tot verschraving van het menselijke contact en daar ligt wat mij betreft een grote uitdaging richting de toekomst: het is de spontane, fysieke ontmoeting tussen mensen die uitwisseling van vertrouwelijkheid en kwetsbaarheid mogelijk maakt. Dat is wanneer het hart zich opent en onze behoefte aan betekenisgeving wordt vervuld. We moeten oppassen dat de organisaties van de toekomst niet verworden tot een plek waar technische mogelijkheden het individualisme zo ver aanwakkeren dat we elkaar als mensen kwijtraken. Dat zou de waarde van werk enorm aantasten."

Machtsculturen

Deze uitdaging vraagt volgens David iets van het leiderschap in onze maatschappij. "Het is belangrijk dat iedere groep in onze samenleving gezien wordt en zich gezien voelt. Zeker in deze tijd van snelle verandering en een groeiend beroep op individuele keuzes en verantwoordelijkheid. Dat stelt eisen aan leiderschap

en de manier waarop macht wordt ingevuld. Ik onderscheid daarin drie culturen. De machts- en werkcultuur 1.0 is gebaseerd op overlevingsinstincten, de strijd om de top van de apenrots, survival of the fittest. Trump! De 2.0-variant is een reactie op de uitwassen daarvan: het instellen van regels en rechtspraak, die ook van toepassing is op leiders. Geen 'wildwest' meer, maar ordening. De machts- en werkcultuur 3.0 volgt daar weer uit; dat is de cultuur van integriteit, waarin het morele kompas leidend is, gebaseerd op gedeelde waarden. Er loopt een natuurlijke ontwikkelingsroute van 1.0 via 2.0 naar 3.0, maar onder druk kan evengoed de beweging naar beneden weer worden ingezet. Op het moment dat er een ontslagronde dreigt, komt de harmonie onder druk te staan en ga je in een organisatie zo weer van 3.0 naar 1.0. Dat geldt ook in bredere maatschappelijke context: Trump is een reactie op een 3.0-leider – Obama – die niet iedereen wist te betrekken. Obama zag bepaalde bevolkingsgroepen niet, negeerde sentimenten en ontevredenheid van een flinke laag van de bevolking die niet meeprofitteerde van vernieuwing en verandering. Je ziet nu wat daar de gevolgen van zijn. We zijn in Nederland geneigd om hoofdschuddend naar dat rare Amerika te kijken, maar pas op: er zit een Trump in ieder van ons! Veel van de beschaafde broccoli-eters die op Obama stemden, zijn net zo makkelijk degene die hun buurman aanklagen als de heg iets te laag wordt gesnoeid. Van 3.0 naar 1.0 in a heartbeat. Je hoeft maar naar een gemiddelde uitzending van de Rijdende Rechter te kijken om te zien dat we hier in Nederland uit hetzelfde hout zijn gesneden. Wie zich niet serieus genomen voelt, wie

anderen ziet profiteren en zelf niks krijgt, wie aangesproken wordt op verantwoordelijkheden die eigenlijk niet te nemen zijn, komt in opstand. En er zijn altijd leiders die bereid zijn daarop in te spelen en op dat soort sentimenten hun eigen trip naar de top te maken. Willen we in Nederland in voorspoed en harmonie blijven groeien en ontwikkelen, dan zullen we iedereen daar deelgenoot van moeten maken. Het is zaak dat onze leiders de strijd aanbinden met de groeiende tweedeling: we hebben nu te veel mensen die het niet kunnen bijbenen, mensen die om wat voor reden dan ook langs de kant staan. Dat is een voorbode van collectieve terugval, waar we nu met elkaar een antwoord op moeten vinden."

