

De macht van het moeten

ESSAY - Mieke Vandromme juni 2016

“Juffrouw, ik wil dat je de resultaten van de proeven in het rapport aanpast.”

“Waarom?” Ik kwam recht van de schoolbanken en was gewoon alles in vraag te stellen. Zo was ik, althans dat dacht ik, een goede wetenschapper geworden.

“Omdat. Het moet!”

Ik schrok van zijn antwoord. Vooral het woord *moet* maakte indruk. Ik knikte en rondde de cijfers af in de gevraagde richting. Toch bleef ik de *waaromvraag* stellen. Nooit kreeg ik een afdoend antwoord. Erger nog, mijn mening begon steeds vaker af te wijken van de zijne. Twee jaar later verliet ik het bedrijf. Ik kan niet werken voor mensen waarmee ik het voortdurend oneens ben.

Hoeveel werknemers worden er platgewalst onder de macht van het moeten? Vast duizenden of misschien wel miljoenen. Ik vrees dat slechts enkelingen zich ertegen kunnen verzetten, dat het maar een klein percentage is dat de kracht heeft een eigen keuze te maken. De meesten zijn muizen – en niet vogels, want meestal is er van vliegen al lang geen sprake meer - voor de kat. Ze krijgen een burn-out of erger nog een depressie. Ook werkgevers voelen de dreiging van de toenemende stress. De economie is immers een wereldwijde race geworden, een competitie die vaak veel weg heeft van oorlogvoering. Zou gezapig naast elkaar joggen en vriendschappelijk samenwerken niet aangenamer zijn?

“Niet harder werken, maar gelukkiger kiezen”, consulteert Els Deboutte in haar boek *Goesting!*ⁱ

Hoe je omgaat met je werkhistoriek, hoe je werk past of wringt in je leven, bepaalt of je gelukkig of ongelukkig bent.

Maar wat als je helemaal niet kunt kiezen, mevrouw Deboutte? Hoe (on)gelukkig is iemand die geen werk of te weinig werk heeft? In tijden waar we het druk hebben, is stress hebben bijna een statussymbool geworden. Verveling is not done. Na de burn-out, loert de bore-out om de hoek.

Voor MO* interviewde Gie Goris Europees Commissaris Marianne Thyssenⁱⁱ. Zijn vraag: “Hoe gaan we ervoor zorgen dat de nieuwe combinatie van flexibiliteit en zekerheid een goede zaak wordt voor de werknemers?”. Haar antwoord: “We moeten inzetten op werkzekerheid, eerder dan de zekerheid van betrekking die vroeger bestond. Mensen veranderen meer van werk en bevinden zich dus veel vaker in transitie momenten – wat altijd kwetsbaar maakt. Daarvoor is een goede vorming nodig, niet alleen tijdens de schoolleeftijd, maar gedurende de hele arbeidscarrière, ...”.

Onderwijs dus. Dé oplossing voor alles, zo lijkt het wel.

Laten we even terugkeren in de tijd.

Vroeger en nu

Mijn grootvader werkte zijn hele leven voor dezelfde baas. Hij was gelukkig, kende weinig stress en toen hij met pensioen ging, kreeg hij een gouden horloge. Mijn vader bleef altijd binnen dezelfde organisatie werken, maar verschoof van functie zodat hij altijd de baas kon blijven. Hij was gelukkig de dag dat hij met pensioen ging. Ikzelf vond, na zes jobs, mijn draai toen ik zelfstandige werd. Ik werd dus mijn eigen baas. Mijn kinderen hoppen van de ene baan naar de andere. Vermoedelijk zullen zij in hun carrière heel

wat verschillende werkervaringen aan elkaar rijgen, tot ze op een dag de juiste balans vinden tussen werk en privé. Hopelijk kunnen ze in een verre toekomst met pensioen gaan.

