



WAAROM LEGGEN niet alle bedrijven hun werknemers zo in de watten als Google? Bijna

iedereen heeft inmiddels wel gehoord over de yoga- en sportruimtes op de kantoren van het internetbedrijf, de tafelvoetbaltafels, kantines vol gezond eten en de werknemers die een deel van hun tijd mogen (volgens sommigen zelfs 'moeten') besteden aan 'dingen die ze leuk vinden'. De Amerikaanse internetschoenenwinkel Zappos heeft een vergelijkbare filosofie. Vorige maand vertelde bestuursvoorzitter Tony Hsieh (spreek uit 'sjee') in *The New Yorker* dat hij streeft naar zo'n geweldige bedrijfs-cultuur, dat iedereen graag naar zijn werk komt. Hij wil *zappiness* verspreiden: geluk op zijn Zappos'. 'We zijn meer dan een team – we zijn familie', meldt zappos.com. En dat familiegevoel breidt zich uit naar de klanten. Werknemers zijn bereid om urenlang te praten met mensen die de gratis klantenservicelijnen bellen. (Het record staat op 5 uur, 25 minuten en 31 seconden; de beller 'begon over haar zus', aldus de medewerkster die haar te woord stond.)

Net als Google is Zappos zeer succesvol. Het in 1999 opgerichte bedrijf is inmiddels de grootste schoenenwebwinkel wereldwijd – de Amazon.com van het schoeisel, zou je kunnen zeggen. Dat viel Amazon zelf ook op. In juli nam de boekenreus de schoenen-gigant over voor ongeveer 850 miljoen dollar, waarbij Amazon beloofde Zappos' bedrijfsstructuur intact te houden.

Organisatiepsycholoog Aukje Nauta noemde onlangs op een KNAW-symposium nog twee voorbeelden van bedrijven die nadrukkelijk goed voor hun werknemers zorgen en het ook goed doen. Bij Semco, een succesvol Braziliaans productiebedrijf, bepalen werknemers zelf welk werk ze doen, op welke tijden, en zelfs (in overleg) wat ze verdienen. Finext, een financieel adviesbureau in Voorburg, heeft zich in zijn zeer democratische, zeer flexibele bedrijfsstructuur laten inspireren door Semco.

De KNAW-bijeenkomst ging over 'pro-sociaal gedrag'. Dat is het gruwelijke jargon dat de sociale wetenschap gebruikt voor wat gewone mensen gewoon sociaal gedrag noemen: aardig en behulpzaam zijn, goed zijn voor een ander. (In de sociale wetenschappen is 'sociaal gedrag' alles wat mensen niet in hun eentje doen; 'pro' geeft aan dat het om gedrag gaat dat anderen bevoordelt.) Nauta, bijzonder hoogleraar sociale en organisatiepsychologie aan de Universiteit van Amsterdam en adviseur bij Randstad HR Solutions, sprak over wat ze haar stokpaardje noemt: *i-deals* arbeidsrelaties en *i-deals*. Dat is wat ze bij bedrijven als Google, Zappos, Semco en Finext hebben, zonder dat die dat zelf per se zo noemen.

CONTRACTEN "De term i-deals is bedacht door Denise Rousseau van Carnegie Mellon University", vertelt Nauta een paar dagen later in een café in Utrecht. "Die heeft veel geschreven over de impliciete, psychologische contracten die werkgevers met hun werknemers hebben, naast het juridische en economische contract." Een i-deal is een idiosyncratische, dus per werknemer unieke *deal*, legt Nauta uit. Het komt erop neer dat baas en werknemers op democratische wijze afspraken maken over de inhoud van het werk, werktijden, prestaties, loon, ambities, cursussen, enzovoort.



Traditionele werkvloer: Johnson Wax in Racine (Wisconsin). FOTO JEFF DEAN

Bij een i-deal zijn die afspraken goed voor de persoonlijke ontwikkeling van de werknemer én voor het bedrijf. "Als mensen zeggenschap hebben over wat ze moeten doen en wanneer, zijn ze productiever dan wanneer je ze in voorgeschreven baantjes zet. Daar is ongelooflijk veel bewijs voor." Dat is de gangbare opvatting binnen de psychologie; er is eigenlijk geen organisatiepsycholoog te vinden die er anders over denkt. De vraag is dan waarom niet alle werkgevers de hiërarchie en regelzucht in hun bedrijf afschaffen en hun personeel zo verwennen als Google en Zappos, als dat kennelijk geld oplevert. Schrikken veel managers terug voor het softe karakter van zo'n gezellige, speels ingerichte platte organisatie? Hebben ze geen zin in het vele overleg dat die structuur met zich meebrengt? Of wantrouwen ze hun werknemers, denken ze dat die

