

Whitepaper

‘Gelukkig en toch ontevreden’

Heilwine Bakker, Balans & Impuls

12 april 2010

Samenvatting

In dit whitepaper bespreekt Heilwine Bakker hoe groeiende maatschappelijke ontevredenheid zijn weerslag heeft op de werkvloer. Leiderscode en medewerkerscode worden geïntroduceerd als hulpmiddel om onderling vertrouwen te herwinnen.

GIDS [online](#)



Inhoud

1 Inleiding.....	1
2 Gelukkig en toch ontevreden	2
2.1 In de samenleving	2
Signalen van ontevredenheid	2
Waar gaan we samen voor?	3
Voor alles een pilletje	3
Onneembaar bastion	3
Luid en geagiteerd	4
Verwennend verwaarlozen	4
Weggevalen beschutting	5
Vooruitgeschoven posten	5
Openlijke agressie.....	5
Suggesties voor ‘samen bouwen’	6
Bronvermelding	7
2.2 Op de werkvloer	8
Sociale banden	8
De praktijk	9
Signaleren en onderkennen.....	9
‘Good to Great’	9
Voor u geselecteerd:	10
Bijlage 1 : Leiderscode	11
Bijlage 2: Medewerkerscode	13

Whitepaper ‘Gelukkig en toch ontevreden’

1 Inleiding

Hulpverleners die klappen krijgen, minder respect voor mensen met een andere culturele achtergrond, leiders die voor zichzelf gaan en een weinig respectvolle houding naar gezagsdragers. Het zijn signalen van de groeiende ontevredenheid in Nederland. Gezondheidszorgpsycholoog Heilwine Bakker laat zien hoe dit zijn weerslag heeft op de samenleving en de werkvloer.

Heilwine Bakker is directeur van het psychologisch trainings- en adviesbureau [Balans & Impuls](#). Bij Kluwer verscheen eerder haar boek *Hoe mensen werken* (genomineerd als HRM-boek van het jaar).

[Hoe mensen werken](#) geeft leidinggevend en HR-managers de visie en aanpak om te komen tot een actieve positieve samenwerking met hun medewerkers. Ook bij stagnatie in functioneren en psychisch verzuim.

2 Gelukkig en toch ontevreden

2.1 In de samenleving

Onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau laat zien dat 82 procent van de Nederlanders gelukkig tot erg gelukkig is.(1) Hoe komt het dan dat er toch zoveel ontevredenheid is in de samenleving? In deze paragraaf komen signalen van deze ontevredenheid aan bod. Daarnaast worden suggesties gegeven om te komen tot een 'samen bouwen' tussen bestuurders, burgers en medewerkers.

Signalen van ontevredenheid

De ontevredenheid in ons land blijkt uit diverse subtiele maar ook openlijke signalen. Enkele voorbeelden:

- Agressie tegen politieagenten, treinconducteurs, ziekenhuismedewerkers e.a.: 71 procent werd hiermee geconfronteerd in een studie onder 2040 respondenten. Serieuze bedreiging waren een fors probleem, 31% van allen werd hiermee geconfronteerd, maar vooral politieagenten 53% en treinconducteurs 63% (2)
- Huiselijk geweld: 27 procent van de bevolking was ooit slachtoffer van huiselijk geweld. Bij 21 procent duurde het geweld langer dan vijf jaar. (3)
- Een grote toestroom van jonge arbeidsongeschikten in de Wajong, de arbeidsongeschiktheidsregeling voor mensen zonder arbeidsverleden. De helft van de leerlingen in het speciaal onderwijs stroomt op achttienjarige leeftijd rechtstreeks de Wajong in.(4)
- Een grote hulpvraag aan gezondheidszorg, geestelijke gezondheidszorg en jeugdhulpverlening en verstopte wachtlijsten.
- Een weinig respectvolle houding naar gezagsdragers.
- Afname van respect voor mensen met een andere culturele achtergrond dan de Nederlandse.
- Mensen die verstrikt raken in een oerwoud van bureaucratie en ontmoedigd raken in hun goede intenties.
- Een trend van defensief en zelfgericht handelen van leiders (in de meest brede zin van het woord), wat ontevredenheid en machteloosheid bij mensen, werknemers aanwakkert.
- Een trend van zelfgericht, eisend handelen van mensen ('burgers'), wat dienstverleners en leiders vermoeid en teleurgesteld maakt.
- In leiderschapsteams een gemis aan kameraadschap en bereidheid om zich dienend op te stellen voor een gezamenlijk doel.