Was het vroeger beter? Stel dat mijn laaggeschoolde grootvader in de clinch was geraakt met zijn werkgever? Hij zou de straat op gegooid zijn, met weinig rechten en wie weet was hij zo in de armoede verzeild geraakt. Vroeger waren werknemers de dienaars van de baas, de alfa-man, de stamvader die het voor het zeggen had. Kortom, het patriarchaat was wet. Ik ben blij dat ik niet - met mijn feministische trekjes - in die tijd van extreme gender polariteit leefde. Alle menselijke variatie en diversiteit werd gedwongen, gekneet en geperst in hokjes. Twee hokjes dan nog wel, die van mannen en vrouwen, met zeer rigide voorgeschreven regels voor hun gedrag. Mensen die niet wilden of konden voldoen aan de voorgeschreven normen, werden keihard aangepakt en liepen veel risico op geweld, sociale uitsluiting, criminalisering en nog veel meer. Klinkt het u bekend in de oren? Dan is de kans groot dat u in een cultuur leeft waar dit vandaag de dag, spijtig genoeg, nog schering en inslag is. De macht van het moeten, anno 2016.

Maar misschien zorgde het *moeten* vroeger voor rust? Het gevoel alle verantwoordelijkheid te kunnen afschuiven, de paraplu opsteken, kan zo'n zalig ontspannen gevoel geven. Ik heb het idee dat we tegenwoordig onze job te veel willen personaliseren. *Ik* in plaats van *wij*. Vroeger zorgde de baas voor het overzicht. Hij torende hoog boven zijn werkmieren uit en controleerde of alles naar wens verliep. Zijn referentiekader was de lokale markt. Akkoord, overzicht bewaren was toen nog eenvoudig. Nu willen we allemaal baasjes zijn die voortdurend naar boven proberen te klimmen. We willen de wereld zien, steeds hoger vliegen. Grenzen vervagen, ook die tussen werkgevers en werknemers. Globalisering heet dit, geloof ik. *De gans de wereld omspannende en beïnvloedende activiteiten, het wegvallen van grenzen als hinderpalen voor de verbreiding van activiteiten en invloeden*, een definitie die ik vond in een Nederlands woordenboek online.

De baas is het gelukkigst

Belgische werknemers zijn gemotiveerd en geëngageerd. Toch moeten bedrijven in de toekomst veel meer inzetten op flexibele carrières, kopt Sven Vonck in een artikel in Knack van 25 mei 2016ⁱⁱⁱ.

Uit een grootschalige enquête van hr-bedrijf Attentia blijkt dat bijna een vierde van de Belgische werknemers het risico loopt op een burn-out. Toch voelen acht op de tien Belgische werknemers zich geëngageerd en hebben een gezonde werklust. Nog eens 77% beleeft plezier aan zijn werk. Maar al die arbeidsvreugde kan niet verhullen dat bij veel werknemers de batterijen 's avonds leeglopen. 39% geeft aan het moeilijk te hebben om te recupereren na de werkuren.

Terug naar mijn grootvader. Na zijn werk trok hij de tuin in. Hij kweekte de meest fantastische appelen en peren. Ik proef nog steeds zijn geweldige Doyenné du Comice. Mijn vader ging viool spelen of een kaartje leggen met de vrienden. Hij kwam meestal met blinkende oogjes thuis en de volgende morgen vertrok hij fluitend met de fiets naar zijn werk. Ik schrijf kortverhalen en nu en dan een gedicht. Dat ik daar geestelijke kracht uit put, leerde ik gaandeweg. Mijn kinderen, die jonge dertigers zijn, hebben het moeilijker om te ontspannen. Ze combineren een job met groeiende verantwoordelijkheid, met een steeds drukker gezinsleven. Het lijkt alsof de jonge werknemers vandaag de dwang voelen om op een zo kort mogelijke tijd, het maximum uit hun loopbaan te persen. Tegen dat ze 35 zijn moet alles in een definitieve plooi liggen. Ze leggen zichzelf de macht van het moeten op. Wat een absurditeit, zeker als je nog een loopbaan van minstens 32 jaar voor de boeg hebt. Geduld, jongens en meisjes. Gun jezelf de tijd om te ontdekken. Het komt allemaal goed, dat beloof ik jullie met het erewoord van iemand op de drempel van het pensioen.

