

Wending naar welzijn in werk

Een onderzoek naar
agape en arbeid in bedrijven

Prof. Dr. Harry Hummels

Dr. Wieteke Conen



MEDE MOGELIJK
GEMAAKT DOOR

GOLDSCHMEDING
FOUNDATION
MENS • WERK • ECONOMIE



Maastricht University



UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM



Deze publicatie wordt gepubliceerd onder de volgende Creative Commons-voorwaarden:

Vrijheid

Je bent vrij dit werk te delen. Dit betekent dat je het werk mag kopiëren, verspreiden en doorgeven via elk medium of bestandsformaat. De licentiegever kan deze toestemming niet intrekken zolang aan de licentievoorwaarden voldaan wordt.

Naamsvermelding

De gebruiker dient de maker van het werk te vermelden, een link naar de licentie te plaatsen en aan te geven of het werk veranderd is. Je mag dat op redelijke wijze doen, maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat de licentiegever instemt met je werk of je gebruik van het werk.

Niet commercieel

Je mag het werk niet gebruiken voor commerciële doeleinden.

Geen afgeleide werken

Je mag het veranderde materiaal niet verspreiden als je het werk hebt geremixt, veranderd, of op het werk hebt voortgebouwd.

Geen aanvullende restricties

Je mag geen juridische voorwaarden of technologische voorzieningen toepassen die anderen juridisch beperken om iets te doen wat de licentie toestaat.

Let op

Voor hergebruik of distributie moet u de licentievoorwaarden van dit werk aan anderen duidelijk maken. De beste manier om dit te doen is met een link naar [deze webpagina](#).

Colofon

Harry Hummels en Wieteke Conen (2021). *Wending naar welzijn in werk. Een onderzoek naar agape en arbeid in bedrijven*. Maastricht University/Universiteit van Amsterdam, oktober 2021.

Illustraties: Marjorie Specht, Ontwerpkantoor Vonk Specht.
Grafische vormgeving: Coco Bookmedia

Woord vooraf

Wending naar welzijn in werk maakt onderdeel uit van een reeks onderzoeken naar de betekenis en implementatie van agape in bedrijven. Sinds 2018 werken Maastricht University en de Goldschmeding Foundation samen in het verkennen van de betekenis van het begrip agape binnen ondernemingen om bij te dragen aan een nieuw fundament voor economisch handelen. Dat fundament wordt gevormd door *het commitment van bedrijven aan het welzijn en de bloei van anderen*. Naast klanten, medewerkers en leveranciers bestaan die anderen onder meer uit zakelijke partners, financiers, of lokale, nationale en soms internationale gemeenschappen. Het commitment strekt zich evenwel ook uit naar de natuur en het milieu waar we door ons handelen invloed op hebben. In dit rapport staat echter de relatie tussen de onderneming en haar werknemers centraal. Het tracht inzicht te bieden in wat het welzijn van de werknemers omvat en op welke wijze bedrijven daar invulling aan (kunnen) geven.

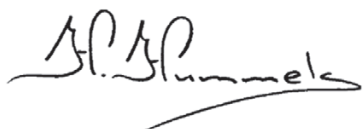
Agape verwijst naar het commitment van een onderneming aan het welzijn en de bloei van de medewerkers.

Het onderzoek vond plaats bij vier middelgrote Nederlandse bedrijven. Drie daarvan zijn familiebedrijven met een lange historie. Ze mogen zich zelfs 'Koninklijk' noemen: Koninklijke Auping, Royal Lemkes en Koninklijke Van Wijhe Verf. De vierde, hypotheekadviseur Viisi, is veel jonger en ook kleiner wat betreft de hoeveelheid medewerkers. Ten tijde van de Covid-19 uitbraak – en de lockdowns die daarmee gepaard gingen in 2020 en 2021 – verrichtten wij onderzoek naar het welzijn van de medewerkers van de genoemde ondernemingen. Wij danken het management en de medewerkers van de deelnemende bedrijven heel hartelijk voor hun medewerking aan de studie. Hun enthousiasme, kennis, ervaring en welwillendheid heeft in belangrijke mate bijgedragen aan het inzicht in het commitment van de genoemde ondernemingen met het welzijn van hun medewerkers en daarmee in (de voorwaarden voor) de totstandkoming, het behoud en de ontwikkeling van agape in bedrijven.

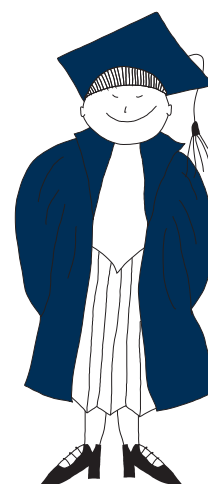
Naast de bedrijven zijn wij veel dank verschuldigd aan Jos Schreij die ons als onderzoeksassistent heeft ondersteund tijdens onze zoektocht naar agape in bedrijven in deze studie. Voor zijn enthousiasme, zijn inzet en zijn bijdrage aan (de uitwerking van) de vele gesprekken zijn we hem zeer erkentelijk.

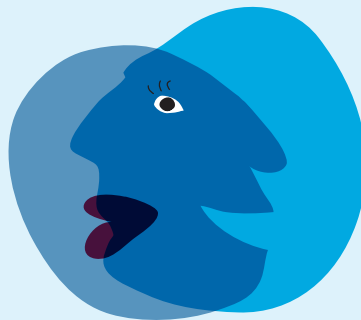
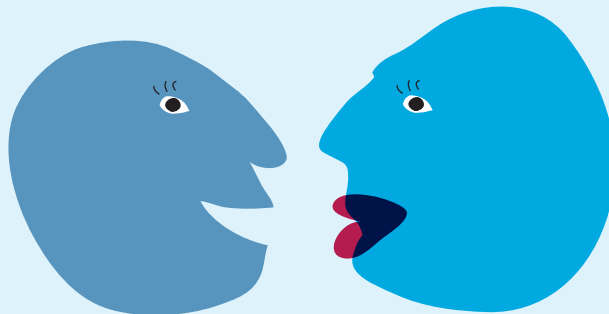
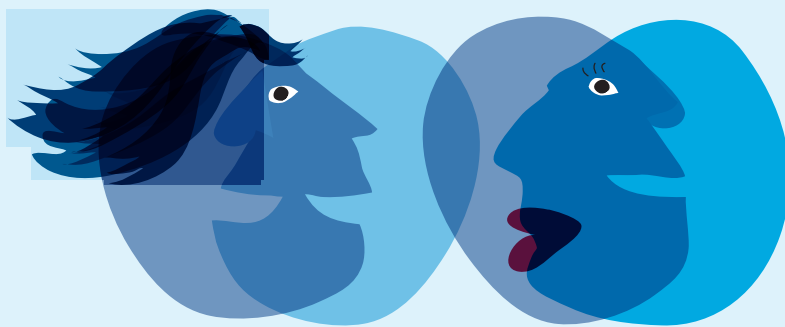
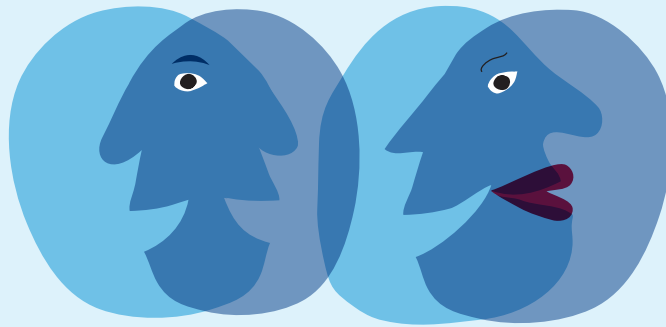
Daarnaast zijn wij MVO Nederland erkentelijk voor de steun aan het onderzoek en het faciliteren van het contact met de ondernemingen. Tot slot gaat onze dank uit naar de Goldschmeding Foundation voor de financiële steun die wij ontvingen voor de uitvoering van het onderzoek.

Namens het onderzoeksteam,



Prof. Dr. Harry Hummels
Onderzoekleider Agape in Bedrijven

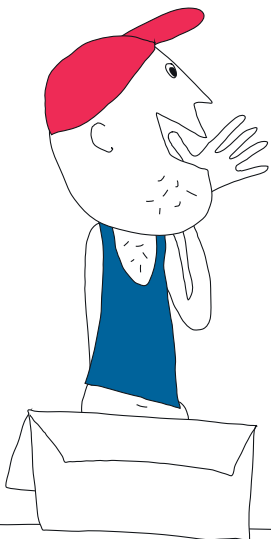




Inhoudsopgave

Woord vooraf	3
1 Inleiding	7
1.1 Brownies van een boeddhist	7
1.2 De opzet van dit rapport	8
2 Begripsvorming	11
2.1 Een hanteerbare aanpak	11
2.2 Agape en het centraal stellen van de ander	11
2.3 Geen eenvoudige uitdaging in de praktijk	12
2.4 De vertaling naar de bedrijfspraktijk	13
3 Agape in bedrijven vanuit het perspectief van werknemers	15
3.1 Werknemers – mensen of middelen?	15
3.2 Welzijn en arbeid	17
3.3 De dimensies van het web nader uitgewerkt	21
3.4 De waarde van welzijn	26
3.5 Casestudy onderzoek	27
4 Koninklijke Auping	29
4.1 Korte beschrijving van de onderneming	29
4.2 Structuur, cultuur en besluitvorming	30
4.3 Welzijn	31
4.4 Het welzijnsweb van Auping	36
5 Koninklijke Van Wijhe Verf	39
5.1 Korte beschrijving van de onderneming	39
5.2 Structuur, cultuur en besluitvorming	40
5.3 Welzijn	42
5.4 Het welzijnsweb van Van Wijhe	47
6 Royal Lemkes	49
6.1 Korte beschrijving van de onderneming	49
6.2 Structuur, cultuur en besluitvorming	49
6.3 Welzijn	52
6.4 Het welzijnsweb van Royal Lemkes	56
7 Viisi	59
7.1 Korte introductie van de onderneming	59
7.2 Structuur, cultuur en besluitvorming	59
7.3 Welzijn	63
7.4 Het welzijnsweb van Viisi	68
8 Analyse	71
8.1 Verschillen in de uitwerking van agape	71
8.2 Agape is een open ruimte	75
8.3 Conclusie	79
8.4 Tot besluit: aanzetten tot een agapeïsche wending	81
9 Op weg naar een instrument	85
9.1 Een eerste operationele aanzet	85
9.2 Resultaten: de zes dimensies in relatie tot arbeidstevredenheid	86
9.3 Lessen voor de toekomst	87

Referenties	89
Over de auteurs	95
Bijlage A Opzet van het onderzoek	97
Bijlage B Stellingen voor medewerkers en managers	99
Bijlage C Richtlijnen interviews	101



Welzijn verwijst naar het vermogen om sturing te geven aan de inhoud, relaties, voorwaarden en omstandigheden waaronder de arbeid binnen organisaties wordt verricht.

1 Inleiding

1.1 Brownies van een boeddhist

Iedereen kan brownies bakken. Dat was het uitgangspunt van zenmeester Bernie Glassman toen hij besloot om samen met collega-monniken een bakkerij te starten in een verlaten lasagnefabriek in Yonkers. Uitgangspunt voor de boeddhisten was iets te betekenen voor daklozen en werkzoekenden net ten noorden van Manhattan. Bij de start van Greyston Bakery in 1982 werden de werkzaamheden uitgevoerd door de monniken en maakten de opbrengsten de goede werken van de boeddhisten mogelijk. Na verloop van tijd begon Glassman de arbeid te zien als een belangrijke bijdrage aan het welzijn van de dak- en werkloze inwoners van Yonkers.

Inmiddels bakt Greyston Bakery zo'n 4 miljoen kilo brownies per jaar voor onder meer Ben & Jerry's, Wholefoods en Delta. Het bedrijf is bijzonder omdat het geen mensen in dienst neemt om koekjes te bakken. Ze bakt koekjes om mensen in dienst te nemen. Glassman zag in dat elke mens behoefte heeft aan een (arbeids)omgeving waarin zij of hij zich kan ontwikkelen, relaties kan ontplooiën met anderen en een bijdrage kan leveren aan een gezamenlijk resultaat. Het bakken van brownies is daartoe een geschikte activiteit. Ieder mens kan het, en als dat nog niet zo is, dan kun je het snel leren. Bij Greyston staat meedoen in de onderneming en de samenleving voorop. Niet je CV bepaalt of je werk krijgt, maar je wil om voor het bedrijf te werken. Werkzoekenden kunnen intekenen op een lijst en wie aan de beurt is, kan aan het slag – no further questions asked. Het systeem staat bekend als 'open hiring'. Omdat Greyston investeert in opleiding en training van haar medewerkers, krijgen bakkers de kans door te stromen naar ander werk – zowel binnen als buiten de onderneming. Het past in het streven naar continuïteit in het verbeteren van het welzijn van kansarme leden van de gemeenschap, zoals ook blijkt uit de missie en visie van de onderneming:

*'Greyston unlocks the power of human potential through inclusive employment, one person at a time.'*¹

Het bedrijf geeft daarmee aan oog te hebben voor de waarde van ieder mens en diens verdere ontwikkeling binnen de context van een arbeidsorganisatie. Tegelijkertijd bewijst het zichzelf een dienst. De motivatie van de medewerkers is enorm, terwijl Greyston kosten bespaart op de acquisitie van personeel. Anders dan aandacht te besteden aan iemands verleden is het belangrijk, aldus voormalig topman Mike Brady in The New York Times, om te focussen op de toekomst. Het geld dat je daarmee bespaart kun je nuttig inzetten voor andere doeleinden:

*"Let's use those dollars to do an inclusive hiring model and train people rather than worry about the past. Worry about the future."*²

Daarmee brengt Greyston enkele dimensies van (de organisatie van) arbeid samen die van belang zijn voor het bedrijf, het individu en de samenleving. Die dimensies brengen wij samen onder de noemer van *agape* of 'het commitment aan het welzijn van iemand of iets anders'³. In dit geval is de ander de werkende mens. In de relatie met medewerkers verwijst *agape* naar het respect voor het individu, hun kansen zich te ontwikkelen in hun werk en als persoon en gezamenlijk bij te dragen aan een tastbaar eindproduct waar ze trots op zijn. Greyston geeft medewerkers het gevoel dat ze ertoe doen. Ze verwerven een inkomen en erkenning en dat leidt bij velen tot meer zelfrespect⁴.

Nu zijn er wel meer bedrijven die een goed personeelsmanagement voeren waarbij medewerkers de kans krijgen zich te ontplooiën in en buiten de arbeid. Deze bedrijven zijn gericht op het opbouwen van een tot wederzijds voordeel strekkende relatie met medewerkers en geven daar ook concreet handen en voeten aan. Het voorbeeld van Greyston gaat een stapje verder. Niet alleen diskwalificeert een verkeerde stap in het verleden – zoals een crimineel verleden – de werkzoekende niet om te worden aangenomen, ook helpt het bedrijf medewerkers de uitdagingen die het verleden met zich brengt een plaats te geven. Neem Jennifer Jorge. Op haar veertiende verliet ze school, verzeilde in slechte relaties en had problemen met haar geestelijke gezondheid. Ze kreeg een baan bij Greyston, maar kwam regelmatig te laat of ging te vroeg weg. Waar veel bedrijven Jennifers contract zouden hebben beëindigd, investeerde Greyston juist in haar:

1 <https://www.greyston.org/annual-report-2020>

2 New York Times, 19 May 2019, No Background Check, Drug Test or Credit Check. You're Hired!

3 Naast personen kan het commitment zich ook richten op het welzijn van dieren of de natuur. Vandaar dat we spreken over 'iemand of iets anders'.

4 Niet iedereen blijkt succesvol te aarden binnen het bedrijf. Dat laat onverlet dat de waarde van ieder individu centraal blijft staan. Dit leidt ertoe dat vervolgens, samen met het individu, wordt gekeken of er een andere plaats is buiten de onderneming waar hij of zij beter tot zijn recht komt.

“They told me: ‘we see things in you,’” Ms. Jorge said. ‘We’re going to put the work aside right now and get you what you need.’”

Vervolgens zorgde het bedrijf voor een therapeut die Jennifer hielp haar leven op orde te krijgen. Dat pakte goed uit voor haar en voor het bedrijf. Ten tijde van het interview werkte ze tweeënhalf jaar naar tevredenheid bij de onderneming uit Yonkers.

Het voorbeeld laat zien dat Greyston, een gecertificeerde B-Corp⁵ sinds 2008⁶, denkt en handelt vanuit de behoeften en belangen van de ander. Niet het eigenbelang staat voorop maar wat de van oorsprong Litouwse filosoof Emmanuel Levinas aanduidde als ‘het gelaat van de ander’. Dat gelaat doet een beroep op ons en stelt ons in staat verantwoordelijkheid te nemen. Centraal staat daarmee de alteriteit – het anders zijn van de ander dat wordt (h)erkend, gerespecteerd en als uitgangspunt genomen wordt voor het handelen. Brady zei daarover in de New York Times:

“Our interest is making sure they come to work and are successful. (...) We don’t care what the problem is. We need to help them overcome it.”

Dit voorbeeld toont de kern van agape als een praktijk die uitstijgt boven empathie, sympathie, liefdadigheid, compassie, of onbaatzuchtigheid. Greyston luistert naar de individuele medewerker, hoort wat zij of hij zegt en kijkt vervolgens hoe die medewerkers het best ondersteund kunnen worden in het realiseren van hun potentieel: one at a time. Het agapeïsch perspectief gaat daarbij niet uit van de belangen en behoeften van de onderneming, maar van de door de werknemer ervaren en gewenste waardigheid en ontwikkeling. Vanzelfsprekend krijgt dit perspectief vorm en kleur tegen de achtergrond van de organisatie – de missie en doelstellingen, de onderlinge relaties, de wijze van besluitvorming, de onderlinge samenwerking, de gerealiseerde producten en diensten, enzovoorts.

Greyston lijkt op het eerste oog uniek in haar visie op arbeid en ondernemen. De vraag is of meer doorsnee bedrijven zich herkennen in (aspecten van) deze aanpak. In hoeverre luisteren bedrijven naar hun werknemers en nemen zij het streven naar onder meer persoonlijke groei, waardigheid, sociale relaties, of bijdragen aan een gemeenschappelijk resultaat als uitgangspunt voor hun bedrijfsvoering? De vraag staat centraal in dit onderzoek naar agape in vier Nederlandse bedrijven.

1.2 De opzet van dit rapport

In deze studie gaan we in op de verschillende wijzen waarop vier bedrijven invulling geven aan hun commitment aan het welzijn en de bloei van de medewerkers. Het gaat in alle gevallen om middelgrote ondernemingen, variërend in omvang van ongeveer 50 tot ongeveer 300 medewerkers. In alfabetische volgorde betreft het Koninklijke Auping, Koninklijke Van Wijhe Verf, Royal Lemkes en Viisi. Zoals de naam al doet vermoeden gaat het bij drie ondernemingen om bedrijven die al meer dan honderd jaar bestaan. Viisi ontstond in 2011 als gevolg van een management buy-out door vier zakelijke partners. De bedrijven hebben weinig met elkaar gemeen, anders dan dat zij het welzijn van hun medewerkers zeer belangrijk vinden. Hoe zij daar invulling aan geven en hoe het denken en handelen van de bedrijven vorm krijgt door te luisteren naar medewerkers, te horen wat zij zeggen en daar in hun handelen actief op in te spelen zal in aparte casusbeschrijvingen worden uiteengezet – om vervolgens de lessen uit de bedrijfsstudies met elkaar te vergelijken en te synthetiseren. Op voorhand geven wij aan dat de resultaten niet zijn te generaliseren naar een brede populatie van ondernemingen. De resultaten – en de context waarbinnen deze tot stand komen – zijn daarvoor te bedrijfsspecifiek. Dat laat onverlet dat bedrijven hun voordeel kunnen doen met inzichten die wij destilleren uit de verschillende casestudies op het moment dat zij belangstelling hebben om met agape aan de slag te gaan. Voor een beschrijving van de onderzoeksmethodologie verwijzen we graag naar Bijlage 1 bij dit rapport.

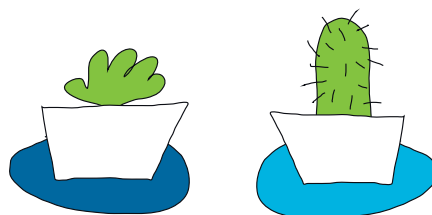
5 Gecertificeerde B corporations zijn (zie <https://bcorporation.net/about-b-corps>) “businesses that meet the highest standards of verified social and environmental performance, public transparency, and legal accountability to balance profit and purpose. B Corps are accelerating a global culture shift to redefine success in business and build a more inclusive and sustainable economy”. Hoewel bedrijven daarmee een belangrijke bijdrage leveren aan een menswaardige en duurzame wereld, staat de visie van de leiding op een betere wereld veelal centraal. De mate waarin deze daarbij de ‘voice of the beneficiary’ (Hummels, 2018) als vertrekpunt neemt en uitgaat van de ander is veelal onduidelijk. Het is geen kenmerk van het certificatieproces.

6 Greyston was een ‘early adopter’, maar behoorde niet tot de lichte van 82 bedrijven die in 2007 werden gecertificeerd.

Het rapport is als volgt opgebouwd. De hoofdstukken 2 en 3 zijn gewijd aan agape. In hoofdstuk 2 gaan wij in op het begrip 'agape' en op de operationalisering daarvan in de ondernemingsgewijze productie van goederen en diensten. Daarvoor nemen wij als uitgangspunt het denken van de in Kaunas geboren en in 1939 tot Fransman genaturaliseerde filosoof Emmanuel Levinas. Centraal staat bij hem het denken vanuit de ander en het appel dat de ander op ons doet als een uniek persoon. Dit denken nemen we als uitgangspunt voor de operationalisering en toepassing van het begrip agape in relatie tot hun werknemers. Agape gaat daarbij om het welzijn en de bloei van de werknemers binnen de onderneming. Om helder te maken waar dat welzijn over gaat en hoe dit kan worden geoperationaliseerd schetsen wij in hoofdstuk 3 een theoretisch kader, resulterend in de presentatie van een welzijnsweb. Dit web bestaat uit zes dimensies die aangeven op welke wijze de onderneming medewerkers in staat stelt zich als persoon – met eigen behoeften, belangen, waarden, wensen en idealen – te manifesteren. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een beschrijving van de selectie van de casestudies en de methode van onderzoek.

Vervolgens gaan we in op de praktijk. De hoofdstukken 4, 5, 6 en 7 bevatten beknopte, maar systematische beschrijvingen van de casestudies. Hoofdstuk 8 bevat vervolgens een vergelijkende analyse van de casestudies vanuit het perspectief van agape en een reflectie op het welzijnsweb. We sluiten het rapport af met enkele overwegingen betreffende de ontwikkeling van een gevalideerd instrument waarmee bedrijven zelfstandig welzijn kunnen meten.

*Agape gaat over persoonlijke ontwikkeling en waardigheid,
maar ook over de bijdrage aan het collectief resultaat.*





Het gelaat van de ander doet een beroep op ons en stelt ons in staat verantwoordelijkheid te nemen.

2 Begripsvorming

2.1 Een hanteerbare aanpak

Agape is geen nieuw vraagstuk in ondernemingen, al wordt de term zelf weinig gehanteerd. Dat is ook wel enigszins begrijpelijk aangezien het begrip verwijst naar een van de vier vormen van liefde in de antieke oudheid. In het bedrijfsleven is het ongebruikelijk om over (naasten)liefde te spreken als daarmee concreet actie van (de leiding van) een bedrijf wordt verwacht. Het roept associaties op met het liefdegebod in de bijbel: hebt uw naaste lief als uzelf. Bedrijven vermijden echter het begrip naastenliefde als het even kan, omdat dit begrip wordt geassocieerd met de persoonlijke levenssfeer. Tegelijkertijd bestaat er wel degelijk aandacht voor een meer seculiere uitleg van het begrip agape als “de oprechte aandacht voor (de noden, behoeften en het welzijn van) de ander” (Hummels, et al., 2019:8). Om het begrip toegankelijk te maken voor een brede praktijk van ondernemingen hebben we het begrip ‘agape’ elders (Hummels, et al., 2019; Van der Put, Hummels en Martens, 2021) omschreven als ‘het commitment aan het welzijn van iemand of iets anders’⁷. Het voordeel van deze nadere begripsomschrijving is dat deze operationaliseerbaar en hanteerbaar is voor bedrijven die invulling willen geven aan agape in de bedrijfspraktijk. De eerste aanzet daartoe gaven wij in het witboek *In de ogen van de ander* (Hummels, et al., 2019). Wil een onderneming uitdrukking geven aan haar toewijding aan het welzijn van anderen, dan vooronderstelt dat een relatie tussen het bedrijf en de ander. Buijs (2012) spreekt in dit kader over de particulariteit van de relatie. Kenmerkend voor agape is dat die ander in die relatie wordt gezien als iemand met eigen behoeften, belangen, wensen en idealen die karakteristiek zijn voor de betreffende persoon. Het gaat bij agape dus niet om de ander als onderdeel van de menselijke soort die talrijke kenmerken deelt met haar of zijn soortgenoten, maar als uniek persoon. Een derde element dat agape kenmerkt is dat de toewijding verder gaat dan een welwillende houding of een genegenheid jegens de ander. Het is mooi om de ander het beste toe te wensen, maar agape vraagt om concrete actie waarin die toewijding aan de ander tot uitdrukking komt. Dat kan door handelingen die direct gerelateerd zijn aan een behoefte, belang, wens of ideaal die door de ander worden gecommuniceerd. Het kan ook in een meer generieke vorm door een context te scheppen waarin de ander deze behoeften, belangen, idealen en wensen kan realiseren. Samenvattend, in het kader van dit onderzoek verwijst agape naar het commitment van een onderneming aan het welzijn en de bloei van haar medewerkers. Met een verwijzing naar een eerdere publicatie (Hummels, et al., 2019) kenmerkt agape zich door drie kernelementen:

- *Connectiviteit*, verwijzend naar de verbinding tussen onszelf en de ander,
- *Alteriteit*, verwijzend naar de uniciteit van de medewerker als ander(s), tot uitdrukking komend in het spreken van de ander en het horen wat zij of hij zegt,
- *Activiteit*, verwijzend naar de concrete acties die bijdragen aan het welzijn van de ander.

2.2 Agape en het centraal stellen van de ander

Bij de verheldering van het begrip ten behoeve van onderzoek in een bedrijfsomgeving zoeken wij aansluiting bij Emmanuel Levinas (Hummels en Nullens, 2021). Zijn denken over humaniteit krijgt voor het eerst aandacht in de jaren zestig en zeventig – aanvankelijk in Frankrijk maar later ook daarbuiten. Het wordt gevormd door zijn jaren in krijgsgevangenschap⁸ tijdens de Tweede Wereldoorlog en door het verlies van zijn familie in de Duitse concentratiekampen. Het zette Levinas aan tot een filosofie met daarin een centrale plaats voor de menselijke ontmoeting en voor het verzet tegen de humaniserende tendensen in onze samenleving⁹. Centraal in zijn denken staat het gelaat van de ander. Dit gelaat staat voor de ontmoeting met de ander als een openheid naar toekomstig, wederkerig handelen. Die ontmoeting wordt niet gestuurd door allerlei voorschriften, maar kenmerkt zich vooral door de open uitnodiging aan de ander zich kenbaar te maken. Die kan zich vervolgens uiten in het spreken en daarmee uitdrukking geven aan haar of zijn uniciteit – zelfs al slagen we er niet in de ander volledig te leren kennen en te doorgronden. Het denken vanuit de ander en het scheppen van een context waarin de ander zich kan uiten, vraagt van ons als mens een bewuste wending. Als we een ander ontmoeten, iemand die we niet kennen, dan benaderen we haar of hem vanuit onze eigen referentiekaders. We maken ons de wereld die zich aan ons openbaart eigen door onze waarneming. De aanblik van de ander zet ons dan ook onmiddellijk aan tot het zoeken naar gelijkenissen. Spreekt de ander, dan

7 Het recent verschenen rapport *De mens als motor van de onderneming* (Van der Put, Hummels, Martens, 2021) onder zo'n 3500 Nederlandse ondernemingen wijst uit dat onder bestuurders en vertegenwoordigers van de ondernemingsraad overeenstemming bestaat over het gehalte waarin bedrijven toegewijd zijn aan het welzijn van hun medewerkers. Over de gehele breedte wordt die toewijding als hoog aangemerkt met het cijfer 8 op een schaal van 1-10. Daaruit valt af te leiden dat agape wel degelijk een belangrijke rol speelt in het denken en handelen binnen bedrijven als de term in voor het bedrijfsleven hanteerbare beelden en begrippen wordt uiteengezet.

8 Na in 1939 tot Fransman te zijn genationaliseerd, nam Levinas in 1940 dienst in het Franse leger als vertaler Duits en Russisch. Na de invasie van de Duitsers werd hij krijgsgevangen gezet in een kamp bij Hannover. Dankzij de Geneefse Conventie werden krijgsgevangen joden niet gedeporteerd naar de Duitse concentratiekampen, hetgeen hem het leven heeft gered.

9 Het maakte Levinas tot een vooraanstaand strijder voor mensenrechten en tegen totalitarisme.

interpreteren we haar of zijn woorden vanuit de eigen referentiekaders, behoeften, belangen, waarden en wensen en die van de gemeenschap waarvan wij deelgenoot zijn. Levinas spreekt dan over 'ego-logie'. Kenmerkend voor ons op de ander gerichte denken en handelen is het zoeken naar gemeenschappelijkheid, om van daaruit een passende reactie te geven. Dat is een vorm van eigen maken of toe-eigenen – Levinas spreekt in dit geval van totaliseren – die veronderstelt dat we de ander kunnen kennen en weten wat er in haar of hem omgaat. Dat is onjuist, aldus de auteur. We kunnen de ander niet kennen. Natuurlijk, we zijn allemaal mensen door wiens aderen bloed stroomt, maar dat laat onverlet dat ieder mens 'radicaal anders' en uniek is – en daarmee moeilijk kenbaar. Centraal staat daarmee het begrip *alteriteit*.

De betekenis van agape die vanuit religie en traditie op ons afkomt richt zich eveneens op het welzijn van de ander. Echter, dat geschiedt juist door uit te gaan van het – door Levinas ontkennde – vermogen van het 'ik' zich in te leven in de ander. Agape wordt vaak verwoord vanuit het liefdesgebed in de bijbel: 'heb uw naaste lief als uzelf'. Een min of meer vergelijkbare formulering van hetzelfde uitgangspunt vinden we in de gouden regel: 'behandel anderen zoals je zelf ook behandeld wilt worden'. De onderliggende veronderstelling is dat de ander net zo is als ik ben. In de kern gaat de gouden regel daarmee niet uit van de ander als een uniek persoon, maar als een soortgenoot waarvan er talloze rondlopen op deze aarde. Het is precies op dit punt dat Levinas een nieuw perspectief biedt door de niet-gekende¹⁰ ander de ruimte te geven zich aan ons kenbaar te maken. Dat vraagt om openheid van onze zijde en om een bereidheid onze eigen vooringenomen beelden tijdelijk terzijde te schuiven en ons oordeel op te schorten. Daarmee legt Levinas de uitdaging die in elke menselijke ontmoeting besloten ligt bij het ik. Dat 'ik' krijgt de kans haar of zijn verantwoordelijkheid te nemen en de ander te respecteren.¹¹ Het perspectief verschuift daarmee in de richting van de platina regel: "behandel de ander zoals de ander behandeld wil worden"¹².

2.3 Geen eenvoudige uitdaging in de praktijk

Juist in de ontmoeting met de ander, waarbij de ander mij aanspreekt – en ik luister en hoor – ontstaat een relatie. Dit perspectief omschrijft Levinas (2003) als het menselijk gelaat dat mij aankijkt – niet als een passieve activiteit, maar als een actief aanspreken van en luisteren naar de ander: *"Een persoon kan men niet begrijpen zonder hem aan te spreken. (...) Spreken brengt een oorspronkelijke relatie teweeg."* (Levinas, 2003: 99) Het aanspreken van de ander vraagt om oog voor de spontaniteit en de veelzijdigheid van de menselijke persoon die in verschillende situaties anders kan reageren. Juist omdat ik de ander niet ken, heb ik ook geen weet van het telkens wisselende appèl dat zij of hij op mij kan doen. Het klinkt wellicht abstract, maar we komen regelmatig voorbeelden tegen waarin het gelaat een beroep op mij doet en mij aanspreekt. Een mooi voorbeeld vinden we in het interview met Paul van Tongeren in NRC Handelsblad¹³. Van Tongeren, sinds maart 2021 Denker des Vaderlands, geeft daarin aan dat een Syrische vluchteling hem vroeg een paar maanden bij de filosoof en zijn vrouw te mogen logeren. Van Tongeren had de vluchteling leren kennen in het AZC in Amsterdam. "Nu iemand zo direct een beroep op ons deed", aldus Van Tongeren, "voelde het ineens als een vanzelfsprekendheid". Toch ging de logeerpartij, ondanks alle goede bedoelingen, niet goed:

"Als je iemand in huis neemt, ontdek je pas wat het betekent. Als je al lang met dezelfde partner woont, merk je ineens het verschil wanneer er een vreemde in huis is. De geur, hoe iemand beweegt, je krijgt het gevoel: 'we zijn niet meer onder ons'. Ook merkte ik dat ik over bepaalde dingen niet kon praten. Hij had sterke opvattingen over Syrië, hij kon het niet accepteren als er vanuit een andere optiek iets werd gezegd. Dat was best confronterend."

10 Volgens Levinas is de ander niet alleen niet-gekend maar ten principale ook niet-kenbaar. Hoe wij ook ons best doen, er is geen mogelijkheid om de ander te kennen als ander. Wat de mens tot uniek mens maakt is nu precies wat we niet gemeen hebben met onze soortgenoten. Vanzelfsprekend sluit dat niet uit dat we in interactie met de ander tot de conclusie komen dat we overeenkomsten vertonen, maar dat openbaart zich pas nadat de ander heeft gesproken. Voorafgaand aan de interactie is het enige dat we over de ander kunnen zeggen de waarneembare, fysieke kenmerken waarmee de ander zich aan ons toont.

11 Communicatie tussen individuen – of tussen het individu en de groep waar deze deel van uit maakt – veronderstelt overigens wederkerigheid. Zoals de ander zich opstelt ten opzichte van mij en een appel op mij doet, zo sta ik ten opzichte van haar of hem. Beide worden we daarmee geconfronteerd met de uitdaging het unieke in de ander te zien, te horen en te erkennen. Dat begint bij het luisteren naar hoe de ander zich openbaart in haar of zijn spreken.

12 Wij schrijven hier bewust dat het perspectief in de richting van de platina regel verschuift. Levinas ethiek omvat namelijk geen concrete voorschriften voor het handelen. Hij vraagt ons om open te staan voor het appel dat de ander op ons doet, maar beschouwt dit appel als een uitnodiging. Op die uitnodiging kunnen we ingaan, maar we kunnen deze ook naast ons neerleggen. Daarbij komt dat de behoeften, belangen, wensen, waarden en idealen van de ander net zomin richtinggevend zijn voor wat ik moet doen als mijn behoeften, belangen, wensen, waarden en idealen dat zijn voor het handelen de ander. De essentie ligt in de erkenning van de ander als een uniek persoon en de interactie die op basis van deze erkenning kan ontstaan.

13 NRC Handelsblad, 19 maart 2021

Derrida schreef ooit: 'echte gastvrijheid is ook de vijand in huis te laten'. Zo was het in mijn situatie natuurlijk niet, maar je voelt wel dat er niet alleen een drempel bestaat om iemand binnen te laten, maar dat die drempel daarna ook blijft bestaan."