de kantjes eraf zullen lopen als ze zelf mogen bepalen wat te doen en wanneer? "Nou", zegt Carsten de Dreu, hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie aan de UvA en ook een van de sprekers op het symposium, "om te beginnen weet ik niet of zulke organisaties wel echt de uitzonderingen zijn. Wat Google en Zappos doen, is natuurlijk ook een vorm van *branding*, een manier om aan je reputatie te bouwen. Waarschijnlijk zijn er veel meer bedrijven die een hoop voor hun werknemers doen, maar die lopen er misschien wat minder mee te koop." Het was te verwachten dat De Dreu zoets positiefs zou zeggen. In zijn lezing op het symposium pleitte hij voor een cultuuromslag: we zouden vaker moeten uitgaan van het goede in de mens. Volgens De Dreu verwachten mensen te vaak dat anderen zich egoïstisch of anderszins 'slecht'

De beste managers luisteren naar hun werknemers. Vreemd

genoeg zijn er nog steeds managers die dat niet doen.

Ellen de Bruin

zullen gedragen, en dat wantrouwen kan tot *self-fulfilling prophecies* leiden. Neem een werknemer die dagelijks moet in- en uitklokken. Of die door zijn baas met een camera in de gaten wordt gehouden. Ja, sommige chefs wantrouwen inderdaad hun personeel. Zo'n werknemer zal daar niet erg gemotiveerd van raken om harder of langer te werken."

Waar komt zulk wantrouwen vandaan? De Dreu: "We moeten altijd opboksen tegen de evolutionaire neiging om sterk op mogelijk gevaar te letten, dat te diagnosticeren en in te kapselen alvorens over te gaan tot de plezierige dingen." Die neiging brengt argwaan met zich mee, zeker tegenover mensen die niet tot de eigen groep behoren. Dus ook tussen werknemers en werkgevers.

GELD VERDIENEN En dat, zegt De Dreu, terwijl mensen van nature ook aardig en altruïstisch zijn – dat bleek onlangs nog uit zijn eigen onderzoek. "Wij zeiden tegen mensen: je kunt meedoen aan een spel waarbij je op slinkse wijze veel geld kunt verdienen ten koste van anderen. Het hoeft niet, je kunt ook eerlijk spelen. Maar we gaven je zo'n informatieve onderdeel dat je anderen een aanbod kunt doen dat zij als eerlijk zullen opvatten, maar wat aanzienlijk in jouw voordeel en in hun nadeel is. Ze zullen nooit te weten komen dat je hen belazert hebt en wij als onderzoekers weten het ook niet." De Dreu had een ingewikkeld systeem bedacht om an-

nimiteit te garanderen. "Maar deelnemers mochten ook met aanzienlijk minder geld meteen naar huis. En dat is wat een overweldigende meerderheid wilde: 70 procent wilde niet eens in zo'n oneerlijke situatie zitten. De meeste mensen denken dus niet standaard 'kan ik jou pootje lichten, dan doe ik dat' – integendeel, ze willen niet eens in de verleiding komen." En als je die positieve kant van de mens nu eens benadrukt, dan krijg je geen negatieve maar een positieve spiraal, zegt De Dreu. Ja, dat klinkt soft, geeft hij toe. "En eigenlijk is dat heel interessant, dat we het soft en naïef vinden klinken als iemand zegt dat de mens eigenlijk goed is. Zelfs wetenschappers die beter zouden moeten weten, hebben die neiging."

Daar heeft hij nog een mooie anekdote over. "Ik was vorige week op een congres in de Verenigde Staten en een collega uit Chicago presenteerde daar zijn onderzoek naar discriminatie. We weten dat mensen geneigd zijn om de groep waarvan ze zelf deel uitmaken te bevoordelen ten opzichte van de anderen. Maar willen ze nu dat hun eigen groep het goed heeft of dat de andere groep het slecht heeft – is het *ingroup love* of *outgroup hate*? Die collega had een experimentele spel-situatie ontworpen waarin hij dat heel netjes uit elkaar kon trekken, en keer op keer kwam eruit dat het *ingroup love* was. Hij deed echt zijn best om *outgroup hate* aan te wakkeren, door die groep zwart te maken – door het makkelijk te maken die groep te benadelen – maar hij kreeg het niet van de grond. Dus na afloop ontspan zich een discussie over wat er mis was met die spelsituatie. Tot ik zei: kom nou jongens, als eruit was gekomen dat het *outgroup hate* was, had niemand daaraan getwijfeld. Maar kennelijk kunnen we niet accepteren dat het *ingroup love* is."