Professor Ans De Vos van de Antwerp Management School noemt in hetzelfde artikel in Knack, de cijfers van Attentia zorgwekkend maar zeker niet verbazingwekkend. Ze heeft het over *citroenloopbanen*. Op zich een prachtig woord, zolang je niet nadenkt over de angstwekkende inhoud. Misschien krijgt het wel een plaats in Van Dale, naast andere woorden die gangbaar worden in onze taal. Toch hoop ik dat het stilletjes verdwijnt tussen de plooien van de geschiedenis.

Door de economische crisis moeten veel bedrijven geherstructureerd worden. Zo kan een salesmanager die verantwoordelijk is voor de Belgische markt, op donderdag te horen krijgen dat hij er vanaf de maandag ook Nederland, Duitsland, Luxemburg en Polen bij krijgt. Uitgeperst als een citroen, ondervindt hij stress, slapeloosheid en mentale vermoeidheid. Hij denkt na over een manier om enigszins zijn eer te redden, wat hetzelfde is als zijn zelfrespect bewaren. Wanneer deze werknemer bovendien een gering engagement heeft en weinig werkplezier, treedt hij toe tot de risicogroep. Hij staat aan de rand van een burn-out.

En de baas? Zijn mantra is flexibiliteit (lees: rekbaarheid tot de elastiek knapt) en hij verdeelt de taken (lees: onder zijn steeds kleiner geworden personeelsbestand). Iedereen knikt 'ja' (lees: want ze durven niet anders) en tevreden rijdt hij naar huis (lees: in zijn dure bedrijfswagen). Daar schenkt hij zich een whisky in en klinkt zichzelf toe op een geslaagde dag.

Stop, stop, stop! Rewind...

De macht van de leider

Hoe zou het beter kunnen/moeten?

De werkgever heeft uitvoerig zijn personeel ingelicht omtrent de herstructurering. Hij ging de communicatie aan met zijn medewerkers en peilde naar hun individuele interesses of liet de HR-manager alles in kaart brengen (daar bestaan tegenwoordig zelfs apps voor^{iv}). Hij weet dat wie constant vermoeid is, niet optimaal functioneert en zelfs onverschillig wordt voor de interactie met de collega's. Echter, in een omgeving waarin werknemers voortdurend bijleren en waar plaats is voor autonomie, ontstaat creativiteit en voelen mensen zich gelukkig.

De werkgever die dit beseft en ernaar handelt, is een goede leider.

Ik denk dat de patriarch voor wie mijn grootvader werkte, zo'n persoon was. Anders zou *onze pépé* het er niet zoveel decennia hebben uitgehouden. Hij was immers verstandig, nam graag initiatief en zei alles recht voor de raap.

Gelukkige medewerkers zorgen voor gelukkige klanten^v, een cliché zo hoog als een huis, maar o zo waar. Ik voeg hier graag het volgende aan toe: *Een gelukkige werkgever zorgt voor gelukkige werknemers*. Het artikel in Kmo-Insider met bovenstaande titel, ontstond vanuit een panelgesprek met HR-managers uit diverse sectoren. Verder vond ik er de volgende opmerkelijke uitspraken: "De tijd van het patriërchaat behoort definitief tot het verleden". Eindelijk! "Het ouderwetse patroon waarbij een werkgever alles alleen beslist, is volledig achter de rug." Machtig! "Beleidsbeslissingen worden vandaag best na algemeen overleg genomen, waarbij de inzet en de betrokkenheid van alle medewerkers het verschil maken". Geweldig! "Medewerkers zijn tegenwoordig ambassadeurs of zelfs aandeelhouders van het bedrijf geworden." Driewerf hoera!