De ontmoeting maakt het mogelijk de ander als ander(s) te leren kennen, maar dat blijkt niet eenvoudig. Zelfs niet voor een gerespecteerd emeritus hoogleraar ethiek. Voorbeeld twee komt van de Belgische psychiater Joris Vandenberghe in de podcast *Kant en Klaar* van de Belgische omroep Klara¹⁴. De arts spreekt over de relatie met patiënten in termen van "gedeelde kwetsbaarheid". Hij ziet de patiënt meer als partner waarmee je contact hebt van mens tot mens – met elk een eigen kwetsbaarheid en een eigen geschiedenis. De centrale vraag is: 'wie is de mens?' Wat zijn de sterkten en zwakten van de ander? Wat heeft de ander in het verleden gedaan? Vandenberghe geeft daarbij het voorbeeld van het Amsterdamse *Centrum de Brouwerij*. Het centrum schrijft over haar aanpak:¹⁵

Centrum de Brouwerij is een gemeenschap. Een groep mensen die met elkaar verbonden willen zijn en op gelijkwaardige wijze met elkaar omgaan. Binnen die gemeenschap hebben we verschillende rollen zoals die van cliënt/patiënt, behandelaar, ondersteuner, vrijwilliger, familielid, enz. Bij die rollen horen verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Dat brengt ook een zekere ongelijkheid met zich mee, maar dat staat een gelijkwaardige wijze van met elkaar omgaan niet in de weg. Om die gelijkwaardigheid tot uitdrukking te brengen, spreken wij van leden in plaats van cliënten of patiënten.

Wie binnenkomt bij het centrum krijgt, aldus Vandenberghe, als eerste de vraag: wat hebt u ons te bieden? Wat kunnen wij van u verwachten? Dan blijkt dat mensen allemaal iets te bieden hebben. De een speelt gitaar en ziet zichzelf wel gitaarles geven, een tweede geeft graag rondleidingen door de stad en een derde wil koken. Ieder mens heeft sterke kanten, ook al zijn die mogelijk overschaduwd door hun psychiatrische problematiek. "Daarbij aansluiting zoeken is vaak een van de heilzaamste dingen die we kunnen doen", zo concludeert de psychiater.

De voorbeelden wijzen op vormen van "de-totaliseren", waarbij het denken vertrekt vanuit de ander en hoe hij of zij de wereld ziet – hoe lastig dat in de praktijk soms ook uitpakt. Het voorbeeld van De Brouwerij toont het belang om niet incidenteel te denken vanuit de ander, maar *een context te organiseren* waarin openheid naar de ander en het andere centraal staat. Dan gaat het om een context waarin de ander wordt uitgenodigd om aan te geven waar zij of hij waarde of belang aan hecht, behoefte aan heeft, zich zorgen over maakt, enthousiast over is, enzovoorts. Hoe ziet zij of hij de wereld? Het vraagt om een wending van 'ego-logie' naar 'alteriteit'. Niet mijn perceptie van de werkelijkheid staat centraal, maar de openheid naar de ander en het andere. In woorden van de schrijver Bas Heijne: het gaat om het 'toelaten van nieuwe beelden over de werkelijkheid' en daarmee over de doorlaatbaarheid van mijn eigen opvattingen en beelden¹⁶.

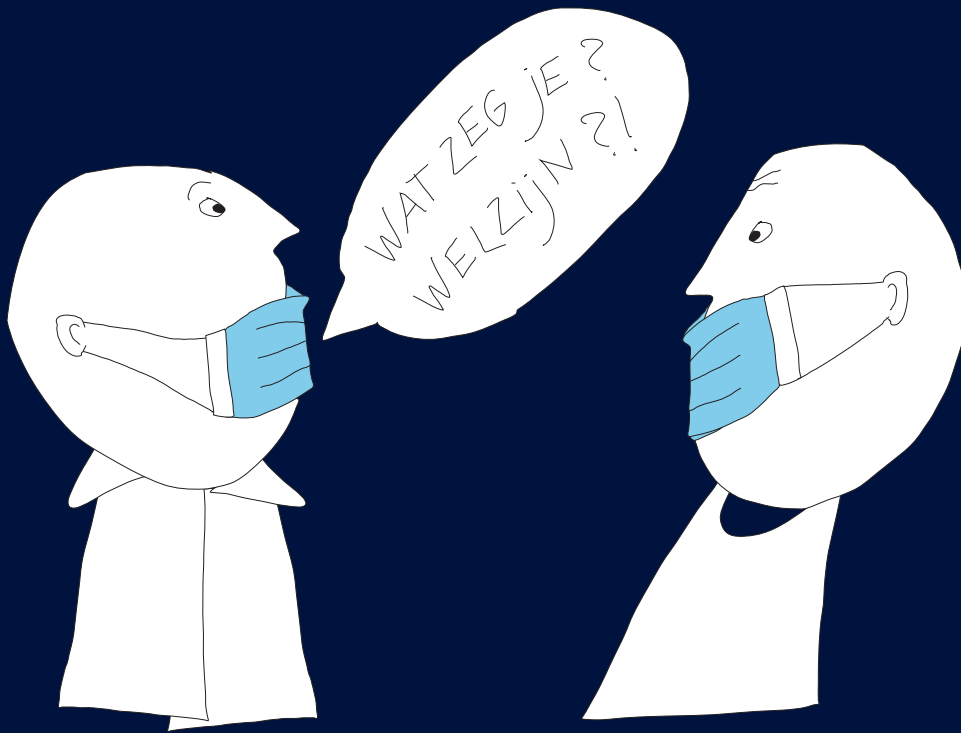
2.4 De vertaling naar de bedrijfspraktijk

Het scheppen van een context waarin openheid naar de ander en het andere centraal staat, vraagt in de bedrijfspraktijk om een oriëntatie op processen van selectie en ontwikkeling van medewerkers, maar ook op participatie in de besluitvorming. De uitdaging voor bedrijven die invulling willen geven aan agape ligt in het *creëren van ruimte* om oog te hebben voor behoeften, belangen en bloei van werknemers. Anders gezegd, hoe dragen organisaties zorg voor een zodanige structurering van hun besluitvormings- en handelingsprocessen dat daarin het welzijn van de individuele werknemer aandacht krijgt en dat welzijn in dialoog tussen (de organen van) de organisatie en de medewerkers nader wordt ingevuld. In de kern draait agape om de wijze waarop een organisatie recht doet aan de waarde van de medewerker als autonoom persoon en als lid van een team. Dit vraagt om een juiste balans tussen individuele vrijheid en zelfbepaling enerzijds en collectieve betrokkenheid en verantwoordelijkheid anderzijds. Hill (2020:12), daarbij verwijzend naar Derrida, verlangt dat organisaties hun medewerkers ruimte geven 'hun onderscheidend karakter te behouden, in plaats van hun identiteit in te leveren' bij de deur. Een studie naar agape in relatie tot werknemers gaat dan ook niet zozeer over wát de organisatie ontwikkelt, produceert, of levert en waarom zij dit doet. Centraal staat de 'hoe' vraag. Het leidt tot de vaststelling dat in beginsel alle organisaties zich kunnen richten op het versterken van agape – van buurtsuper tot beursgenoteerde onderneming.

14 <https://klara.be/kantenklaar>

15 <https://www.centrumdebrouwerij.nl/over-ons/>

16 <https://klara.be/kantenklaar>



De platina regel: behandel de ander zoals de ander behandeld wil worden.

3 Agape in bedrijven vanuit het perspectief van werknemers

In het vorige hoofdstuk schetsten wij de betekenis van het begrip agape en werkten het uit aan de hand van de filosofie van Emmanuel Levinas. Dat leidde ertoe dat wij bij de operationalisering van het begrip agape in de context van een bedrijfsorganisatie de ander – in dit geval de werknemer – beschouwen als een persoon met haar of zijn eigen behoeften, belangen, waarden, idealen, enzovoorts. Werknemers zijn derhalve niet primair ‘soortgenoten’ die allen over een kam worden geschoren. Centraal staat de mogelijkheid voor unieke individuen hun gezicht te tonen en zich als persoon kenbaar te maken. In dit hoofdstuk gaan wij in op het perspectief van de werknemer – hier ook aangeduid als medewerker – en de wijze waarop zij of hij zich kan manifesteren in de arbeid en de onderneming. Daarbij komt de vraag op wat een werknemer eigenlijk is, al is dit vanuit Levinas’ perspectief een vreemde vraag. De filosoof zou eerder vragen wie de werknemer is, maar zijn denken is dan ook maar mondjesmaat doorgedrongen tot beleidsbepalende gremia in het bedrijfsleven.

In het functionalistisch perspectief dat de arbeid binnen elke organisatie tot op zekere hoogte kenmerkt krijgen medewerkers kans waarde te scheppen voor het bedrijf en zichzelf. In de zienswijze van Cameron en zijn co-auteurs (2014:21) zijn medewerkers ‘scheppers van waarde in een organisatie voor zover de waarde die zij scheppen de waarde die zij consumeren overtreft’. Ze scheppen waarde voor een bedrijf door voordelen te creëren of bij te dragen aan kostenreductie. Ondernemingen met de meeste ‘waardescheppers’ in dienst zijn degenen die consistent beter presteren dan hun concurrenten. Overigens, zo voegen Cameron et al. daaraan toe, voorziet het bijdragen aan collectief succes ook in de persoonlijke behoeften van werknemers. Het creëren van persoonlijke impact en het leveren van een bijdrage op een vlak van persoonlijke betekenis vormt een fundamentele menselijke behoefte. In deze sectie gaan we nader in op de vraag of mensen eerst en vooral middelen zijn in handen van – op de bedrijfsdoeleinden gerichte – managers. Het onderscheid tussen harde en zachte vormen van human resource management komt daarbij ter sprake. Daarbij komt de vraag op hoe Levinas beide zou beoordelen. De paragraaf wordt gevolgd door een uiteenzetting over de relatie tussen arbeid en welzijn en over de zes elementen die gezamenlijk een beeld geven over het welzijn van werknemers. We spreken in dit kader over het welzijnsweb. We sluiten dit hoofdstuk af met de betekenis en operationalisering van het web voor het onderzoek naar de vier casestudies.

3.1 Werknemers – mensen of middelen?

Een werknemer is de contractuele tegenpartij van de werkgever in een arbeidsrelatie en de daaraan ten grondslag liggende arbeidsovereenkomst. Door de overeenkomst verbindt de werknemer zich om voor de werkgever werkzaamheden te verrichten tegen loon. Met andere woorden, de werknemer verkoopt haar of zijn arbeid aan de werkgever die daarmee zeggenschap krijgt over de inzet van de medewerker volgens de contractbepalingen en overige regels die van toepassing zijn op de arbeid¹⁷. Arbeid is daarmee een middel dat bijdraagt aan de doelen van de organisatie en dat middel kan worden gestuurd door het management. De vraag is vervolgens wat de tegenprestatie is van de werkgever en wat de omstandigheden en voorwaarden zijn waaronder de arbeid wordt verricht? Het leidt in navolging van Guest (1999), aldus de auteurs van de canon van ‘human resource management’¹⁸ (HRM), tot een tweestrijd tussen de ‘harde’ en ‘zachte’ versie van HRM.

3.1.1 Harde HRM

In de harde versie staan de belangen van de organisatie en het management centraal en is er weinig oog voor werknemersbelangen. De medewerkers zijn vooral een middel of een object (Storey, 1987) en geen doel in zichzelf. Guest spreekt in dit kader zelfs van ‘exploitation’ – daarmee verwijzend naar de exploitatie van de arbeidskracht én haar uitbuiting. De nadruk in deze versie ligt op controle over en efficiënte inzet van de arbeid. Tegen de achtergrond van deze focus op de arbeid is het niet verrassend dat de menselijke waardigheid onder druk staat en dat er kritisch studies verschijnen over de betekenis van de arbeid en de rol van de mens in het arbeidsproces. Een goed voorbeeld

17 Dan gaat het om de vigerende regels in de organisatie, maar ook om de brede set van regels, normen en waarden die op grond van het (arbeids)recht van toepassing zijn op de overeenkomst.

18 De Lange, W., De Prins, P., Van der Heijden, B. (2019), *Canon van HRM. Vijftig theorieën over een vakgebied in ontwikkeling*, Alphen aan den Rijn, Vakmedianet

vormt David Graeber's (2018) studie naar 'bullshit jobs'. Grote groepen werkenden verrichten volledig zinloze arbeid¹⁹, zelfs al worden ze daar goed voor betaald. Het beeld komt op van Sisyphus die zonder doel en zonder onderbreking een zware steen de berg op rolt. Dat doen ze in opdracht en als slachtoffer van 'management feodalisme'²⁰. Het objectkarakter van de mens komt ook tot uitdrukking in Alain de Botton's (2009) *Ode aan de arbeid*, waarin hij het arbeidzame leven binnen United Biscuits beschrijft. Verontrustender zijn de verhalen van James Bloodworth in *Hired* (2019) of die van Jeroen van Bergeijk in *Uberleven* (2018) respectievelijk *Binnen bij Bol.com* (2019). In haar oratie *Werk met Liefde* wijst Nauta (2018) in dezelfde richting als zij het werken in de moderne platformeconomie analyseert. De aansturing door algoritmen ontdoet de arbeid van elke vorm van intermenselijk contact en waardigheid:

"op te veel werkplekken wordt de mens als middel, als resource beschouwd (...). Alleen de term al, human resources. Die reduceert mensen tot productiemiddelen die harde, meetbare resultaten moeten opleveren." (Nauta, 2018:5)

De verhouding tussen een onderneming en haar werknemers verwordt tot wat Nauta aanduidt als "treurige werkrelaties" (ibid, 2018:3) terwijl werknemers "wegwerpwerkers" (ibid, 2018:6) worden. Ze zijn in sterke mate 'geobjectificeerd'. Objectificatie treedt, aldus de filosofe Martha Nussbaum (1995)²¹ op als de inzet en behandeling van werknemers de volgende kenmerken vertoont:

1. Instrumentaliteit van werknemers door hen louter als middel in te zetten voor bedrijfsdoelen
2. Ontkenning van hun autonomie
3. Inertie als ontkenning van hun handelingsbekwaamheid
4. Onderlinge vervangbaarheid van werknemers
5. Vrijheid om de fysieke en mentale integriteit van werknemers
6. Behandelen van werknemers als waren zij eigendom – en gekocht of verkocht kunnen worden
7. Ontkenning van subjectiviteit en het voorbijgaan aan persoonlijke gevoelens en ervaringen

In de meest extreme vormen is sprake van slavernij en mensenhandel, maar ook lichtere vormen resulteren in de ontkenning en de onderdrukking van de werknemer als mens. Tegelijkertijd dienen we ervoor te waken om daarmee alle vormen van objectificatie af te wijzen, zo liet de Nederlandse socioloog Abram de Swaan al in de jaren zeventig zien. In zijn *Een boterham met tevredenheid* (1972) laat de auteur zien dat ook geestdodende arbeid aan de lopende band waardigheid kan bevatten. In een onderzoek bij Philips stelde hij vast dat de werksters de taken op de automatische piloot verrichtten. Het gaf hun gelegenheid om met naaste collega's talrijke gesprekken te voeren over zaken die niets met de arbeid van doen hebben. De vrouwen bleken tevreden over hun arbeid. Het toont aan dat arbeid uiteenlopende betekenissen kan hebben voor verschillende werknemers.

3.1.2 Zachte HRM

Naast de harde versie van het beheersingsgerichte HRM, onderscheidt Guest een zachte versie van HRM. Centraal staat de gedachte dat alleen met betrokken medewerkers de bedrijfsdoeleinden worden bereikt. Het HRM-instrumentarium richt zich in deze versie op "de rol van de werknemers en het winnen van hun hart en vergroten van hun betrokkenheid bij en inzet voor de organisatie" (Van de Voorde en Van Beurden, 2019:465). Talrijke theorieën behorend tot de 'zachte' kant van het management van mens en organisatie stellen – vrij generaliserend – de menselijke drijfveren centraal. Deze theorieën hebben, onder meer, betrekking op menselijke motivatie, competentie, ontwikkeling en welzijn (De Lange, De Prins, Van der Heijden, 2019). Dit betekent niet dat de zachte kant enkel betrekking heeft op het versterken van de intrinsieke arbeidsmotivatie van de werknemers. Diverse auteurs (Conen, 2019; Conen, 2020; Engbersen, et al., 2020) wijzen op het belang dat werknemers hechten aan de extrinsieke aspecten van de arbeid. Aspecten als een goed inkomen en baanzekerheid zijn belangrijke voorwaarden voor werknemers om zich elke werkdag gemotiveerd in te zetten voor hun baas. Dat laat onverlet, zo maken de auteurs duidelijk, dat Nederlanders – meer dan andere Europeanen – waarde hechten aan inhoudelijk waardevol werk en goede sociale relaties op het werk. Mensen hebben binnen en buiten het werk behoefte aan erkenning, ontplooiing, intermenselijk contact, een zinvolle bijdrage aan een groter geheel – en de arbeid kan daaraan een bijdrage leveren.

19 Graeber (2018:2) omschrijft een 'bullshit job' als "a form of paid employment that is so completely pointless, unnecessary, or pernicious that even the employee cannot justify its existence even though, as part of the conditions of employment, the employee feels obliged to pretend that this is not the case." De bullshit job moet daarbij worden onderscheiden van de 'shit job'. De laatste is wel betekenisvol voor de samenleving, maar wordt verricht onder erg slechte omstandigheden en voorwaarden. De bullshit job, daarentegen, wordt verricht door hoger opgeleiden, veelal tegen een hoge vergoeding maar zonder betekenis.

20 Er is ook kritiek gekomen op Graeber's nogal beperkte kijk op de zinloosheid van de veel arbeid. Soffia, Wood & Burchell (2021) zoeken de achterliggende oorzaak van de ontevredenheid niet in Graeber's 'managerial feudalism', maar in Marx' concept van de vervreemding van de productiemiddelen, de organisatie van de arbeid en de mensen met en voor wie het werk wordt verricht.

21 Nussbaum richt haar kritiek vooral op de seksualisering van de vrouw. Haar inzichten zijn ook van toepassing op de arbeid.

Zachte vormen van HRM zijn gericht op het op elkaar aan laten sluiten van de belangen van medewerkers en het bedrijf. Guest (1999) wijst er overigens fijntjes op dat deze 'zachte' vormen ten langens leste vooral de belangen van het management en de organisatie lijken te dienen. Verwijzend naar Keenoy (1990), ziet hij zachte HRM als een 'wolf in schaapskleren' (Guest, 1999:7). Door werknemers voor te houden dat het management hun belangen en behoeften op het oog heeft, worden zij verleid zich aan te passen aan de cultuur van de onderneming en zich volledig in te zetten voor de belangen van de onderneming. Willmott (1993) spreekt in dit kader zelfs over "een ontlukend totalitarisme". Hoezeer de bedrijfsbelangen ook – al dan niet stilzwijgend – dominant zijn in de relatie tussen een onderneming en haar werknemers, het laat onverlet dat werknemers baat hebben de aandacht vanuit de onderneming voor hun welzijn. Keenoy (1997) haalt in dit kader Peters en Waterman (1982:11) aan die in *In search of excellence* het onderscheid tussen hard en zacht nuanceren: zacht is hard. Beide zijden van HRM zijn complementair.

3.1.3 Van HRM naar mensenmanagement

Tegen de achtergrond van de door Levinas voorgestane wending om uit te gaan van de ander en het appel dat zij of hij op ons doet, wordt het zaak aandacht te geven aan de wijze waarop invulling wordt gegeven aan de harde en zachte kanten van HRM. De 'hoe' vraag komt daarmee centraal te staan. Indien managers louter sturen op competenties, motivaties, ontwikkeling of welzijn van hun medewerkers om daarmee op een gecontroleerde wijze de belangen van het bedrijf te realiseren, is sprake van een totaliserende visie op de mens. De onderneming denkt dan primair vanuit het eigen belang en de mens is vooral een instrument of een middel in het realiseren van dat belang. Een alternatieve, op Levinas gebaseerde, aanpak gaat uit van de behoeften en ambities van individuele medewerkers. Luistert het management naar medewerkers en creëert het een context waarin het individu vorm en inhoud kan geven aan de arbeid, dan versterkt het management het agapeïsch gehalte van de arbeid en de organisatie. Het markeert de overgang van 'human resource management' naar wat wij aanduiden als *mensenmanagement*²². Dat begrip omschrijven wij als:

"het creëren van een context waarin medewerkers hun behoeften, belangen, ambities en relaties kenbaar kunnen maken, waarin het bedrijf daar kennis van neemt, de inbreng van de medewerkers tot richtsnoer maakt van haar beleid, besluitvorming en handelingen en daar transparant over is".

Anders gezegd, mensenmanagement is dus niet het beheersen van de factor mens in de organisatie vanuit het perspectief van de bedrijfsleiding, maar verwijst naar het scheppen van een context voor werknemers om als mens een rol te spelen in de gemeenschappelijke realisatie van persoonlijke en bedrijfsmatige doeleinden. Zoals eerder aangegeven, het gaat daarbij niet om de werknemer als een 'soortgenoot' maar als een persoon. Tegen deze achtergrond onderscheiden wij zes dimensies die van invloed kunnen zijn op het welzijn van werknemers.

3.2 Welzijn en arbeid

De grondslagen voor het welzijnsdenken in de arbeid treffen we aan in het begin van de 20^e eeuw (Kaufman, 2001). De ontwikkeling vormde een reactie op het scientific management van Frederick Taylor. Sinds de opkomst van de humanistische psychologie in de eerste helft van de vorige eeuw schenken bedrijven systematisch aandacht aan het welzijn van medewerkers. Deze ontwikkeling heeft zich verbreedt naar de invloed van de organisatie van de arbeid op het welzijn van werknemers. Ook nam de aandacht gestaag toe voor de mogelijkheden voor werknemers om te participeren in op hun arbeid betrekking hebbende besluitvorming. Tegelijkertijd roept deze ontwikkeling vragen op. Zo was het voor de filosofe Hannah Arendt duidelijk dat het denken over menselijke waardigheid haaks stond op een arbeidzaam leven. Met het toenemen van de centraliteit van de arbeid in het menselijk bestaan, veranderen echter ook de inzichten over de ontplooiing en de groei van werknemers in en door de arbeid. In het recent verschenen WRR-rapport *Het betere werk* stellen de auteurs vast:

"Hoewel het hebben van werk zelf van vitaal belang is voor de gezondheid en het welzijn van mensen, is de kwaliteit van het werk van mensen ook een belangrijke factor om mensen te helpen gezond en gelukkig te blijven, iets dat hen ten goede komt en het bredere publieke belang dient." (Engbertsen, et al., 2020:37)

22 Hoewel het begrip management impliciet nog de connotatie heeft van het aansturen, het leiden, het toezien op, het exploiteren of uitbaten van datgene dat wordt gemanaged, stellen wij vast dat er geen bruikbaar alternatief is voor dit begrip. Tegelijkertijd stellen wij vast dat het gaan om de wijze waarop invulling wordt gegeven aan het management. In de geest van Levinas zien wij management als een ontmoeting, als een zich openstellen voor de ander om vervolgens in verbinding met de ander te komen tot een productieve interactie op basis van wederzijds respect en de ander in staat te stellen zichzelf te zijn en zich te ontwikkelen conform haar of zijn eigen behoeften, ambities, dromen, enzovoorts.

Met andere woorden: arbeid is van essentieel belang voor het menselijk welzijn, maar daarnaast ook voor het welzijn van de samenleving. In deze sectie gaan wij nader in op dat welzijn in relatie tot de arbeid en de uitwerking daarvan in de vorm van zes dimensies. We starten evenwel met kritische noot van Hannah Arendt over de betekenis van arbeid, werk en handelen.

3.2.1 Arbeid en (mede)menselijkheid

In haar baanbrekende werk *The Human Condition* onderscheidt Hannah Arendt (1958) drie typen activiteiten: arbeid, werk en handelen. Voor Arendt vormt 'arbeid' een noodzakelijke voorwaarde voor het bestaan. Verwijzend naar de Griekse stadsstaat waarin het vrije individu zich kan meten met haar gelijken is arbeid een fase die voorafgaat aan het menszijn. Arbeid maakt het menselijk leven mogelijk, maar is zelf onderdeel van het rijk van de noodzaak. In de arbeid onderscheiden we ons niet van dieren. Dit brengt Arendt ertoe de arbeidende mens te omschrijven als een 'animal laborans'. Arbeiden, zo maakt Arendt, produceert voor de consumptie en het in stand houden van het leven – en verdwijnt als deze is verbruikt. Toch moet de waarde van arbeid niet worden onderschat omdat ze andere vormen van menselijke (inter)actie mogelijk maakt. Daarmee is de arbeid een onlosmakelijk onderdeel van de instandhouding van het (samen)leven.

Naast arbeid staat 'werk', dat verwijst naar de kunstmatige wereld van de objecten van huizen tot auto's en van schilderijen tot wetenschappelijke rapporten. Het zijn artefacten die onze wereld vormgeven en haar een zeker duurzaam karakter verschaft. De werkende mens duidt Arendt aan als 'homo faber' - de maker van het werk. Het voortbestaan van de artefacten is onafhankelijk van de mensen die ze hebben geproduceerd. Zo kan een huis of een gemeenschapsgebouw voortbestaan als de maker ervan al lang is overleden – al is niet elk duurzaam artefact een lang leven beschoren²³. Handelen, tot slot is het domein van het spreken. Het is de wereld waarin we ons manifesteren als vrije burgers, als volwaardige leden van een gemeenschap, die deelnemen aan het politiek discours binnen een samenleving. Daarbinnen kunnen ze door hun spreken invloed uitoefenen op de vormgeving van ons menselijk leven en samenleven. De drie domeinen kunnen worden vertaald naar concrete dimensies van de activiteiten van medewerkers binnen een arbeidsorganisatie. Waar Arendts begrip 'arbeid' verwijst naar de continue stroom van concrete activiteiten binnen de arbeidstijd waarvoor de medewerker loon ontvangt, daar verwijst 'werk' naar de concrete uitkomsten die de medewerker alleen of in samenwerking met anderen produceert. Het 'handelen', tenslotte, verwijst naar de zingeving, de zelfexpressie en de invloed die de mens ervaart in het arbeidsproces en de uitkomsten daarvan. Waar de 'arbeid' de medewerker nog vooral ziet als een instrument in het reproduceren van het bestaan, daar veronderstellen 'werk' en 'handelen' wisselende vormen van autonomie en waardigheid waarbij de medewerker wordt uitgenodigd meer vanuit zichzelf te denken en bij te dragen aan de realisatie van zijn of haar persoonlijke doelen naast die van de organisatie.

Arendt houdt 'arbeid', 'werk' en 'handelen' gescheiden als verschillende sferen van het actieve leven. Spreken over welzijn in de arbeid zou Arendt dan ook hebben bestempeld als een *contradictio in terminis*. In de jaren tachtig van de vorige eeuw werd zij in deze visie gesteund door studies die wezen op de schaduwkanten van eentonig en repetitief werk (De Swaan, 1972; WRR, 1981; Jahoda, 1982). Arbeid werd tegelijkertijd gezien als ziekmaker en als medicijn (Achterhuis, 1984; 2011; Van Echtelt, 2020). De wijze waarop de arbeid was ingericht, het gebrek aan zeggenschap en autonomie door een ver doorgevoerde arbeidsdeling en de beperkte ontplooiingsmogelijkheden, gekoppeld aan de vaak geringe sociale en maatschappelijke betekenis van de arbeid, leidden tot een sterke arbeidsuitval. In 1990 waren er op iedere 100 werkenden 86 niet-actieven. Het aantal WAO'ers en mensen in de Ziektewet steeg in dat jaar tot 1,2 miljoen. De ontwikkeling leidde tot een aanpak waarin Nederland zoveel mogelijk weer aan het werk moest, ongeacht de kwaliteit of de betekenis van het werk²⁴.

3.2.2 Mens zijn in de arbeid

De tijden zijn echter veranderd. De waarde van het menselijk bestaan valt voor velen samen met het verrichten van arbeid en het hebben van een (betaalde) baan (Michaelson, et al., 2014; Bailey en Madden, 2016; Lepisto en Pratt, 2017; Robertson, et al., 2020). Juist nu veel maatschappelijke (ver)banden losser zijn geworden is de arbeid steeds

23 Steeds vaker blijken duurzaamheid van de goederen niet afhankelijk van hun intrinsieke productkwaliteiten, maar van de *waardering* van de productkwaliteiten in combinatie met, onder meer, functionele en vormgevingskwaliteiten – inclusief trendgevoeligheid.

24 Het motto van het eerste kabinet Kok dat aantrad in 1994 luidde 'Werk, werk, werk'. Dat de kwaliteit of betekenis daarbij een minder prominente rol speelde, bleek wel uit de door het minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Ad Melkert, ontwikkelde banenplan en de creatie van de zogenaamde Melkertbanen. Sindsdien heeft zich deze trend voorgezet in de verschillende kabinetten Balkende en Rutte. De laatste introduceerde daarbij de verhullende term 'participatiemaatschappij'. Inmiddels heeft het SCP (2020) vastgesteld dat het beleid om mensen die langs de kant staan te integreren in het arbeidsproces, is mislukt. Van een serieuze en kwalitatief goede

vaker de locus voor het aangaan van relaties, het zoeken naar betekenis en het tonen van uitmuntendheid (Ciulla, 2000; Michaelson, et al., 2014). Arbeid geeft zin en betekenis omdat het plaats vindt binnen een maatschappelijk arbeidsbestel (Kwant, 1964, 1982; Jahoda, 1982) en bijdraagt aan het voorzien in maatschappelijke behoeften (De Galan, et al., 1980). Dat geldt echter niet voor alle arbeid, zo stelt het WRR-rapport *Het betere werk* (Engbertsen, et al., 2020:32) vast:

“Werk is goed voor ons, maar werk is alleen echt goed voor ons als het ‘goed werk’ is.”

De constatering van de commissie is in lijn met de constatering van de filosofie Martha Nussbaum (1999:235), die onomwonden vaststelt:

Een werknemer dient in staat te zijn om “te werken als mens, met uitoefening van de praktische redenen in betekenisvolle relaties van wederzijdse erkenning met andere werknemers”

In de afgelopen decennia heeft het door Nussbaum gesignaleerde normatieve uitgangspunt voor menswaardige arbeid geleid tot een keur aan initiatieven gericht op meer autonomie in het werk (Van Eijnatten, 1991; Ryan en Deci, 2000; Pasmore, et al., 2019), versterking van de participatie van werknemers in besluitvormingsprocessen (Naughton et al., 1995; Collier en Esteban, 1999; Kaler, 1999; Cludts, 1999; Felicetti, 2018; Baker en Lee, 2020), het bevorderen van teamwork (Salas, e.a., 2008; Hu and Liden, 2014) en zelforganisatie (Endenburg, 1998; Buck en Endenburg, 2010; Carney en Getz, 2015; Robertson, 2015; Laloux, 2016) en de toenemende belangstelling voor betekenisvolle arbeid (Michaelson, 2010; Michaelson, et al., 2014; Yeoman, 2014).

De uitdaging voor bedrijven om invulling te geven aan agape ligt in het creëren van ruimte.

Recent is het welzijn van werkenden opnieuw in de belangstelling komen te staan. Het WRR-rapport *Het betere werk* (Engbertsen, et al., 2020)²⁵ en het advies *In wat voor land willen wij werken?* (2020) van de commissie Borstlap benadrukken de kwalitatieve kant van werk. Toenemende flexibilisering, technologisering en intensivering van de arbeid hebben geleid tot een aanzienlijke groep kwetsbare werkenden. Hun werkzekerheid en daarmee gepaard gaande inkomenszekerheid kwam onder druk te staan. De recente studies wijzen op het belang van intrinsieke aspecten van werk (zoals inhoudelijk leuk en uitdagend werk, autonomie en ontplooiingsmogelijkheden), sociale contacten op het werk en de bijdrage van het werk aan een groter geheel.

Alvorens we ingaan op de relatie tussen welzijn en werk is het goed om vast te stellen dat welzijn niet alleen van belang is in de arbeid, maar minstens zo belangrijk is daarbuiten. We merken op dat veel werknemers extrinsiek gemotiveerd zijn tot de arbeid en derhalve arbeid verrichten om andere redenen dan de inhoud ervan. Die redenen kunnen betrekking hebben op sociale contacten, de structuur die de arbeid biedt in een op regelmaat gestoeld leven en vanzelfsprekend de beloning die ze krijgen voor hun inspanningen. Daarbij geldt in algemene zin dat materiële waarden belangrijker worden gevonden, naarmate mensen minder welvarend zijn. Meer in het algemeen stelt Conen (2020) dat Nederlanders arbeid belangrijk vinden, maar minder belangrijk dan het gezin, vrienden en vrije tijd. De ‘werkcentraliteit’ is in Nederland lager dan in alle overige Europese landen. Daarbij tekent de auteur aan dat deze werkcentraliteit voor werknemers op een hoger niveau ligt ten opzichte van de totale Nederlandse bevolking (Conen, 2020:19).

²⁵ De commissie hanteert met enige regelmaat het begrip ‘welzijn’ maar definieert dit niet. Soms vormt het onderdeel van een ‘breed welvaartsbegrip’ (Engbertsen et al., 2020:36), dan weer wordt het gelijkgesteld aan geluk en tevredenheid in en door het werk (idem:49) of naar de kwaliteit van de arbeidsinhoud zoals gedefinieerd in de Arboret uit 1989 (idem:119). Als wij in deze studie spreken over ‘welzijn’ nemen wij het denken over ‘welzijn bij de arbeid’ uit de Arboret als grondslag voor het denken.

3.2.3 Welzijn en de arbeid

Deze studie gaat in op het welzijn van werknemers. Dat welzijn is afhankelijk van de relaties die werkenden in en door de arbeid onderhouden met anderen. Zoals de filosoof Kees Kwant (1964) het ooit uitdrukte: in de arbeid realiseert de mens zich als een "bestaan voor anderen". Anders gezegd, de waarde van mensen komt vooral tot uitdrukking in arbeid waarin zij samen met anderen productieve activiteiten verrichten die ten goede komen van een brede samenleving²⁶ (zie ook Jahoda, 1982). De arbeid is daarbij zodanig georganiseerd dat werknemers invloed kunnen uitoefenen op de inhoud van hun arbeid, de onderlinge samenwerking en (de totstandkoming van) de uitkomsten van de arbeid. In de woorden van *Het betere werk*:

"Het betere werk betekent een andere, betere organisatie van het werk en een betere verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden" (Engbertsen, et al., 2020:234).

Tegelijkertijd, zo voegen wij daaraan toe, vraagt het om de erkenning van de waarde van de werknemer naast die van de waarde van het werk. Die werknemer is tegelijkertijd een autonome persoon en een lid van de organisatie. Dat vraagt om het vinden van de juiste balans²⁷.

Welzijn omschrijven wij in deze studie als:

"het vermogen van de mens om in relatie tot collega's, leidinggevend, klanten en de samenleving zinvol invulling te geven aan de arbeid, de eigen ontwikkeling in de arbeid en de bloei als mens".²⁸

Welzijn is derhalve niet zozeer een gemoedstoestand of een staat van welbevinden. In de kern draait het bij welzijn om het vermogen om sturing te geven aan de inhoud, relaties, voorwaarden en omstandigheden waaronder de arbeid binnen organisaties wordt verricht. Juist als het daarbij gaat om het commitment aan de bloei van de ander, draait het primair om het vermogen van de ander om dat welzijn te ervaren en daar zelf ook invulling aan te geven. Welzijn is niet iets dat op de ander afkomt, maar dient de ander in staat te stellen invulling te geven aan haar of zijn alteriteit. Dat betekent dat de ander moet beschikken over het vermogen om invulling te geven aan de arbeid, aan de eigen ontwikkeling en aan de bloei als mens.

