Ja-maar®

OM DENKEN op het werk

Berthold Gunster

© 2021 Berthold Gunster
© 2021 Omdenken Uitgeverij

Omslagontwerp Jan Gunster
Vormgeving en illustraties Jan Gunster en Adept vormgeving
Tekeningen Evalien Lang
Uitgever en redactie Annemargreet Dwarshuis

Eerste druk, oktober 2021

ISBN 9789083168906
NUR 770

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, het zij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

Werken om te leven

Werk. Wat verwachten we er allemaal wel niet van? Dat het ons financiële zekerheid biedt, om te beginnen. Dat we de kachel ervan kunnen laten branden. Dat we de huur of de hypotheek kunnen opbrengen. Maar daar blijft het niet bij. Werk heeft de afgelopen decennia een steeds centralere plek in ons leven ingenomen. We verwachten leuke collega's te hebben, onszelf te kunnen ontwikkelen, carrière te maken, status en een identiteit te verwerven en als kers op de taart verwachten we ook nog eens via werk de wereld een beetje mooier te kunnen maken.

Dat zijn onze verwachtingen rond werk. Er is ook een *realiteit* rond werk. Een realiteit die nogal eens in schril contrast staat met die verwachtingen. Op het gebied van werk is veel veranderd. Niet altijd ten goede. Dienstverbanden zijn steeds losser geworden. Er is een groeiend leger schijnzelfstandigen ontstaan. Juridisch zijn ze zzp'er. In de praktijk zijn het goedkope arbeidskrachten voor wie geldt 'voor jou tien anderen'. Ondertussen zijn we nogal eens bereid ons als kleuters te laten behandelen (of gedragen we ons als kleuters), worden we geconfronteerd met meer en meer zinloze bureaucratie en vragen we ons af wat de 'why' van onze organisatie is. Hoe ethisch, belangrijk of zinvol is werk voor ons eigenlijk?

Met z'n allen spelen we het spel mee dat werk ons gelukkig en tevreden zou moeten maken, maar meer en meer mensen raken gedesillusioneerd. Begrijpelijk. Want wat heeft onze maatschappij een alleenstaande van 27 te bieden die als maaltijdbezorger, verpleegkundige, leraar of winkelbediende netjes zijn best doet,

maar niet in staat is een huis te huren, laat staan te kopen? En ook de mensen die zich financieel relatief zeker voelen in hun baan voelen de voortdurende druk van een onzekere toekomst. Hoe moet je de eindjes aan elkaar knopen als je partner met een goed inkomen je plotseling verlaat, je vader aan de andere kant van het land intensieve mantelzorg nodig heeft, je kinderen alle tijd en aandacht van je vergen en jijzelf ondertussen in een burnout dreigt te belanden?

Ook leiders van organisaties maken zich grote zorgen over de vraag hoe wij werk met elkaar georganiseerd hebben. Maar liefst 92 procent is van mening dat de traditionele structuren niet meer voldoen. Mogelijk nog zorgwekkender is het feit dat 86 procent geen idee heeft wat er precies moet veranderen.[1]

Ondertussen is tijdens de coronapandemie het speelveld behoorlijk opgeschud. Thuiswerken bleek voor veel beroepen opvallend makkelijk te organiseren. We werden ons ervan bewust hoe afhankelijk we zijn van essentiële beroepen; niet toevallig zijn dat naast supermarkten vooral werkzaamheden die de overheid regelt, zoals de vuilnisdienst, politie, zorg en onderwijs. En wonder boven wonder bleef de wereld grotendeels doordraaien. Ondanks lockdowns, mondkapjes en anderhalvemetermaatregelen.

Dit alles roept de vraag op: is de verwachting dat werk voor van alles en nog wat een oplossing is, niet een illusie? Zouden we niet fundamenteel anders over werk moeten gaan denken? Of, om het simpeler te zeggen, hoe zou het zijn als we niet leven om te werken, maar werken om te leven?

Naar kantoor.
Wat je meestal aandoet.

Wat je stiekem misschien ook wel eens een keer aan zou willen doen*.

* Deze afbeelding is uiteraard gender neutraal. Wat je aan wil trekken bepaal je zelf. Wil je je als brandweerman (m/v) kleden als Catwoman (m/v)? Prima. Doe dan wel ff brandwerende onderkleding aan. Maar dat spreekt uiteraard voor zich.