Om de hoge concurrentiestrijd aan te gaan, kan de chef dus maar beter over een gemotiveerd en goed functionerend team beschikken.

Waar vind je zo'n witte raaf met extreme leiderschapskwaliteiten?

Aan Harvard is Ronald Heifetz^{vi} een fenomeen. Deze leiderschapsgoeroe traint studenten die het schoppen tot CEO, generaal, geestelijk leider en president. Allen daarheen!

Voor het geval dat de middelen u ontbreken (en die kans is reëel gezien het huidige slechte investeringsklimaat), wil ik graag een korte les voor leidinggevendenden inlassen. Voilà, we zijn terug bij het onderwijs beland. (Misschien moet ik daar later ook eens een essay over plegen.)

Heifetz: “Leiderschap is een interpretatieve kunst”. Als cellist is hij goed geplaatst om een vergelijking te maken tussen een bedrijf en een muzikuitvoering. “Net als in de muziek draait het om samenwerking tussen de componist en de uitvoerder. Een dirigent tilt net als een leider in een onderneming zijn mensen naar een hoger plan. Leiderschap gaat altijd over het ontwikkelen van vaardigheden bij anderen zodat ze nieuwe dingen kunnen leren of oude problemen op nieuwe manieren kunnen oplossen. Eigenlijk is de leider van een jazzgroep een betere metafoor. Hier draait het om improvisatie. Een van de mooie dingen in de jazz is dat de ene muzikant de volgende in gang zet. De creatieve momenten worden vaak gegenereerd door verrassingen.”

In mijn opvoeding werd muzische ontwikkeling bewust gestimuleerd. Ik ben er zeker van dat het mij geleerd heeft om creatief te denken, ook in het bedrijfsleven.

Laat ik een praktijkvoorbeeld geven. Ik raad mijn docenten ICT aan om regelmatig bij elkaar training te volgen. Dit leidt niet tot spanning en frictie, integendeel. Ze leren van elkaars stijl en inhoud. Zo vullen ze hun rugzak met meer hulpmiddelen en zijn ze beter gewapend tegen stress. Op die manier komt de creativiteit vanuit de groep en wordt niet langer alles gedictieerd door de leider/werkgever. Ik ben er namelijk van overtuigd dat niet alle sleuteltaken in handen van één persoon mogen liggen. Dat is Russische roulette spelen. Het gaat vijf keer goed en één keer slecht. Die laatste keer kan fatale gevolgen hebben.

Leiderschap moet naar mijn aanvoelen losgekoppeld worden van gezag. Ik laat mijn medewerkers graag brainstormen. Automatisch worden – soms onvermoede – capaciteiten ontdekt. Er ontstaan innoverende experimenten. *Trial and error* is geen probleem als we op voorhand aanvaarden dat we een risico lopen op mislukking. Behalen we een succes, dan is de voldoening enorm. De macht van het *moeten* is veranderd in de macht van het *kunnen*.

Om terug te keren naar Heifetz: “Er ontstaat nieuwe muziek omdat de mensen gestimuleerd worden in de richting van iets moois en verfijnds.”

Flex(ibiliteit)

Overmacht – de baas van mijn pépé sprak over *force majeure* – is een lelijk woord dat reeds lang in Van Dale staat. Ziek worden, zonder werk vallen, onvoorziene moeilijke omstandigheden... dat houdt mensen bezig. Ook dertigers. Gelukkig is ziekte, ongeval en hospitalisatie verzekeraar. Een goede communicatie daarover tussen werkgever en werknemer is noodzakelijk. Alweer een stress-factor minder, voor we gaan struikelen over wetten en normen. Ook duidelijkheid over verloning en de evolutie ervan moeten tot het DNA van het bedrijf behoren.