Het is de vraag of deze signalen losse zaken zijn die om een individuele aanpak vragen. Of dat ze deel uitmaken van een patroon in de interactie tussen mensen en overheid, mensen onderling en gezagsdragers onderling.

Waar gaan we samen voor?

Ieder mens heeft behoefte aan een luisterend oor, echte interesse en hartelijkheid. Maar de bereidheid om dit aan elkaar te geven, lijkt te zijn afgenomen. Zeker wanneer iemands persoonlijke situatie anders is dan anders en er meer moeite gedaan moet worden om elkaar te bereiken en te begrijpen.

‘Waar gaan we samen voor?’ is een vraag die maar op één manier wordt beantwoord. Namelijk, hoe kan ik zo snel mogelijk, zonder al te veel moeite bij mijn doel komen, die bijdraagt aan mijn geluk en status.

Voor alles een pilletje

Het is een keerzijde van de welvaart, waardoor de suggestie wordt gewekt dat problemen of zorgen niet hoeven te bestaan. En als ze er zijn, zijn ze met een pasklare oplossing te verhelpen. Voor alles is immers een pilletje, of je creëert een goed gevoel met de aanschaf van kleding, auto's en andere luxegoederen.

Er lijkt een onvermogen te bestaan om tegenslag of problemen te dragen en te hanteren. Er lijkt minder bereidheid om met inzet en moed structurele problemen aan te pakken. Wanneer deze er zijn, worden de frustraties over het uitblijven van een pasklare oplossing afgereageerd op de ander, of het probleem wordt doorgeschoven naar de volgende persoon of het volgende loket.

Het vermijden van groeipijn, het afleiden van de aandacht van het eigenlijke probleem en het uitstellen van beslissingen geeft op korte termijn opluchting. Op langere termijn leidt het echter tot ontevredenheid en frustratie omdat structurele problemen, die een actieve en moedige aanpak vergen, blijven bestaan.

Onneembaar bastion

De juridisering van relaties waarin dienstverlening plaats vindt, maakt dat de verantwoordelijken in bestuur voortdurend bezig zijn met indekgedrag om mogelijke kritiek of fouten te voorkomen of toe te dekken.

Het is juist dit indekgedrag dat bestuurlijk verantwoordelijken tot een onneembaar bastion maakt. ‘Sorry seems to be the hardest word.’ En ‘u hoort

nog van ons' maakt op den duur ontevreden en boos wanneer het antwoord niet komt.

Luid en geagiteerd

Terwijl de maatschappij roept om openheid, transparantie, een luisterend oor en doelgericht gedrag om problemen op te lossen, verschuilen bestuurders zich achter papieren, commissies en eindeloze debatten.

Op een luide en geagiteerde toon debatteren in de politiek, defensief reageren op terechte vragen van journalisten of gewone mensen. Het zijn talloze boodschappen die via de tv de huiskamer worden ingeslingerd.

De impact van dit voorbeeldgedrag van leiders van de samenleving wordt onderschat. Hoe kun je respect vragen als je weinig respect geeft? Het voorbeeldgedrag laat zien dat zij ook besmet lijken met het welvaartsvirus om met zo min mogelijk inspanning te werken aan eigen politieke invloed en macht.