Vanuit het perspectief van de onderneming gaat het dan vooral om de mate waarin zij een context creëert waarbinnen werknemers tot bloei kunnen komen. Deze context kent een persoonlijke en een organisatorische dimensie, met in de kern de missie, visie en waarden van de onderneming. Dit geven wij grafisch weer als een welzijnsweb. Het web drukt de gedachte uit dat de mens een sociaal wezen is dat in samenwerking met anderen tot bloei kan komen. Het gaat daarbij om de erkenning van het individu als persoon, als iemand met een eigen mening en met potentie om zich te ontwikkelen – zowel binnen als buiten de organisatie. Agape ziet arbeid als relationele activiteit waarin medewerkers kunnen laten zien wie ze zijn, wat ze kunnen en hoe ze met anderen omgaan. Dat leidt tot de vraag in hoeverre het individu in uiteenlopende operationele, maar ook meer tactische en strategische besluitvormingsprocessen invloed heeft op de eigen arbeidsactiviteit en op de relatie met collega's en leidinggevend. Agape gaat dus niet over tevredenheid en plezier maar, zoals hierboven aangegeven, om het vermogen van het individu om inhoud en sturing te geven aan de eigen ontwikkeling, de relatie met anderen en de bijdrage aan het collectief. Dit vermogen wordt beïnvloed door de onderneming, maar ook door de keuzen die individuen zelf maken. De een vindt het heerlijk om zijn uren te maken, plezierig met collega's samen te werken en vervolgens aan het eind van de dienst de deur weer achter zich dicht te trekken. De ander ziet haar of zijn baan wellicht als een opstap om carrière te maken binnen of buiten het bedrijf, terwijl een derde zich mogelijk graag ontwikkelt binnen het werk om daarmee slimmer te worden, maar vooral ook meer te kunnen bijdragen aan het geheel. Ieder individu verdient respect voor wie zij of hij is als persoon en als medewerker. Tegelijkertijd daagt het bedrijf medewerkers uit om zich samen met anderen in te zetten voor het geheel. Dat roept de vraag op in hoeverre en op welke wijze de onderneming de ontwikkeling van de mens mogelijk maakt. Schept het bedrijf een context waarin de medewerker zich kan manifesteren en initiatief kan nemen,

26 Onderzoek (Conen, 2020) wijst overigens uit dat werkenden dit zelf niet noodzakelijk zo ervaren. Waar 'inhoudelijk leuk werk' de hoogste prioriteit kent in de beleving van Nederlanders – gevolgd door 'prettige mensen om mee samen te werken', 'een goed salaris en 'werk waarin je jezelf kunt ontwikkelen' – scoren dimensies als 'werk waarin je andere mensen kunt helpen' en 'een baan die nuttig is voor de samenleving' beduidend lager. Onder aan de lijst staat 'werk waarin je bijdraagt aan het oplossen van sociale, maatschappelijke of milieu gerelateerde problemen'.

27 Juist dit balansdenken vormde de kern van de moderne sociotechniek. De mogelijkheden van de mens om zelf te sturen in taken en activiteiten vormde de sleutel tot het adequaat beheersen van de uitdagingen waarvoor hij of zij komt te staan.

28 Dit laatste verwijst onder meer naar de vraag of de medewerkers zichzelf kunnen zijn, of er respect is voor het individu ongeacht de prestaties als medewerker en de verhouding tussen werk en privé.

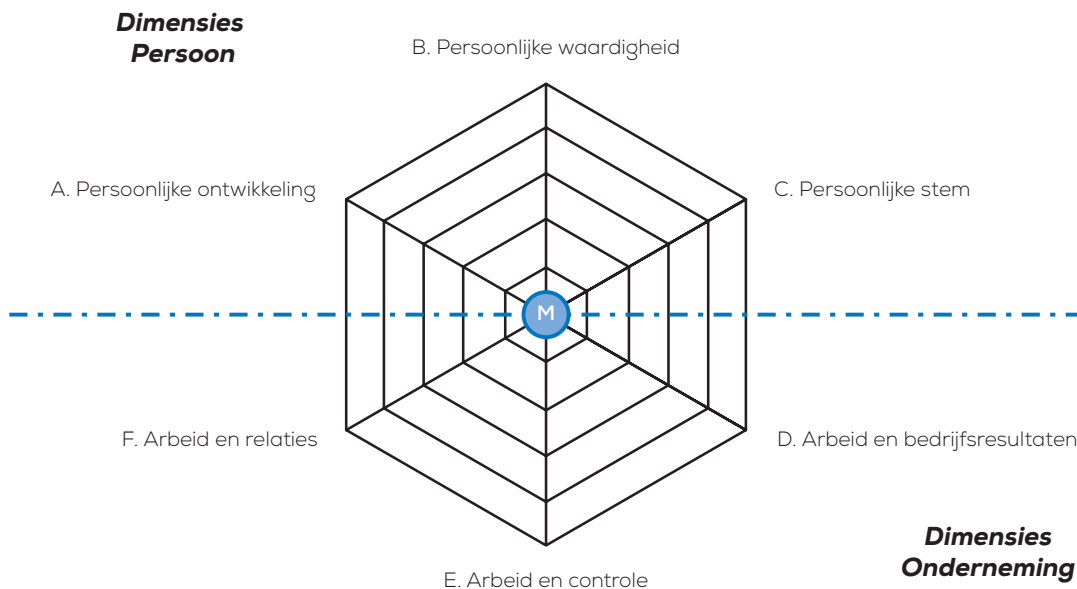
sturing kan geven aan processen, goed kan samenwerken met collega's, waarin naar haar of hem wordt geluisterd en kansen krijgt voor persoonlijke ontwikkeling?

Tegen de achtergrond van de begripsomschrijving van agape in hoofdstuk 2 schetsen wij in figuur 1 het welzijnsweb. Daarin onderscheiden we persoonlijke en organisatorische aspecten van agape. In de kern staat de missie van het bedrijf. Commitment aan het welzijn van werknemers – en dus aan hun vermogen om zelf keuzes te kunnen maken – vraagt aan de persoonlijke kant aandacht voor:

- Het vermogen en de mogelijkheden om zich te ontwikkelen in de arbeid en te bloeien
- De erkenning en ontwikkeling van de persoonlijke waardigheid
- De ruimte om de eigen stem te laten horen en de mate waarin de organisatie daarnaar luistert.

Aan de organisatiekant vraagt agape om:

- Samenwerking om te komen tot een voor de werknemer herkenbaar gezamenlijk resultaat
- Invloed van de werknemer op de eigen arbeid
- Aandacht voor goede relaties met collega's en leidinggevenden.



Figuur 1: Welzijnsweb

Aandacht voor welzijn komt de werknemers ten goede,
maar ook de organisatie.

3.3 De dimensies van het web nader uitgewerkt

Een brede betekenis van welzijn heeft betrekking op de algehele kwaliteit van de ervaringen en het functioneren van een medewerker op het werk (Warr, 1987). In de vorige paragraaf definieerden we welzijn in deze studie als “het vermogen van de mens om in relatie tot collega's, leidinggevenden, klanten en de samenleving zinvol invulling te geven aan de arbeid, de eigen ontwikkeling in de arbeid en de bloei als mens”, waarbij we een persoonlijke kant en een organisatiekant onderscheidde. De daarbinnen benoemde dimensies zijn gebaseerd op een verscheidenheid aan theoretisch en empirisch onderzoek die (verschillende aspecten van) deze dimensies eerder analyseerden. Daarbij is er tussen disciplines (sociologen, psychologen, filosofen en medici) redelijke overeenstemming dat de kernelementen van welzijn betrekking hebben op psychologische, fysieke en sociale – inclusief organisatorische – aspecten (Grant et al., 2007). De benadering en nadruk vanuit deze aspecten kan verschillen per discipline. Ook in het welzijnsweb komen deze kernelementen aan bod.

Sommige van de in deze studie onderscheiden dimensies komen in veel disciplines en stromingen (op enigerlei wijze) voor. Zo is er een uitgebreide literatuur over bijvoorbeeld ontwikkeling en groei aan de persoonlijke kant en over arbeid en controle en de invloed van onderlinge relaties aan de organisatiekant (Gaertner, 1999; Grant et al., 2007; Bakker en Demerouti, 2007; Smulders en Schouteten, 2009; Fisher, 2010; Aziri, 2011; Schaufeli en Taris, 2013; Anitha, 2014; Cantarelli et al., 2016; Lu et al., 2019). Ook onderzoek op het terrein van kwaliteit van werk besteedt via de multidimensionale benadering aandacht aan verscheidene factoren, zoals die met betrekking tot duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling, autonomie, controle en werkintensiteit, en sociale aspecten van het werk (cf. Davoine et al., 2008; Bustillo et al., 2011; Kalleberg, 2011; Osterman, 2013; Fernández-Macías et al., 2014; Parent-Thirion et al., 2016; Conen en De Beer, 2020). Dimensies die in dit onderzoek worden toegevoegd vanuit het agapeïsche kader zijn de persoonlijke waardigheid en de persoonlijke stem²⁹ en de bijdrage aan het gemeenschappelijke resultaat (arbeid en resultaten) aan de organisatiekant. Deze komen doorgaans ook voor in op zichzelf staande onderzoeken, maar worden in mindere mate in samenhang met welzijn onderzocht. Deze paragraaf heeft tot doel om de dimensies in relatie tot welzijn – vanuit verschillende disciplines - samen te brengen en te ordenen. In het volgende worden de hoofdlijnen en onderliggende literatuur per dimensie nader besproken.

a. Persoonlijke ontwikkeling en groei

Persoonlijke ontwikkeling en groei is een op zichzelf staand thema dat de afgelopen decennia vanuit verschillende disciplines uitvoerig is bestudeerd. Daarbij concentreerde het onderzoek zich, onder meer, op kwantitatieve uitkomstmaten zoals arbeidsparticipatie en inzetbaarheid of op kwalitatieve maten, zoals de samenhang met welzijn en de (subjectieve) waardering van werk. Persoonlijke ontwikkeling en groei, employability, een leven lang ontwikkelen, binden en boeien, motiveren ontwikkelen en vasthouden, job crafting – het is slechts een greep uit het brede vocabulaire uit bedrijfsnotities en de wetenschappelijke literatuur op dit terrein (Van Dam, 2006; Clarke, 2008; Davoine et al., 2008; Smith et al., 2008; Anitha, 2014; Van Aerden et al., 2014; Cantarelli et al., 2016; Van Echtelt et al., 2016; Rijksoverheid, 2021; SER 2021a). Vanuit organisaties, maar ook vanuit de rijksoverheid en op Europees niveau, is in de afgelopen decennia een sterke belangstelling voor deze dimensie gegroeid. In de snel veranderende wereld van werk, waarbij door technologische ontwikkelingen en internationale concurrentiedruk het belang van ‘een leven lang ontwikkelen’ sterk wordt benadrukt, is ontwikkeling cruciaal in het bevorderen van productiviteit, arbeidsparticipatie en de concurrentiepositie van organisaties (Smulders en Schouteten, 2009; Smith, 2010; SER, 2021a). Deze lijn is in belangrijke mate ingestoken vanuit een ‘zachte’ human capital benadering, en de gedachte dat het individu en de organisatie baat hebben bij een fit tussen ‘scholing’ en functie. Hoewel organisaties veel interesse tonen voor deze dimensie van het welzijnsweb, zegt het weinig over het belang dat werknemers zelf hechten aan deze ontwikkeling en groei. Hoe hangt deze samen met de subjectieve waardering van werk en welzijn in bredere zin? Je kunt er hooguit uit opmaken dat het werknemers mogelijk behoedt voor veroudering van vaardigheden en ondersteunen bij het kunnen vinden van passend (ander) werk.

De kern van deze dimensie in het web is gelegen in de mogelijkheid van het individu om zich te ontwikkelen en te bloeien als *persoon* en daarbij zinvol invulling te geven aan de arbeid. De vraag is dan wel of er aan de persoonlijke kant voldoende mogelijkheden zijn voor ontwikkeling en groei. Uit eerder onderzoek komt naar voren dat een overgrote meerderheid van de Nederlandse werkenden belang hecht aan arbeid waarin je jezelf kunt ontplooien of ontwikkelen en nieuwe dingen kunt leren. Echter, regelmatig ontbreekt de fit tussen wat werknemers belangrijk vinden of nodig hebben en hun feitelijke ontwikkelmogelijkheden (Clarke, 2008; Conen en De Beer, 2019, 2020). Werknemers met een vast contract beschikken vaker over ontwikkelingsmogelijkheden dan tijdelijke werknemers (Forrier en Sels, 2003; Fouarge et al., 2012; Sequeda et al., 2015). De eerste groep kent ook een positief verband tussen ontwikkelmogelijkheden en de waardering van het werk; bij werknemers met tijdelijke contracten is deze relatie minder eenduidig (Conen en De Beer, 2019).

De vorm waarin bedrijven ruimte scheppen voor de ontwikkeling en groei van medewerkers kan in de praktijk sterk verschillen. Of in-house training, persoonlijke ontwikkelplannen, jaargesprekken of wekelijkse bila's al dan niet van waarde zijn in dit proces, is vooral een praktische vraag naar de uitwerking van deze dimensie. Ook de vraag wat medewerkers onder ‘ontwikkeling en groei’ blijkt in de praktijk nogal eens uiteen te lopen. Sommigen willen ‘hogerop’ komen, terwijl anderen zich liever ‘in de breedte’ ontwikkelen. Sommigen zullen behoefte hebben aan uitdagend werk, terwijl anderen een rustiger ontwikkelpad voor ogen hebben. In essentie gaat het in dit onderzoek om de vraag of de bedrijven invulling weet te geven aan persoonlijke ontwikkeling en groei en in hoeverre dit bijdraagt aan het

29 Vanzelfsprekend is er een uitgebreide literatuur over inspraak en zeggenschap in en over de arbeid en het arbeidsproces.

De persoonlijke stem gaat evenwel verder en heeft betrekking op het uiten van voorkeuren, inzichten, ambities, zorgen, enzovoorts die aan het werk zijn gerelateerd, maar ook die te maken hebben met de individu en het welbevinden van dat individu.

welzijn van medewerkers zelf. Voortvloeiend uit bovenstaande hanteren we in dit onderzoek de volgende indicatoren die betrekking hebben op persoonlijke ontwikkeling en groei:

- Ik kan mij ontplooiën of ontwikkelen in mijn werk
- Mijn leidinggevende stimuleert en steunt mijn ontwikkeling
- Mijn werk biedt goede carrièremogelijkheden`
- <organisatie> biedt mij (alle) ruimte om mijzelf te ontwikkelen
- <organisatie> stimuleert het volgen van opleidingen

b. Persoonlijke waardigheid

“Alle mensen worden vrij en gelijk in waardigheid en rechten geboren”, aldus artikel 1 van de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens. Tegelijkertijd vraagt de invulling van deze waardigheid om erkenning en commitment. Zo maakt artikel 22 duidelijk dat waardigheid en vrije ontplooiing van persoonlijkheid de ‘verwezenlijking van economische, sociale en culturele rechten’ vereisen. Waardigheid verwijst daarbij naar (de ontwikkeling van) de intrinsieke waarde van ieder persoon als mens (Kolnai, 1976; Schachter, 1983; Kleinig & Evans, 2013; Pirson, 2017). Binnen de context van het bedrijfsleven vraagt het begrip om erkenning³⁰ van deze intrinsieke waarde onafhankelijk van de instrumentele waarde die de persoon meebrengt voor een onderneming op grond van de arbeidsovereenkomst³¹.

Dat mensen beschikken over intrinsieke waardigheid betekent niet dat deze waardigheid binnen de context van economische transacties ook wordt (h)erkend. Binnen een arbeidsrelatie is een medewerker naast mens ook altijd arbeidskracht. De tijd, collegialiteit en bereidheid zich in te zetten voor het gemeenschappelijk doel van een bedrijf maakt onderdeel uit van wat een mens waardigheid en persoonlijke waarde geeft. Het omgekeerde – de arbeid die afbreuk doet aan de menselijke waarde en waardigheid als de medewerker vooral als instrument voor een doel buiten zichzelf wordt ingezet en behandeld – komt ook met regelmaat voor. Hoewel iedere mens vanaf haar of zijn geboorte beschikt over waardigheid, is het geen statisch begrip. Waardigheid ontwikkelt zich in de loop der tijd en verdient als zodanig erkenning. Cicero schreef al dat ‘niets pijnlijker is dan de krenking van de menselijke waardigheid; niets is vernederender dan slavernij’. Hoewel het uitgangspunt door de jaren heen niet verandert, wijzigt wel het antwoord op de vraag wat als krenking van de waardigheid wordt gezien en wie over menselijke waardigheid beschikt³².

Ieder persoon kan, aldus Cicero, bijdragen aan de groei van de eigen waardigheid en die van de menselijke soort door studie en door deugdzaam een leven³³. Aspecten als wijsheid, integriteit, vertrouwen, deugdzaamheid, of liefde die in de loop van het leven inhoud krijgen, zijn constituerende elementen voor het begrip ‘menselijke waardigheid’ (Hurka, 2010). Invulling geven aan dat begrip vraagt om vrijheid en verantwoordelijkheid voor het individu om als waardige mens te kunnen leven en zich te ontwikkelen – en tegelijkertijd bij te kunnen dragen aan de sociale, culturele, ecologische en economische context waar zij of hij deel van uit maakt. Waardigheid betekent dan dat je jezelf kunt zijn én dat je jezelf kunt ontwikkelen met respect³⁴ voor wie je bent binnen de context van het bedrijf. Vooral deze ontwikkeling tijdens het actieve leven van het individu vraagt binnen organisaties om respect voor de persoonlijke wil van het individu en diens consent als het over zaken gaat die van invloed zijn op de individuele waarde en waardigheid (Schachter, 1983). Beide vormen van waardigheid – die waarover de mens vanaf de geboorte beschikt en die welke zich tijdens het leven ontwikkelt – brengen Pirson (2017) tot het onderscheid tussen ‘onvoorwaardelijke’ versus ‘voorwaardelijke’ waardigheid. Bij de onvoorwaardelijke variant gaat om het waarborgen van de waardigheid voor ieder mens bij de geboorte. Dat gebeurt onder meer door het toekennen en in praktijk brengen van mensenrechten (Schachter, 1983; Buchanan, 2010; Kent, 2010). Bedrijven kunnen onvoorwaardelijke waardigheid bevorderen door te garanderen dat medewerkers ongeacht hun geslacht, seksuele geaardheid, ras, geloof, enzovoorts, zich thuis voelen binnen de onderneming. Ook een klimaat van zorgzaamheid en zekerheid draagt bij aan een context waar onvoorwaardelijke

30 Iedere mens beschikt over menselijke waardigheid ongeacht de erkenning daarvan door anderen. In de context van het bedrijven en van deze studie staat wel steeds de vraag centraal in hoeverre de intrinsieke waarde van de werknemer ook wordt (h)erkend door de werkgever en door collega's op het werk en op welke wijze de onderneming daar invulling aan geeft.

31 Overigens heeft waardigheid ook betrekking op categorieën buiten de mens om. Zo heeft de natuur ook een intrinsieke waarde die niet kan worden geruild of verhandeld tegen een ander goed (Waldron, 2013; Pirson, 2017).

32 Naast de waardigheid die iemand heeft als mens of tijdens het leven ontwikkelt, is een derde vorm te onderscheiden: die welke verbonden is aan een ambt of een positie. Dit was in de Griekse en Romeinse oudheid de dominante betekenis die toekomt aan het begrip ‘dignitas’ (Novak, 1998), waarbij waardigheid niet verbonden was aan iedere mens – en al helemaal niet in het economisch leven (Dierksmeier en Pirson, 2009; Arendt, 1958). Daarmee worden eisen gesteld aan de wijze waarop dat ambt of die positie moeten worden bekleed (Kleinig en Evans, 2013). Deze vorm van waardigheid blijft in deze studie buiten beschouwing.

33 Een voorbeeld bij uitstek vormen mensen als Nelson Mandela en Mahatma Gandhi, die in de ogen van hun onderdrukkers elke waardigheid ontbeerden. In de loop der tijd zijn zij uitgegroeid tot iconen van menselijke waardigheid – als individu, als representant van de mensen die zij vertegenwoordigden en uiteindelijk als representant van de menselijke soort.

34 Donna Hicks (2011) maakt een zinvol onderscheid tussen waardigheid en respect. Het eerste heb je, het tweede krijg je, verdien je, of heb je nodig om als intrinsiek waardevol mens te kunnen leven.

waardigheid wordt gerespecteerd, al heeft dit mogelijk paternalistische trekjes. Concreet operationaliseren wij deze onvoorwaardelijke waardigheid met behulp van de volgende indicatoren³⁵:

- Ik word gerespecteerd om wie ik ben
- Ik kan mezelf zijn op het werk
- <Onderneming> zorgt goed voor ons als medewerkers

Vanuit de omschrijving van welzijn als een vermogen van het individu om zinvol invulling te geven aan de eigen arbeid, ontwikkeling en bloei, geldt de onvoorwaardelijke waardigheid als een randvoorwaarde voor het welzijn. Belangrijker is de mate waarin organisaties hun medewerkers in staat stellen waardigheid te ontwikkelen in en door hun werk. Passende indicatoren zijn dan:

- Ik neem verantwoordelijkheid voor wat ik doe
- Ik wil mij ontwikkelen in mijn werk
- Mijn manager laat ons ruimte om zelf ons werk in te richten

Deze indicatoren zijn evenwel niet onafhankelijk van andere dimensies van het web. Zo vormen het nemen van verantwoordelijkheid en de ruimte die het bedrijf biedt om het eigen werk in te richten kernelementen van de dimensie arbeid en controle. Het streven naar ontwikkeling maakt onderdeel uit van de dimensie persoonlijke ontwikkeling en bloei. Dit betekent dat we bij de uitwerking van persoonlijke waardigheid ons richten op de onvoorwaardelijke kant ervan – de waardigheid waarover mensen vanaf hun geboorte beschikken.

c) Persoonlijke stem

Werknemers – nog steeds de grootste groep werkenden op de arbeidsmarkt – maken per definitie deel uit van een arbeidsorganisatie. Vaak vinden zij iets van hun werk, de organisatie daarvan en de ruimte die zij hebben zichzelf te zijn en zich te kunnen ontplooiën in het werk. Maar kunnen zij zich daarover uiten en worden zij dan ook gehoord. Tegen de achtergrond van het denken van Emmanuel Levinas gaat de persoonlijke stem over de mogelijkheden van de medewerker om zich al mens kenbaar te maken. In hoeverre weten organisaties wat hun werknemers belangrijk vinden? Wie zijn de medewerkers? Wat willen zij? Ontvangen zij voldoende (bij)scholing, weten zij zich ingebed in het bedrijf, ervaren zij autonomie, doen hun ideeën ertoe en waar openbaart zich een kloof? En doen organisaties dan iets met die wetenschap? Binnen dit onderzoek is de persoonlijke stem van de medewerker één van de dimensies waarop we dieper ingaan en waarmee we een overgang maken van de waarde van werk voor individu en organisatie naar de waarde van de persoon in een werkomgeving. Dit komt tot uitdrukking in de mate waarin en de wijze waarop een bedrijf een persoon actief betreft (vragen, horen én daarop handelen door de onderneming) bij de invulling van hun werk en hun leven – waar werk onderdeel van is. Het gaat bij deze dimensie niet om de collectieve stem van werkenden, zoals deze in medezeggenschap tot uitdrukking komt. Wel gaat het over wat de literatuur omschrijft als 'direct voice', 'employee involvement' of 'direct participation' (Marchington en Wilkinson, 2000; Bryson et al., 2006). Dat zijn vormen van communicatie tussen management en werknemers zonder inmenging van vertegenwoordigers. Deze lijn van onderzoek benadrukt veelal de 'managerial responsiveness': de ruimte die managers bieden aan hun werknemers om zich uit te spreken en de respons die werknemers krijgen op suggesties (Bryson, 2004). In onderzoek en praktijk blijken deze termen betrekking te hebben op verschillende stromingen. De ene stroom betoogt dat de stem vorm krijgt via groepsprocessen. Een andere stroom legt nadruk op de stem en samenhang tussen een individuele werknemer en hun leidinggevende. Sommigen geven aan dat stem betrekking heeft op formele verbanden, terwijl anderen de nadruk leggen op dagelijkse relaties tussen leidinggevend en medewerkers (Marchington en Wilkinson, 2000). Wij sluiten in dit onderzoek aan bij de minst 'geformaliseerde' vorm van persoonlijke stem. Direct voice (b)lijkt een belangrijke determinant van welzijn (Holland et al., 2011). Voorbeelden van indicatoren die betrekking hebben op deze persoonlijke stem zijn:

- Mijn leidinggevende luistert goed naar ons (als medewerkers)
- Tijdens de teamgesprekken kunnen we zeggen wat we vinden
- Als ik met nieuwe ideeën kom, dan wordt daar ook iets mee gedaan/Als een medewerker een goed idee heeft, wordt daar door directie en managers ook iets mee gedaan
- Ik kom regelmatig bij mijn manager met ideeën hoe we ons werk beter kunnen doen
- Mijn leidinggevende heeft aandacht voor het welzijn van de medewerkers
- Er is voldoende ruimte voor initiatief
- Ik ben bang om mijn mening op het werk te uiten (inverse)

35 Eerder onderzoek dat hier enigszins aan raakt is onderzoek naar 'civic principles at work' (Frege en Godard, 2014)

d. Arbeid en bedrijfsresultaten

In een tijdvak waarin het individu een centrale plaats inneemt en de arbeidsmarkt in rap tempo is geflexibiliseerd - hetgeen veelal een 'lossere' band tussen werknemers en organisatie in de hand lijkt te werken - zouden we soms haast vergeten dat mensen in de kern ook 'groepsdieren' zijn. In deze dimensie bekijken we in hoeverre medewerkers binnen organisaties het gevoel hebben dat zij bijdragen aan een gemeenschappelijk resultaat en of deze bijdrage resulteert in welzijn. Voorbeelden van indicatoren die betrekking hebben op de bijdrage van medewerkers aan een gemeenschappelijk resultaat zijn:

- Zonder mijn bijdrage zou mijn afdeling minder goede resultaten halen
- Mijn werk draagt bij aan het succes van de afdeling
- Ik heb het gevoel dat mijn werk belangrijk bijdraagt aan (het succes van) de organisatie
- Ons team wordt goed geïnformeerd over de bijdrage aan het totaalresultaat van <organisatie>
- Ik ben trots op <organisatie>
- Ik word erg blij van een tevreden klant
- Ik voel me betrokken bij de organisatie
- Ik voel mij gewaardeerd binnen de organisatie

e. Arbeid en controle

In de afgelopen decennia is een uitgebreide literatuur ontstaan over de relatie tussen overbelasting en (hoge) werkintensiteit. In de kern staat daarbij de onbalans tussen de functie-eisen en de mogelijkheden voor de medewerker om aan die eisen te voldoen centraal. Voorbeelden zijn het Job Demands-Resources model of de Werkstressoren Energiebronnen Beleving (Bakker, 2003; Schaufeli en Taris, 2013). Een verandering in de snelheid en aard van werk onder invloed van, bijvoorbeeld, technologie en de opkomst van de diensteneconomie draagt bij aan een trend van toenemende intensivering van werk (WRR, 2020). Meer capaciteit en meer vrijheid om het werk naar eigen inzicht in te vullen zijn belangrijke buffers tegen intensivering. De impact van (de afwezigheid van) een goede relatie tussen de functie-eisen en de mogelijkheden om daar invulling aan te geven op arbeidstevredenheid, bevlogenheid en welzijn van medewerkers is in de literatuur uitgebreid beschreven (Bakker en Demerouti, 2007; Benz en Frey, 2008; Fisher, 2010; Schaufeli en Taris, 2013; Van der Meer en Wielers, 2013; Cantarelli et al., 2016; Lu et al., 2019). CBS en TNO vragen de Nederlandse (beroeps)bevolking periodiek uit op dit vlak. Ook in onderzoek naar kwaliteit van werk wordt deze dimensie vrijwel altijd opgenomen (Handel, 2005; Brown et al., 2008; Smith et al., 2008; Olsen et al., 2010; Green et al., 2013; Fernández-Macías et al., 2014; Van Aerden et al., 2014; Greenan et al., 2014; Lopes et al., 2014). Zoomen we in op de situatie in Nederland, dan geeft ongeveer een kwart van de werkenden aan 'altijd' of 'vaak' onder grote druk of stress te moeten werken, uitgeput van het werk te komen of last te hebben van krappe deadlines (Conen en De Beer, 2020). Bijna 40 procent moet naar eigen zeggen 'altijd' of 'vaak' snel werken om het werk af te krijgen (WRR, 2020). In de laatste decennia zijn Nederlanders ook meer uren gaan werken en is het werk intensiever geworden (WRR, 2020; Houtman et al., 2020). Voorbeelden van indicatoren die betrekking hebben op arbeid en controle zijn:

- Mijn werkdruk is over het algemeen (erg) hoog
- Het is duidelijk wat mijn taken zijn
- Ik kan zelf mijn werkdruk regelen/ Als ik het druk heb, kan ik daar zelf de druk verminderen
- Ik kan de volgorde van mijn werkzaamheden bepalen
- Ik neem verantwoordelijkheid voor wat ik doe
- Mijn manager laat ons ruimte om ons werk in te richten
- Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk uitvoer

f. Arbeid en relaties

De dimensie 'arbeid en relaties' hangt wellicht het sterkst van alle dimensies samen met het sociale aspect van welzijn. Het betreft de kwaliteit van iemands relaties met andere mensen en groepen. Waar psychologisch en fysiek welzijn kenmerken zijn van de werknemer als individu, focust sociaal welzijn op de interacties tussen werknemers (Grant et al., 2007). Deelgebieden in onderzoek hebben betrekking op vertrouwen en sociale ondersteuning. Sociale relaties worden in veel studies naar welzijn opgenomen als determinant (Gaertner, 1999; Grant et al., 2007; Fisher, 2010; Aziri, 2011; Anitha, 2013; Lu et al., 2019). Ook in onderzoek naar de kwaliteit van werk neemt deze dimensie doorgaans een prominente rol in (Clark 2005; Handel, 2005; Brown et al., 2008; Olsen et al, 2010; Fernández-Macías et al., 2014; Van Aerden et al., 2014). Veranderende arbeidsverhoudingen kregen in de afgelopen jaren ook in Nederland ruim aandacht. Kernelementen daarbinnen zijn de flexibele arbeidscontracten, de afnemende collectivisering en de toenemende individualisering (Smulders en Schouteten, 2009; CBS, 2021). Technologische ontwikkeling, concurrentiedruk en de veranderende organisatie van werk droegen eveneens bij aan continue verandering, prestatiedruk, een leven lang leren en onzekerheid. Het 'psychologisch contract' tussen werknemers en organisaties' is in deze periode fundamenteel gewijzigd. Het leidt tot discussie over herziening van de regulering van arbeidsrelaties (WRR, 2020; Commissie Borstlap,

2020; Hirsch Ballin et al., 2021). Tegen deze achtergrond bepalen organisaties hun positie over de relatie met werknemers in termen van, onder meer, betrokkenheid, verloop, burn-out, zekerheid, voorspelbaarheid, werktevredenheid en welzijn van medewerkers (Ybema, 2007; De Cuyper et al, 2008; Buddelmeyer et al., 2015). Nederlandse werkenden hechten in internationaal vergelijkend opzicht sterk aan sociale relaties op het werk (Conen, 2018; Conen en De Beer, 2019). Tijdens de recente coronacrisis werd dit aspect zo mogelijk nóg duidelijker (De Beer en Conen, 2021). Voorbeelden van indicatoren die betrekking hebben op deze onderlinge relaties zijn:

- Ik heb veel vertrouwen in de directie en de managers van het bedrijf/ik heb veel vertrouwen in de leiding van de onderneming
- Mijn collega's staan altijd klaar om te helpen als ik daar om vraag
- Binnen <organisatie> hebben we aandacht voor elkaar
- <organisatie> biedt zekerheid aan medewerkers
- Ik werk met prettige mensen
- Onze leidinggevende geeft een compliment als we dingen goed doen
- De onderneming zorgt goed voor ons als medewerkers

Naast bovengenoemde vraagstukken vallen medezeggenschap en bedrijfsdemocratisering ook onder de dimensie van arbeid en relaties. De aandacht voor deze aspecten neemt recentelijk toe (SER, 2021b), met name in het maatschappelijk veld. Hoewel geen direct effect kan worden aangetoond op de bedrijfsprestaties, is democratisering van de arbeidsverhoudingen een belangrijk issue. Zo heeft medezeggenschap indirect een positief effect op kwaliteit en welzijn in organisaties (Smulders en Pot, 2016). Juist vanwege dit indirecte karakter blijft dit aspect in het onderhavige onderzoek buiten beschouwing³⁶.

3.4 De waarde van welzijn

Aandacht voor het welzijn van werknemers komt de werknemers ten goede, maar ook de organisatie. Een goede samenvatting van deze voordelen is te vinden in het in 2020 verschenen rapport 'Het betere werk'. Deze voordelen hangen vooral samen met het reduceren van ziekteverzuim, het verhogen van de betrokkenheid en de inzet van medewerkers, het optimaler profiteren van de inzet van hun talenten, het verbeteren van de onderlinge samenwerking en het bevorderen van innovatie³⁷. De kernvraag die daarbij in deze studie opkomt tegen de achtergrond van Levinas' notie van alteriteit, betreft de mate waarin en de wijze waarop medewerkers in staat zijn hun eigen keuzes en voorkeuren te bepalen. Zo kan het vooruitzicht van een opleiding om meer uit jezelf te halen stimulerend zijn. Het kan ook een last zijn als deze door de werkgever dwingend wordt opgelegd. Zoals de auteurs van 'Het betere werk' aangeven: de juiste maatvoering is van belang (2020:73).

In de loop van de tijd zijn er veelvuldig studies uitgevoerd naar verschillende relaties tussen welzijn van medewerkers en zaken die voor organisaties van belang zijn. Deze zijn om uiteenlopende redenen niet altijd in lijn met elkaar. Dit kan te maken hebben met de steekproef, de methode of de analysetechniek. Meta-studies kunnen dan meer inzicht bieden in welke relaties bestendig lijken. Verschillende meta-studies laten zien dat de arbeidstevredenheid van werkenden samenhangt met prestaties op het werk (Judge et al., 2001; Katebi et al., 2021), verloop, het voornemen om van baan te veranderen (Tett en Meyer, 1993) en 'goed burgerschap' (Organ en Ryan, 1995). Andere meta-studies wijzen uit dat arbeidstevredenheid leidt tot consumententevredenheid, gepercipieerde kwaliteit van de dienstverlening, productiviteit en een hogere winst (Harter et al., 2002; Brown en Lam, 2008). De literatuur wijst overigens regelmatig op de (negatieve) implicaties van flexibilisering van de arbeid op de met het welzijn van de medewerkers samenhangende dimensies van werk en organisatie (Wilkin, 2013). Daarmee snijdt de onderneming zichzelf overigens in de vingers, aldus Wilkin: *"It is in the interest of organizations to treat contingent workers in a fair manner to affect productivity, increase citizenship behaviors, and decrease turnover"* (ibid, p.59).

In voorgaande paragraaf zagen we bij de omschrijving van de verschillende dimensies een aantal concrete voorbeelden waarbij maatvoering van belang is. Een goede invulling kan leiden tot een verhoogd welzijn van medewerkers en komt de organisatie ten goede. Zo werd bij de dimensie 'arbeid en controle' duidelijk dat een goede invulling helpt bij het terugdringen van de kans op een burn-out, het verloop reduceert en leidt tot een hogere werkbevoegdheid.

36 In deze dimensie nemen we ook de rol van vakbonden niet mee. Niet alleen overstijgen vakbonden het niveau van de organisatie, ook is de link tussen vakbonden en welzijn van medewerkers moeilijk vast te stellen.

37 Zo verwijst het rapport naar een gezaghebbende studie van Pfeffer (2018). Hij laat zien dat werkgevers die organiseren voor een beter welzijn van medewerkers kosten "reduceren voor medische uitgaven, absentieïsme, werknemersverzekeringen, en productiviteitsverlies van werknemers die wel fysiek aanwezig zijn 'maar niet echt' op het werk (...)". Daarnaast creëren ze ook voordelen voor de samenleving als geheel en voor individuen.

Onder 'arbeid en relaties' werd duidelijk dat goede verhoudingen leiden tot meer zekerheid, vertrouwen en plezier – ook binnen een onzekere context. Ook op het terrein van ontwikkeling en groei kan sprake zijn van een win-win situatie voor organisatie en medewerkers. Ontwikkeling en groei komen immers voor beide partijen ten goede aan de inzetbaar, wendbaarheid, zinvolle invulling van de arbeid en de bloei als mens. Persoonlijke waardigheid, persoonlijke stem en bijdrage aan een gemeenschappelijk resultaat kunnen via een verhoging van het welzijn ook ten goede komen aan organisaties. Eerdere studies met betrekking tot agape in de bedrijfscontext (Hummels, et al., 2019) liggen ten grondslag aan de gedachte om deze relaties als te benoemen en hun potentieel aanvullende waarde te bestuderen. Deze studie wil daar een bijdrage aan leveren.