CURSUS Met wederzijds wantrouwen tot gevolg. Nauta komt dat regelmatig tegen in haar adviespraktijk: "Werknemers die zeggen: 'mijn baas laat mij die cursus nooit doen', terwijl hun werkgevers zeggen: 'mijn personeel wil dat niet, die mensen willen alleen maar bij de kinderen thuis zijn'."

Het is ook niet gemakkelijk om in een per definitie hiërarchische relatie op basis van gelijkwaardigheid met elkaar te praten, benadrukt Nauta. "Je moet als baas systematisch verkennen wat je werknemers precies willen, wat hun ambities zijn en hoe dat allemaal binnen de organisatie past. Dat is bijna een soort therapie – die vaardigheden hebben de meeste leidinggeversden helemaal niet. Het is veel makke-



Wat je nodig hebt, zijn vriendelijke,

bescheiden mensen aan de top

lijker om een opdracht te geven als je wilt dat iemand een bepaalde taak verricht." En sneller. "Maar wat dat betreft gaan de kosten voor de baat uit. Als je investeert in een goede arbeidsrelatie, dan loopt het daarna als een trein. Dan gaat iemand heel hard voor je rennen. Als iemand pas wat gaat doen als je een opdracht hebt gegeven, kost dat uiteindelijk veel meer energie. Het is investeren in de volwassenheid van je medewerker."

Managers hebben onvoldoende psy-tot gevolg. Nauta komt dat regelmatig tegen in haar adviespraktijk: "Werknemers die zeggen: 'mijn baas laat mij die cursus nooit doen', terwijl hun werkgevers zeggen: 'mijn personeel wil dat niet, die mensen willen alleen maar bij de kinderen thuis zijn'."

een rooster laten bedenken – een vliegtuigstoel kunnen mensen ook zelf reserveren, dus een rooster maken kunnen ze ook. Als leidinggeven-de moet je voortdurend, bij alle klei-ninge dingen bedenken: o ja, we wilden het participatief en democratisch doen."

VLOOTSCHOUW Maar managers zijn geneigd bij problemen te grijpen naar regels en tastbare instrumenten. "Een fte op papier voor een bepaalde taak, bijvoorbeeld. Of ze gaan een zogeheten 'vlootschouw' doen, het hele personeel tegen het licht houden. Maar dat doen ze door *over* mensen te praten in plaats van *met* mensen." Ook een ondernemingsraad maakt een bedrijf niet automatisch democratischer, zegt Nauta. "Een or is een geïnstitutionaliseerde vorm van democratie binnen een bedrijf, waar vaak wat oudere mannen inzitten die gekozen worden in verkiezingen waar niemand aan meedoet, want die uiteindelijk verdient degene die het werk doet het geld, of die levert de zorg, of geeft het onderwijs. Daar moet je dus niet autoritair tegen zeggen: jij moet dan en dan op die tijden werken, bijvoorbeeld, maar hen zelf

de achterban. Er zijn natuurlijk ook goede ondernemingsraden, maar vaak is een or in feite een poging democratie in te voeren door middel van méér regels. Het is veel slimmer om mensen van onderop, in hun werk inspraak te geven en te motiveren." En liever niet met geld, zeggen de psychologen. De Dreu: "Verkeer en Waterstaat had ooit zo'n experiment waarbij ze mensen die in de spits de trein namen in plaats van de auto wat geld gaven. Dat werkte, maar wat je dan in feite doet, is pro-sociaal gedrag bevorderen door mensen in hun eigenbelang aan te spreken. Zo van: als jij niet aardig bent, krijg je geen snoepje. Nou, we weten uit allerlei onderzoek dat dat aardige gedrag daarmee extrinsiek gemotiveerd raakt, dus dat mensen stoppen met dat aardige gedrag als je die beloning niet meer geeft. Want dan doen ze het niet meer omdat ze het zelf willen of begrijpen dat het belangrijk is." Op korte termijn werkt zulk belonen en straffen natuurlijk wel, zegt hij. "Maar het probleem is: als je daar eenmaal mee begint, moet je het *blijven* doen. Terwijl je in veel situaties mensen ook wel meekrijgt door uit te leggen: we moeten het samen doen."