De democratie en welvaart waarin we leven zijn duurbetaald door de inzet en levens van onze voorouders. Laten we deze vrijheid niet verkwanselen door de mondigheid te gebruiken om met elkaar te vechten in plaats van elkaar op te bouwen.

Verwennend verwaarlozen

In beeldspraak lijken de huidige spanningen tussen overheid en mensen en mensen onderling, op ouders die hun kinderen 'verwennend verwaarlozen'. Door direct te voldoen aan de behoeften van kinderen worden ouders een soort van 'snoepapparaat'. Één druk op de knop en het snoep rolt eruit.

Kinderen raken gewend aan de directe bevrediging van behoeften en zullen snel gefrustreerd en ontevreden raken bij tegenslag of afwezigheid van bevrediging. Kinderen ontwikkelen op zo'n manier geen 'innerlijke motor' om vaardigheden als geduld, luisteren, uitstel van behoeften, rekening houden met de ander te leren.

Bovendien wordt het geven van een 'nee' of een correctie ervaren als een directe aanval op de persoonlijkheid, met boosheid tot gevolg. Het ik van het kind lijkt met het boze vertoon sterk, maar is in wezen kwetsbaar omdat het 'zich goed voelen' volledig afhankelijk is van de voeding door anderen.

Er is een voortdurende behoefte aan een circus van vermaak. Als deze niet wordt gegeven, wordt er wel voor een circus gezorgd. Het kind heeft niet geleerd om zichzelf te troosten, moed in te spreken en de gegeven situatie te dragen en te hanteren.

Weggevalen beschutting

De verzorgingsstaat, kerkelijke en politieke zuilen, en jarenlange dienstverbanden bij vaste werkgevers hebben voor beschutting en bescherming gezorgd. 'U hoeft niet na te denken, wij zorgen voor u.'

De tijden zijn veranderd. De beschutting is weggevalen en we leven niet meer in Nederland, maar in De Wereld. Het maakt de 'gang van zaken in ons land' voor veel mensen complex, onoverzichtelijk en beangstigend.

Er wordt een appèl gedaan op een 'innerlijke motor', om volwassen en verantwoordelijk het leven te dragen. Woorden als keuzes maken, je competenties ontwikkelen en loopbaanontwikkeling, daar draait het om. Maar wanneer dit onvoldoende is 'opgevoed en aangeleerd' door voorgaande ouders, leiders en bestuurders, roept dit ontevredenheid, boosheid en onzekerheid op.

De overheid is geneigd hier bestraffend en moraliserend op te reageren. Het zou verstandiger zijn om met meer geduld en wijsheid het kind bij de hand te nemen en uitleg, visie en houvast te geven hoe de huidige wereld in elkaar steekt en wat voor richting Nederland hierin nastreeft.

Wanneer er structuur en houvast wordt geboden, weten mensen waarvoor ze werken, waar ze van betekenis kunnen zijn en kan er motivatie groeien om een steentje bij te dragen. Het zou ook zeer helpen om positieve initiatieven om 'samen te bouwen' meer te zien en te waarderen.

Vooruitgeschoven posten

Wat wel eens wordt vergeten is dat politiemensen, brandweermensen, ambulance verpleegkundigen, conducteurs, controleurs, baliemedewerkers, secretaresses, telefonistes de 'vooruitgeschoven posten' zijn die het eigenlijke werk doen.

Deze werknemers vangen de eerste klappen op van veeleisende en ontevreden klanten of burgers. Zij proberen hen adequaat te woord te staan en service te verlenen. Zij voelen zich echter dikwijls klem zitten tussen de wens om servicegericht actie te ondernemen en de vanuit bureaucratisch oogpunt beperkte mogelijkheden om dat te doen. De vragende klant krijgt dan (opnieuw) te horen 'u hoort nog van ons'.

Openlijke agressie

Het uiten van openlijke agressie lijkt gewoner te worden. De impact van de vele vormen van agressie op tv, in films en computerspelletjes wordt onderschat. Alles moet immers kunnen.