3.5 Casestudy onderzoek

De verkenning naar het commitment aan het welzijn en de bloei van medewerkers is uitgevoerd bij vier ondernemingen in de vorm van een casestudy. De studie bestaat uit het analyseren van bedrijfs- en beleidsdocumentatie, gevolgd door interviews en rondetafelgesprekken. De interviews vonden plaats met managers of senior medewerkers binnen de ondernemingen. De rondetafelgesprekken werden gehouden met medewerkers. Voorafgaand aan de gesprekken verzochten we deelnemers een lijst met stellingen te scoren. In de bijlagen hebben we een voorbeeld van een stellingenlijst opgenomen voor medewerkers, respectievelijk managers en een itemlijst aan de hand waarvan de gesprekken werden gevoerd.

Bij de selectie van de ondernemingen speelden de volgende overwegingen een rol:

1. Bij voorkeur middelgrote onderneming
2. Bedrijven die zich pre-corona oog hadden voor welzijn van werknemers in relatie tot de arbeid
3. Bij voorkeur familiebedrijven naast niet-familiebedrijven

De ervaring heeft uitgewezen dat veel bedrijven die wij – in samenwerking met MVO Nederland – benaderden voor deelname aan het onderzoek veelal iets anders aan hun hoofd hadden. Een bepalende factor daarin was veelal de uitbraak van het Covid-19 virus.

In de volgende hoofdstukken beschrijven wij de casestudies naar het commitment aan het welzijn en de bloei van werknemers. Het gaat om een beschrijving van – in alfabetische volgorde – Koninklijke Auping, Koninklijke Van Wijhe Verf, Royal Lemkes en Viisi. Na de weergave van de verschillende studies vergelijken wij in hoofdstuk 8 de bedrijven vanuit een welzijnspectief.



Auping gaat onder je huid zitten.

4 Koninklijke Auping

Omvang	300+ medewerkers
Activiteit	Bedden en matrassen
Vestigingsplaats	Deventer
Oprichting	1888
Familiebedrijf	Hybride

Het gebeurt niet vaak dat een bedrijf het woord ‘liefde’ in de mond neemt en daarmee verwijst naar de kern van haar business. Bedden- en matrassenfabrikant Auping doet dat wel: Auping, met liefde. De onderneming geeft met deze pay-off aan dat een bed en een matras zoveel meer zijn dan gebruiksvoorwerpen. De liefde ván de klant wordt mogelijk gemaakt vanuit een liefde vóór de klant en haar of zijn behoeften, wensen, verlangens en belangen. Bij Auping draait het daarbij om hoogwaardige producten die bijdragen aan ‘het uitrusten van de wereld’. Wie goed slaapt, kan de dag en het leven beter aan. Zoals de onderneming aangeeft op haar website:

Wij geloven dat een uitgeruste wereld, een betere wereld is. Een mooiere wereld. Elk bed en matras wordt gemaakt met aandacht voor detail, het milieu en de toekomst³⁸.

Liefde komt niet vanzelf. Ze vraagt om inzet en noeste arbeid, gaat soms over ongebaande paden en kent zijn ups en downs. Niets van dit alles is Auping vreemd – zeker niet in coronatijden. Daarin leek het bedrijf een onzekere toekomst tegemoet te gaan, maar uiteindelijk nam de verkoop van bedden en matrassen toe. Tel daarbij op dat medewerkers van Auping op het idee kwamen om met DSM, Panton en Duflex medische mondkapjes te maken voor de overheid en de druk(te) voor het bedrijf is begrijpelijk. Het is rennen geblazen voor de rust van de klant en de wereld. Hoe staat het dan met het welzijn van de medewerkers? In deze paragraaf gaan we nader in op het welzijn van de werknemers van Auping en hoe dit welzijn vorm en inhoud krijgt in een dynamische omgeving.

4.1 Korte beschrijving van de onderneming

“Wij zijn Auping, fabrikant en ontwikkelaar van Dutch Design persoonlijke slaap- en rustoplossingen.” Met deze typering geeft de onderneming aan dat zij niet langer de traditionele bedden en matrassenproducent is die in 1888 werd opgericht door Johannes Auping. De Deventenaar werd geprezen vanwege de soliditeit van zijn producten, die werden aangeprezen als “Het echte bed der toekomst, of Auping’s stalen gezondheids-matras”³⁹. Auping is nog steeds een familiebedrijf⁴⁰, al maken de nazaten van Johannes Auping geen deel meer uit van de dagelijkse leiding van de onderneming⁴¹. Het bedrijf wordt geleid door een vijfhoofdige directie onder aanvoering van de algemeen directeur. De familie hecht evenwel zeer aan de relatie met Deventer en het behoud van het merk en de naam Auping. Continuïteit vormt daarbij een belangrijk motief. Zoals een respondent aangaf:

“Het mooie aan familiebedrijven is dat die meestal iets meer naar de lange termijn kijken en dat maakt het voor veel werknemers plezierig om in te werken. Er is ruimte voor innovatie, nieuwe kansen, nieuwe ontwikkelingen en voor groei.”

Wie van de buitenkant naar Auping kijkt, ziet een onderneming in ontwikkeling. Van een productieonderneming, ontwikkelt Auping zich tot een marktgericht bedrijf voor slaapoplossingen. Daarbij staat Auping aan de bron van een nieuwe ontwikkelingen en technieken zoals het circulaire matras, het slaapabonnement, ‘white labelling’ van matrassen, of de slaaprobot. Deze laatste ontwikkelde Auping in samenwerking met een startup vanuit de TU Delft. Ook de Auping Smart Base, een slimme bedbodemp die gebruik maakt van smart technologie om klanten de perfecte nachtrust te garanderen, is revolutionair. Een respondent zegt daarover.

“Voor Auping is data de toekomst, data is het nieuwe goud. Al 130 jaar rusten wij de wereld uit en bieden wij goede slaap. Maar wat is goede slaap? Dat meten we niet. Maar nu, met die slimme bedbodemp kunnen we slaap

38 <https://www.auping.com/nl/over-auping/onze-overtuiging>

39 <https://www.auping.com/nl/auping-design/reclame-klassiekers>

40 De familie heeft ruime meerderheid van de aandelen in eigendom. Daarnaast heeft investeringsmaatschappij Wadinko een minderheidsbelang. Zie: <https://www.wadinko.nl/nieuws/wadinko-neemt-belang-in-koninklijke-auping/>

41 Met het vertrek van Leo Auping in 1976 nam de familie afstand van de dagelijkse bedrijfsvoering

meten. Met die data kunnen we straks echt stappen maken en aantonen dat je inderdaad beter slaapt op een Aupingproduct.”

Bij Auping draait alles om kwaliteit – van nachtrust, producten en processen – innovatie en duurzaamheid centraal. Daarnaast is het bedrijf een gecertificeerde B Corp. Auping heeft, met instemming van de Raad van Commissarissen, de B Corp status zelfs in de statuten laten vastleggen. De innovatie leek aanvankelijk te worden doorkruist door de coronapandemie in 2020 en 2021. De uitbraak leidde tot bezorgdheid over de continuïteit van de bedrijfsvoering en de onderneming. Auping herstelde zich evenwel in het tweede kwartaal van 2020. De markt voor matrassen en bedden trok aan en het bedrijf focuste sterker op online verkoop. De introductie van het circulaire Evolve matras droeg in belangrijke mate bij aan het succes. Het maatschappelijk jaarverslag zegt daarover:

Door de speciale Niaga® click-unclick zijn alle onderdelen van dit matras aan het einde van de levensduur gemakkelijk uit elkaar te halen. De materialen kunnen herhaaldelijk op hoogwaardig niveau gerecycled worden tot nieuwe matrasonderdelen.⁴²

Tot slot ontwikkelden medewerkers van Auping, samen met DSM, Panton en Duflex, medische mondkapjes. De eerste doos werd in april 2020 overhandigd aan toenmalig minister van medische zorg, Martin van Rijn. Sindsdien produceert Auping 600.000 mondkapjes per week, al neemt de behoefte af met het onder controle brengen van de pandemie. Als gevolg van deze ontwikkelingen pakte het jaar anders uit dan het zich in maart 2020 liet aanzien. Het was zelfs zo succesvol dat de financiële steun⁴³ die het bedrijf ontving van de overheid in 2021 werd terugbetaald. Het ging daarbij om een bedrag van 1,2 miljoen euro. In de Stentor zei de woordvoerder daarover:

“We hebben het steunpakket uit voorzorg aangevraagd en we hadden daar ook recht op”, zegt woordvoester Ine Stultjens. “Maar uiteindelijk hebben we zo’n mooi resultaat geboekt dat we het niet terecht vonden dat we die subsidie zouden houden.”

Het succes kende ook een keerzijde. Het was niet bepaald rustig te noemen bij het bedrijf dat streeft naar rust voor de mens en de wereld. De werkdruk nam door de groeiende vraag naar haar producten sterk toe. De onderneming kent een zekere balans tussen oudere, ervaren medewerkers en jonge, dynamische en ondernemende medewerkers. Hoewel de eerste groep vooral onderdeel is van de afdeling operations, treft men ook op kantoor ervaren en loyale medewerkers aan. Tegelijkertijd staat de onderneming voor de uitdaging om nieuwe talenten aan te trekken.

4.2 Structuur, cultuur en besluitvorming

Auping wil “mensen voorzien van mooie en kwalitatief hoogwaardige bedden en matrassen die bijdragen aan welzijn en geluk, de wereld uitrusten en de planeet beschermen”⁴⁴. Het bedrijf opereert in Nederland, België, Duitsland en Scandinavië en bestaat uit zes hoofdafdelingen: Operations, Sales, Marketing & CX, Innovation & Sustainability, Finance en HR – waarbij de CEO Sales en HR aanstuurt. Op een totaal van ruim 300 medewerkers is de afdeling Operations de grootste eenheid in het bedrijf. Ongeveer zestig procent van alle medewerkers valt onder de directeur Operations. De afdeling is naast de productie van bedden en matrassen verantwoordelijk voor de productie van mondkapjes. Ondanks alle veranderingen die Auping kenmerkten in de afgelopen jaren blijft een aspect constant: het begint en eindigt bij de mensen van Auping, aldus algemeen directeur Jan-Joost Bosman. Elke medewerker moet zich prettig kunnen voelen en zich kunnen ontwikkelen. Dat vraagt tijd en aandacht. Het bedrijf wil de ontwikkeling van (vaste) medewerkers versterken door talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en diversiteit te stimuleren. Auping kent daarbij een sterke cultuur met loyale medewerkers, vooral op de productieafdeling. Veertigjarig dienstverbanden zijn geen uitzondering. De mensen kennen het werk en het bedrijf en zijn op elkaar ingespeeld, al verandert dat wel. Een respondent merkt op:

“Vroeger kon je week voor week voorspellen wat de productie zou worden, gebaseerd op de patronen van het jaar daarvoor. Dat kan nu niet meer.”

De slag naar innovatie en marktgerichtheid vraagt om aanpassingen in de structuur en cultuur van Auping. De organisatie moet wendbaarder worden, meer gefocust op snelle ontwikkelingen in de omgeving van het bedrijf. Klanten vragen meer om duurzaamheid, concurrenten komen met nieuwe vindingen en innovaties zoals het circulaire matras

42 <https://www.auping.com/nl/onze-overtuiging/CSR-report>

43 Het betrof hier de tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging voor Werkgelegenheid (NOW).

44 CSR Jaarverslag 2020, pagina 42

worden succesvol geïntroduceerd. De directie stuurt daarbij op individuele verantwoordelijkheid, gecombineerd met sterke betrokkenheid, samenhang en afstemming tussen afdelingen en teams. Het motto is hier "Ik ben Auping". Kern van het cultuurtraject is het werken aan een gezamenlijke visie, gedeelde waarden en een goede onderlinge communicatie. Dat moet leiden tot duidelijkheid over de koers van de onderneming. Een cultuurscan uit 2018 liet zien dat er – positief geformuleerd – ruimte voor verbetering is in de cultuur van het bedrijf. Er is sprake van trots op het merk Auping en op de producten van de onderneming. Tegelijkertijd wordt gewezen op 'ego's', 'eilandjes', 'wij-zij mentaliteit', 'een vergadercultuur' of 'een korte termijn focus' en een tekort aan leiderschap, uniformiteit en een drang om 'nu te realiseren' – verwijzend naar het gebrekkig nakomen van afspraken. De herhaling van de scan in maart 2020 toont vooruitgang op vrijwel alle terreinen en benadrukt het algemene gevoel dat het bedrijf de goede kant op gaat. Medewerkers hebben een beter beeld welke kant de onderneming opgaat, onderschrijven het belang van duurzaamheid en voelen zich meer betrokken. En vervolgens deed Covid-19 haar intrede. Auping leefde de kabinetsmaatregelen na en nam de hoogste zorgvuldigheid in acht. Medewerkers moeten veilig hun werk kunnen verrichten – hetgeen door hen ook zo wordt ervaren. Waar kantoormensen zoveel als mogelijk vanuit huis gingen werken, zette de productieafdeling, na het doorvoeren van de enkele aanpassingen, de productie voort. Sterker, de afdeling breidde uit door de productie van mondmaskers. Het bleek een groot succes en droeg bij aan de bedrijfstrots. Maar het gevolg was wel dat het cultuurveranderingstraject vrijwel stil kwam te liggen. Inmiddels tracht het management via, onder meer, digitale zeepkistsessies, de medewerkers zo goed mogelijk op de hoogte te houden.

De transformatie van een productiebedrijf naar een dynamisch, duurzaam en marktgeoriënteerd bedrijf dat slaapoplossingen aanbiedt, leidt tot een behoefte aan wendbaarheid en een toename van complexiteit. Het vraagt om een nauwgezette afstemming tussen verschillende afdelingen en processen binnen het bedrijf – en daarmee tot een goede communicatie. Eenvoudig is dat niet, zo maken diverse betrokkenen duidelijk, omdat op voorhand niet duidelijk is wat een innovatie vraagt aan beschikbare capaciteit en van wie die capaciteit moet komen. Het maakt duidelijk dat het toewerken naar de organisatie van de toekomst meer vraagt dan enkel een cultuurverandering. Gedrag wordt niet alleen bepaald door de cultuur van de organisatie – hoewel de gemeenschappelijke waarden, omgangsvormen, afspraken, et cetera belangrijk zijn voor het goed functioneren van de onderneming. Ook de besluitvormings- en samenwerkingsstructuur zijn essentieel. Het gaat dan om aspecten zoals de vrijheid van medewerkers om – binnen heldere kaders – zelf besluiten te mogen nemen en verantwoordelijkheid te kunnen dragen. De directie tracht de besluitvormingspiramide om te draaien en medewerkers en teams ruimte te geven voor zelfstandige besluitvorming binnen de strategische beleidskaders. Helder vastgelegde vrijheden vragen om goede afstemming en een bereidheid om achteraf uitleg te geven over genomen beslissingen. De wijze waarop daar binnen de afdelingen mee wordt omgegaan verschilt echter. De een is meer coachend, terwijl de ander liever vasthoudt aan heldere patronen en structuren.

4.3 Welzijn

Auping is in transitie, zo merkte Jan-Joost Bosman op. Het bedrijf ontwikkelt zich van een op een efficiënte productie gericht bedrijf naar een wendbare, marktgerichte en innovatieve onderneming. Dat leidt tot de uitdaging voor mensen, processen en structuren om goed te kunnen inspelen op de dynamische omgeving. Dit loopt nog niet vlekkeloos. Zoals een medewerker opmerkte:

"Als je als organisatie zo'n verandering doormaakt dan gaat dat niet zonder horten en stoten. Je hebt de situatie van hoe het vroeger was en de situatie van hoe het zou kunnen zijn – en dat schuurt wel eens."

Tegelijkertijd is het voor iedereen duidelijk dat er rust en lijn in de organisatie komt. De strategische planning heeft daar in belangrijke mate aan bijgedragen. Daarbij komt dat het doel en de waarden van Auping beter voor ogen staan, aldus een respondent:

"Ik heb de indruk dat iedereen steeds meer weet wat de missie is. Veel meer dan 5 jaar terug. Dat leeft veel meer... Alles wat je aan het doen bent moet op een manier aan de missie bijdragen. Dat is een hele fijne koers. Als iets daar niet aan bijdraagt, dan hoef je het dus niet te doen."

Een belangrijk element, aldus de directeur, is dat elke medewerker zich prettig moet kunnen voelen en de gelegenheid heeft zich te ontwikkelen⁴⁵. De onderneming heeft daarbij het voornemen om haar commitment aan de ontwikkeling van (vaste) medewerkers te verstevigen, onder meer door het stimuleren van talentontwikkeling, duurzame inzetbaarheid, arbeidstevredenheid en diversiteit.

In het navolgende gaan we aan de hand van gesprekken met managers en medewerkers, respectievelijk ter beschikking gestelde documenten in op het welzijn van Auping medewerkers. Dat doen we aan de hand van het welzijnsweb. We gaan in het onderstaande in op de zes dimensies van het welzijnsweb vanuit het perspectief van medewerkers en management. We beginnen met de ontwikkeling en groei van medewerkers om vervolgens met de wijzers van de klok mee te draaien.

4.3.1 Persoonlijke ontwikkeling

“Wij zijn een A-merk, maar nog geen A-werkgever”, aldus een respondent. Auping heeft als doel meer aandacht te geven aan de ontwikkeling van medewerkers, maar is nog niet op het gewenste punt aangeland. Als een medewerker echt iets wil en zelf met voorstellen komt, dan kan nu ook al veel. De ontwikkeling van medewerkers wordt echter onvoldoende beleidsmatig gestuurd. Zelf willen medewerkers zich graag ontwikkelen. De mogelijkheden om dat te doen zijn echter begrensd, omdat Auping een middelgrote onderneming is. Een doordachte visie en planmatige aanpak op de groei van medewerkers is nog afwezig, terwijl een uitgewerkt instrumentarium op dit moment ontbreekt. “Wat is de wortel die ik in de verte voor kan houden?”, zo vraagt een manager zich af. Tegelijkertijd vinden managers medewerkers weinig proactief als het gaat om hun ontwikkeling. Ze komen niet met voorstellen, iets dat wel wordt verwacht in het licht van de eigen verantwoordelijkheid. Hier lijkt sprake van een kip-ei-probleem. Medewerkers geven namelijk aan dat leidinggevenden hen onvoldoende stimuleren opleidingen te volgen, terwijl ze dat graag zouden willen.

Wie echter ontwikkeling ziet als leren en doorgroeien in de huidige functie, heeft veelal ruime mogelijkheden binnen Auping. Belangrijk is wel dat het bedrijf managers in staat stelt om medewerkers passende ontwikkelingstrajecten aan te bieden. Soms vraagt dat om coaching, soms om een opleiding, soms om een stage bij een bevriende onderneming of organisatie om nieuwe kennis en ervaring op te doen – en soms iets simpels als het kijken naar een Netflix programma zoals, bijvoorbeeld, *Breaking Boundaries*. Daarnaast speelt coaching van talenten een belangrijke rol en het verbreden van de kennis, zoals het bijwonen van netwerkbijeenkomsten of het deelnemen aan webinars. Ontwikkeling zit ook in het elkaar inspireren en motiveren om over je grenzen heen te kijken, aldus een respondent, en is dus meer dan het volgen van een opleiding. Een mooi voorbeeld vormen de mondkapjes. Het idee is op een zaterdag uitgewerkt en vervolgens in productie gebracht. Toen het idee vervolgens ging vliegen en de overheid aanklopte, zijn nieuwe machines ontwikkeld. De start lag echter bij medewerkers die een kans zagen en de kans kregen het plan nader uit te werken. “Dat is een stukje ondernemerschap waarvoor je binnen het bedrijf de ruimte krijgt”, aldus een medewerker.

Dat laat onverlet dat het opleidings- en ontwikkelingsinstrumentarium volgens medewerkers en managers versterkt kan worden, evenals de communicatie daarover. Zeker nu Auping zich profileert als duurzaamheidskoploper, is nadenken over het boeien en binden van medewerkers wenselijk, aldus een respondent. Meer maatwerk lijkt gewenst. Dat is ook bedrijfseconomisch waardevol, aldus deelnemers aan een rondetafelgesprek:

“Als iemand weggaat omdat er geen opleidingsmogelijkheden zijn kost dat meer, omdat je iemand nieuw moet aannemen, dan wanneer je iemands training vergoed. Uiteindelijk levert het een besparing op”.

Medewerkers zijn er nog niet van overtuigd dat ‘bij Auping de medewerker op de eerste plaats komt’. De score die medewerkers daaraan geven behoort tot de laagste scores in de meting. De stelling ‘Mijn leidinggevende stimuleert mij om trainingen of opleidingen te volgen’ kent een vergelijkbaar lage score – iets dat door de leidinggevenden wordt (h)erkend. Het verdient aanbeveling een geïntegreerde aanpak gericht op het motiveren, ontwikkelen en vasthouden van medewerkers een vaste waarde te maken binnen de onderneming.

⁴⁵ Van belang is onderscheid te maken tussen kernactiviteiten en incidentele activiteiten gericht op de productie en verkoop van mondkapjes. Deze laatste zijn spontaan ontstaan tijdens de eerste fase van de pandemie en hebben een tijdelijk karakter. De uitvoering ervan wordt verzorgd door medewerkers met een tijdelijk arbeidscontract. Zij maken deel uit van de ‘flexibele schil’. Hoewel zij zich ook plezierig en gewaardeerd moeten voelen, richt de ontwikkeling zich op de vaste medewerkers van Auping.

4.3.2 Persoonlijke waardigheid

Kunnen medewerkers zichzelf zijn binnen Auping? Hebben ze het gevoel te worden gerespecteerd om wie ze zijn, kunnen zij zich vinden in de waarden van de onderneming en kan de onderneming zich vinden in hun waarden? Het algemene beeld bij de medewerkers en de managers is dat dit zo is. Wel stellen we vast dat de sterke homogeniteit van het personeelsbestand het respect voor medewerkers in de hand werkt. Twee-derde van de medewerkers is man en de culturele diversiteit is beperkt – mogelijk met uitzondering van de afdeling Operations. Binnen de productieafdelingen is sprake van een heterogener beeld qua nationaliteit en culturele achtergrond. Op het vlak van diversiteit is dan ook nog ruimte voor verbetering, aldus het CSR Report over 2020. Zo behoeft het aantal vrouwen op leidinggevende posities versterking⁴⁶. Het eerste managementniveau bestaat, met uitzondering van de financieel directeur, enkel uit mannen. Indirecte indicaties omtrent het respect voor en de waardigheid van de medewerkers is de ervaren trots van de werknemers.

4.3.3 Persoonlijke stem

De ontwikkeling van de mondkapjes laat zien dat wordt geluisterd naar medewerkers die initiatief nemen - al is het maar een voorbeeld. In een rondetafelgesprek lichtten de medewerkers dat toe:

“Het idee was: straks is er met bedden niets te doen, dan hebben wij in ieder geval mondkapjes.’ Auping was de eerste in Nederland die succesvol een goedgekeurd mondkapje kon ontwikkelen. Daardoor kwam de overheid met de vraag of Auping er 4 miljoen per week kon maken. Op dat moment konden we 40.000 per week maken. Toen zijn we machines gaan bedenken. Het doel in het begin was om ziekenhuizen in de omgeving te helpen omdat we dachten dat de ateliers straks geen werk meer zou hebben. Dat is waar het mee begon. Gedurende de reis kwamen er steeds meer kansen en die hebben we gepakt.”

Het feit dat het kapje door de eigen medewerkers in een weekend is bedacht als reactie op de vrees dat het naaiatelier stil zou vallen, vervult veel medewerkers met trots en voldoening. Een van de medewerkers merkte in dit kader op:

‘Als je een goed idee hebt en je weet mensen daarvan te overtuigen, dan krijg je de mogelijkheid om dat ook te bewerkstelligen. Er is een kans dat wat jij creëert het volgende jaar op de markt staat.’

Dit enthousiasme en ondernemerschap is in lijn met de ambities van directie en MT. De coronacrisis gooide echter wel roet in het eten van het cultuurveranderingstraject gericht op het stimuleren van initiatief en verantwoordelijkheid. MT, managers en medewerkers zagen elkaar te weinig. Het is zaak de draad weer op te pakken nu de coronamaatregelen vooralsnog worden afgebouwd en daarbij aandacht te geven aan besluitvormings- en samenwerkingsstructuren. Dit blijkt ook uit de ‘blueprint’ rapportage van maart 2020. Daarin staat onder meer de volgende observatie: “Het is nog onvoldoende helder wie nu precies waarvoor verantwoordelijk is (het frame ontbreekt nog te vaak)”. Ook de organisatiestructuur werd niet efficiënt gevonden.

Medewerkers voelen zich gehoord binnen Auping. Managers luisteren over het algemeen naar wat zij hebben te zeggen, aldus de medewerkers, al resulteert dat niet altijd in waar de medewerker behoefte aan heeft of belang bij zegt te hebben. De realisatie van nieuwe ideeën is afhankelijk van de aansluiting bij de strategische prioriteiten van het bedrijf, de projectenkalender en de vereiste investeringen. Dat ideeën daarmee in de klem komen brengt een leidinggevende tot de vaststelling:

“Mensen vinden het vanzelfsprekend dat zij een onderdeel zijn van het bedrijf en dat ze daarbij ook ondernemerszin vertonen. Dus met nieuwe ideeën en nieuwe initiatieven komen; dat is heel fijn en goed. Dat de ideeën dan ook opgevolgd worden, daar zou meer een structuur in moeten komen. Ideeën an sich zijn er meer dan voldoende.”

Verrassend genoeg zijn de managers kritischer op hun eigen organisatie dan de medewerkers. De stelling ‘Auping luistert naar medewerkers en hoort wat zij zeggen’ scoort bij de managers relatief laag, evenals het gevolg geven aan wensen, ideeën en suggesties van medewerkers. Naast gevolg geven aan de suggesties van medewerkers is het van belang “om in dialoog te gaan met de medewerkers”. De focus dient, aldus een respondent, meer gericht te zijn op ‘een goed gesprek’. Hoe gaat het met iemand en wat drijft hem of haar? Deze gesprekken tussen managers en medewerkers zouden meerdere keren per jaar plaats moeten vinden.

⁴⁶ Zie pagina 28 van het rapport. Het aantal vrouwen in de organisatie is in de afgelopen jaren toegenomen tot ongeveer een derde van het aantal medewerkers. Overige vormen van diversiteit, zoals culturele diversiteit, vermeldt het rapport niet.

Een aandachtspunt is overigens wel dat de stem van de medewerker zich ook kan vertalen naar de eigen arbeid. De vraag is of de inrichting van de organisatie medewerkers in staat stelt optimaal zingevend en productief bij te dragen aan het gemeenschappelijk resultaat. Als zij geacht worden initiatief te nemen, dan is vertrouwen een belangrijke maar geen voldoende randvoorwaarde. Medewerkers moeten ook de bevoegdheid en de ruimte hebben om zelfstandig besluiten te nemen. Dat verschilt per afdeling. Op kantoor is eigen beslisruimte, verantwoordelijkheid en verantwoording over het algemeen goed in te vullen. Binnen de productieafdelingen zijn de mogelijkheden begrensd en is de eigen regelruimte van medewerkers beperkt. Van belang wordt dan ook dat Auping de afstemming tussen de afdelingen goed structureert en ruimte schept om op een zo laag mogelijk niveau in de onderneming afspraken te maken.

4.3.4 Arbeid en bedrijfsresultaten

Medewerkers zijn trots op Auping. Het bedrijf “gaat je onder de huid zitten”. Dit gevoel is zelfs toegenomen door de mondkapjes, het circulaire matras Evolve, de B Corp status⁴⁷, de slaaprobot, maar ook de kwaliteit van de reguliere bedden en matrassen. Het enthousiasme komt tot uitdrukking in de overtuiging dat werknemers bijdragen aan het succes van de afdeling en dat gezamenlijke prestaties tellen. Het werken als team en het gezamenlijk realiseren van hoogwaardige, innovatieve producten is een belangrijke oorzaak voor de ervaren trots. Tegelijkertijd kan nog het nodige verbeteren. Auping kent nog hokjesgeest, al neemt de onderlinge competitie af. Nu en dan is er nog spanning tussen ‘productie’ en ‘kantoor’, gebaseerd op verschillende waardensets. Het leidt soms tot heldere gedachtewisselingen, zo schetste een respondent:

“Leuk dat jullie dit nu zo op de markt willen zetten maar wij vinden het niet goed genoeg. Zo mag het niet de fabriek uit, Auping staat voor kwaliteit en die kwaliteit moeten wij leveren.”

Meer positief geformuleerd merkt een respondent op over het kwaliteitsstreven binnen Auping:

“Wat mij trots maakt is de kwaliteit in alles wat wij doen. Kwaliteit van producten die we neerzetten maar ook de kwaliteit die we uitstralen in het werk”.

Tegenwoordig combineert Auping traditioneel vakmanschap met vernieuwingen op het gebied van duurzaamheid, circulariteit en innovatie. Vanuit een oogpunt van bedrijfscontinuïteit wordt het belangrijker om snel en adequaat in te spelen op nieuwe markttrends. Waar vroeger de productie zich kenmerkte door rust, regelmaat en redelijke voorspelbaarheid, daar voeren dynamiek en wendbaarheid steeds meer de boventoon. De complexiteit neemt toe en dat vraagt om een intensieve afstemming en aanpassing van de organisatie, de besluitvorming en de communicatie. Waar in het verleden de processen overwegend top-down werden aangestuurd, wordt regelruimte voor teams en individuele medewerkers steeds belangrijker.

Ondanks de coronapandemie zette Auping een topresultaat neer in 2020. De met de mondkapjes opgebouwde reputatie straalde positief uit op de verkoop van bedden en matrassen, aldus algemeen directeur Bosman⁴⁸:

“al heb ik geen harde cijfers, [ik denk] dat we zijn gegroeid dankzij onze productie van mondkapjes. We kregen zoveel positieve reacties daarop, dat moet effect hebben gehad op onze verkoop”.

Een tweede element vormt de digitale transformatie. Auping biedt kopers de mogelijkheid online bedden en matrassen te kopen, terwijl de lokale dealer zorgt voor levering en montage⁴⁹. Een andere digitale innovatie is bedzzy – het abonnement op het circulaire matras Evolve van Auping – al dan niet in combinatie met een bed. Aan het einde van de levensduur haalt Auping het matras weer op en zorgt voor demontage en volledige hergebruik van alle materialen. Het bedrijf draagt daarmee haar zorg uit voor het milieu en de wereld – een essentieel onderdeel van de marktpositionering.

De ingezette veranderingen hebben echter, aldus de managers, nog niet geleid tot het ontstaan van een geoliede machine. Toch, zo voegen ze daaraan toe, hechten medewerkers belang aan een goed gemeenschappelijk bedrijfsresultaat. Van een gebrek aan betrokkenheid en gezamenlijk streven is geen sprake.

47 <https://www.auping.com/nl/onze-overtuiging/B-Corp>

48 <https://www.vno-ncw.nl/forum/deze-ceo-betaalde-12-miljoen-euro-aan-staatssteun-terug>.

49 Om niet te kannibaliseren op het retailkanaal heeft de onderneming een financiële regeling getroffen met haar wederverkopers. Die krijgen een percentage van de onlineverkoop.

4.3.5 Arbeid en controle

Het gros van de medewerkers werkte het afgelopen jaar erg hard. Ook werd veel flexibiliteit van hen gevraagd. De verantwoordelijkheid van de medewerkers, waar sinds het aantreden van de algemeen directeur nadruk op ligt, neemt in belang toe. Dat kent echter grenzen, aldus diverse medewerkers:

“We werken heel hard. Als ik één avondje niet werk dan red ik het niet. Je mag verwachten dat medewerkers hard werken en waar nodig een avond doorwerken, maar eigenlijk – sinds ik bij Auping werk – is dat al 5 jaar lang structureel aan de gang.”

“Ik heb wel het idee dat ze mij horen maar er is geen oplossing, er staat niet ineens een blik met 3 nieuwe medewerkers klaar.”

“We moeten betere keuzes maken voor dingen die we echt gaan doen, zodat we meer tijd hebben om daar meer aandacht aan te besteden.”

In algemene zin wordt de werkdruk als hoog ervaren door de medewerkers. Het management is wat positiever over de gevoelde druk. Overigens zien respondenten ook de positieve kant ervan in:

“Het mooie aan Auping is dat er constant te veel te doen is. Er zijn te veel mooie dingen om te vertellen. We doen eigenlijk te veel en moeten kiezen uit wat we op de markt gaan zetten.”

“Als we ons 100% zouden inzetten dan zouden we een middelmatig bedrijf worden waardoor uitstekende mensen hier niet meer zouden willen werken. (...) Mondkapjes zijn hier een mooi voorbeeld van ... Dat mensen dat er in de avonden nog even naast bewerkstelligen.”

De werkdruk roept de vraag op of het management de medewerkers voldoende faciliteert om in de reguliere arbeidstijd – met zekere marges voor overwerk – hun verantwoordelijkheid te nemen. Dat een medewerker aangaf 80 uur te werken en niemand hem daartoe dwong, toont de gedrevenheid van sommige medewerkers en hun commitment aan de onderneming. Dergelijke patronen zijn echter geen basis voor een gezonde en gebalanceerde bedrijfsvoering op lange termijn. Oproepen tot verantwoordelijkheid is een, het scheppen van een context waarin medewerkers deze ook optimaal kunnen realiseren in onderlinge samenwerking is aanzienlijk complexer. Ook medewerkers spreken hierover hun twijfel uit, als zij aangeven dat de ruimte voor het zelfstandig kunnen regelen van hun werkdruk voor verbetering vatbaar is – evenals de overdracht van informatie binnen het eigen team. Wel lijken er verschillen tussen de afdelingen te bestaan. Innovatie, flexibiliteit, wendbaarheid, marktgerichtheid en eigen verantwoordelijkheid zijn voor afdelingen als Marketing en CX, Innovatie en Duurzaamheid, Sales, HR en Finance relatief eenvoudig door te voeren. Voor productieafdelingen is dat lastiger. Daar is het juist zaak om door middel van een heldere, relatief strakke structuur, de variatie en complexiteit beheersbaar te houden. De ruimte voor medewerkers om hun eigen verantwoordelijkheid te nemen neemt echter wel toe. Vroeger, zo gaf een respondent aan, was meer sprake van een hiërarchische, directieve productieomgeving. Hij voegt daaraan toe:

“Medewerkers hebben, net als bij Toyota Production System, de ruimte om zelf initiatieven te nemen en verbeteringen voor te stellen. Dit werkte onvoldoende omdat het uit de organisatie te weinig gestimuleerd en gefaciliteerd werd. Nu gaat dat steeds beter.”

De respondent verwijst daarmee naar het wekelijkse gesprek met productieleiders over mogelijke verbeteringen en de geboden hulp om de verbeteringen ook te realiseren. Het is een teken, zo gaf een andere respondent aan, dat Auping de aansturingpiramide tracht om te draaien. De top stuurt daarbij meer op hoofdlijnen, terwijl de medewerkers – binnen strategische kaders – de besluiten nemen. Dat omdraaien van de piramide vraagt om aanpassingen in de cultuur van het bedrijf, de onderlinge communicatie en het denken over verantwoordelijkheid. Het vraagt ook om wijzigingen in de aansturing, de facilitering van de afdelingen en de structuur van de besluitvorming. Werkelijke verantwoordelijkheid betekent meer ruimte voor zelforganisatie – vanzelfsprekend gekoppeld aan een verantwoording achteraf. De vraag of dat voor alle afdelingen even goed zal werken behoeft nadere verkenning, evenals de aansluitingsvraagstukken die dan ontstaan tussen de afdelingen.