Maar niet alle managers zijn uit op succes voor het bedrijf op de lange termijn – dat kan ook een reden zijn om niet de tijd te nemen een bedrijf niet personeelsvriendelijk en democratisch in te richten. "Denk aan zakenbankiers die voor dikke bonussen gaan en weg zijn als ze het ergens anders beter kunnen krijgen", zegt Nauta. "Kijk, je wordt niet voor niks topbestuurder. Daar zit altijd een zeker narcisme bij. En als je héél narcistisch ingesteld bent, dan ben je vaak niet voor het bredere collectief, dus gezamenlijke winst en, als je het nog breder trekt, ook welzijn voor het hele personeel. Dat vereist empathie, je moet je kunnen verplaatsen in het perspectief van de ander." Wat je dus nodig hebt, zijn vriendelijke, empathische, bescheiden mensen aan de top. Niet echt eigenschappen die mensen met managers associëren. Zulke mensen zijn toch nooit te porren voor een bestuursfunctie? Hoe is dat op te lossen? Nauta zucht. "We hebben echt meer vrouwen aan de top nodig. En dat verandert maar heel langzaam." Een van haar studenten heeft laatst een onderzoek gedaan, vertelt ze, waarbij mensen in twee teams wer-

den verdeeld die een onderhandelings-spel moesten spelen. "Maar de structuur was voor de deelnemers niet helemaal duidelijk: ze wisten niet of ze meer punten moesten halen dan het andere team, of samen zoveel mogelijk. We hebben die oefening bij 54 teams gedaan en het bleek: hoe meer vrouwen er in de teams zitten, hoe groter de totale opbrengst van die teams samen. Vrouwen zien het dus standaard meer als een coöperatief spel dan mannen." Misschien ook wel uit angst voor conflict, zegt Nauta: "Vrouwen houden niet van ruzie. En dat werkt heel goed als je met zijn allen iets wilt bereiken, maar weer niet als je een concurrent moet verslaan. Dus we hebben in de top een gezonde mix nodig."

Dat niet alle managers geschikt zijn voor een democratisch geleid bedrijf met veel eigen inbreng mag dus duidelijk zijn. Maar hoe zit het eigenlijk met de werknemers? Er zijn toch ook mensen die graag duidelijke regels en vaste taakomschrijvingen willen en verder geen gedoe? "Ja, mensen verschillen natuurlijk in wat wij *need for structure* noemen, behoefte aan structuur. Maar dat maakt niet uit: er is heel veel routinematig werk op de wereld dat moet gebeuren en waar iemand die van regels en structuur houdt, beter geschikt voor is dan een creatieveling. Waar het om gaat is dat ook die mensen daar een bewuste keus voor maken, en geen keus uit angst of onvrede."

BASISBEHOEFTE Ze herinnert zich een onderzoek uit de jaren negentig. "Toen was er een hyperdome 'sociotechniek' en 'zelfsturende teams', die termen waren toen erg hot – nou dat is gewoon hetzelfde als waar we het nu over hebben, er is eigenlijk niks nieuws onder de zon. Maar ze wilden dat bijvoorbeeld invoeren in een fiet-senslotenfabriek. En daar kwamen ze crachter, zeiden ze: die mensen willen helemaal geen autonomie en geen eigen verantwoordelijkheid, die willen gewoon weten wat ze moeten doen. Persoonlijk denk ik dat men er onvoldoende in heeft geïnvesteerd om het tot een succes te maken – iedereen wil autonomie, dat is een basisbehoefte. Maar als managers die autonomie van de ene op de andere dag opleggen, dan is dat ten eerste geen echte autonomie, en ten tweede hebben mensen dan geen tijd gehad eraan te wennen, wat hen angstig kan maken. Als je daar als management een paar keer tegenop gelopen bent, dan zeg je: zie je wel, het werkt niet, laten we er maar mee ophouden." Het is heel moeilijk om een bestaande organisatie te democratiseren. En er zijn altijd modes, zegt De Dreu, in wat bedrijven en managementgoeroes doen. "De slinger zwaait altijd heen en weer: van een platte organisatie waar je kunt freewheelen naar strakke hiërarchische bedrijven met een tijdsklok. Omdat er altijd wel een paar mensen zijn die het eigenbelang laten prevaleren en de kantjes aflopen – en dat valt op, dan worden de vrijheden weer ingeperkt. Vervolgens wordt het weer te verkramp, en dan wil iedereen weer ruimte." Maar wat er nooit zal gebeuren, denkt De Dreu, is dat je in een situatie komt waarin iedereen alleen maar coöperatief gedrag vertoont en zichzelf wegcijfert, of waarin iedereen juist alleen maar aan zichzelf denkt. "Mensen hebben beide kanten in zich. Alleen, we vergeten die goede kant wel eens." En – om het nog maar eens over eigenbelang te hebben – daarmee doen we onszelf uiteindelijk tekort. ●



Software-ontwikkelaars van Google aan het werk. FOTO AP