Oplossingsreflex

De manager van de afdeling Facilitair van een provincie constateert een hardnekkig probleem: de verschillende onderafdelingen werken niet goed samen. Er is sprake van een eilandjescultuur. Zo heeft ICT geen goed contact met de schoonmakers en communiceren de kantinemedewerkers niet of nauwelijks met de mensen van Pand & Terreinen. De manager brengt het probleem onder de aandacht bij de directie. Die besluit een consultant aan te trekken om het probleem aan te pakken.

Wat is onze eerste reactie als we met een probleem geconfronteerd worden? We willen het oplossen. Het probleem moet worden weggewerkt. Het liefst zo snel mogelijk. Je zou kunnen zeggen dat het de *default*, de fabrieksinstelling van ons brein is om problemen op te lossen. Zo willen we ook een probleem als de eilandjescultuur het liefst zo snel mogelijk oplossen. Deze neiging noem ik onze *oplossingsreflex*.

Op zich is dat begrijpelijk. Problemen voelen als bedreigingen. En wat is onze eerste instinctieve reactie als we ons bedreigd voelen? Wegwezen! Beer? Rennen! Harde knal? Bukken! Ooit waren deze instinctieve en impulsieve reacties nuttig. De wereld was vol gevaar, er waren leeuwen en dus was snel reageren van levensbelang. De wereld van nu is echter is een stuk complexer. En bij complexere problemen werkt de oplossingsreflex vaak niet.

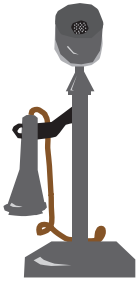
Door ergens woorden aan te geven, zoals 'eilandjescultuur', kunnen we iets als een probleem *framen*. Een verschijnsel heeft een naam, een stempel, en al gauw denken we niet alleen dat er een

probleem is, maar ook dat we iets aan dat probleem moeten doen. De kans is groot dat onze oplossingen hun doel volledig voorbijschieten. Waarom? Omdat er soms helemaal geen probleem is. Als een collega roept dat hij constant gebeld wordt door ontevreden klanten, dan klinkt dat als een serieus probleem. Welk bedrijf wil er nou 'constant' door ontevreden klanten gebeld worden? Maar na een simpele vraag: 'hoe vaak ben je de afgelopen week dan gebeld?' kan zomaar blijken dat het maar twee keer was. Hoe groot is het probleem dan helemaal? En om nog even in dit voorbeeld te blijven: stel het aantal telefonische klachten van klanten is het afgelopen jaar *verdubbeld.* Daar schrik je toch van als het om jouw bedrijf zou gaan? Dat is toch slecht nieuws? Maar wat als het totaal aantal klanten het afgelopen jaar verviervoudigd is? Dan is het percentage klachten dus gehalveerd. Hoezo slecht nieuws? Goed nieuws!

In nogal wat gevallen is er dus alleen een probleem op het niveau van taal. In woorden, in ons denken, is er een probleem. Maar dat hoeft nog niet te betekenen dat er in de realiteit ook een probleem is. Niets is zo zinloos als het oplossen van een probleem dat er niet is. Of, zoals de Engelsen zeggen: *'If it ain't broken, don't fix it'.*

Terug naar de consultant en het vraagstuk van de 'eilandjescultuur'. Waar kwam ze al snel achter? De onderafdelingen functioneerden prima. In de praktijk was het überhaupt niet nodig om samen te werken. Begrijpelijk. Want wat moet een ICT'er nou overleggen met iemand van de afdeling schoonmaak? Het enige probleem was dat de manager het woord 'eilandjescultuur' in de mond had genomen. Kortom, er wás helemaal geen probleem. De consultant schreef een kort rapportje. 'Ik raad u aan uw vocabulaire te *reframen* zodat de afdelingen, die uitstekend functioneren, zich gerehabiliteerd voelen.'

Wees dus vanaf nu op je hoede. Als iemand zegt: ‘Er wordt slecht gecommuniceerd’, ‘de werkdruk is te hoog’, ‘de neuzen staan niet dezelfde kant op’ of ‘de energie is eruit’, tel dan eerst tot tien. Misschien speelt er wel een ander probleem. Of is er helemaal geen probleem. Of, nog mooier, misschien is het probleem wel *de bedoeling.*



1892

Nu alleen nog even de
Pleisterplak registratie administratie