Een belangrijk element in (het scheppen van) een omgeving waarin medewerkers initiatief en verantwoordelijkheid kunnen nemen hangt samen met de ruimte die zij krijgen om hun individuele en collectieve taken te kunnen

beïnvloeden. Zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden zodanig gestructureerd dat medewerkers – individueel en in teamverband – op een zo laag mogelijk niveau in de onderneming besluiten kunnen nemen? Daarbij gaat het om besluiten over de uitvoering van de taken, over verandering en verbetering van de taakuitvoering en over vernieuwing in het werkproces, inclusief de afstemming met collega's van andere teams. De leidinggevenden zijn van mening dat Auping de arbeid nog niet zodanig organiseert dat werknemers zelfstandig keuzes kunnen maken. In optiek van de managers stimuleert het bedrijf medewerkers onvoldoende systematisch om met ideeën voor het verbeteren van hun eigen werk en van de onderneming te komen – noch biedt het hun een context waarin zij voldoende zelfstandig besluiten kunnen nemen. Het bedrijf toont onvoldoende vertrouwen in de medewerkers om zelf de regie te voeren over hun eigen werk. Wel biedt Auping de veiligheid en zekerheid van een goede baan. Daarmee wordt voldaan aan een belangrijke randvoorwaarde voor werknemers om initiatief te kunnen – en vaak te durven – nemen.

4.3.6 Arbeid en relaties

Na een aanvankelijke ongerustheid over de toekomst van de onderneming na de uitbraak van Covid-19 werd al snel duidelijk dat het bedrijf niet in de problemen zou komen. De financiële ondersteuning van de overheid speelde daarbij in de eerste maanden een belangrijke rol. Uiteindelijk bleek de steun niet nodig en werd dan ook terugbetaald. In de visie van de algemeen directeur is de belangrijkste opdracht om te zorgen voor psychologische veiligheid. Dat wil zeggen, Auping dient zorg te dragen voor een veilig klimaat waarin mensen met plezier kunnen werken. Tijdens de crisis gaf het bedrijf hier blijk van door zich aan te sluiten bij 'Wie zet jij op een?'. Ondertekenaars verklaarden geen medewerkers te zullen ontslaan als gevolg van de pandemie⁵⁰. De intentie om medewerkers op één te zetten is positief ingestoken, maar wordt door de medewerkers nog niet zo beleefd. Positief is wel dat Auping momenteel actief medewerkers werft. Het geeft aan dat het bedrijf in goeden doen is. Een mogelijke uitdaging is wel de duurzame inzetbaarheid van medewerkers – mede gelet op de relatief lange dienstverbanden van medewerkers binnen het familiebedrijf. De vraag die dan opkomt is of medewerkers zich voldoende kunnen blijven ontwikkelen om mee te komen in de veranderingen die binnen Auping plaatsvinden – en in de nabije toekomst nog meer de overhand zullen krijgen.

Kijken we binnen deze context naar de relatie tussen de werknemers en hun direct leidinggevenden, dan is deze over het algemeen goed. Medewerkers hebben vertrouwen in de directie en het management van Auping, al wordt dit door de managers niet altijd zo ervaren. Medewerkers zijn vrijwel zonder uitzondering positief over de ruimte die ze krijgen van hun manager om hun werk te doen. Ook vinden ze dat managers over het algemeen goed luisteren en ze zijn zelfs te spreken over de complimenten die ze krijgen van leidinggevenden. Wel schieten managers, zoals eerder opgemerkt, tekort in het stimuleren van opleidingen. Ook over de relaties met collega's zijn de medewerkers in het algemeen positief. Collega's staan voor elkaar klaar als daarom gevraagd wordt en werken plezierig samen met mensen met een andere achtergrond dan zichzelf.

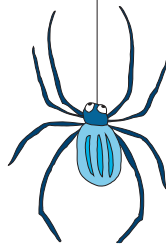
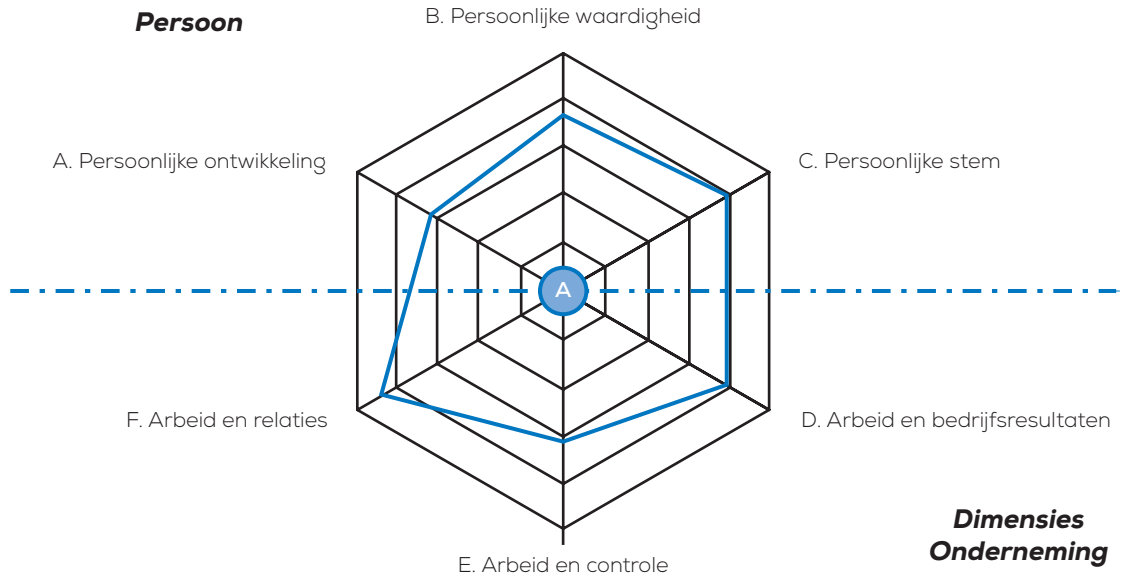
4.4 Het welzijnsweb van Auping

Het algemene beeld is dat Auping geïnteresseerd is aan het welzijn van haar medewerkers, al zijn er aandachtspunten. Wij merken op dat de lijn een indicatie geeft over de prestaties van het bedrijf en niet moet worden gelezen als een exacte score op elk van de aspecten⁵¹. In de kern van het welzijnsweb staan de missie, visie en de waarden van Auping – samengevat in de stelling dat het bedrijf wil bijdragen aan het uitrusten van de wereld en de mens. Dat doet zij op een duurzame en innovatieve wijze en in een context waarin medewerkers tot hun recht kunnen komen, een bijdrage kunnen leveren aan de eigen bloei en ontwikkeling en aan de missie van Auping.

50 Naast Auping en initiatiefnemer Viisi namen onder meer B Lab Europe, de Impact Hub, Buurtzorg, Cisco, Mollie, Mud Jeans, Riksja Travel, Salesforce, ScaleUpNation, Seepje, Triodos Bank en Unilever deel aan het initiatief.

51 De resultaten dienen echter met enige terughoudendheid te worden gehanteerd als basis voor beleids- en organisatiegerichte interventies. De reden ligt in de beperkte reikwijdte van het onderzoek, de onmogelijkheid als gevolg van de pandemie om een bezoek te brengen aan Auping en onderzoek te doen op de werkvloer en de beperkte scope van het onderzoek.

**Dimensies
Persoon**





Alleen ben je misschien sneller,
maar samen kom je verder.

5 Koninklijke Van Wijhe Verf

Omvang	200+ medewerkers
Activiteit	Coatings/oplossingen
Vestigingsplaats	Zwolle
Oprichting	1916
Familiebedrijf	Volledig

‘Alleen ben je misschien sneller, maar samen kom je verder.’ Met deze variatie op een oud Afrikaans gezegde⁵² gaf Koninklijke Van Wijhe Verf tijdens de strategische communicatiesessies in 2019 de medewerkers een heldere boodschap mee: alleen door samenwerking worden we dé autoriteit in sustainable coatings en coating oplossingen. Deze laatste ambitie is de verkorte uitdrukking van de strategische doelstelling die de onderneming zich heeft gesteld. Ze wil leider zijn in kwalitatief hoogwaardige, innovatieve en duurzame coating (gerelateerde) oplossingen en daarmee de traditie van het familiebedrijf hooghouden. In dit hoofdstuk gaan wij nader in op de ontwikkelingen rondom het welzijn van de medewerkers van Koninklijke Van Wijhe Verf – kortweg Van Wijhe.

5.1 Korte beschrijving van de onderneming

“Ik heb echt fijne collega’s – allemaal.” Deze uitspraak van een medewerker typeert het algemene gevoel binnen het Zwolse Van Wijhe. “Van Wijhe is een verademing”, zo voegt een collega toe die lang bij een multinational werkte. Het familiebedrijf, in 1916 werd opgericht door Dirk Hendrikus van Wijhe met zijn compagnon Derk Vermeulen, kenmerkt zich door een sterke betrokkenheid op de medewerkers en van de medewerkers. Mensen werken graag voor Van Wijhe. Dat heeft alles te maken met de onderlinge binding tussen de familie en de medewerkers en het besef dat geld niet centraal staat. “Als familiebedrijf denken we niet in jaarcijfers, maar in generaties”. Natuurlijk, winst maken is nodig, maar het is niet het doel van de onderneming⁵³. Dat doel ligt in het vervaardigen en in de markt zetten van mooie, duurzame en kwalitatief hoogwaardige producten waar de schilder graag mee werkt en die de klant graag ziet aangebracht.

Van Wijhe is qua omzet en afzet de nummer drie in de Nederlandse markt, op ruime afstand van Sikkens (AkzoNobel) en Sigma (PPG). Continuïteit en stabiliteit staan centraal in de bedrijfsvoering. Tegelijkertijd heeft Van Wijhe een scherp oog voor ontwikkelingen in de omgeving van het bedrijf en de veranderingen die dat met zich brengt. Kenmerkend voor Van Wijhe is telkens het vinden van een dynamisch evenwicht tussen behoud van het goede en verandering gericht op de toekomst. Het bedrijf betoont zich voortdurend adaptief als de omstandigheden daar om vragen of de visie op de toekomst daartoe aanleiding geeft. Het leidt ertoe dat de vierde generatie Van Wijhe een solide basis legt voor de volgende generatie, om ook in de toekomst dé autoriteit te kunnen zijn in duurzame coating oplossingen. Eenvoudig is dat niet in een tijd waarop veranderingen sneller en sterker ingrijpen op de bedrijfsvoering, onder meer door aangescherpte wet- en regelgeving. Daarnaast vormt duurzaamheid een belangrijke uitdaging omdat deze moet worden gecombineerd met de performantie van de producten. Zo wordt de sector in toenemende mate geconfronteerd met de eis om oliehoudende grondstoffen in haar coatings en oplossingen te reduceren en, meer in het algemeen, tot het verminderen van de planetaire voetafdruk. Deze ontwikkeling maakt deel uit van een bredere beweging naar biobased-materialen, duurzaamheid en een circulaire economie. Daarnaast laat de sector een gestaag afnemende afzet zien in de loop der jaren. In 2020 kwam, aldus de Vereniging van Verf- en Druktinktfabrikanten (VVVF), de afzet in de sector uit op 158.000 ton – een daling met zo’n 25 procent ten opzichte van 2010. De omzet nam evenwel toe met zo’n vijftien procent en eindigde in 2020 net boven de 1 miljard euro⁵⁴. Dit resultaat werd gerealiseerd met ruim 220 overwegend mannelijke medewerkers, waarvan 85 procent in vaste dienst is met een contract voor onbepaalde tijd. Vervolgens kwam daar in 2020 en 2021 de uitbraak van Covid-19 bovenop. Aanvankelijk hield Van Wijhe rekening met scenario’s van “een beetje minder omzet” tot “het inktzwarte scenario, waarbij het land dichtzat en geen grondstoffen meer konden worden geleverd”. In werkelijkheid werd 2020 voor Van Wijhe economisch een uitzonderlijk goed jaar.

52 Het gezegde luidt: If you want to go fast, go alone. If you want to go far, go together.

53 In interviews met o.a. met Elsevier en ChangeInc maakt Marlies van Wijhe duidelijk dat winst een middel is.

54 De stijging van de omzet gaat gepaard met – en wordt in belangrijke mate veroorzaakt door – een stijging van grondstofprijzen. Niet alleen stijgt de vraag naar grondstoffen sterk, ook werd de levering ervan uit landen als China ernstig geraakt door de verstoring van internationale vervoersstromen als gevolg van de coronapandemie. Het verbaast niet dat de omzetstijging te danken is aan de groei in de Nederlandse markt. De export-gerelateerde omzet en afzet daalden in 2020 ten opzichte van 2019.

5.2 Structuur, cultuur en besluitvorming

5.2.1 Structuur en beleid

Om de doelstellingen te bereiken is het bedrijf onderverdeeld in acht eenheden – in volgorde van omvang: Sales (Nederland en Export), Operations, Research & Development⁵⁵, Finance & ICT, Marketing, HR en SolidLux⁵⁶. De organisatie kent drie managementlagen en is daarmee plat georganiseerd. Dit brengt met zich mee dat de lijnen kort zijn. Het is daardoor – vanuit de structuur van de onderneming bezien – vrij eenvoudig om snel tot afstemming te komen. “Heb je een goed idee, dan hoef je alleen Marlies maar enthousiast te maken”, zo gaf een leidinggevende aan om het platte karakter van de organisatie te illustreren. Begin 2019 stelde het managementteam van Van Wijhe een nieuwe hoofddoelstelling vast. De aanpak, gebaseerd op Peter Drucker’s management by objectives benadering, dient ertoe te leiden dat Van Wijhe dé autoriteit wordt in sustainable coatings en coating oplossingen. Alle geïnterviewden zijn het erover eens dat het vastgestelde hoofddoel en de daarop gebaseerde afdelingsdoelen een verbetering zijn ten opzichte van het verleden. De doelstelling om voorop te lopen in hoogwaardige, duurzame coatings spreekt aan. Ze past ook bij de historie van Van Wijhe als een bedrijf dat traditioneel kwalitatief mooie producten ontwikkelt en verkoopt, innovatief is, zorg heeft voor de medewerkers en oog heeft voor de belangen van de samenleving en de planeet. De uitdagingen ontstaan als keuzes moeten worden gemaakt. Voor een deel hangt dat samen met de complexiteit van de doelstelling zelf. De volledige omschrijving luidt:

De koploper in hoogwaardige, duurzame coating (gerelateerde) oplossingen onder professionele gebruikers, in bewust gekozen markten, door met een robuuste familieorganisatie een innovatief, onderscheidend product- en merkportfolio te bieden

Vrijwel iedereen in het bedrijf benadrukt het belang van het familie karakter als onderscheid met de multinationals. Ook is voor allen duidelijk dat mooie, kwalitatief goede producten de kurk zijn waar de onderneming op drijft en dat innovatie en duurzaamheid relevant om staande te blijven in een veranderende markt. Maar wat betekent het doel als richtsnoer voor de keuzes omtrent taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en budgetten om met gemotiveerde mensen koploper te zijn en te blijven? Dat blijkt in de praktijk niet eenvoudig. Duurzaamheid is wenselijk, maar hoe ver kun je voorlopen op de markt? Welke investeringen zijn nodig om nieuwe grondstoffen te ontwikkelen die, bijvoorbeeld, koolstof absorberen in plaats van uitstoten? Hoe zorg je dat schilders en ZZP-ers gaan kiezen voor duurzame coatings? Hoe bind je medewerkers en zorg je voor een duurzame inzetbaarheid? De afweging tussen deze vraagstukken is op zichzelf al lastig, laat staan in tijden van corona. De verschillende voors en tegens van moeten worden besproken en er dienen heldere besluiten te worden genomen. Daarbij is het zaak om de juiste balans te vinden. Zo wil Van Wijhe enerzijds weten “wat klanten echt willen” en daarop inspelen. Anderzijds laat het bedrijf zich in het streven naar hoogwaardige, duurzame coatings niet leiden door klanten die geen boodschap hebben aan duurzaamheid. Dit leidt tot discussies over vernieuwing versus het adequaat bedienen van de huidige klantsegmenten⁵⁷. Voortdurende communicatie en afstemming zijn dan vereist.

Bij de familie ligt al generaties lang de nadruk op innovatie en meer recentelijk op duurzaamheid. Dat vraagt om investeringen in goede tijden, maar ook in slechte tijden. Het leidt ertoe dat de onderneming een sterke afdeling Research & Development kent – en daarnaast het onafhankelijke Wydo⁵⁸. Zo introduceerde het bedrijf in 1984 een eigen kleurmengsysteem en in 2005 een Aqua premiumlijn. In 2012 liep ze voorop bij de introductie van bio-based muurverf. De aandacht voor duurzaamheid wordt doorleefd in het bedrijf, aldus managers en medewerkers. In de wereld van de verf verwijst het begrip ‘duurzaamheid’ daarbij naar twee dimensies. De eerste betreft de kwaliteit van de verf en de levensduur van het geschilderde resultaat. Dit wordt aangeduid als performantie⁵⁹. De tweede dimensie is die van de invloed van de producten en processen op de mens, de planeet en het milieu. Deze laatste dimensie verbreedt het perspectief van het hele bedrijf. Daarbij verwijst de onderneming naar de definitie van duurzame ontwikkeling uit het uit 1987 daterende rapport *Our Common Future* van de Brundtland-commissie. De strategienotitie vertaalt de door de commissie gegeven definitie als:

55 Naast medewerkers die zich richten op R&D binnen Van Wijhe (ruim 10 fte), vallen ook medewerkers van Wydo (4.8 fte) en medewerkers die ondersteuning bieden aan Sales en Productmanagement onder de afdeling.

56 SolidLux is om historische redenen een aparte eenheid. In de toekomst zal dat echter veranderen.

57 Opvallend genoeg is in de exportmarkt veel minder sprake van tegengestelde belangen. De focus op duurzaamheid wordt door Ralston juist gezien als een unique selling point. In de strategische oriëntatie van het bedrijf komt in toenemende mate dan ook een nadruk te liggen op het buitenland als groeimarkt. In vijf tot tien jaar wil Van Wijhe het aandeel in de omzet afkomstig uit het buitenland vergroten van 25 procent naar 50 procent (FD 1 januari 2017).

58 Waar R&D zich vooral richt op productinnovatie die uiteindelijk terecht komen in verkoopbare producten, richt Wydo zich meer op fundamenteel onderzoek. Dat heeft geen markt- of productfocus.

59 Zie in dit kader de uit 2019 daterende R&D strategienotitie van Van Wijhe over duurzaamheid, pagina 9.

“Een ontwikkeling die tegemoetkomt aan de noden van het heden, zonder de mogelijkheden van toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien in het gedrang te brengen”.

De definitie vraagt om een afweging tussen economische, sociale en milieubelangen, waarvoor Van Wijhe de Sustainable Development Goals (SDG's) als vertrekpunt hanteert. Op het niveau van de producten ligt de nadruk vooral op (de effecten op) natuur en milieu⁶⁰. Op het niveau van het bedrijf hanteert Van Wijhe een breder perspectief, tot uitdrukking komend in een commitment aan de VN Duurzame Ontwikkelingsdoelen. Die lopen uiteen van, onder meer, de uitstoot naar lucht, water en bodem, klimaatverandering, tot verantwoorde consumptie en productie, arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, mensenrechten, en gezondheid en veiligheid. In de sector staat Van Wijhe bekend als een voorloper op het terrein van duurzaamheid. Het werd in 2016 als eerste chemische bedrijf B-Corp gecertificeerd en ontving in 2017, 2018 en 2019 het predicaat 'best for environment'. De onderneming streeft ernaar medewerkers actiever te betrekken bij een duurzame bedrijfsvoering, de relevantie ervan breder te delen op websites en het logo te vermelden op alle verpakkingen. Wie namelijk de websites van het familiebedrijf vergelijkt met die van de multinationals krijgt niet de indruk met een voorloper van doen te hebben die al sinds 2012 bio-based verf op de markt brengt⁶¹. Speerpunt is de vervanging van 80 procent van op olie-gebaseerde grondstoffen door organische equivalenten⁶². In een 'evidence-based' wereld zet Van Wijhe in op meting, openbaarmaking en verantwoording met behulp van het eigen systeem, WIJ-Corp. Naast het bio-based karakter van de grondstoffen, worden milieukeurmerken afgezet tegen schrobklassen, het verbruik en de dekking van de verf en de verpakking. Naar buiten toe is het bedrijf echter terughoudend in het geven van informatie. "We zijn als onderneming naar buiten toe bescheiden over onze prestaties", zo merkt een respondent. Ter vergelijking: concurrent AkzoNobel positioneert zich als degene 'die als eerste in de sector op wetenschap gebaseerde waardeketen-brede CO₂-doelstellingen' heeft vastgesteld⁶³. Ook Sustainalytics⁶⁴ beoordeelt de duurzaamheid van AkzoNobel en PPG goed. Zij staan op de plaatsen 9 en 34 in een universum van 461 beursgenoteerde chemische bedrijven.

5.2.2 Cultuur

In de cultuur van Van Wijhe voert de menselijke maat de boventoon. Het bedrijf is humaan, zorgvuldig en heeft oog voor de ander. Daarnaast speelt vertrouwen in mensen een grote rol. Binnen Van Wijhe, zo schetste een respondent, zijn vrijheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid cruciaal. Medewerkers hebben veel vrijheid, vanuit een vertrouwen dat zij hun verantwoordelijkheid nemen en krijgen. De cultuur bepaalt ook waarom mensen graag bij Van Wijhe werken. Medewerkers zijn loyaal en op samenwerking gericht. "Iedereen wil elkaar helpen", zo merkt een geïnterviewde op. De stabiliteit die de loyaliteit met zich brengt kent ook een schaduwzijde, aldus een andere respondent: 'mensen blijven lang op dezelfde positie zitten en ervaren weinig stimulans iets anders te gaan doen'. Veertigjarige dienstverbanden zijn geen uitzondering binnen het bedrijf. Medewerkers zijn over het algemeen goed op elkaar ingespeeld, zeker binnen de eigen afdeling. Tussen afdelingen waardeert men elkaar en elkaars werk, al komen wel cultuurverschillen aan het licht. In 2018 voelde het managementteam – waarin enkele leden op dat moment nog relatief kort voor van Wijhe werkten – de noodzaak de strategie, cultuur en samenwerking binnen het bedrijf tegen het licht te houden. Van Wijhe kenmerkte zich te veel door 'eilandjes', 'een vergadercultuur' en 'een korte termijn focus' bij sommige afdelingen. Ook moeten afspraken worden nagekomen, moet er minder worden gemaïld en verantwoordelijkheid worden genomen. Positief geformuleerd zag het MT kansen om de eenheid te versterken, flexibiliteit en wendbaarheid te vergroten en meer in te spelen op een innovatieve en duurzame toekomst⁶⁵. Het resulteerde in het formuleren van de Objective, Goals, Strategies en Measures (OGSM) en in een op cultuur- en gedragsverandering gerichte aanpak.

60 Het bedrijf hanteert de ¹⁴C analyse van het Total Carbon gehalte van het gereed product (inclusief organische en anorganische componenten). Naast koolstofdioxide houdt het bedrijf rekening met o.a. di-stikstofmonoxide, of chloorfluorkoolstofverbindingen en methaan. Hierin onderscheidt Van Wijhe zich positief van de concurrentie, aldus de strategienotitie over duurzaamheid.

61 Tot dusver communiceerde de onderneming extern maar beperkt over haar op duurzaamheid gerichte beleid en activiteiten. Het onderscheidend karakter dat Van Wijhe heeft ten opzichte van Sikkens en Sigma gaat daarmee grotendeels verloren.

62 Van Wijhe's research lab en Wydo verrichten momenteel onderzoek naar alternatieve, biobased grondstoffen – afkomstig van bronnen zoals zetmeel, houtresten, zeewier, eendenkroos of restafval. Zie strategienotitie R&D 2018-2023, p. 23 en 24.

63 <https://www.akzonobel.com/en/media/latest-news---media-releases-akzonobel-sets-pioneering-carbon-reduction-target-to-help-tackle-climate-change>

64 Sustainalytics is een onafhankelijke informatie provider over de duurzaamheidsprestaties van (beursgenoteerde) bedrijven. Van Wijhe heeft geen rating, omdat de onderneming niet beursgenoteerd is.

65 Daarbij gaat het naast het ontwikkelen van een brede bedrijfsstrategie, onder meer om het verbreden en uitwerken van, door de afdeling R&D ontwikkelde, productstrategieën. Ook de vertaling van de op de lange termijn gerichte duurzaamheidsstrategie naar afdelingsdoelstellingen vraagt om aandacht.

5.3 Welzijn

Van Wijhe heeft volgens haar managers en medewerkers een positieve ontwikkeling doorgemaakt naar een duurzame, innovatieve en marktgerichte onderneming. De groei op deze terreinen draagt bij aan een verbetering van de omzet en de reputatie van het bedrijf. De in 2018 gestarte cultuurverandering lijkt haar vruchten af te werpen, al is de vraag of Van Wijhe geheel is voorbereid op de toekomst. In het navolgende gaan we in op het welzijn van de Van Wijhe medewerkers. Dat doen we aan de hand van het welzijnsweb. Daarbij staan we stil bij de zes dimensies van het welzijnsweb vanuit het perspectief van medewerkers en management. We beginnen met de ontwikkeling en groei van medewerkers om vervolgens met de wijzers van de klok mee te draaien.

5.3.1 Persoonlijke ontwikkeling

Managers en medewerkers zijn het erover eens dat de ontwikkeling en groei van de medewerkers van Van Wijhe meer aandacht behoeft. Medewerkers vinden het belangrijk zich te ontwikkelen, maar zien niet dat het bedrijf hen alle kansen biedt hogerop te komen. Persoonlijke ontwikkelingsplannen stonden in de afgelopen jaren wat op een laag pitje. Daar komt nu geleidelijk aan verandering in, al zijn medewerkers nog wel van mening dat Van Wijhe hen onvoldoende stimuleert tot het volgen van opleidingen. Deels hangt dit samen met de coronacrisis, waarin de ruimte en de tijd voor het volgen van opleidingen, ontwikkeling en groei binnen het bedrijf beperkt was. Daarmee loopt het bedrijf een risico, aldus enkele managers en medewerkers. Wie onvoldoende investeert in de toekomst van de medewerkers loopt de kans dat zij uitzien naar ander werk. Soms is dat prima. Als talenten echter vertrekken is sprake van “penny wise, pound foolish”, aldus een van de managers. Zeker in een krappe arbeidsmarkt is ruimte voor groei en ontwikkeling van medewerkers van groot belang.

Wel moeten medewerkers zelf voorstellen aandragen voor hun ontwikkeling en groei – iets dat nog maar mondjesmaat gebeurt. Managers geven aan dat werknemers over het algemeen te passief zijn in de regie over hun eigen toekomst, hun eigen ontwikkeling en mogelijke verbeteringen in hun werk en de organisatie van dat werk. Als een medewerker zich meldt met plannen voor ontwikkeling en doorstroming in het bedrijf dan kan dat vaak rekenen op de steun van de direct leidinggevende, ook al pakt het vertrek nadelig uit voor de eigen afdeling. Een bijkomende factor is dat de doorgroei van beloftevolle werknemers wordt bemoeilijkt door de relatief beperkte omvang van het bedrijf – mogelijk met uitzondering van de twee grootste eenheden: Sales en Operations. Dat laat onverlet, aldus een respondent, dat in 2020 zo'n tien procent van de medewerkers doorschoof naar een andere functie. Als je iets anders wilt, is er ruimte voor groei – al vraagt het soms even wat tijd. Een laatste invloed op interne doorstroming hangt samen met de behoefte om soms nieuwe kennis en inzichten van buiten te halen op terreinen waarop Van Wijhe onvoldoende kennis en ervaring in huis heeft.

Zoals bovenstaand opgemerkt zijn medewerkers gedreven om zich te ontwikkelen in hun functie en het bedrijf. Daartoe zijn mogelijkheden, al ontbrak het Van Wijhe aan een systematische en gestructureerde aanpak. Een breed talentmanagementprogramma was afwezig en persoonlijke ontwikkelingsplannen kregen spaarzaam aandacht. Inmiddels komt daar verandering in. De aandacht voor learning on the job, coaching, opleiding en training neemt toe, mede vanuit een streven naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers en behoud van talent. De beperkte mogelijkheden tot verticale doorstroming laten onverlet dat medewerkers horizontaal stappen kunnen maken. Ook kunnen ze hun kennis en vaardigheden in hun huidige functie versterken door functiegerelateerde training en opleiding, het bijhouden van vakliteratuur of het bijwonen van branchegerichte kennisbijeenkomsten. Deze activiteiten dragen bij aan een bredere inzetbaarheid van de medewerker binnen Van Wijhe. Een en ander vraagt van het bedrijf dat het leidinggevend in staat stelt medewerkers passende ontwikkelingstrajecten aan te bieden. Dat vraagt in de eerste plaats om aandacht voor het opstellen en uitvoeren van persoonlijke ontwikkelingsplannen in de reguliere managementcyclus. HR vervult hierbij een sturende, faciliterende en soms ook ondersteunende rol. Hoewel Van Wijhe een vaste (budget)procedure kent, is er altijd wel iets te regelen als dat noodzakelijk is en in het belang van de onderneming. Soms vraagt dat om coaching, soms om een opleiding, soms om een stage bij een bevriende onderneming of organisatie om nieuwe kennis en ervaring op te doen – en soms iets simpels als het bijwonen van webinars. Meer maatwerk lijkt gewenst. Dat is ook bedrijfseconomisch zinvol. Het vertrek van goede medewerkers leidt tot wervings- en opleidings- en efficiencykosten. Daarbij is niet gezegd dat een goede vervanger snel is gevonden in een krappe arbeidsmarkt.⁶⁶

5.3.2 Persoonlijke waardigheid

Binnen Van Wijhe bestaat respect voor het iedere medewerker en is er aandacht voor de menselijke maat. De persoonlijke betrokkenheid bij het welzijn van medewerkers is groot, zoals blijkt uit het voorval toen een medewerker een

66 Eind juli 2021 had Van Wijhe 16 vacatures openstaan.



verkeersongeluk kreeg in Duitsland. Dezelfde dag stond Van Wijhe de medewerker en zijn familie met hulp terzijde. Ook leeft het bedrijf mee met medewerkers die langdurig ziek zijn. Zij krijgen steun en ruimte om te herstellen. Om dit beeld te verifiëren legden wij managers twee stellingen voor. De stelling 'Medewerkers kunnen zichzelf zijn in hun werk en binnen de organisatie' bevestigt het beeld van de werknemers. De tweede stelling echter - 'Medewerkers zijn vooral een menselijk middel om de bedrijfsdoelstellingen te realiseren' geeft een iets ander beeld en sluit aan bij de vaststelling dat Van Wijhe tenminste 100% inzet verwacht van haar medewerkers. De homogeniteit in de samenstelling van het personeelsbestand werkt het respect voor medewerkers in de hand. Driekwart van de medewerkers is man, vaak al op leeftijd en lange tijd in vaste, fulltime dienst⁶⁷. Zo is bijna 60 procent van de medewerkers 45 jaar of ouder⁶⁸. Indirecte aanwijzingen voor de persoonlijke waardigheid zijn af te leiden uit de trots van medewerkers en het plezier waarmee ze naar het werk gaan, al kunnen deze aspecten mogelijk ook door andere factoren worden verklaard.

5.3.3 Persoonlijke stem

Centraal in het welzijn van werknemers staat het luisteren, horen wat zij zeggen en daar rekening mee houden. Van Wijhe medewerkers hebben het gevoel alles te kunnen zeggen in het teamoverleg, zo geven zij aan. Ook vinden ze dat leidinggevendenden over het algemeen naar hen luisteren – ook al worden hun ideeën niet altijd overgenomen. Overigens is dat ook niet noodzakelijk of wenselijk als daarmee, bijvoorbeeld, andere belangen in het geding komen. Feedback over de redenen waarom geen opvolging wordt gegeven aan een idee of voorstel is dan wel gewenst. Een goed voorbeeld vormt de introductie van een nieuwe taplijn bij Operations. Medewerkers dachten mee over de inrichting ervan en voelden zich gehoord. De betreffende manager zei daarover:

“Betrekt mensen bij veranderingen, zelfs al betreft het maar kleine wijzigingen. Dat leidt tot meer buy-in en je hoeft later minder uit te leggen of te verdedigen. Betrokkenheid schept ook verantwoordelijkheid en begrenst de vrijheid om zaken opeens heel anders te willen doen.”

67 Op een totaal van 221 medewerkers (peiling eind juli 2021) zijn 50 medewerkers vrouw. Van hen werkt 70 procent in deeltijd, tegen 10 procent van de mannen. In de meeste gevallen gaat het daarbij om een vierdaagse werkweek. Daarbij tekent zich het beeld af dat de vrouwen veelal in deeltijd werken in de leeftijd van schoolgaande kinderen. Mannen daarentegen gaan op latere leeftijd minder werken.

68 Meer dan een kwart van het personeel is ouder dan 55 jaar.

Een vraag die momenteel leeft is of alles weer terug gaat naar het oude. Sommige respondenten zijn enthousiast over het thuiswerken, terwijl anderen niet kunnen wachten weer naar kantoor te mogen. Het heeft er alle schijn van dat medewerkers, waar mogelijk, meer ruimte krijgen om zelf keuzes te maken. Een element dat regelmatig terugkeert betreft de noodzaak voor de afdelingen beter elkaars 'taal' te spreken. Het versterken van onderling begrip over wat er speelt binnen de verschillende eenheden is wenselijk. De roep om heldere communicatie, verbinding en een betere afstemming heeft ook betrekking op de communicatie vanuit het MT. Welke keuzes worden gemaakt? Wat is de focus? Zo worden updates over de voortgang van OGSM zeer op prijs gesteld. Ook het bezoeken van de verschillende locaties door de leden van het MT – en in het bijzonder door Marlies van Wijhe – wordt door medewerkers gewaardeerd. Het leidt ertoe dat de onderlingen verhoudingen binnen Van Wijhe, zowel privé als zakelijk, goed zijn. Corona heeft de communicatie soms bemoeilijkt, maar heeft het uitgangspunt van collegiale aandacht en ondersteuning niet geschaad⁶⁹:

“Als ik vraag of iemand iets kan overnemen, dan is dat 9.5 van de 10 keer geen probleem. Er wordt meegeleefd met wat je meemaakt buiten van Wijhe om.”

Tegelijkertijd merken managers en medewerkers op dat de interpersoonlijke communicatie met collega's van andere afdelingen niet altijd optimaal loopt. Dat wordt over het algemeen niet geweten aan onwil. Soms is niet precies duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is. In andere gevallen werpt de tijdsdruk een barrière op. Maar soms is het ook gewoon een kwestie van (niet) nakomen van afspraken. Luisteren naar elkaar en adequate feedback zijn dan gewenst. De persoonlijke stem is ook hoorbaar in de plannings-, functionerings- en beoordelingscyclus en in de belangstelling voor elkaar. Het bleek al uit het citaat waarmee wij de korte beschrijving van deze casus startten: “Ik heb echt fijne collega's – allemaal.” Mensen hebben aandacht voor elkaar en helpen als daar aanleiding toe is – gevraagd en ongevraagd.

5.3.4 Arbeid en bedrijfsresultaten

De uitbraak van Covid-19 bemoeilijkt soms de onderlinge samenwerking in 2020, maar het resultaat was er niet minder om. Financieel gezien was het een erg goed jaar, al moeten medewerkers maar raden hoe goed het precies was. Het familiebedrijf publiceert geen jaarverslag. Ook zonder verslag kan het bedrijf medewerkers meer informatie bieden over de economische, sociale, maatschappelijke en milieuprestaties – en de bijdragen van de verschillende afdelingen daaraan. Tot dusver is het bedrijf daar terughoudend in. Het komt dan ook niet als een verrassing dat medewerkers aangeven dat zij niet goed worden geïnformeerd over hun persoonlijke en teambijdrage aan het totaalresultaat van Van Wijhe – iets waar zij overigens graag verandering in zien komen:

“Het meekrijgen van de organisatie vraagt om heldere informatie. Je zou kunnen nagaan wat je wel en wat je niet wilt delen. Dat is belangrijk voor de betrokkenheid van medewerkers bij het bedrijf.”