Agressie is een manier om spanningen af te reageren of je ego op te krikken door een ander naar beneden te halen. Het geeft een kick, een gevoel van sensatie, je bent even een held. In de talloze films worden ‘slachtoffers’ ontdaan van hun menselijkheid en als willoze objecten of prooien behandeld.

Het genot van ontremming wordt gepropageerd en drank en drugs helpen daarbij. Kinderen, jongeren, volwassenen krijgen hierdoor de boodschap mee dat het allemaal niet zo erg is. Er wordt niet stilgestaan bij de impact van het eigen gedrag op de ander, want de ander is even ‘een niemand’. Is het zo vreemd dat het ‘cool’ is om reddingswerkers naar beneden te halen?

Suggesties voor ‘samen bouwen’

Enkele suggesties om te komen tot een ‘samen bouwen’ tussen bestuurders, burgers en medewerkers;

- Een andere stijl van besturen, waarin dienend leiderschap samengaat met het nemen van verantwoordelijkheid en het werken aan resultaten.
- Het stellen van doelen en resultaten over meerdere jaren en de voortgang en uitkomsten (zowel positief als negatief) helder en begrijpelijk communiceren naar de samenleving.
- Voorbeeldgedrag en een richting en een doel uitdragen in de door veel mensen als overdadig ervaren hoeveelheid feiten over Nederland en de rest van de wereld.
- Een sterker verantwoordelijkheidsbesef bij journalisten. Onvrede kan ook onnodig worden aangewakkerd door negatieve berichten te accentueren.
- Hulpverleners dienen zich meer te richten op het versterken van zelfredzaamheid en de eigen verantwoordelijkheid, in plaats van onbedoeld de afhankelijkheid aan te wakkeren.
- Het vormen van een netwerk met ‘gewone mensen’ uit alle lagen van de samenleving, die het kabinet permanent voeden met ervaringen en ideeën.
- Het openen van een website en discussieplatform tussen overheid en mensen, waar uitdrukkelijk aandacht is voor positieve initiatieven.
- Kinderen en mensen scholen in vaardigheden in luisteren en samenwerken, de leiders voorop.
- Het erkennen en waarderen van mensen die zich inzetten voor samenwerking en het opbouwen van de samenleving (op grote en kleine schaal).

Ten slotte is het wellicht verstandig dat mensen niet te hoge verwachtingen hebben van de overheid en leiders. Wellicht dat ze naast ‘groeipijn’ ook plezier gaan beleven aan het oppakken van de eigen

verantwoordelijkheid in het zorgen voor gezondheid, veiligheid en inkomen. Het is mogelijk om zelf aan de slag te gaan vanuit eigen initiatief en ondernemerschap.

Eigenlijk komt het eenvoudigweg neer op wat kinderen op de lagere school al leren: 'samen delen, samen spelen'. Laten we als leiders, bestuurders en ouders het goede voorbeeld geven. Wellicht worden we dan gelukkig en tevreden.

Bronvermelding

- 1) Sociaal en Cultureel Planbureau, De sociale staat van Nederland 2007
- 2) Geweld tegen werknemers in de (semi-) openbare ruimte, Driessen, F.M.H.M. en L.K. Middelhoven. TVV nr, oktober 2002, p.38-47 (studie betref, politieagenten, penitentiaire inrichtingwerkers, medewerkers van sociale diensten, huisartsen, ziekenhuismedewerkers, verkoopmedewerkers en taxichauffeurs)
- 3) Privé geweld een publieke zaak, een nota over de gezamenlijke aanpak van huiselijk geweld uitgave ministerie van justitie april 2002
- 4) Cijfers Wajong, CPB, UWV in Elsevier "Stop de verloedering van de verzorgingsstaat" S. Wynia 19 januari 2008

2.2 Op de werkvloer

De in paragraaf 2.1 besproken tendensen en gedragaspecten in de maatschappij komen in verschillende vormen terug in het werk van de HR-functionaris. In deze paragraaf komen voorbeelden uit de praktijk van werkgevers aan bod. Aan het eind van de paragraaf wordt de suggestie gedaan om een leiderscode en medewerkerscode toe te voegen aan de arbeidsovereenkomst.