Paradox

In welke richting moeten we een dergelijk antwoord zoeken? David: "Dat antwoord kent natuurlijk vele facetten; er is niet één alomvattende remedie. Een deel zit volgens mij in de hulp aan mensen om zich te blijven ontwikkelen. De term 'leven lang leren' komt vaak voorbij, maar krijgt nog vooral een invulling die leunt op eigen verantwoordelijkheid en eigen regie. Terwijl er hele groepen zijn die niet in staat zijn om die rol zelfstandig te pakken. Het is ook nogal wat! Je zult inzicht moeten krijgen in wie je werkelijk bent, je essentie, zodat je op basis daarvan kunt formuleren wat je wilt bereiken, je droom, je visie. En hoe je die kunt realiseren in een context waarin de wind niet altijd in je rug waait. Om vervolgens alweer na te moeten denken over wat er daarna volgt, want de veranderingen in het werk en onze maatschappij gaan razendsnel. Dat is lang

niet iedereen gegeven; veel mensen hebben echt begeleiding nodig om tot de juiste inzichten en keuzes te komen. Daar ligt een interessante paradox: we leven in een tijd waarin de ontwikkeling van het individu centraal staat, maar zullen collectieve voorzieningen moeten zien te verzinnen om ook daadwerkelijk iedereen in staat te stellen die ontwikkeling door te maken. Daar ligt een rol voor werkgevers, die wellicht bereid moeten zijn om hun mensen te helpen leren en ontwikkelen, ook al is dat bijvoorbeeld in een richting die buiten de eigen organisatie ligt. Maar ook de overheid heeft hierin een verantwoordelijkheid, door de inzet van financiële prikkels en een onderwijssysteem dat aansluit op de behoeften."



Gidsland

Volgens David is het neerzetten van die nieuwe vormen van collectiviteit van cruciaal belang om kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt een plek te laten behouden. "En die kwetsbare groepen veranderen ook nog eens van samenstelling", vervolgt hij. "Kenniss is niet meer uniek, wijsheid wel. Met die wijsheid kun je betekenis geven aan kennis. Daarom blijft de huisarts bijvoorbeeld bestaansrecht houden, ook al kunnen we tegenwoordig elk symptoom en elke

ziekte online opzoeken voordat we in de spreekkamer zitten. Maar voor een grote middengroep is dat anders. De boekhouder is over en uit, de treinmachinist binnenkort ook, net als de accountmanager in sommige sectoren. Zo heeft iedere generatie haar slagveld. Toen ik klein was, sloten in Limburg de mijnen, klaar, schluss! Grote transitie gaan niet zonder slachtoffers. Het gaat er vervolgens om hoe we daar als samenleving mee omgaan. Hoe we onze gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen om mensen daadwerkelijk de kans te bieden om door te ontwikkelen. Klinkt spannend, is het ook, maar tegelijkertijd zijn dit uitdagingen waar we juist in Nederland goed raad mee weten. Zie ook het Klimaatakkoord en het Pensioenakkoord. Mondiaal gezien zijn dat spectaculaire resultaten, alleen wijzelf zien het nauwelijks. Het feit dat het in onze polder lukt om, als het er echt om spant, alle partijen samen te brengen, ieder wat water bij de wijn te doen en tot een gezamenlijke richting of voorziening te komen, is echt ongekend. Dat is iets wat we ook op de invulling van de arbeidsmarkt van de toekomst zouden moeten durven inzetten. Zodat we komen tot nieuwe structuren die ervoor zorgen dat iedereen kan meedoen en die een enorme versnelling kunnen brengen in onze individuele en collectieve ontwikkeling, maatschappelijk en economisch. Daarin kunnen we zelfs een gidsland zijn. Mits we nu in actie komen."

Achtergrond artikel en de Kamer

De Kamer is een initiatief van Achmea om bestuurders met elkaar in contact te brengen. In De Kamer delen genodigden hun visies, uitdagingen en perspectieven. En verrijken ze elkaar door kennis en ervaringen te delen. De ervaringen die we opdoen, geven we door. Zo inspireren we elkaar en zakelijk Nederland. Alle inzichten en perspectieven die we in 2019 verzamelden over het thema de Waarde van Werk hebben we gebundeld in het boek 'Perspectief op Werk', waar dit artikel onderdeel van is. De vraag hoe werk zich de komende jaren gaat ontwikkelen stond centraal. En dat levert veel stof tot nadenken. Over deze en andere belangrijke onderwerpen blijven we ook in 2020 het gesprek voeren met bestuurders, zodat we samen bijdragen aan de toekomst van de BV Nederland en de maatschappij.

Het hele boek is te lezen op
www.achmea.nl/de-kamer

De
Kamer

Samen verder kijken