Op indirecte wijze trokken medewerkers natuurlijk al lang de conclusie dat 2020 een erg goed jaar was. De uitspraak van een respondent dat de verf 'niet aan te slepen was' spreekt boekdelen. Ook de gevoelde werkdruk en de noodzaak om soms over te werken geven aan dat het economisch een goed jaar was. Tot slot kregen alle medewerkers een hogere, financiële bonus over 2020 dan gebruikelijk was de jaren ervoor. Dat laat onverlet dat medewerkers niet beschikken over een nauwkeurig beeld over hun bijdrage aan het gemeenschappelijk resultaat – iets dat zij belangrijk vinden.

“Je hoort wel dat het goed gaat maar ik zou wel wat meer feedback willen hebben over algemene resultaten of resultaten van andere afdelingen. Je bent wel heel erg in je eigen omgeving bezig en daar zie je de resultaten maar de grote projecten hoor je minder.”

Goede resultaten leiden tot voldoening en motivatie bij de medewerkers, die blij worden van tevreden klanten. Binnen Van Wijhe wordt overigens verschillend aangekeken tegen het resultaat. Heeft de verkooporganisatie vooral oog voor de korte- en middellange termijn salesdoelstellingen, bij R&D ligt de nadruk meer op lange-termijn ontwikkelingen. De productieafdeling hecht vooral aan het tijdig en kwalitatief hoogwaardig produceren voor de marktsegmenten met een gestroomlijnde organisatie, goede arbeidsomstandigheden en gemotiveerde medewerkers. Succes wordt dan ook verschillend gedefinieerd, waarbij de afweging tussen korte- en lange-termijn doelen aandacht vraagt. Er bestaat

69 HR hield daarbij een oogje in het zeil en ging na of mensen goed thuis konden werken, functioneel en psychosociaal. Ook de managers probeerden zo goed mogelijk na te gaan of medewerkers problemen ervoeren. Dit gold in het bijzonder voor nieuwe werknemers die ten tijde van de pandemie aan boord zijn gekomen – en de collega's die met hen samenwerken.

spanning tussen de conservatieve schildersmarkt die niet op duurzaamheid zit te wachten en een veranderende wet- en regelgeving die duurzaamheid dwingend voorschrijft. Dit betekent niet dat de aandacht voor duurzaamheid enkel is belegd bij, bijvoorbeeld een afdeling R&D. Gemiddeld gesproken hechten alle medewerkers belang aan duurzaamheid. De stelling 'Duurzame producten zijn essentieel voor de toekomst van Van Wijhe' en 'Ik sta achter het streven van Van Wijhe naar duurzaamheid en innovatie' behoren tot de hoogst scorende. Het is hooguit de financiële afdeling waar duurzaamheid een geringe rol speelt. Zoals een respondent snedig opmerkte:

"We hebben wel zwarte en rode cijfers, maar nog geen groene cijfers."

Zonder het te bedoelen – en wellicht ook niet te beseffen – legde de medewerker precies de vinger op een zwakke plek. Van Wijhe meet haar duurzaamheidsprestaties en beschikt over 'groene cijfers', maar rapporteert daar intern en extern niet over in een duurzaamheidsverslag. Toch is publiceren over sustainability van belang om interne en externe stakeholders op de hoogte te stellen van de prestaties van het bedrijf. Zo kunnen medewerkers deze informatie actief inzetten in de verkoop van Wijzonol, Ralston of SolidLux producten. Fabrikanten zoeken regelmatig samenwerking met Van Wijhe inzake duurzaamheid, aldus een respondent. Op terreinen als CO₂-reductie en de overgang naar bio-based producten is samenwerking belangrijk, voegt hij eraan toe. "Alleen red je het niet." Klanten willen ook weten wat de gevolgen van de Green Deal zijn en welke oplossingen Van Wijhe daarvoor ontwikkelt. Brede bekendheid van dit verhaal stelt Van Wijhe in staat zich als dé autoriteit in duurzame coating (gerelateerde) oplossingen te manifesteren. In dit kader is ook de campagne "Wij zijn Nu" uitgebracht in 2019. In het manifest zet Wijzonol schilders aan tot een overstap naar duurzamere verf.

"Een land dat leefbaar is voor volgende generaties overstijgt elk bedrijfseconomisch belang", zegt Marlies van Wijhe. "Met deze campagne laten we zien dat niemand bang hoeft te zijn voor verduurzaming. Als je er even over nadenkt, gaat het gewoon om nóg betere verf. Om nóg beter werk te leveren. Dat spreekt vakmensen aan."⁷⁰

De positieve grondhouding om een voorloper te zijn en te blijven op het gebied van hoogwaardige, duurzame coatings (en oplossingen), zorgt ervoor dat medewerkers over het algemeen met plezier naar hun werk gaan. Het vertaalt zich naar een zeker gevoel van trots op de onderneming. Ook menen ze dat hun werk ertoe doet, bijdraagt aan het succes van de afdeling en zorgt voor een goed gevoel als klanten tevreden zijn. Mensen werken dan ook niet in de eerste plaats bij Van Wijhe voor het geld. Ze hechten vooral belang aan de gezamenlijke prestatie van het team. Dat is wat uiteindelijk telt, evenals de persoonlijke bijdrage aan dat resultaat.

Met het OGSM-traject en de focus op cultuur, gedrag en verantwoordelijkheid heeft Van Wijhe in 2018 en 2019 een aanzet gegeven tot de verdere professionalisering van de onderneming. Door de coronacrisis is de focus meer komen te liggen op het zo adequaat mogelijk bedienen van de markt. Onafhankelijk daarvan zijn R&D volop doorgegaan met het in kaart brengen van – en voorsorteren op – een groenere toekomst. Een volwassen productmanagement is daarbij een belangrijk element. Het gaat dan niet enkel om een aanscherping van cultuur en gedrag, maar ook om de heldere toedeling van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en het beschikbaar stellen van middelen. R&D en Wydo vormen een belangrijke katalysator in deze gerichtheid op de toekomst. Steeds meer wordt echter de behoefte gevoeld, zowel vanuit de ontwikkelaars als vanuit de verkoop en de marketing, om te zorgen voor een goede aansluiting. De professionele en de decoratieve markten dienen klaargestoomd te worden voor duurzame – en daarmee aanvankelijk ook wat duurder – verf. In deze dynamische omgeving, zo geven respondenten aan, dient de bedrijfsleiding helder keuzes te maken, de implementatie daarvan te delegeren en de uitkomsten te monitoren.

5.3.5 Arbeid en controle

De wereld verandert en de complexiteit neemt toe. Dat is wellicht de kortste samenvatting van de situatie waarin Van Wijhe zich een weg baant. Dat werd in maart 2020 uitvergroot door de uitbraak van Covid-19. Het leidde tot het coronaproof inrichten van de fabriek, het aanpassen van de roosters en het verzoek aan medewerkers zoveel mogelijk thuis te werken. Onder die omstandigheden besloot Nederland – terwijl het thuis zat en de vakantieplannen in het water zag vallen – dat het huis wel een opknappbeurt kon gebruiken. Het gevolg was een sterke toename van de vraag naar verf. In de woorden van een respondent: "We wisten van gekkigheid niet hoe we de verf moesten maken en de deur uit moesten krijgen." Het zorgde voor een sterke toename van de druk. Toch ervaren medewerkers deze niet

70 <https://www.wijzonol.nl/nieuws/co2-uitstoot-verfsector-hoog-klimaatdoelen-haalbaar-wijzonol-roept-schilders-en-fabrikanten-op-om-nu-in-actie-te-komen>

als een (over)belasting⁷¹. Wel vroeg de bedrijfsvoering om andere coördinatie – al was het maar omdat veel afstemming online moest gebeuren: via telefoon, email, Teams of andere vormen van digitale communicatie.

Hoewel de in 2019 gestarte cultuurverandering een brede insteek had, paste de oproep tot het eigenaarschap en het nemen van verantwoordelijkheid in het tijdsbeeld. Aanleiding tot de cultuur- en gedragsverandering was het vermeende gebrek aan verantwoordelijkheid door de medewerkers. Die zien dat zelf overigens anders en zijn vrijwel unaniem van mening dat zij verantwoordelijkheid nemen voor wat zij doen. Wel zijn ze van mening dat de context niet optimaal is om die verantwoordelijkheid te realiseren. Medewerkers beschikken niet over alle informatie om goed te kunnen werken. Ook geven ze duidelijk aan hun werkdruk maar beperkt te kunnen regelen, al verschilt dat per afdeling. Sales, Marketing en R&D lenen zich goed voor het toedelen van verantwoordelijkheid om de eigen functie in te vullen. Bij Operations, daarentegen, bemoeilijkt de aard van het werk het nemen van verantwoordelijkheid voor de inrichting ervan, de uitvoering van de taken en het regelen van de werkdruk door de medewerkers. Verantwoordelijkheid en eigenaarschap hangen derhalve niet enkel samen met cultuur en gedrag, maar beginnen bij de vaststelling wie waar verantwoordelijk voor is en wat invulling van die verantwoordelijkheid vereist. Dat vervolgens de gebruiken en gewoonten van sommige medewerkers ook ter discussie worden gesteld is dan een logische vervolgstap, bijvoorbeeld als het gaat om prestatieindicatoren en het monitoren van de realisatie ervan. Voor jonge mensen is dat gewoon; van de oude garde vraagt het enige aanpassing. Over het belang van meer ruimte voor eigen verantwoordelijkheid zijn de meeste MT-leden het eens. Geef ruimte en medewerkers komen vanzelf met goede ideeën. Sommigen zijn zelfs zo gemotiveerd, dat ze “zichzelf opblazen”. Ze gaan helemaal op in hun werk⁷².

De inrichting van de afdeling Productmanagement vormt een voorbeeld waar nog wat denkwerk te verrichten is. Het taakgebied bevindt zich op de kruising van R&D, Productie, Marketing en Sales. Diverse respondenten vragen zich af of de functie voldoende is ontwikkeld om Van Wijhe's uitdagingen goed aan te kunnen pakken. Een heldere visie en aansturing vanuit Productmanagement op producten waar de markt in de nabije toekomst om vraagt, is wenselijk – evenals de plaats van de functie in het bedrijf. Maar ook de afstemming tussen Sales en R&D over de Green Deal⁷³ kan beter. Een vraag die opkomt is wie verantwoordelijk is voor het organiseren van deze afstemming. Gaat het om een market-pull beweging, om een R&D-push beweging of om een combinatie van beide? Respondenten van sales geven aan graag gestructureerd op de hoogte te worden gesteld van ontwikkelingen op de verkoop van duurzame producten. Tegelijkertijd ziet R&D graag een actievere houding vanuit Sales en Marketing om kennis over de Green Deal en over duurzaamheid te ontsluiten voor hun afdeling en de buitenwacht. De vraag komt daarbij op hoe de organisatie kan worden ingericht zodat verantwoordelijke mensen hun werk goed en ondernemend kunnen uitvoeren binnen de strategische kaders? Dat vraagt om wijzigingen in de aansturing, de facilitering van afdelingen en teams en de structuur van de besluitvorming – naast aanpassingen in cultuur, onderlinge communicatie en gedrag. Werkelijke verantwoordelijkheid betekent meer ruimte voor zelforganisatie gekoppeld aan verantwoording achteraf. Dat betekent dat vanuit de top sturing dient plaats te vinden. Het betekent ook het faciliteren van de medewerkers om zich te ontwikkelen zodat zij hun huidige en toekomstige verantwoordelijkheden kunnen waarmaken. In een omgeving waarin actief meedenken vanuit de medewerkers in het verleden geen usance was, is het voor sommigen nog wat lastig en onwennig invulling te geven aan de oproep.

5.3.6 Arbeid en relaties

De onderlinge verhoudingen binnen Van Wijhe zijn goed en medewerkers hebben vertrouwen in de directie en het management. Ook vinden medewerkers dat Van Wijhe goed voor hen zorgt. De relaties met collega's zijn goed en worden positief beoordeeld. Collega's hebben aandacht voor elkaar en ze staan klaar – gevraagd en ongevraagd. Kijken we vanuit het perspectief van de werknemers naar de relatie met hun direct leidinggevenden, dan is deze over het algemeen goed. Ze zijn positief over de ruimte die ze krijgen van hun managers om hun werk in te richten, vinden dat managers over het algemeen goed naar hun luisteren en zijn zelfs te spreken over de complimenten die ze van hun leidinggevenden krijgen. Wel schieten managers tekort, zoals eerder opgemerkt, in het stimuleren van opleidingen en in het opvolging geven aan suggesties die medewerkers doen.

71 Door de bank genomen zijn de verschillen in werkdruk tussen de afdelingen klein. Overigens geven managers aan de de druk voor de medewerkers hoger is, dan de medewerkers zelf aangeven.

72 Juist in tijden van corona is het wel van belang daar – binnen alle beperkingen die gelden voor onderling contact – daar goed zicht op te houden. Voorkomen moet worden dat medewerkers een burn-out krijgen.

73 Manager en medewerkers van R&D zien dit beeld graag gedraaid. De Green Deal heeft gevolgen voor het bedrijf en het is zaak te inventariseren wat de gevolgen zijn van de deal voor alle aspecten van de bedrijfsvoering. De Green Deal betreft niet alleen technische aspecten, maar raakt ook aan de commerciële bedrijfsvoering. Nieuwe grondstoffen zijn onherroepelijk duurder dan traditionele, olie-gebaseerde grondstoffen. Uiteindelijk gaat het om de vertaling van Europees beleid naar Van Wijhe's praktijk.

Covid-19 zorgde aanvankelijk voor enige ongerustheid over de toekomst van de onderneming. Het werd al snel duidelijk dat Van Wijhe niet in de problemen zou komen. Het management kon daardoor, anders dan tijdens de financiële crisis, medewerkers zekerheid geven over het behoud van hun werk. De noodzaak om als gevolg van de crisis in 2009 vaste medewerkers te moeten ontslaan staat velen nog helder voor ogen. Het beeld van een zorgzame, op de mensgerichte onderneming hangt samen met het door de werknemers waargenomen waarden die Van Wijhe uitstraalt als familiebedrijf⁷⁴. Dat geeft een zeker vertrouwen dat breder is dan baanzekerheid. Het feit dat de continuïteit van het bedrijf centraal staat – en niet het winststreven – zorgt voor rust. Daarbinnen ervaren medewerkers dat zij belangrijk zijn, dat zij onderdeel zijn van een groter geheel, maar dat geheel wel kunnen overzien.

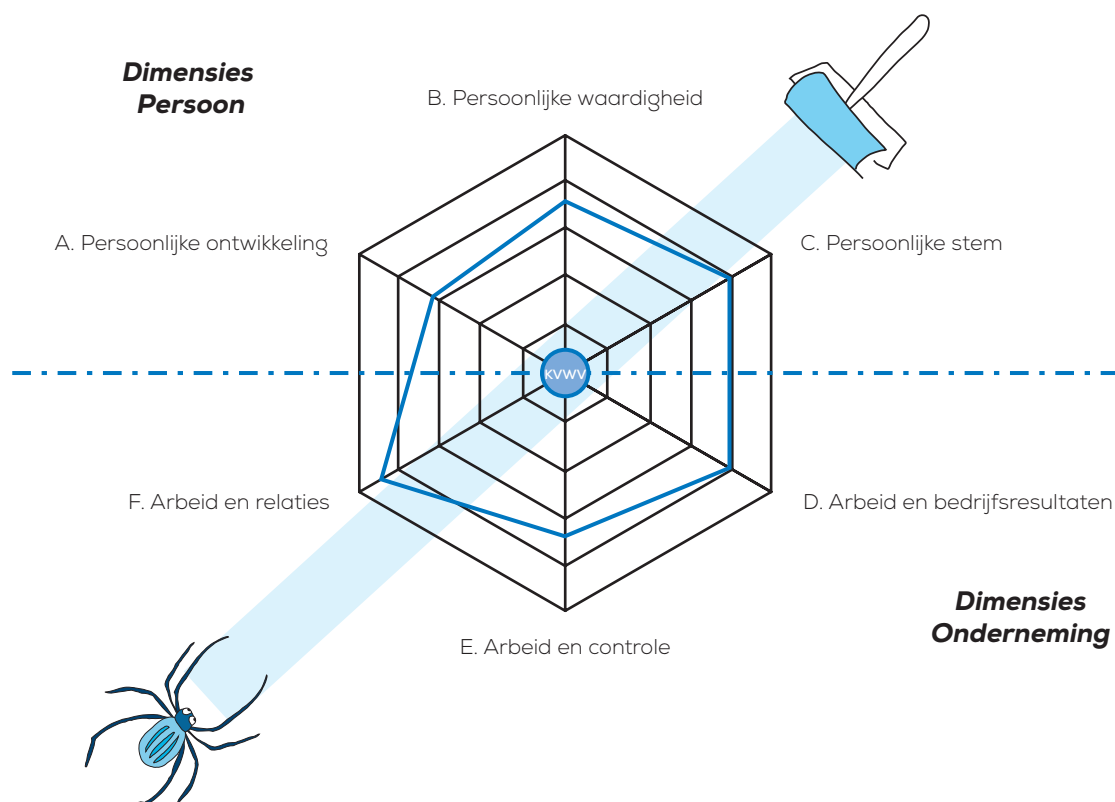
“Wat fijn is aan een familiebedrijf – vergeleken met een multinational – is dat je weet voor wie je werkt. Je werkt voor de familie en je hebt daar een gezicht bij.”

“Marlies vertelt vanuit een passie over de continuïteit van het bedrijf, dat merkt je heel sterk.”

Medewerkers zijn dan ook van mening dat Van Wijhe goed voor hen zorgt en hen zekerheid biedt. De coronapandemie had invloed op het werk, maar niet op de baanzekerheid en het vertrouwen in het bedrijf en haar leiding⁷⁵. Daar staat tegenover dat van medewerkers wordt verwacht dat ze zich “voor tenminste 100% inzetten voor de onderneming”. Van Wijhe is zich overigens bewust van de uitdaging om op de lange termijn medewerkers duurzame inzetbaar te houden – met name als het gaat om medewerkers met lange dienstverbanden. Kunnen zij zich voldoende blijven ontwikkelen om mee te komen? Dit vraagstuk ligt op het bord van HR, al betreft het bedrijf het lijnmanagement actief bij het vitaal houden van medewerkers en het bieden van voldoende loopbaanperspectief.

5.4 Het welzijnsweb van Van Wijhe

De afbeelding laat zien dat Van Wijhe geïnteresseerd is aan het welzijn en de bloei van de medewerkers. Dat betekent niet dat er geen aandachtspunten zijn. Het web is niet bedoeld om Van Wijhe een cijfer te geven. In de kern draait het om het op gang brengen van het gesprek. De uitdaging ten aanzien van het (toekomstig) welzijn van de medewerkers ligt vooral in het maken van keuzes, het stellen van prioriteiten, het terugkoppelen van de resultaten verbeteren, het verhelderen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden en het faciliteren van medewerkers om eigenaarschap en verantwoordelijkheid te kunnen nemen.



74 Hoewel Van Wijhe intern en extern niet communiceert over haar zorgzaamheid jegens individuele medewerkers – mede vanuit een oogpunt van respect voor de privacy – is voor veel respondenten duidelijk dat de onderneming oog heeft voor het welzijn van medewerkers. Wie nood ervaart, wordt geholpen en krijgt ruimte.

75 Zo scoorden medewerkers 3.86 op de stelling “Ik heb veel vertrouwen in de directie en de managers van het bedrijf”.



Wij investeren in mensen. Die investering is
belangrijker dan die in klanten.

6 Royal Lemkes

Omvang	300+ medewerkers
Sector	Agrifood
Vestigingsplaats	Bleiswijk
Jaar van oprichting	1882
Familiebedrijf	Ja

“Wat mij trots maakt, is de cultuur (...) die waarden, motieven en drijfveren, dat maakt Lemkes prachtig”.⁷⁶

Je raakt makkelijk onder de indruk als je parkeert voor het enorme complex van Royal Lemkes in Bleiswijk. Buiten staan grote rijen vrachtauto's die planten aanleveren. Binnen maken medewerkers de levende have gereed voor verzending met andere vrachtwagens naar de klant. Gekscherend zegt men hier wel eens dat Royal Lemkes maximaal 24 uur eigenaar is van de planten. In die korte tijd moeten ze van de kweker op weg zijn naar grote warenhuizen, tuincentra en bouwmarkten in Europa, die Royal Lemkes tot haar clientèle rekent. Dat vereist een strakke organisatie, maar ook om flexibiliteit, motivatie en plezier in het werk. In dit hoofdstuk gaan wij nader in op de ontwikkelingen rondom het welzijn van de medewerkers van Royal Lemkes.

6.1 Korte beschrijving van de onderneming

Royal Lemkes werd in 1882 opgericht als kweker in Alphen aan den Rijn. Het familiebedrijf is in de loop der tijd uitgegroeid tot een plantenservicepartner van grote internationale retailketens, zoals Ikea, Aldi, Jumbo, OBI, Praxis, Système U, Brico, of Kingfisher en levert planten aan meer dan 4000 winkels in Europa. Daarbij zorgt Royal Lemkes voor een duurzame optimalisatie van het plantenassortiment en het rendement van haar klanten. Die klanten zijn in de visie van het bedrijf niet enkel afnemers van producten, maar partners. Ergo, Royal Lemkes ziet zichzelf dan ook als servicepartner, met alle gevolgen van dien voor het aanbieden van diensten. Gedurende de bijna honderdveertig jaar van haar bestaan koestert het familiebedrijf haar sfeer en cultuur. Het hecht aan vertrouwen, respect en een sociaal klimaat waarin iedereen zichzelf kan zijn en bijdraagt aan de missie van 'duurzame groei': van medewerkers, relaties en de wereld om zich heen. Overeenkomstig de missie is het hoogste doel gelegen in de positieve uitkomsten en effecten op mens, milieu en samenleving. Als medewerkers en relaties duurzaam groeien doet het bedrijf dat ook. Voorwaarde is een winst die een duurzaam bedrijf mogelijk maakt: 'minimal viable profit'. Dit benoemt Royal Lemkes expliciet in uiteenlopende communicatievormen.

Vraag je algemeen directeur Michiel de Haan naar de prestaties van het bedrijf, dan begint hij niet over de 1 miljoen planten die in het hoogseizoen dagelijks het bedrijf in- en uitgaan, of over de complexiteit van de logistiek. Belangrijker zijn de ontwikkeling, motivatie en betrokkenheid van medewerkers en de samenwerking in het bedrijf om de klant optimaal te bedienen:

“Wij investeren in mensen. Die investering is belangrijker dan die in klanten. Van een investering in de medewerker wordt de klant namelijk indirect ook beter.”

6.2 Structuur, cultuur en besluitvorming

De dagelijkse leiding van Royal Lemkes is in handen van de directie en het managementteam – afgekort DMT. De eigenaar speelt als aandeelhouder en commissaris een voorname rol in het scheppen van de ruimte waarbinnen het bedrijf kan excelleren en groeien. Het is binnen deze omgeving dat de bloei en ontwikkeling van medewerkers vorm krijgt, evenals hun bijdrage aan het gemeenschappelijk resultaat of de mate waarin ze invulling kunnen geven aan hun eigen werk. Elementen die daarin een rol spelen zijn de cultuur binnen het bedrijf en de besluitvorming, inclusief de mate waarin en de wijze waarop het management luistert naar medewerkers en hoort wat zij zeggen. We beginnen met de algemene structuur en het beleid op hoofdlijnen.

⁷⁶ Citaat van een geïnterviewde leidinggevende.

6.2.1 Structuur en beleid

Royal Lemkes kent een vrij platte, horizontale organisatiestructuur en een mensgerichte cultuur. Het bedrijf biedt werk aan zo'n 300 mensen van tien verschillende nationaliteiten⁷⁷. Ondanks Covid-19 nam het aantal medewerkers met ruim 13 procent toe ten opzichte van een jaar eerder. De organisatie werkt met klantteams, waarin de verschillende disciplines samen de klantbehoefte vertalen naar een passend assortiment. In het beleid van Royal Lemkes staat de mens centraal⁷⁸. "Mensen maken het verschil" staat te lezen in de beleidsdocumentatie. Omdat niemand alle kwaliteiten in zich draagt om tot een optimaal resultaat te komen, is de bedrijfsfilosofie dat de medewerkers het samen moeten doen. Het bedrijf stuurt daarbij bewust op een diverse werkgemeenschap. Doeners naast denkers, ervaring naast vernieuwingsdrang en blauwe naast groene, gele en rode types.

Om in positieve zin gebruik te maken van de aanwezige verschillen, streeft het bedrijf naar *duurzame groei* van de medewerkers. Dit komt tot uitdrukking in drie thema's die centraal staan in het op de mens gerichte beleid: persoonlijke groei, vitaliteit en diversiteit. De onderneming bevordert sinds 2015 gericht de persoonlijke groei van medewerkers door het bevorderen van persoonlijk leiderschap, talentontwikkeling, workshops over effectief leiderschap, managementvaardigheden en vakinhoudelijke trainingen. Uitgangspunt is dat iedereen die wil groeien kansen aangeboden krijgt om dat te doen. Medewerkers zitten aan het stuur van hun eigen bloei. Vitaliteit houdt verband met een gezonde levensstijl, goede duurzame voeding, bevordering van sportiviteit, beheersing van de werkdruk, aanbieden van coaching en ondersteuning en het stimuleren van mensgerichte leiderschapstrajecten. Diversiteit, tot slot, staat daarbij hoog in het vaandel. Jong, oud, verschillende nationaliteiten – alles loopt door elkaar heen in het streven naar een gemeenschappelijk resultaat. Zoals een medewerker instemmend aangeeft: "Tien jaar geleden was het een Nederlands bedrijf waar Polen het werk deden. Nu is het hier een bonte smeltkroes". Inmiddels werken mensen met tien nationaliteiten in vaste dienst voor de logistieke ondernemer, een cijfer dan in het seizoen kan oplopen tot meer dan twintig. Naast culturele diversiteit toont Royal Lemkes een redelijke afspiegeling van de werkzame beroepsbevolking in leeftijdsopbouw en man/vrouw verdeling. Ook in de aansturing wordt het bedrijf niet door mannen gedomineerd. Van de DMT-leden zijn er twee vrouwen en in afdelingsteams zijn vrouwen goed vertegenwoordigd in leidinggevende posities.

Het werk binnen Royal Lemkes staat onder invloed van seizoenpatronen. Daar is de operationele jaarcyclus, die loopt van 1 september tot en met 31 augustus, op afgestemd⁷⁹.

In juni vindt een evaluatie plaats met alle managers, inclusief de accountmanagers. Wat waren we van plan? Waar staan we nu? Hoe is het gegaan? Tevens kijken directie en managers vooruit naar de plannen voor het komend jaar, het jaarthema, de kernwaarden die wat extra aandacht behoeven, het duurzaamheidsplan, het logistiek plan en de jaarplannen voor de klanten. In een aparte tweedaagse bespreekt het MT alle plannen, investeringen en de capaciteit. Is dat goedgekeurd, dan gaat in september de HR-cyclus lopen, waarbij teamleiders individueel gesprekken voeren met hun teamleden over hun bedragen en persoonlijke ontwikkeling.

De drukste periode is het voorjaar, wanneer de klanten van het bedrijf de consument willen voorzien van tuinplanten. Een tweede piek doet zich voor rond november. Dit komt terug in de behoefte aan seizoenarbeid en flexibiliteit in de werktijden van het vaste personeel. Zoals een van de medewerkers aangaf: "Als het nodig is, zijn we 7 dagen van de week 24 uur per dag aan het werk".

Royal Lemkes werkt niet op basis van het streven naar maximaal rendement. De onderneming is een familiebedrijf dat streeft naar groei en dat blijft ook zo. De volgende generatie wordt momenteel voorbereid om het bedrijf in de toekomst over te nemen van de huidige eigenaar. De essentie van de onderneming is de zorg voor de continuïteit en voor de duurzame bijdrage aan de samenleving. Die continuïteit ligt steeds meer in zaken als digitalisering, 'data-gestuurd categoriemanagement', toegevoegde waardecreatie, volledige service en transparantie. Klant en leverancier verhouden zich daarmee als partners die werken op basis van wederkerigheid. Ze hebben elkaar nodig om tot het beste resultaat te komen. Hoe die wederkerigheid eruitziet hangt af van het gewenste serviceniveau.

77 Dit cijfer is exclusief de toestroom van seizoenarbeid in de periode maart-juni en rond het eind van het jaar.

78 Zie het mensgerichte personeelsbeleid van Royal Lemkes.

79 De financiële jaarcyclus loopt gewoon van 1 januari tot en met 31 december.

6.2.2 Cultuur

Royal Lemkes is een familiebedrijf met een sterke gerichtheid op waarden en traditie. De eigenaar, Cees van der Meij, groeide op in een Calvinistische traditie⁸⁰. Rentmeesterschap, menswaardigheid en de aandacht voor natuur, milieu en duurzaamheid zijn dan ook historisch verankerd in het bedrijf. Vanuit de historie van de onderneming is 'goed je werk doen' heel gewoon. Daar spreek je niet over en je steekt jezelf zeker geen veren in de hoed. Bescheidenheid staat centraal. "Alles is genade", zo vat Van der Meij samen, "je hebt het zelf toch ook maar ontvangen".

De waarden van Royal Lemkes

"Waarden zijn essentieel". Van der Meij typeert de kern van de bedrijfsvoering van Royal Lemkes met de nadruk die hij legt op lange traditie van de waarden van de onderneming en de ondernemers die haar vorm hebben gegeven. Vanuit de historie hebben de voorvaders van Lemkes en Van der Meij een prominente rol vervuld in de strijd voor algemeen onderwijs, sociale woningbouw, of de afschaffing van kwekersrechten. Ook nu nog zijn waarden bepalend voor het doen en laten van de onderneming.

Royal Lemkes doet zaken en gaat met mensen om vanuit vijf kernwaarden:

- Vakmanschap
- Persoonlijke Leiderschap
- Verbinding
- Betrouwbaarheid
- Klantbetrokkenheid

Vanuit een sterke focus op het belang en de ontwikkeling van de medewerkers streeft Royal Lemkes naar continue verbetering, naar nieuwe initiatieven, naar een sterke onderlinge relatie, naar eerlijkheid en transparantie en naar begrip van de klanten om samen naar oplossingen en kansen te zoeken.

De focus op waarden bleek tijdens de uitbraak van het coronavirus. De pandemie is vooral een sociale en een maatschappelijke crisis, waarover de eigenaar relativerend opmerkte:

"We zijn als familiebedrijf de Eerste Wereldoorlog, de Tweede Wereldoorlog en de oliecrisis doorgekomen. Ook deze crisis overleven we wel."

Deze uitspraak is geen uiting van berusting of Hollandse nuchterheid, maar vooral het gevolg van een zakelijke analyse. Ten tijde van de uitbraak van Covid-19 ontwikkelde een crisisteam enkele scenario's. Wordt het slechtste scenario waarheid dan "heeft de onderneming gewoon een slecht jaar". Het is geen reden mensen te ontslaan. De toekomst lijkt ook onder moeilijke omstandigheden verzekerd⁸¹. Deze verzekering vanuit de eigenaar en de directie bracht rust in het bedrijf en zette een beweging in gang van verbinding en waardering. Het inzicht dat ieders bijdrage telt en het belang van persoonlijke verantwoordelijkheid, versterkt deze verbinding. Het management – in alle lagen van de onderneming – draagt deze uitgangspunten actief uit, waarbij Stephen Covey's *Zeven eigenschappen van effectief leiderschap* een bron van inspiratie vormt. Elke medewerker ontvangt stevast een exemplaar van het boek van Michiel de Haan als zij of hij voor het bedrijf komt werken.

Met de komst van Michiel de Haan is de trots toegenomen op wat Royal Lemkes bereikt. Inmiddels zet het bedrijf "op de kast wat er eerst instond". Zonder naast de schoenen te lopen is er geloof in de waarde van inspirerende verhalen over het bedrijf en de waarde die het schept voor een betere wereld. Verhalen zijn daarbij noodzakelijk maar niet voldoende, als ze niet worden ondersteund door concrete daden. Zo ziet het management voor zichzelf de belangrijke taak weggelegd om "kopjes koffie te drinken met leden van hun teams". De belangrijkste vragen zijn daarbij: 'Hoe gaat het met je?' en 'Kunnen we je nog ergens mee helpen?' Dat zijn geen loze woorden. Juist in de drukke seizoenen is sturing op samenwerking en op het neerzetten van een collectieve prestatie het sterkst en daarbij loopt de leiding voorop. Medewerkers spreken dan ook met respect over de eigenaar en zijn familie en over de directie

⁸⁰ Daarin staan beide ondernemingen in dezelfde traditie, hetgeen de overname beslist eenvoudiger maakte. Omdat het bedrijf van Lemkes reeds in 1882 in Alphen aan den Rijn van start was gegaan en het predicaat 'Koninklijk' droeg, is besloten om de gezamenlijke onderneming voort te zetten onder de naam Royal Lemkes.

⁸¹ Daarmee daalde overigens wel een besef in bij de medewerkers dat de schouders eronder moesten toen het eenmaal weer kon. Als gevolg van de lockdown in grote delen van Europa en de daarmee gepaard gaande reisrestricties, kon Royal Lemkes juist in het voor haar zo belangrijke voorjaar haar servicerol voor klanten niet vervullen.

die, als het nodig is, tot diep in de nacht de armen uit de mouwen steken en meewerken in de productie. Het woord 'samen' wordt daarbij opvallend veel gebruikt. Samenwerking komt voort uit het vermogen tot *verbinding*, een van de kernwaarden van het bedrijf.⁸² Dat begint bij communiceren. Een goed draaiende onderneming vraagt onophoudelijk om goede informatie, maar bovenal om een wederkerig gesprek waarbij de menselijke kant centraal staat. Dit gesprek is overigens niet altijd opgewekt. Soms moet je afscheid nemen van mensen die niet (meer) passen in de cultuur. Dat is hard, maar vaak wel in het belang van de organisatie en het individu zelf. Ontbreekt de 'cultural fit', dan is er geen basis voor een toekomst binnen Royal Lemkes.

6.2.3 Besluitvorming, betrokkenheid en communicatie

Kenmerkend voor de interactie tussen management en medewerkers is de sterke focus op zo tijdige en volledig mogelijke informatie. Dat combineert het bedrijf met het in staat stellen van medewerkers om hun behoeften, zorgen of problemen duidelijk te maken. Goed informeren via dagoverzichten en terugkoppelingen is essentieel, naast beoordelingsgesprekken, gesprekken met leidinggevendenden, coachings- en seniorensgesprekken, enzovoorts. Belangrijk zijn de dagelijkse teambijeenkomsten om met elkaar de verwachte productie en de eventuele uitdagingen daarin te bespreken. Op maandbasis delen en bespreken managers de resultaten van het bedrijf met de medewerkers, inclusief de bijdrage die de eigen afdeling heeft geleverd. Uiteindelijk is het voor de onderneming van belang dat medewerkers het gevoel hebben dat ze er toe doen. Ook de besluitvorming binnen de onderneming heeft zoveel als mogelijk een decentraal karakter. Medewerkers geven aan dat zij invloed hebben op de wijze waarop zij hun werk uitvoeren. Zo ontvingen zij na de uitbraak van de pandemie een uitnodiging om mee te denken over kostenposten waarop kon worden bespaard. Daaruit kwamen goede suggesties naar voren – bijvoorbeeld door planten die door de lockdown niet aan de ene klant konden worden geleverd, waar mogelijk onder te brengen bij andere klanten. Reiskosten werden beperkt, terwijl de betaling van het vakantiegeld werd gespreid. Er is een uitzondering als het gaat om het 'meedenken', zo stellen zij vast, en dat is het moment waarop de algemeen directeur de targets voor het volgend jaar vaststelt⁸³.