Dat we allemaal langer zullen moeten werken, staat vast. Het is dan ook essentieel dat medewerkers de kans krijgen om van tijd tot tijd een sabbat te nemen of wat tijd voor het gezin. Omgekeerd mogen ze van mij een tandje bijsteken in periodes van financiële noodzaak omwille van privéredenen.

Downgraden? Geen probleem. Wens iemand proficiat als hij of zij je zegt: “Ik ben gelukkig gedegraded.”

De kracht van een KMO is de wendbaarheid, het kort op de bal spelen. *Flexbanen, flexplannen, flexburelen, flexvakantie, flexwerken, flexwinkels, ...* ‘flex’ is de toekomst. Wie weet spreken we over tien jaar niet meer over werknemers, maar over autonome zelfstandigen. Iedereen freelancer, elk met zijn

eigen bagage aan bekwaamheden en mogelijkheden. Flexibiliteit ten top. Hoe heerlijk zou dat zijn: de macht door *hiërarchie* vervangen door de macht door *kennis*.

Jef Brouwers is ‘performance’ psycholoog. U heeft hem wellicht al ontmoet in de sportpagina’s van uw krant. Voor elk heet hangijzer bellen voetbaltrainers en wielrennerscoaches naar Jef.

Voor ZO-Magazine van Unizo interviewde Herman Van Waes hem en polste naar zijn kijk op het ondernemerschap^{vii}. De titelquote luidt: “In hun hoofd zijn alle mensen ondernemers, die willen ‘rijk’ worden als mens, die kwaliteit in hun leven willen nastreven”.

Brouwers spreekt over ‘situationeel leiderschap’. Werkgevers die gewend zijn alle touwtjes in handen te hebben, moeten een nieuwe stijl ontwikkelen. Een mentaliteitswijziging in de richting van een vlakker bedrijfsstructuur dringt zich op. De baas moet een coach worden die zich afvraagt: hoe zorg ik ervoor dat iedereen hier het beste kan halen uit zichzelf en zijn talenten volop kan ontwikkelen? M.a.w. de werkgever moet zijn medewerkers leren loslaten en vertrouwen.

De beste manier om mensen te motiveren is hen nu en dan uit te dagen. *Laat eens horen wat jij weet, laat eens zien wat jij kunt*. Mensen hebben een succesbrein. Focussen op de sterke punten van iemand is de boodschap.

Binnen mijn eigen team is de verscheidenheid aan kennis en persoonlijkheid enorm. Laat dát nu net het aspect zijn dat mij als ondernemer rijk maakt. Een rijkdom in alle betekenissen van het woord.

‘Moeten’ en ‘macht’, komen in mijn woordenboek niet voor. Wel stimuleren, ontdekken, leren, ontwikkelen en creatief nadenken. Als je mensen traint en begeleidt als een coach, hen helpt hun eigen hersenen te gebruiken, komt de stressbeheersing vanzelf.

Ten slotte vanwege mezelf en mijn familie, een goede raad tegen de stress: eet regelmatig een sappige peer, speel een sonate voor viool of schrijf een inspirerende haiku.

ⁱ Els Deboutte, Goesting! Opnieuw plezier vinden in je werk én je leven, NN

ⁱⁱ Gie Goris, *Interview Focus*, MO*, zomer 2016, p. 28-31

ⁱⁱⁱ Sven Vonck, *De baas is het gelukkigst*, Knack, 25 mei 2016, p. 34-35

^{iv} Benny Debruyne, *Butterfly, HR-instrument*, Trends, 14 april 2016, p. 118-119

^v Freddy Michiels, *Panel HR-employee benefits & retentiemanagement*, Kmo-insider, mei 2016, p. 38-44

^{vi} Gerben van der Marel in Cambridge (VS), *Bizz leiderschap*, Trends, 21 april 2016, p. 90-53

^{vii} Herman Van Waes, *Interview Jef Brouwers*, ZO-Magazine, 30 mei 2016, p. 38-43