Sociale banden

Door het lossen worden van hechte sociale banden van familie, buurt, politieke gezindte of kerk, heeft het werk meer dan voorheen de betekenis van een gemeenschap 'waar alles waargemaakt moet worden'.

Het werk is niet alleen de plek om te werken, maar vervult ook de functie van het praatje over de heg, de aanmoediging van vader of moeder, de gezelligheid van vrienden of de plek om uit te huilen bij tegenslag.

De lat wordt hoog gelegd naar leidinggevend en collega's. De teleurstelling is dan ook groot als deze verwachtingen niet worden waargemaakt.

De praktijk

Een greep uit de praktijk:

- Medewerkers die veel vragen (begeleiding, salaris, bonus, opleiding, training) en in verhouding weinig geven.
- Gebrekkige weerbaarheid bij tegenslag of kritiek.
- Eenzaamheid na verhuizing bij starters die zich aan het begin van hun loopbaan bevinden.
- Moeite om zich dienend in te zetten voor een gezamenlijk doel. De eigen belangen staan centraal.
- Leidinggevenden die langs de snelweg omhoog willen, maar weinig gedisciplineerd moeite doen om de medewerker en het bedrijf op te bouwen.
- Snel wisselend leiderschap, waardoor medewerkers zich ontheemd voelen en gedemotiveerd raken.
- ‘Mensen met een vlekje’ snel kwijt willen en onvoldoende moeite willen doen om iemand te begrijpen en aan te sturen.
- Medewerkers en leidinggevenden die in beslag genomen worden door privé- en werkproblemen en voldoende ondersteuning missen.
- Stevige leiders die gaan voor ‘wij’ maar uitgeput raken door een omgeving die gaat voor ‘ik’.
- Een slecht functionerend managementteam, die eigenbelang vooropstelt en elkaar bevechten in plaats van kameraadschap.
- De HR-functionaris die wordt ingezet om de puinhoop van de manager op te ruimen. ‘Daar ben jij toch voor.’

Signaleren en onderkennen

Hoe kom je van deze situatie naar wat kinderen op de lagere school al leren? Naar een klimaat van ‘samen delen, samen spelen’?

Het begint ermee de geschetste problematiek te durven signaleren en onderkennen. Het is makkelijker deze problematiek ‘weg te poetsen’ met externe trainingen, coaches et cetera. Het is moeilijker de discipline en verantwoordelijkheid van leidinggevenden en medewerkers in dagelijks werkgedrag op een hoger plan te brengen. Maar waar een wil is, is een weg en waar moed is, groeit duurzaam succes.

‘Good to Great’

Het proces van discipline in een onderneming en de bijdrage daarvan aan de soliditeit en de groei van een onderneming wordt mooi beschreven in Jim Collins’ klassieker *Good to Great*. Hij analyseert het succes van een aantal grote ondernemingen en ontdekt dat discipline in alle organisatielagen en toegewijd leiderschap de sleutels zijn.

Ten slotte de suggestie om de leiderscode en medewerkerscode in de bijlage toe te voegen aan een arbeidsovereenkomst. Het is niet de oplossing, maar wel een belangrijk ritueel om te laten zien waar je samen voor staat en elkaar op aan kunt spreken. Wanneer woorden en daden hand in hand gaan, kan vertrouwen groeien en ruimte om samen te bouwen.

‘Samen delen, samen spelen.’ Wie doet er mee?