Om goed op de hoogte te blijven van de ervaringen en beleving van de medewerkers hecht het bedrijf sterk aan het bilateraal overleg. Onderwerp van gesprek is, onder meer, het geplande en gestructureerde overleg over de groei en ontwikkeling van de individuele medewerker. Waarin wil de medewerker groeien? Waar staan zij of hij over enkele jaren? Dat blijkt voor mensen op de werkvloer een uitdagende vraag. Actief nadenken over de eigen toekomst zijn ze veelal niet gewend. Het centraal stellen van de medewerkers en het stimuleren van hun ontwikkeling komt voort uit respect voor de medewerkers, maar dient ook de ontwikkeling van het bedrijf. Onder leiding van de directeur is de samenstelling van het personeelsbestand binnen Royal Lemkes in de afgelopen jaren sterk gewijzigd. Het gemiddelde opleidingsniveau ging daarbij omhoog, maar ook het aantal mensen dat in staat is tot leggen van verbinding – een van de kernwaarden van het bedrijf.

6.3 Welzijn

Een baan bij Royal Lemkes betekent dat je in het seizoen heel hard werkt om de dagproductie te realiseren. Het is dan samen pompen om een goed resultaat te halen. Daar staat een veel rustiger werkpatroon tegenover buiten het seizoen. Managers en medewerkers staan elkaar voortdurend bij en bieden hulp waar dat nodig is. Ook op sociaal vlak zijn de verhoudingen over het algemeen goed en de lijntjes kort. Daardoor is de drempel voor medewerkers laag om met direct leidinggevendenden of de directie in contact te komen. Het melden van successen draagt bij aan gevoelens van waardering en gemeenschappelijk resultaat bij de medewerkers. Naast dit element van 'samen' werken aan een collectief resultaat en de gemeenschappelijke controle daarover, hechten managers en medewerkers aan de bijdrage aan een duurzame wereld. Het leidt soms tot vormen van 'producteigenaarschap' die niet vanzelfsprekend zijn – zoals de medewerker die bij Jumbovestigingen langsgaat om na te gaan hoe de planten erbij staan en de chauffeur die weigert de planten in de vrieskou achter te laten. De inzet en de positieve waardering voor Royal Lemkes hangen ook samen met het gevoel dat de toekomst bij het bedrijf redelijk zeker is.

In het navolgende gaan we aan de hand van gesprekken met managers en medewerkers, respectievelijk ter beschikking gestelde documenten in op het welzijn van de medewerkers van Royal Lemkes. Daarbij maken we gebruik van

82 Traditioneel kent het bedrijf kernwaarden zoals vakmanschap, betrouwbaarheid en klantgerichtheid. Die zijn belangrijk, maar de echte groei en ontwikkeling van mens en organisatie komt vooral voort uit de twee waarden die De Haan heeft toegevoegd: verbinding en persoonlijk leiderschap. Het zijn deze twee kernwaarden die de motor vormen van verandering en ontwikkeling.

83 Overigens hebben medewerkers wel invloed op die vaststelling en is er oog voor de omstandigheden waaronder de targets moeten worden gehaald. Dat laat onverlet dat de algemeen directeur eenzijdig de doelstellingen voor het komend jaar bepaalt.

welzijnsweb en gaan onderstaand in op de zes dimensies van het web. We beginnen met de ontwikkeling en groei van medewerkers.

6.3.1 Persoonlijke ontwikkeling

Iedereen krijgt de kans zich te ontwikkelen – persoonlijk en als werknemer. Royal Lemkes luistert actief naar de wensen van elke medewerker en stemt een ontwikkelplan af op haar of zijn wensen. Zo krijgt een medewerker in de hal de mogelijkheid kennis op te doen over de planten die ze dagelijks in handen heeft. Tegelijkertijd krijgt een leidinggevende de mogelijkheid terug te gaan naar een inhoudelijke stek. Hij bleek meer een man van de praktijk dan van het leidinggeven. Mede hierdoor voelen medewerkers zich gestimuleerd om sturing te geven aan hun leven en ontwikkeling en bij te dragen aan het collectief. Dit zien we terug in het dynamisch personeelsbeeld: vijftig van de bijna driehonderd medewerkers stroomden door naar nieuwe posities in 2020. Het is niet alleen een teken van de groei van de onderneming, maar ook van de medewerkers. De focus op het individu leidt tot een sterke binding tussen de onderneming en haar medewerkers. Zo werkt bijna een kwart van het personeel al tien jaar of langer voor Royal Lemkes – terwijl velen de ambitie hebben nog lang voor de onderneming te werken. Ze voelen zich thuis voelen bij het bedrijf en zien zich nog vele jaren voor de onderneming werken – sommigen zelfs tot na hun pensionering.

Wie binnenkomt bij Royal Lemkes op een middelbare of hogere functie loopt enkele dagen mee op alle afdelingen. Zo leer je de organisatie kennen, de mensen die er werken en de wijze waarop wordt gewerkt. Het geeft de medewerker een goed beeld hoe het eigen werk in te richten, maar ook welke ontwikkelingsmogelijkheden er zijn in het bedrijf. Het belang van persoonlijke groei en ontwikkeling kan binnen Royal Lemkes moeilijk worden overschat. De onderneming heeft er zelfs een eigen Plantify Academy voor opgericht. De academy biedt cursussen aan in leiderschap, talentontwikkeling, managementvaardigheden, plantenkennis, taalontwikkeling en persoonlijke effectiviteit. Ook worden er teambijeenkomsten gehouden, bijvoorbeeld in de vorm van “pizzabijeenkomsten” over de ‘zeven eigenschappen’ van Covey.

In de afgelopen jaren heeft Royal Lemkes ruimte en opleidingsbudget gecreëerd om de ambities waar te maken. In het verleden was groei en ontwikkeling minder vanzelfsprekend, aldus enkele managers. Dat gold voor de ruimte en de budgetten, maar ook voor de aandacht van medewerkers voor hun eigen ontwikkeling. Dat is veranderd. Royal Lemkes wordt steeds meer een professionele dienstverlener die haar klanten adequaat op hoog niveau wil bedienen. Dat vraagt om medewerkers die willen investeren in hun eigen toekomst. Dit komt tot uitdrukking in de opwaartse trend in het gemiddelde opleidingsniveau. Traditioneel gezien kent de plantensector veel mensen met een MBO-opleidingsniveau. Zij vormen de kurk waar de onderneming op drijft. Binnen het bedrijf bestaat enorm veel waardering voor hun vakmanschap en bijdrage aan het gemeenschappelijk resultaat. Tegelijkertijd stuurt Royal Lemkes stuurt op het binnenhalen van HBO-ers en universitair geschoolden om te kunnen voldoen aan de toenevende focus op digitalisering en complexiteit en groei. De aandacht voor ontwikkeling en groei van medewerkers creëert een ‘vliegwieleffect’, dat wordt veroorzaakt door de mond-op-mond reclame binnen het bedrijf. Een ander voordeel van interne trainingen is het ‘samen’ deelnemen. Talencursussen worden bijvoorbeeld intern georganiseerd, zodat medewerkers van elkaar kunnen leren, elkaar ook kunnen opzoeken op het moment dat ze hulp nodig hebben en daarmee ook elkaar beter leren kennen. Bovendien zorgt het volgen van ontwikkeltrajecten met mensen uit andere geledingen van de organisatie automatisch voor ‘verbinding’ – een van de belangrijkste kernwaarden van de onderneming. Om vast te stellen wat de wensen en mogelijkheden zijn van medewerkers om zich te ontwikkelen, voeren de managers met enige regelmaat individuele ontwikkelingsgesprekken met hun teamleden. Daarin komen de toekomstperspectieven aan de orde, maar ook mogelijke barrières die de doorgroei of ontwikkeling in de weg staan. Een belangrijke vraag daarbij is: wat ga je er in het komend jaar zelf aan doen? Een en ander leidt tot het opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan.

6.3.2 Persoonlijke waardigheid

Werknemers zijn geen middel zijn om bedrijfsdoelen te realiseren, maar een doel in zichzelf. Iedereen moet zichzelf kunnen zijn op het werk. “Dat je je vertrouwd voelt, dat je gesteund bent, dat je gestimuleerd wordt, dat je waarden, kwaliteiten en verschillende persoonlijkheden gezien worden”, aldus een van de managers. De organisatie is hier bewust mee bezig, zoals tot uitdrukking komt in bijvoorbeeld de persoonlijk leiderschap trainingen en kleurenprofielen. ‘Wie ben ik? Wat is mijn gedrag op de ander?’ En mensen zijn zich bewust van de complementariteit van de profielen. Ook in het bilateraal overleg vragen leidinggevendenden naar aspecten van het privéleven van medewerkers. Het leidt tot het gevoel dat je bij Royal Lemkes kunt zijn wie je bent, ongeacht geloof, geaardheid, ras, of politieke voorkeur. Iedereen doet ertoe. Om daar uitdrukking aan te geven proberen directie en managementteam hun afdelingsmanagers regelmatig te bellen om te horen hoe het met hen gaat. Ook sporen ze hen aan hetzelfde te doen met hun medewerkers.

6.3.3 Persoonlijke stem

Royal Lemkes kent een rijk netwerk aan formele en informele overlegstructuren, die het 'luisteren, horen en handelen' handen en voeten moeten geven. Het bedrijf spoort managers expliciet aan om bij te dragen aan een open en betrokken communicatiestructuur, ontwikkelt hun competenties en stuurt aan op het houden van bilaterale gesprekken met medewerkers. Zoals een leidinggevende opmerkt: "Je moet wel heel goede redenen hebben om de bila's niet door te laten gaan". Een en ander betekent dat directie en managers een verantwoordelijkheid voelen om informatie te delen en in gesprek te gaan met medewerkers. Tegelijkertijd vraagt het bedrijf van medewerkers ook dat zij in gesprekken met leidinggevendenden actief nadenken en communiceren over hun bijdrage aan het bedrijf en hun toekomst. Een belangrijke vraag aan de medewerker is, bijvoorbeeld, 'kan ik je ergens mee helpen?' Dat betekent dat leidinggevendenden direct actie moeten nemen als een medewerker met ideeën, wensen of behoeften komt, aldus een respondent. Een belangrijk element in het luisteren naar medewerkers en het horen wat zij zeggen is het verstaan van de taal van de medewerker. Om met de vele nationaliteiten en culturen om te gaan heeft Royal Lemkes diverse buitenlandse voormannen aangesteld, waaronder een Hongaar, een Pool, een Turk, een Antilliaan en een Surinamer. De medewerkers waarderen deze ontwikkeling en het vereenvoudigt de communicatie.

6.3.4 Arbeid en bedrijfsresultaten

Economisch gezien werd 2020 een verrassend jaar. Covid-19 raakte het bedrijf aanvankelijk hard toen diverse belangrijke klanten, waaronder IKEA, tuincentra en bouwmarkten, de deuren voor het publiek moesten sluiten. Dat aanvankelijke verlies werd uiteindelijk goed gecompenseerd langs twee lijnen. Ten eerste zette de directie sterk in op kostenbesparing, hetgeen leidde tot een sterke verbetering van de marges. Daarbij gold wel een belangrijk uitgangspunt. Er mochten geen ontslagen vallen in de vaste bezetting als gevolg van de uitbraak van het virus. Daarnaast heeft de integratie van twee nieuwe klanten – Jumbo en Praxis Tuin – bijgedragen aan het bedrijfseconomisch succes van het bedrijf. Uiteindelijk lagen omzet en winst in 2020 op hetzelfde peil als in 2019. Dat laatste is nodig, zo voegt de algemeen directeur toe, maar het is niet waarom we werken. Niet het rendement staat centraal, maar de duurzame groei van medewerkers, klanten en de aarde. Als het DMT spreekt over 'topline growth', dan gaat het niet over centen maar over mensen, relaties en duurzaamheid. Daarin toonde de crisis zich, paradoxaal genoeg, van de positieve kant:

"Het is een zwaar jaar geweest voor mensen die zijn getroffen door corona. Maar voor ons is het een goed jaar geworden – en dan bedoel ik niet eens financieel-economisch. Het is vooral de verbondenheid, het samen met anderen de schouders eronder zetten. Als ik dan kijk naar de organisatie en naar het team dat die organisatie aanstuurt, dan functioneert dat heel goed."

Ook aan de kant van de zakelijke relaties ziet het bedrijf positieve ontwikkelingen. Klanten dachten proactief mee om gezamenlijk de uitdagingen aan te pakken. Royal Lemkes nam in 2020 een belangrijke stap door, samen met het Belgische Floréac, Plantify Partners Europe (PPE) op te richten. Daarmee worden drie doelen nagestreefd:

- Het versterken van de binding met de lokale markten in Europese landen,
- In 2030 twee keer zoveel planten te leveren dan in 2020 en de CO₂ uitstoot van plantenteelt en vervoer te reduceren tot nul, en
- Het investeren in ontwikkelingen die voor partners afzonderlijk kostbaar zijn, zoals robotisering.

De nadruk ligt bij Royal Lemkes op teamwork en collectief resultaat. Je leert samen, je ontwikkelt samen, je zet samen de schouders onder het werk, je viert de successen samen en je deelt de trots omdat je samen iets goeds hebt gedaan. Voor het individu is haar of zijn bijdrage en ontwikkeling erg belangrijk, maar ook voor de onderneming. Een manager zegt hierover:

"We redden het altijd en hebben een 100% score (...) al vraagt het soms veel zweet, improvisatie en pleisters plakken. Maar we zijn telkens weer trots als het lukt."

Daarnaast heeft het bedrijf ook een duidelijke maatschappelijke en sociale oriëntatie. Het belang van duurzaamheid en een betere wereld wordt helder gecommuniceerd en meegenomen in processen: nu en voor toekomstige generaties. Van de verbinding met het groene karakter van de business krijgen medewerkers een goed gemoed. Daarnaast zijn medewerkers enthousiast over projecten als 'het nieuwe wij', voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Samen met de lokale overheid kijkt Royal Lemkes naar mogelijkheden om mensen die moeilijk aan de bak komen een plekje kunnen krijgen in het bedrijf. Ook het project om tehuizen, bejaardenoorden, of voedselbanken van plantjes met lichte schade te voorzien, geeft voldoening.

6.3.5 Arbeid en controle

Vrijwel zonder uitzondering geven medewerkers aan dat de werkdruk vaak hoog is en soms te hoog. Voor een deel hoort dat gewoon bij het werken in een seizoensgebonden bedrijf. Zoals een medewerker opmerkte:

“In het seizoen heb je soms werkdagen van half 8 tot 10 uur 's avonds. Maar er komt ook weer een eind aan het seizoen. Je weet alleen dat tussen week 10 en week 24 je niet op vakantie kunt, er geen ruimte is voor een cursus en het eten vaak uit de magnetron komt.”

Royal Lemkes stuurt op een gedeelde verantwoordelijkheid. Meer dan het creëren van ruimte voor het individu om zelfstandig om te gaan met de werkgerelateerde uitdagingen, zorgt het bedrijf voor collectieve regelruimte. Samen met collega's binnen het team en tussen de teams wordt gezocht naar flexibiliteit om “aan het eind van de dag weer een lege hal te hebben”, zoals een medewerker het doel omschreef. Het blijkt een goed gevoel te geven om samen een klus te klaren en, als er beren op de weg verschijnen, in onderlinge afstemming te zoeken naar oplossingen.

Royal Lemkes geeft vooral vorm aan het omgaan met de belasting van het werk door middel van overlegstructuren en elkaar met woord en daad ondersteunen. Een deel van werkdruk gaat over capaciteit: het hebben van te weinig mensen of tijd om het werk goed te kunnen doen. Een belangrijk element daarbij is de vraag of er nog voldoende sprake is van redundantie, zo merkt een van de medewerkers op. Kunnen we als team de uitdaging oppakken als iemand plotseling wegvalt? Dit vraagstuk lijkt zich specifiek voor te doen als de kennis over klanten te geconcentreerd aanwezig is bij een persoon. Al staan alle processen op papier, dan betekent niet dat de klantkennis voldoende is gespreid. Een oplossing die gedeeltelijk kan voorzien in deze uitdaging is jobrotatie, leidend tot een bredere deling van de kennis. Het bevordert het organisatorisch leervermogen. Rouleren van arbeidsplaatsen komt in de praktijk ook voor, maar kent beperkingen vanwege het seizoensgebonden karakter van de werkdruk. Je wilt voorkomen dat iemand in het drukke seizoen een blok aan het been is van het team. Soms, zo geven medewerkers aan, is er meer slack gewenst. De organisatie daarvan hoeft niet per se binnen een team plaats te vinden maar kan ook over de teams heen worden georganiseerd, bijvoorbeeld door een lichte overlap of uitwisseling tussen teams te organiseren. Dat mag er niet toe leiden, aldus een leidinggevende, dat stress ontstaat uit ‘een knoop in je hoofd’. Die knoop is het gevolg van besluiten over zaken waar je eigenlijk niet over gaat en niet weet bij wie je daarover kunt aankloppen. Hier is het van groot belang dat iedereen in de organisatie weet wat haar of zijn functie is en wat van haar of hem wordt verwacht.

Een prominente plaats in het mensgericht personeelsbeleid is ingeruimd voor het vitaliteitsbeleid. Dit beleid wordt gezien als een belangrijke pijler basis onder de arbeid.

“Eigenlijk staat er gewoon”, zo merkt een manager op, “dat we moeten zorgen dat mensen in balans zijn. De werk-privé balans, de gezondheidsbalans. Dat we gezond eten, gezonde voeding aanbieden. Dat mensen vitaal en energiek genoeg zijn om hun werk goed uit te kunnen voeren en dat het werk ook energie geeft.”

Voor vitaliteit is budget vrijgemaakt om aandacht te geven aan goede arbeidsomstandigheden. Kantoorruimten zijn verbouwd met aandacht voor ergonomische werkplaatsen (zit-sta-bureaus, medische advisering), verse lucht, gezonde lunches en meer ruimte voor medewerkers. Ook biedt het bedrijf mentale en fysieke trainingen aan op het gebied van lifestyle en is er een jaarlijkse week van de vitaliteit om medewerkers bewust te maken.

6.3.6 Arbeid en relaties

De relaties binnen Royal Lemkes zijn in de regel goed. Weliswaar zijn managers en medewerkers in het familiebedrijf niet verbonden door bloedbanden of vriendschapsbanden, maar de onderlinge collegialiteit en hulpvaardigheid is groot. Ook formele relaties, zoals die met de OR, verlopen positief. Vanuit de ondernemingsraad bestaat veel waardering voor de algemeen directeur en de directeur HR, die het bedrijf vertegenwoordigen in het overleg met de raad. Op maandelijkse basis lunchen de beide directieleden met de voorzitter en secretaris van de OR om elkaar bij te praten over de laatste stand van zaken. Er wordt constructief gesproken en goed naar elkaar geluisterd. De directie hoort de adviezen van OR-zijde aandachtig aan en verwerkt deze ook in de ogen van de raad. Dat naar de OR wordt geluisterd is ook wel nodig, zo merken de medewerkers op, bijvoorbeeld over zaken als de werkdruk. Juist de systematische, op het beter structureren van de organisatie en het optimaliseren van de informatievoorziening gerichte aanpak, valt de OR op. Dat blijkt uit het beleid en de middelen die beschikbaar zijn gesteld voor opleiding van medewerkers, voor de cultuur en de waarden van het bedrijf, de kwaliteit van de functies, de nadruk op goede informatie en de focus op samenwerking.

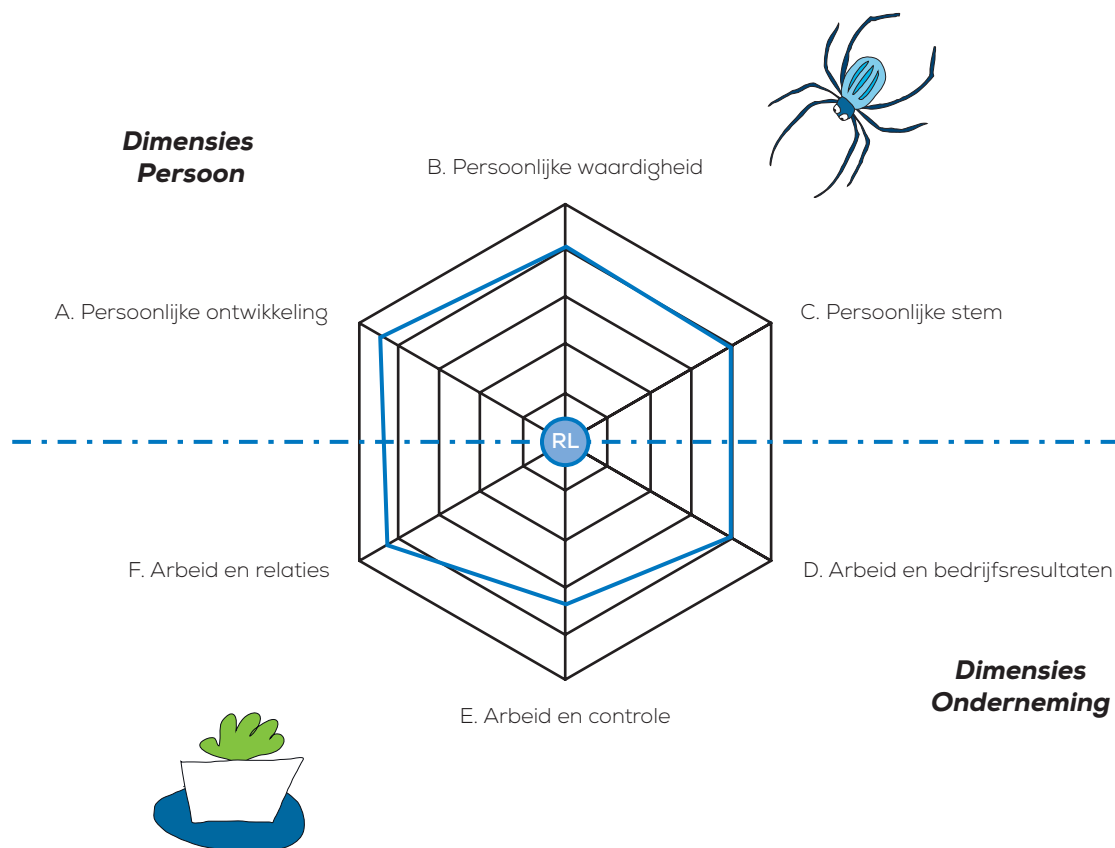
Daarnaast bestaat er binnen het bedrijf veel waardering voor de eigenaar en diens familie, alsmede voor de directie. De eigenaar werkt wanneer dat nodig is niet alleen hard mee, ook zorgde hij voor rust in het bedrijf na de uitbraak van Covid-19. Het zorgde ervoor dat medewerkers het veilige gevoel kregen dat hun baan niet op het spel stond. In de arbeidsrelatie zijn beloning en zekerheid van groot belang, maar worden als een vanzelfsprekende basisconditie gezien. Het is niet ondenkbaar dat dit te maken heeft met (veranderingen in) de arbeidsmarktsituatie. Er is veel vraag naar hetzelfde soort medewerkers in de regio en die vraag neemt alleen maar toe. Als gevolg hiervan heeft Royal Lemkes de lonen in de operatie al verhoogd en werkt het bedrijf graag met vaste uitzendkrachten. Royal Lemkes heeft een in-house uitzendorganisatie om te zorgen dat het de juiste mensen kan binden en aannemen. Een manager zegt hierover:

“We halen de beste mensen eruit en die krijgen een contract – vaak direct voor onbepaalde tijd. Er zijn veel mogelijkheden voor medewerkers om door te groeien, zowel op kantoor als in operations”.

Voor medewerkers die vooral oog hebben voor een zo hoog mogelijk salaris biedt seizoenswerk ook voordelen. Het leidt tot een hoger inkomen vanwege de betaling van de overuren en tot de opbouw van vakantiedagen. “Sommige mensen smullen daarvan”.

6.4 Het welzijnsweb van Royal Lemkes

In de kern van het welzijnsweb staan de missie, visie en de waarden van Royal Lemkes – samengevat onder het motto ‘Let’s plantify® the future. Together’⁸⁴. Dat doet zij op een duurzame en innovatieve wijze en in een context waarin medewerkers tot hun recht kunnen komen, een bijdrage kunnen leveren aan de eigen bloei en ontwikkeling en aan de missie van het bedrijf. Royal Lemkes denkt op een zeer systematische wijze na over het creëren van een context waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn en hun stem laten horen, zich kunnen ontwikkelen in hun werk en persoonlijkheid, sturing kunnen geven aan hun eigen werk, met anderen kunnen samenwerken en sociale contacten onderhouden, zekerheid ervaren en gezamenlijk mooie resultaten boeken. Het algemene beeld dat resulteert is dat Royal Lemkes geïnteresseerd is aan het welzijn van haar medewerkers. De lijn geeft slechts een indicatie over de prestaties van het bedrijf en mag niet worden gelezen als een exacte score op elk van de dimensies.



84 Het woord ‘plantify’ is een door Royal Lemkes bedachte term die wordt omschreven als het ‘creëren van een betere wereld, een sterkere business en een gezondere, groene wereld met planten’

“Het is heel gewoon wat wij doen. Het is vooral bijzonder dat anderen dat niet doen!”

Michiel de Haan, algemeen directeur Royal Lemkes



De financiële wereld moet anders en Viisi
kan daarin een rol spelen.

7 Viisi

Omvang	50+ medewerkers
Sector	Hypotheekadvies
Vestigingsplaats	Amsterdam
Oprichting	2011
Familiebedrijf	Nee

De financiële wereld moet anders en Viisi kan daarin een rol spelen. Veel pakkender kun je niet omschrijven waar Viisi – met de nodige bravoure – voor staat. Het bedrijf is voortgekomen uit de visie en het lef van een aantal sleutelfiguren werkend voor de Nederlandse tak van MLP – een Duitse financiële dienstverlener in financiële advisering, planning en aanverwante diensten. Toen zij de kans kregen de Nederlandse tak over te nemen dachten zij daar niet lang over na. Maar het moest wel anders. Mensgerichter, duurzamer, transparanter en minder aandeelhoudersgericht. Het bedrijf bestaat in 2021 tien jaar en werkt hard aan het realiseren van haar belofte – Let’s Change Finance.

7.1 Korte introductie van de onderneming

Viisi is een onafhankelijke hypotheekadviesketen die van start ging, nadat MLP besloot zich uit Nederland terug te trekken. Het bood de Viisi-oprichters de gelegenheid een vliegende start te maken. Het bedrijf biedt hoogwaardig financieel advies aan voor hoger opgeleiden die een huis willen kopen en daarvoor een hypotheek nodig hebben. Ook ondersteunt Viisi klanten die hun hypotheek willen oversluiten. Dat doet de onderneming met universitair geschoolde adviseurs en een gestroomlijnd proces. Kenmerkend voor de dienstverlening is de toegankelijke informatievoorziening voor (potentiële) klanten via de website en haar vaste prijs. De klant komt bij Viisi echter op de tweede plaats. Centraal staan de medewerkers die de klanten snel en adequaat ondersteunen. “Het begint allemaal met onze eigen mensen”, zo staat te lezen op de website, “de Viisionairs”. Zij beschikken over de kennis, de kunde en de vrijheid om de werkprocessen in te vullen. Wat direct opvalt is dat Viisi geen managers kent. In onderling overleg organiseren medewerkers hun eigen taken en de afstemming met collega’s – en zelfs die taken bepalen ze zelf.

De wereldwijde Covid-19 uitbraak had in 2020 gevolgen voor veel sectoren in de economie, maar niet de huizen- en hypotheekmarkt. De huizenmarkt steeg met 3,7 procent ten opzichte van 2019⁸⁵. Deze ontwikkeling vertaalde zich automatisch ook naar de hypotheekmarkt. Het Hypotheken Data Netwerk registreerde meer dan 535.000 nieuwe hypotheekaanvragen in 2020 – een stijging van 24,5 procent in vergelijking met het voorafgaande jaar⁸⁶. De toename in het aantal hypotheekaanvragen vertaalde zich ook naar de portefeuille van Viisi. De onderneming kijkt terug op een zeer succesvol jaar met een groei van vijfenveertig procent.

7.2 Structuur, cultuur en besluitvorming

Het eerste dat opvalt aan Viisi is het ontbreken van een traditionele organisatiestructuur. Er is geen lijnorganisatie, geen projectorganisatie, geen matrixorganisatie – er is geen traditionele hiërarchie met managers en een directie. Viisi heeft sinds 2016 een holocratisch proces van organiseren. De onderstaande box beschrijft de hoofdlijnen van een holocratische aanpak.

Wat is holocratie?

Holocratie is een manier van werken, organiseren en besluiten nemen. Het is geen organisatie-model, aldus bedenker Brian J. Robertson, maar een praktijk⁸⁷. Die praktijk draait om de interactie tussen de organisatieleden en de wijze waarop ze democratisch hun handelen op elkaar afstemmen en tot besluiten komen. Dat doen ze in cirkels of kringen die de medewerkers zelf samenstellen. Overleg en besluitvorming vinden plaats op twee niveaus: bestuurlijk en operationeel. Het bestuurlijk overleg gaat over de aard en wijze van het samenwerken. Operationeel overleg gaat over de uitvoering van werk. De buitenste kring wordt gevormd door leden die de

85 <https://www.nvm.nl/nieuws/2021/cijfers-vierde-kwartaal/>

86 Het gaat hierbij om een stijging van hypotheekaanvragen voor nieuwe woningen met 10,8 procent en van 48,5 procent voor oversluitingen en tweede hypotheeken. Zie <https://www.hdn.nl/2020-het-jaar-van-records-op-de-hypotheekmarkt/>. De keerzijde is dat vooral starters het zwaar hebben. Zij komen moeilijker aan een huis en betalen daar ook meer voor. Het gemiddeld hypotheekbedrag steeg in 2020 met 7,9 procent in vergelijking met een jaar eerder.

87 <http://integralleadershipreview.com/5328-feature-article-organization-at-the-leading-edge-introducing-holacracy-evolving-organization/>

missie bepalen waarbinnen de overige kringen opereren. Elke kring – zeg klantenwerving – is verbonden met een andere – zeg administratieve verwerking van nieuwe klanten. Dat gebeurt via de Lead Link en de Rep Link. De eerste neemt verzoeken vanuit andere kringen mee en brengt ze ter sprake in de eigen kring. De tweede vertegenwoordigt de belangen van de kring in omliggende kring(en). De werkzaamheden in elke kring zijn gekoppeld aan rollen. Een rol geeft een doel aan dat de medewerker nastreeft en de daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Medewerkers formuleren hun eigen rollen en de wijze waarop zij invulling geven aan die rollen⁸⁸. Daarmee stelt de praktijk het individu in staat om haar of zijn talenten te etaleren en te ontwikkelen en tevens bij te dragen aan een optimaal resultaat van de kring en de organisatie als geheel. Een tweede element waarin holacratie zich onderscheidt is de besluitvorming op basis van consent. Enkel op grond van aantoonbare bezwaren kan het consent worden onthouden. Is er consent over een voorstel, dan kan de indiener het vervolgens uitvoeren.

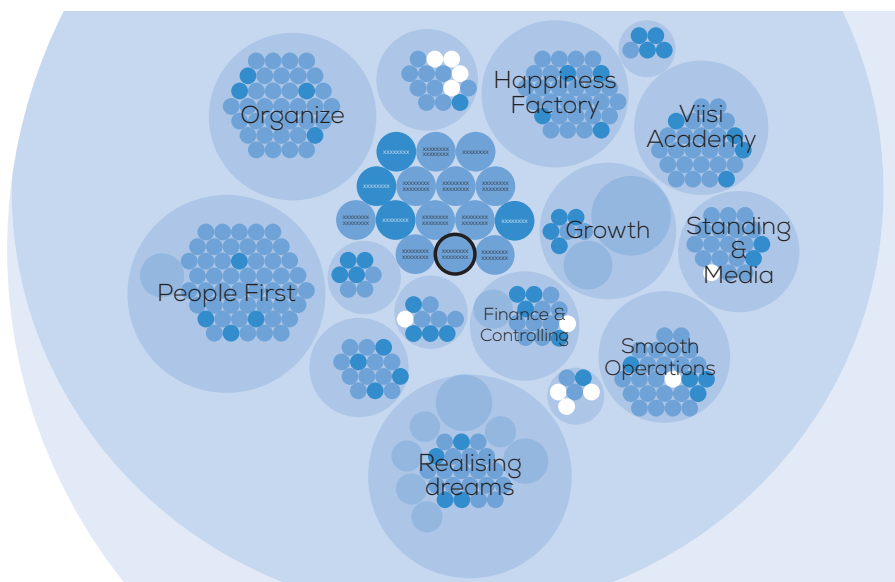
Een tweede element dat in het oog springt is dat financieel rendement. Dat is geen doel op zich voor Viisi. Ontwikkeling van de medewerkers en realisatie van de missie zijn dat wel. Deze doelen worden gevolgd door het behartigen van de belangen van de klant. “Iedere dag zetten wij ons volop in om onze klanten blij te maken”, aldus de website. Rendement is daar als vanzelf het gevolg van.

7.2.1 Structuur en beleid

De structuur van de organisatie is afgestemd op en instrumenteel gemaakt aan de individuen die er deel van uitmaken. Door hen te stimuleren zich te ontwikkelen en hun eigen doelen na te streven, dragen ze bij aan het gemeenschappelijk resultaat. Zoals Viisi aangeeft in haar Culture Audit in 2020:

“Een omgeving waarin collega’s aan de beste versie van zichzelf kunnen werken en samen vanuit hun eigen sterktes aan de slag gaan en elkaar helpen – dat leidt tot topprestaties.”

Die omgeving bestaat uit uiteenlopende kringen en subkringen. Figuur 2 toont het overzicht van de holacratistische structuur van de organisatie als geheel⁸⁹.



De holacratistische structuur van Viisi

88 Anders dan in de sociocratie geldt hier geen principe van consent, ofwel uitgesproken of stilzwijgende instemming. Als iemand in het roloverleg – de ‘governance meeting’ in Viisi’s termen – een nieuwe rol introduceert dan moeten collega’s zwaarwegende argumenten hebben om dit tegen te houden. De bezaarmaker moet kunnen aantonen in het eigen werk nadelige gevolgen te ondervinden die blijvend schade toebrengen. Medewerkers zijn echter autonoom in het definiëren van rollen, zolang de kring vaststelt ‘dat het veilig genoeg is om de verandering uit te proberen’. Dit staat bekend als het ‘safe enough to try’ principe.

89 <https://app.glassfrog.com/organizations/3929/orgnav/roles/8353590/overview>

Omdat Viisi ook een bedrijf is dat wil en moet groeien om haar doelen te realiseren, stuurt het bedrijf op optimalisering van teamprestaties. Zich baserend op Harvard hoogleraar Amy Edmondson, werkt Viisi aan een klimaat van psychologische veiligheid. Juist als medewerkers zich veilig voelen durven ze risico's te nemen en dragen ze bij aan een cultuur van vernieuwing. Die veiligheid komt ook tot uitdrukking in het salarissstelsel dat Viisi hanteert. Het uitgangspunt is dat vergelijkbare werkervaring leidt tot een vergelijkbare beloning. Dit resulteerde in de introductie van de salarissystematiek van de overheid. Elk jaar ontvangen Viisionairs een vaste verhoging. Die is op voorhand bekend en gekoppeld aan het profiel van de rollen. Beoordelingsgesprekken kent het bedrijf niet, evenmin als prestatiebonussen. Tot slot is Viisi radicaal transparant – ook over de salarissen. Iedereen kan inzien wat anderen verdienen. Belangrijk daarbij is dat iedereen kan doorgroeien in de onderneming, overeenkomstig haar of zijn eigen ambities gericht op het bijdragen aan de missie van het bedrijf. Die missie bestaat uit twee delen. Het eerste deel luidt:

“Wij willen de financiële wereld veel beter, duurzamer en meer langetermijngericht maken”.