Voor u geselecteerd:

	<p>Hoe mensen werken (boek) Een praktijkboek voor leidinggevenden</p> <p>Hoe mensen werken helpt leidinggevenden en HR-managers te komen tot een actieve positieve samenwerking met medewerkers. Ook bij stagnatie in functioneren en psychisch verzuim.</p> <p>Meer informatie in de shop: www.gidsonline.nl/shop</p>
	<p>Summercourse 2010 (workshopdag) Inspirerende dag in een creatieve omgeving</p> <p>Doe inspiratie en ideeën op om uw medewerkers te motiveren en hun betrokkenheid bij de organisatie te vergroten. Met verschillende workshops op het gebied van binden en boeien.</p> <p>Meer informatie: www.kluwer.nl/summercourse/</p>

Bijlage 1 : Leiderscode

- Ik zet me voor minimaal vijf opeenvolgende jaren in voor een duurzame ontwikkeling van het bedrijf.
- Ik stel me ten doel middels mijn inzet in het bedrijf een bijdrage te geven aan een opbouwende ontwikkeling van mensen en hun omgeving.
- Ik stel me ten doel dat mensen zich in een veilige en respectvolle werkomgeving ontwikkelen.
- Ik stel me ten doel mensen te stimuleren tot verantwoordelijk en volwassen gedrag.
- Ik ben aanspreekbaar en corrigeerbaar wanneer ik mezelf niet verantwoordelijk en volwassen gedraag.
- Ik stel me ten doel dat mensen met respect voor individuele inbreng samen werken aan een gezamenlijk doel.
- Ik zet me in om te luisteren naar medewerkers die me zijn toevertrouwd en neem de verantwoordelijkheid voor het scheppen van samenhang en richting in de groep.
- Ik neem de verantwoordelijkheid om een duidelijke koers uit te zetten voor het bedrijf, met heldere afspraken over ieders bijdrage om die koers te volgen.
- Ik zal in moeilijke momenten moed te tonen om een duurzame ontwikkeling van bedrijf, medewerkers en omgeving te waarborgen.
- Ik zie af van financieel gewin wanneer één van deze codes in het geding zijn.
- Ik zie bij het verlaten van het bedrijf af van extra beloning, wanneer deze doelen niet gerealiseerd zijn.

Naam leider

Naam werkgever

Plaats en datum

Plaats en datum

Handtekening

Handtekening

Door Heilwine Bakker, www.balans-en-impuls.nl.

Bron: Bakker Heilwine A.H.M.: Jezelf besturen, zelfsturing naar je persoonlijke gebruiksaanwijzing. Tatra Media. November 2008.

Bijlage 2: Medewerkerscode

- Ik zet me voor minimaal vijf opeenvolgende jaren in voor een duurzame ontwikkeling van het bedrijf.
- Ik stel me ten doel middels mijn inzet in het bedrijf een bijdrage te geven aan een opbouwende ontwikkeling van mensen en hun omgeving.
- Ik stel me ten doel me met respect in te zetten voor mijn collega's en leidinggevende.
- Ik spreek mijn collega's en leidinggevende aan wanneer hun gedrag niet goed is voor mijzelf of het bedrijf.
- Ik geef collega's en mijn leidinggevende waardering voor hun positieve betekenis voor mijzelf en het bedrijf.
- Ik ben aanspreekbaar en corrigeerbaar wanneer ik me zelf niet verantwoordelijk en volwassen gedraag.
- Ik ga me inzetten voor een gezamenlijk doel.
- Wanneer ik om wat voor reden ook niet optimaal kan functioneren, kaart ik dit tijdig aan bij mijn leidinggevende.
- Ik zie af van financieel gewin wanneer één van deze codes in het geding zijn.
- Ik zie bij het verlaten van het bedrijf af van extra beloning, wanneer deze doelen niet gerealiseerd zijn.

Naam medewerker

Naam werkgever

Plaats en datum

Plaats en datum

Handtekening

Handtekening

Door Heilwine Bakker, www.balans-en-impuls.nl.

Bron: Bakker Heilwine A.H.M.: Jezelf besturen, zelfsturing naar je persoonlijke gebruiksaanwijzing. Tatra Media. November 2008.