Viisi wil het goede voorbeeld geven voor de rest van de financiële sector in de hoop dat het voorbeeld navolging krijgt. Dat klinkt een beetje als Klein Duimpje en de Reus. Hoop is natuurlijk mooi maar nog niet genoeg om verandering op gang te brengen⁹⁰. Tom van der Lubbe merkt in dit kader op:

“Wat we concreet willen bereiken, is dat de klant bij de grootste uitgave in zijn of haar leven weet waar het geld van de hypotheek vandaan komt en waar de maandelijkse betalingen naartoe gaan.”⁹¹

Tot slot legt Viisi nadruk op duurzaamheid en het belang van de samenleving, al blijft onduidelijk of de initiatieven bijdragen aan een bewustwording in de samenleving en de financiële wereld. Het streven naar duurzaamheid en lange-termijn focus komt ook tot uitdrukking in de actieve inzet voor en betrokkenheid bij de klanten van Viisi. De adviseurs – die werken binnen de kring ‘realising dreams’ – bieden klanten gepersonaliseerd advies en een maatwerkhypotheek passend bij hun behoeften. Binnen de ruimte die de klant toelaat, stimuleren de adviseurs duurzame keuzes. Voor deze dienstverlening betaalt de klant een vast tarief voor het advies – onafhankelijk van de aard of de hoogte van de hypotheek⁹². Van der Lubbe zegt hierover:

“Een hypotheekadvies kon vroeger wel 3000 euro kosten, maar dat zág je als klant toen niet. Wij dachten: het moet voor minder geld kunnen. Dit maakten wij mogelijk door ons enkel op hypotheekadvies te gaan richten, en dit voor één specifieke doelgroep: hoogopgeleiden. Die doelgroep kan zelf online veel voorbereidend werk doen, waarna wij de details kunnen invullen.”⁹³

Het tweede deel van de missie betreft een omgeving⁹⁴ waarin Viisionairs hun eigen dromen kunnen realiseren. Onderstaand werken we dit aspect uit in de cultuur van de onderneming.

7.2.2 Cultuur

Als iets de cultuur van Viisi typeert, dan is het wel de nadruk die het bedrijf legt op de medewerkers als “gewoon mensen”. Dat klinkt zuinigjes, maar beoogt juist het tegenovergestelde: het erkennen van mensen in de volle rijkheid van hun bestaan. Viisionairs zien elkaar en anderen als volwaardige mensen die hun inzet, enthousiasme, kwaliteiten en vaardigheden meenemen naar hun werkplek, maar ook hun twijfels, zorgen en uitdagingen. Ze zijn mensen en geen human resources, zo stelt Viisi in de Culture Audit uit 2020 vast. Van groot belang bij de werving van medewerkers is dan ook de ‘cultural fit’ tussen organisatie en potentiële medewerker. Natuurlijk moet de kandidaat voldoen aan zekere kwalificaties, waaronder een academisch denk- en werk niveau. Belangrijker is echter of iemand past in

90 Wij vrezen dat er meer nodig is dan het publiceren van een Deltaplan voor de woningmarkt, bijdragen aan het Platform Hypotheken van BZK, het benadrukken van corporate social responsibility, het zijn van een great place to work, of het adviseren van klanten die geen vaste baan hebben. Stuk voor stuk prima initiatieven, maar er is meer nodig om de financiële wereld aan te zetten tot de broodnodige verandering – zo weet een van de auteurs van dit rapport uit eigen, jarenlange ervaring in senior managementfuncties in de financiële sector.

91 <https://www.deondernemer.nl/innovatie/duurzaamheid/lief-viisi-hypotheek-ceo-rol-financiele-sector-maatschappelijk-niet-houdbaar-2637365>

92 De prijs voor een starter op de arbeidsmarkt is 2095 euro. De prijs voor een expat-starter is echter 2295 euro. Het verschil wordt verklaard door de noodzaak om alle documentatie te vertalen. Zie voor tarieven <https://www.viisi.nl/over-viisi/tarieven/>

93 Van der Lubbe wijst hier op de tijd toen hypotheekadvies werd betaald via provisie op verkochte producten, waardoor de klant geen zicht had op de werkelijke kosten van het advies. Zie https://www.procesverbeteren.nl/Agile/Viisi_Holacracy.php

94 Juist het belang dat Viisi hecht aan het creëren van een omgeving waarin medewerkers zich kunnen ontplooiën, zo zullen we later nog benadrukken, maakt dat de onderneming sterk is toegewijd aan het welzijn van haar Viisionairs.

het team⁹⁵. Daarom legt het bedrijf nadruk op het aantrekken van medewerkers via zittende Viisionairs. Zij hebben namelijk vaak een goed beeld of iemand past in de onderneming en – door een sterke onderlinge betrokkenheid – vaak een grote bereidheid om met de ander rekening te houden. Dat gaat zelfs zover dat Viisi een stoplicht heeft ingevoerd. Kun je door omstandigheden even wat minder of niet werken, dan hoef je ook niet te werken. Daar hoef je ook geen vakantiedagen voor op te nemen. Staat het licht op oranje, dan werk je vijftig procent. Zijn er geen belemmeringen, dan werk je honderd procent – of eigenlijk honderdtwintig procent omdat je het werk van uitgevallen collega's opvangt. Essentieel is wel dat iedereen transparant en eerlijk is over de situatie waarin zij of hij zich bevindt. Het is onder deze omstandigheden dat je kunt doen waar je van houdt en houdt van de dingen die je doet. Die aansporing is overigens minder belangeloos dan het klinkt. Door medewerkers als mensen te behandelen, hen ruimte te bieden om zelf beslissingen te nemen en zich te ontplooiën in het werk, verwacht het bedrijf dat ze creatiever zijn en zich harder inzetten voor een goed gemeenschappelijk resultaat:

“Wij zijn er heilig van overtuigd dat onze mensen op de eerste plaats komen. Intrinsiek gemotiveerde mensen houden zich niet aan functiebeschrijvingen, maar gaan samen met collega's continu op zoek naar hoe alles beter en efficiënter kan.”⁹⁶

Dat laat onverlet dat Viisi veel waarde hecht aan het persoonlijk welbevinden van de medewerkers. Zo krijgt elke nieuwe medewerker een persoonlijke coach, meestal een senior medewerker, waarmee zij of hij alles kan bespreken⁹⁷. Dan gaat het om werkgerelateerde en persoonlijke zaken. Hoe het met de ander gaat is dan veelal de eerste vraag. Voelt deze zich goed, zowel privé als op het werk? En hoe zit het met de persoonlijke groei. Steevast komt ook de vraag ter sprake of de ander nog iets nodig heeft en of de coach daarbij kan helpen. Daarnaast krijgen medewerkers mogelijkheden tot opleiding en ontwikkeling. Dat begint bij het meedraaien door nieuwe medewerkers binnen alle hoofdkringen van het bedrijf. Zo leren de werknemers de organisatie kennen. Daarnaast zijn er taakgerichte opleidingen. Wie als hypotheekadviseur start, doorloopt een gestructureerd traject van twee jaar om de meeste klanttypes goed te kunnen adviseren. Ook volgen ze vakinhoudelijke opleidingen en masterclasses, bijvoorbeeld via Viisi Academy⁹⁸. “Iedereen die dat wil kan daar opleidingen volgen, ook als je het voor je werkzaamheden niet direct nodig zou hebben, maar het meer uit persoonlijke interesse is.” Tot slot is er ruimte voor persoonlijke groei en ontwikkeling, bijvoorbeeld via een sabbatical. Daardoor kunnen medewerkers zich op iets anders concentreren, zoals het maken van een wereldreis.

7.2.3 Besluitvorming, betrokkenheid en communicatie

Binnen Viisi creëert iedereen haar of zijn eigen werk. Elke medewerker draagt bij aan het definiëren van haar of zijn eigen Objectives en Key Results (OKR). Nieuwe rollen worden vastgesteld in het bestuurlijk overleg. Zo kan iemand die de werkdruk te hoog vindt, voorstellen (een deel van) de taken te vervangen door nieuwe rollen. Daartoe dient de desbetreffende persoon een voorstel in:

“Als iemand een voorstel doet, bijvoorbeeld voor een nieuwe rol, dan mag die persoon eerst ongestoord uitleggen wat het voorstel is. Daarna volgt een ronde waarin je vragen mag stellen om het voorstel beter te begrijpen. Pas in laatste instantie kun je tegenwerpingen maken. De bewijslast is daarbij ook nog eens omgedraaid. Jij moet aantonen dat een voorstel op de een of andere manier schadelijk is voor de organisatie én dat je dat niet tijdig zou opmerken⁹⁹. Is een voorstel veilig, dan wordt het uitgeprobeerd.”¹⁰⁰

Natuurlijk, de vlieger van alleen maar leuke dingen doen gaat niet altijd op. Er zijn altijd taken die moeten gebeuren waar niemand zin in heeft. Die worden dan in goed overleg verdeeld onder het motto “get the shit done”¹⁰¹.

95 Dat team is wel een team dat hypotheek verkoopt, respectievelijk ondersteuning biedt aan die verkoop. Passen is het team is essentieel, maar het vereist wel een belangstelling voor en een wil om tenminste tussen de vijf en acht jaar in de sector te willen werken, zo merkte Lead Link Michiel Goris op. Alleen enthousiasme voor het team en de holacratie is niet voldoende.

96 <https://www.viisi.nl/over-viisi/onze-purposes/>

97 De ondersteuning door een coach vindt plaats in het eerste jaar. Daarna werk Viisi met een buddysysteem.

98 Het gaat hier om opleidingen die verplicht zijn in het kader van de Wet Financieel Toezicht (Wft). De opleidingen hebben onder meer betrekking op hypothecair krediet, consumptief krediet, vermogen, schade, inkomen, duurzaam wonen, enzovoorts. Daarnaast gaat het om opleidingen financiële planning (FFP) en opleidingen van de Stichting Erkend Hypotheekadviseur (SEH).

99 De schade voor de organisatie dient tot uitdrukking te komen in het eigen werk van de bezwaarmaker. Is dat niet het geval dan is het bezwaar niet ontvankelijk. Een tweede voorwaarde is dat er schade ontstaat die niet eenvoudig te herstellen is.

100 https://www.procesverbeteren.nl/Agile/Viisi_Holacracy.php Nadat het voorstel is gepresenteerd en verhelderende vragen zijn gesteld, mogen Viisionairs reageren: wat vind je van het voorstel, heb je suggesties voor verbetering?

101 https://www.procesverbeteren.nl/Agile/Viisi_Holacracy.php

Het uitgangspunt is echter dat mensen werk verrichten dat bij hen past. Past een rol niet (meer) bij de medewerker dan heeft deze de bevoegdheid de rol terug te geven.

Binnen de holacratie ontmoeten collega's binnen dezelfde cirkel elkaar – al dan niet online – om de voortgang van het werk te bespreken. In de ochtend checken ze in om met elkaar de werkzaamheden van de dag door te nemen, na te gaan of iedereen op koers ligt en haar of zijn werkzaamheden afkrijgt en de nieuwe taken te verdelen. De facilitator leidt het overleg, terwijl de secretaris notuleert¹⁰² volgens een vast protocol¹⁰³. De vergaderingen zijn to-the-point en vergen weinig tijd. Debatteren is niet toegestaan, tenzij de facilitator dat functioneel acht omdat een discussie relevant is voor alle kringleden¹⁰⁴.

In de uitvoering van de werkzaamheden staat flexibiliteit voorop, het verdeelde werk maar binnen de tijd af is. En mocht het eens tegen zitten en je komt er niet doorheen, dan kun je dat tijdens het ochtendoverleg van de volgende dag bespreken¹⁰⁵. Wordt de druk voor de cirkel te hoog, dan kan de cirkel besluiten zelfstandig bepalen deze te verlagen en minder werk te accepteren. Uitgangspunt binnen Viisi is en blijft 'people first'. In de woorden van Van der Lubbe:

*"Als er ineens erg veel klanten aankloppen, dan gaan we hier niet het hele weekend doorhalen. Dan zullen we gewoon nee verkopen."*¹⁰⁶

7.3 Welzijn

Viisi wil een onderneming zijn waar mensen zichzelf kunnen zijn, waar ze gewaardeerd worden om wie ze zijn en niet enkel om wat ze doen, waar ze gelijkwaardig zijn, waar ze zich kunnen ontwikkelen, waar ze invloed hebben op hun eigen werk en dat van hun collega's – en waar ze bijdragen aan het succes van de onderneming door intensief (samen) te werken. Aan het oog voor welzijn ligt een goed doordacht plan ten grondslag, maar ook en vooral in het in praktijk brengen van dat plan. Bij Viisi is iedereen een leider – en dat is nu eens geen holle managementfrase. Het feit dat medewerkers klaar staan voor elkaar en voor hun klanten toont de kracht van Viisi's cultuur. In het navolgende gaan we in op het welzijn van de Van Wijhe medewerkers. Dat doen we aan de hand van het welzijnsweb. Daarbij staan we stil bij de zes dimensies van het web vanuit het perspectief van medewerkers en management. We beginnen met de ontwikkeling van medewerkers om vervolgens met de wijzers van de klok mee te draaien.

7.3.1 Persoonlijke ontwikkeling

Iedere Viisionair die voor het bedrijf gaat werken doorloopt hetzelfde introductietraject. Dat traject start met een bos bloemen¹⁰⁷, waarna nieuwkomers vervolgens zes weken meedraaien bij Customer Service en vier weken bij Hypotheekacceptatie. Daar maken ze kennis met klanten, raken vertrouwd met Viisi's cultuur en leren de beginselen van holacratie. Medewerkers geven aan daarmee een goed zicht krijgen op de verschillende cirkels in de onderneming en hun onderlinge samenwerking. De introductie in de holacratie is voor velen een eye-opener. Medewerkers die eerder in een 'traditioneel' bedrijf werkten kijken aanvankelijk op van de besluitvorming, maar zijn er zonder uitzondering enthousiast over. Voor zittende medewerkers was de transitie vanaf mei 2016 wel een overgang. Een van de medewerkers sprak in dit kader over "een drama", terwijl een ander opmerkt:

"In het begin was ik best sceptisch over het werken met holacratie. Dat heb ik toen ook uitgesproken. Ik had zoiets van: 'Waarom moet ik opeens mijn eigen beslissingen gaan nemen. Laat dat mijn leidinggevende lekker doen, ik blijf wel gewoon mijn ding doen. Als ik nu terugkijk dan weet ik dat het goed is geweest, ook voor mijn eigen ontwikkeling"

102 Het team is zelf verantwoordelijk voor de toedeling van drie van de vier centrale rollen binnen het team (Rep Link, Facilitator, Secretary). De vierde rol (Lead Link) wordt toegekend aan een teamlid door de naast hogere kring. De toekenning van de rol van facilitator en van secretaris gebeurt telkens voor een periode van zes maanden.

103 Hoewel het uit de VS overgewaaid holacratisch een vrij formalistisch systeem is met veel regeltjes, gaat Viisi daar met een Rijnlandse zwier mee om. Ook buiten de formele overleggen om weten collega's elkaar te vinden via allerlei shortcuts. Formele besluiten, zoals die over nieuwe rollen, doorlopen altijd wel de procedures.

104 Is dat niet het geval dan kapt de facilitator de discussie af en geeft als actie mee om bilateraal door te spreken.

105 Naast het adresseren van eventuele problemen door de medewerkers zelf, beschikt Viisi ook over een People First Coach. Die houdt in het oog of mensen niet te veel hooi op de vork nemen.

106 https://www.procesverbeteren.nl/Agile/Viisi_Holacracy.php. In een persoonlijk gesprek lichtte Van der Lubbe dit verder toe. Hij gaf aan dat ook Viisionairs op zaterdag en zondag andere dingen moeten kunnen doen dan werk. Een klant die door de week naar de tandarts kan gaan, kan voor zoiets belangrijks als de aanschaf van een huis zichzelf vast en zeker ook vrijmaken. Wie daarvoor geen begrip heeft is bij Viisi aan de verkeerde deur. De kanttekening die we hierbij plaatsen is dat het holacratisch model het medewerkers toestaat zelf met voorstellen te komen, zouden zij van mening zijn dat de bestaande praktijk om hen moverende redenen gewijzigd moet worden. Vooral nog is daarvan geen sprake.

107 De traditionele foto op kantoor met een bos bloemen is als gevolg van de lockdown even opgeschort.

Doordat Viisionairs goed zicht hebben op wat elders in de organisatie gebeurt, zijn ze goed in staat te bepalen waaraan ze willen bijdragen. Het bedrijf spreekt dan over 'job crafting'. Dat wil zeggen, datgene wat je leuk vindt en waar je energie van krijgt is bepalend voor je carrière. Gebaande paden en standaard groeitrajecten kent de onderneming niet. Je stuurt je eigen werk en ontwikkeling en Viisi ondersteunt je daarbij met training en opleiding. Dat gaat zover dat medewerkers ook buiten het eigen domein kunnen werken door rollen op zich te nemen waarin ze voor zichzelf en het bedrijf waarde zien. Wie, bijvoorbeeld, administratieve ondersteuning verleent kan dan ook elders in het bedrijf rollen op zoals in het marketingproces of de activiteitencommissie.

Kenmerkend voor Viisi is de nadruk op rollen in plaats van functies. Rollen omschrijven een taak en zijn makkelijk te (her)verdelen. Daarmee neemt de gevoeligheid van de organisatie af voor ziekte of vertrek van medewerkers. Idealiter wordt gewerkt volgens de 80-20 regel: 80 procent van het werk vervult een medewerker binnen het eigen vakgebied, 20 procent daarbuiten. Het werken met rollen heeft nog een voordeel. Het stimuleert creativiteit en groei: persoonlijk en organisatorisch. Heeft een medewerker veel rollen buiten het kerndomein, dan volgt vanzelf een gesprek over omscholing of overgang naar een andere kring. Daarmee blijven medewerkers gemotiveerd, klanten optimaal bediend en het bedrijf wendbaar. De gesprekken met medewerkers wijzen uit dat zij vooral veel kansen zien in de snelle groei die het bedrijf doormaakt. Het is hard werken, maar vooral ook hard werken aan jezelf in nauwe samenwerking met collega's.

De mogelijkheid tot ontwikkeling en groei komt tot uitdrukking in de kansen die het bedrijf biedt om hogerop te komen. Die kansen liggen niet enkel in de eigen kring, maar ook elders in de organisatie – afhankelijk van iemands wensen, ambities, vaardigheden, enzovoorts. Viisionairs hoeven niet al over alle vaardigheden te beschikken alvorens ze een nieuwe weg inslaan. Het bedrijf biedt hun de kans kennis, vaardigheden en ervaring werkende weg op te doen, iets waarover de medewerkers zeer te spreken zijn. Wel worden ze geacht hun persoonlijk ontwikkelingsplan op te stellen en dit voor te leggen aan hun coach en de voor ontwikkeling verantwoordelijke 'lead link' in de organisatie. Zij kunnen zich baseren op het beleid van Viisi, zoals verwoord in de Culture Audit van 2020:

'Om het volgen van opleidingen verder te stimuleren, vergoeden wij als organisatie alle opleidingskosten volledig. Dit geldt ook voor opleidingen die buiten de Viisi Academy vallen. Je beslist samen in je kring wie wat gaat doen. (...) Daarnaast is het volgen van opleidingen een vast onderwerp in onze ontwikkelingsgesprekken.'

7.3.2 Persoonlijke waardigheid

"Je bent vaker met je collega's dan met je eigen familie." Het is dan ook niet verrassend dat Viisi, vanuit de gedachte dat het bedrijf niet bestaat uit medewerkers maar uit mensen, veel nadruk legt op wie je bent als persoon. Je mag jezelf zijn en medewerkers zijn het daar volledig mee eens. Viisi is een hechte gemeenschap, waarbij veel Viisionairs hun collega's als vrienden beschouwen. Dat begint al als je binnenkomt bij het bedrijf. Voor nieuwe medewerkers zijn er de 'Culture Days' – een tweedaags programma waarbij het zo min mogelijk over werk gaat en zo veel mogelijk over wie je bent als persoon. In de woorden van een van de medewerkers:

"Ik ben zelf heel introvert, dus ik heb geen behoefte om constant te kletsen. Maar ik vind het wel fijn dat iedereen mij dus ook kent, dat ik mezelf kan zijn en dat mensen het ook niet erg vinden als ik op een gegeven moment even zeg: nu wil ik even niet praten."

Waar de een behoefte heeft aan stilte, vindt de ander het juist weer prettig om te huppelen door de gangen – al was dat in tijden van Covid-19 even niet mogelijk. Weer een ander geeft er de voorkeur aan op kantoor rond te lopen op warme sokken. Het leidt tot een combinatie van verschillende achtergronden en persoonlijkheidstypes en dat beschouwen medewerkers als een voordeel.

7.3.3 Persoonlijke stem

"In andere bedrijven voeren de mensen met de grootste mond het woord. Bij ons kan iedereen zijn verhaal kwijt", aldus Marc-Peter Pijper.¹⁰⁸ Het citaat vormt een illustratie van de wijze waarop in het holocratisch model het luisteren centraal staat. Wie een voorstel doet krijgt daartoe alle ruimte. Anderen zijn dan stil en horen wat de voorsteller te zeggen heeft. Pas in tweede instantie komen zij aan bod en mogen vragen stellen en reageren. Discussie is er zo weinig mogelijk en alleen als de facilitator dat zinvol acht. Is het idee goed in de zin dat het niet aantoonbaar de belangen schaadt van de organisatie, dan kan het worden opgepakt, uitgewerkt en in praktijk gebracht. Heeft iemand bezwaar tegen een ingebracht voorstel, dan kan dat – afhankelijk van de aard van het bezwaar – invloed hebben op de

108 Zie https://www.procesverbeteren.nl/Agile/Viisi_Holacracy.php

besluitvorming. Het is wel verstandig, zo vertellen respondenten ons, om als indiener te luisteren naar de feedback en om geen voorstellen ten koste van alles door te zetten. In de praktijk gebeurt dat ook niet, mede als gevolg van de Viisi cultuur. Eventuele bezwaren worden aangehoord en ter harte genomen, evenals suggesties voor verbetering. In aangepaste vorm komt het voorstel dan veelal terug in het overleg en wordt het in de regel goedgekeurd. Het bedrijf past het principe van luisteren en vragen stellen toe in alle lagen van het bedrijf en in alle overlegvormen. Iedereen kan zaken aankaarten die passen binnen de kaders die voor dat overleg zijn bepaald. Zo gaan dagopening en -sluiting enkel over de operationele uitvoering. Zijn er spanningen op een hoger niveau, dan dienen die te wachten en te worden ingebracht in een bestuurlijk overleg¹⁰⁹. Door deze structurering van het overleg voelen medewerkers zich serieus genomen. Viisionairs voelen zich vrij om tijdens teamgesprekken te zeggen wat ze willen en prijzen de veilige en vertrouwde omgeving die Viisi heeft geschapen om zich uit te spreken tegenover collega's. Die collega's luisteren ook goed naar hen. Nieuwe medewerkers zien duidelijke meerwaarde van het holocratisch systeem:

"In mijn vorige baan die heel traditioneel was liep ik overal tegenaan. Ik had ideeën en die werden dan niet uitgevoerd en daardoor vind ik Holacracy echt een verademing, heel prettig werken."

Loopt het bij een medewerker even niet helemaal lekker, dan kan zij of hij terecht bij collega's uit de People First kring. Heeft iemand het gevoel dat de werkzaamheden niet meer aansluiten bij de persoonlijke drijfveren, behoeften of ambities, dan bestaat de mogelijkheid om samen te zoeken naar nieuwe wegen. Dat kan via het aanpassen van de rollen, maar bijvoorbeeld ook via een gesprek met een loopbaancoach. De collega's luisteren ook als persoonlijke omstandigheden invloed hebben op de gezondheid, het welzijn en de taakuitoefening van de medewerker.

7.3.4 Arbeid en bedrijfsresultaten

De werkdag begint met een 'check-in', waarin de activiteiten van die dag worden besproken. Deze gezamenlijke start van de dag illustreert de focus binnen Viisi op teamwork, een goede verdeling van taken en het nastreven van collectief resultaat – als onderscheiden van een individueel resultaat. Aan het eind van de dag is er de 'check-out', wat overigens niet betekent dat iedere medewerker dan klaar is met haar of zijn werk. De vrijheid om het eigen werk in te delen, leidt ertoe dat medewerkers hun eigen dagindeling bepalen – al geeft de organisatie wel enkele handreikingen. Een daarvan is de Eisenhower Matrix. Die stelt medewerkers in staat om in onderling overleg de prioriteit van taken vast te stellen op basis van twee dimensies: urgentie en belang van een taak. De tweede handreiking staat bekend als "eat the frog"¹¹⁰. Medewerkers worden aangemoedigd om de lastige en vervelende taken eerst af te werken. Daarna is de rest van de dag een feestje. De aard van dat feestje wordt bepaald door elementen variërend van de uitdaging die medewerkers vinden in hun werk, de blijheid die ze ontleenen aan tevreden klanten, het plezier van het samenwerken met collega's, tot de betekenis van het werk. Niet alleen zijn Viisionairs van mening dat hun werk bijdraagt aan het teamresultaat, ook vinden ze dat hun werk ertoe doet. Velen zien zich dan ook nog lange tijd voor Viisi werken. Dit beeld komt ook tot uitdrukking in de ranking op de lijst 'best work places' van 'Great Places to Work', op basis van door medewerkers ingevulde vragenlijsten. Voor het derde jaar op rij eindigde Viisi in 2021 als beste werkgever van Nederland in de categorie van de ondernemingen tot vijftig medewerkers¹¹¹.

Hoewel Viisionairs in belangrijke mate hun eigen rollen kunnen definiëren en daarmee invulling kunnen geven aan hun eigen werk, ligt de nadruk op het samenwerken als eenheid en het realiseren van een teamresultaat. Niet alleen geven zij aan dat individueel succes maar tot op zekere hoogte belangrijk is, medewerkers zijn vooral overtuigd van het gemeenschappelijk belang. De stelling "De gezamenlijke prestatie van het team is wat uiteindelijk telt" behoort tot de hoogst scorende in de survey onder Viisionairs. Dit wordt in de hand gewerkt omdat Viisi geen individuele beloningsprikkel kent. De afwezigheid daarvan werkt niet nadelig uit op de waardering van de klanten. De score op klanttevredenheid is hoog. Op ruim 600 beoordelingen op de Trustpilot klanttevredenheidsmeter komt de gemiddelde score uit op 4.9 op een schaal van 1 tot 5¹¹². Externe dienstverlening Independer rapporteert eveneens uitstekende beoordelingen, waarbij het totaalcijfer op basis van zo'n 800 beoordelingen boven de 9 uitkomt op een schaal van 1 tot 10.

109 In de meeste kringen kun je een 'governance spanning' aankondigen in het werkoverleg, waarna de facilitator direct na het werkoverleg een governance overleg kan openen. Of er wordt snel daarna een overleg ingepland.

110 De term wordt toegeschreven aan Mark Twain, die gezegd zou hebben: "Eat a live frog first thing in the morning and nothing worse will happen to you the rest of the day." Niet alleen zijn er zijn variaties op deze uitspraak, ook schijnt Twain meerdere uitspraken te hebben gedaan als variaties op dit thema: "If it's your job to eat a frog, it's best to do it first thing in the morning. And if it's your job to eat two frogs, it's best to eat the biggest one first."

111 Hierbij plaatsen wij wel als kanttekening dat de Great Place to Work organisatie alleen bedrijven beoordeeld die zich (vrijwillig) hebben aangemeld en daarvoor betalen. Dit geldt ook voor vergelijkbare initiatieven zoals die van Effactory.

112 https://nl.trustpilot.com/review/viisi.nl?utm_medium=trustbox&utm_source=Carousel

Professionele dienstverlening

Viisi richt zich op mensen met een hogere opleiding. De reden daarvan is simpel: zij zoeken vaak vooraf veel zaken op en denken daarover na. Ze weten beter wat ze willen en wat de mogelijkheden zijn. Dat bespaart tijd. Vervolgens krijgt iemand die zich kenbaar maakt als koper op de woningmarkt toegang tot een set aan documenten en whitepapers. Viisi maakt daarbij onderscheid tussen starters en kopers van een volgend huis. Stel je bent starter. Dan gaat de whitepaper in op de meest gestelde vragen:

- Hoe verloopt het koopproces precies?
- Uit welke aflosvormen kun je kiezen?
- Wat is een starterslening?
- Hoe zit het met je arbeidscontract en de studieschuld?

Daarnaast biedt Viisi rekentools om het budget voor de aanschaf van een woning te bepalen en komen zaken als bankgarantie, taxatierapport en de hypotheekofferte aan bod¹¹³. Geregistreerde starters krijgen vervolgens informatieve emails variërend van uitnodigingen voor een webinar tot tips voor het kopen van jouw eerste huis en het eenvoudig berekenen van de opties voor een startershypotheek. Ook ontvangen starters een aanbod voor een vrijblijvend gesprek met een hypotheekadviseur.

De onderneming houdt de medewerkers goed op de hoogte van de ontwikkelingen en resultaten en viert successen. Zo behoort Viisi al enige jaren tot de top 250 snelst groeiende ondernemingen in Nederland. Om een beeld te krijgen van de ontwikkeling van het bedrijf worden wekelijks Townhall Meetings georganiseerd. Telkens verschillende medewerkers geven presentatie over de gang van zaken binnen een kring, lopende experimenten en behaalde successen. Op kwartaalbasis zijn er Qrondes, waarbij dieper wordt ingegaan op de missie van Viisi. Wel lijkt er ruimte voor verbetering van de feedback op individuele performance. Gaat het goed, zo geven de medewerkers aan, dan wordt dat vaak wel teruggekoppeld, gaat het wat minder dan is er meer terughoudendheid.

7.3.5 Arbeid en controle

Medewerkers zijn naast trots ook kritisch. Ze kijken hoe het nog beter kan en voelen zich dan ook verantwoordelijk om nieuwe rollen te creëren en verbeteringen door te voeren. Daarbij is autonomie soms ook een valkuil. Juist doordat medewerkers rollen definiëren en de uitvoering ervan op zich nemen, voelen ze zich er verantwoordelijk voor. Dat heeft gevolgen voor de werkdruk. Daarnaast eist het succes soms zijn tol. Het aantal klanten groeit stevig, maar de aanwas van nieuwe Viisionairs blijft daarbij achter. Dat leidt soms ook tot enige teleurstelling. In de woorden van een medewerker:

“Wij hebben op dit moment een capaciteitsprobleem aan de voorkant. Daarom moeten we sommige leads afremmen. Dat vind ik demotiverend, ik wil altijd doorpakken.”

Zijn nieuwe medewerkers eenmaal op basis van een goede ‘cultural fit’ geworven, dan duurt het, afhankelijk van hun kennis en ervaring, vaak nog maanden voordat ze op hetzelfde niveau opereren als zittende medewerkers. Daarmee is werkdruk aan de front-office kant op gezette tijden een issue. Voor het totale bedrijf valt de werkdruk echter te overzien, zo geven de medewerkers aan. De stevige workload wordt in balans gehouden omdat medewerkers invloed hebben op de aard en omvang van hun takenpakket. Zo kunnen ze de volgorde van het werk bepalen en hebben ze mogelijkheden om de hoeveelheid werk te beïnvloeden, bijvoorbeeld door hun agenda tijdelijk dicht te zetten. Enige terughoudendheid kenmerkt het gedrag van de Viisionairs daarbij wel:

“Ik kan mijn agenda nu wel dichtzetten maar ik weet dat we werken in een team waardoor andere collega's het dan nog drukker krijgen.”

Dat laat onverlet dat men toch regelmatig even een beroep op elkaar doet. Medewerkers blijken desgevraagd zeer bereid om elkaar te ondersteunen. De collegialiteit is enorm. Wordt de werkdruk alsnog te hoog, dan kent Viisi een ‘coach’ die oog houdt op de gezondheid van de medewerkers¹¹⁴. Het holocratisch besluitvormings- en uitvoeringsmodel helpt de werkdruk te beheersen en controle te behouden. Holacratie maakt het mogelijk intern snel

113 Dit is het marketingproces tot iemand klant wordt. Na de eerste oriëntatie vindt vaak een telefonische of videoafspraak plaats. Als de prospect en woning heeft gekocht vindt het hypotheekgesprek plaats. Op dat moment worden de prospect een betalende klant van Viisi en zorgt de adviseur voor een passende hypotheek. De hypotheekacceptanten zorgen vervolgens voor de aanlevering van de hypotheekaanvraag bij de geldverstrekker en een vloeiend verloop van het verdere proces.

114 De coach maakt deel uit van de People First kring. Bewust is gekozen voor afstand tot de operationele werkzaamheden.

te schakelen en in te spelen op veranderingen in het werkpakket. In bestuurlijk overleg besluiten de kringen over aanpassing, toevoeging of verwijdering van rollen en over de werkwijze. De uitbraak van Covid-19 maakte dit ook duidelijk. In rap tempo maakte de organisatie een switch van een sterke nadruk op fysieke aanwezigheid naar een goed werkende online organisatie. Vanuit een oogpunt van 'happiness' en 'fun' ervaren velen deze ontwikkeling als een belemmering, maar het enthousiasme voor werk, team en onderneming neemt door de holacratische inrichting niet af. Die holacratie is niet in beton gegoten. Zo zijn er shortcuts om de uitvoering werkbaar te houden, zoals het onderling contact voor advies of ondersteuning als een Viisionair daar behoefte aan heeft. Het element van jeugdigheid in combinatie met het universitaire denk- en werkniveau van de meeste medewerkers speelt hierin mogelijk wel een rol. De gemiddelde leeftijd is met de groei van Viisi in de afgelopen jaren afgenomen. Er werken veel energieke, flexibele twintigers en dertigers. De holacratische structuur past goed bij hen¹¹⁵.

7.3.6 Arbeid en relaties

Wie zet jij op één? Met deze slogan startten Viisi en Great Place to Work in 2020 een campagne om ontslagen te voorkomen als gevolg van de coronapandemie. De ondertitel van de actie is "#Peoplefirst". Daarmee geven beide organisaties aan wie echt belangrijk zijn: medewerkers staan op een, klanten op twee, aandeelhouders op drie – en oh ja, vergeet ook de samenleving niet. In een toelichting in het AD op 17 oktober 2020 gaf Tom van der Lubbe aan:

*"We hebben nu 44 mensen in dienst en wij hebben onze commitment afgegeven dat we ze niet zullen ontslaan. (...) We hebben twee zzp'ers en ook tegen deze mensen hebben we aan het begin van de coronacrisis gezegd dat we ze hoe dan ook aan boord zullen houden."*¹¹⁶

Het bieden van zekerheid geeft medewerkers het vertrouwen dat hun belangen voorop staan. Dat is overigens niet enkel een moreel, maar ook een pragmatisch statement. Als medewerkers zeker zijn van hun baan, kunnen ze zich volledig concentreren op hun werk. Overigens hebben Viisionairs geen eeuwige baangarantie. Zoals we eerder al aangaven is de cultural fit cruciaal voor Viisi. De organisatie schroomt niet om afscheid te nemen van mensen die niet passen, maar doet dat op een manier die de belangen van de betreffende medewerker en de organisatie zorgvuldig afweegt en balanceert. Anders gezegd, doen zich economisch of organisatorisch problemen voor dan is het uitgangspunt dat je daar samen, als mensen onderling, een oplossing voor vindt.

Ook de beloning is bij Viisi anders geregeld. Het bedrijf kent een salarisgebouw dat meer weg heeft van dat van een overheid, dan van een commercieel bedrijf. Overigens is dat minder vreemd dan het lijkt. In het holacratisch systeem ontbreken de organisatorische kaders en gebruiken die in de regel het verloop van het beoordelings- en beloningsproces bepalen. Superieuren en hiërarchische verhoudingen ontbreken en daarmee de fundamenten voor traditioneel beleid. In overleg met de medewerkers zijn vijf vakgebieden gedefinieerd, elk met een eigen salariscurve. Iedere medewerker wordt ingeschaald op basis van het vakgebied waarin zij of hij het meeste werk verricht, plus de ervaring die de medewerker meeneemt. Werknemers verdienen daardoor niet hetzelfde, maar de salarissystematiek is wel hetzelfde. Daarnaast kent Viisi een markttoets en houdt rekening met wat iemand elders in de markt in een vergelijkbare baan verdient. Is de inschaling niet marktconform dan kunnen medewerkers dat aanklaarten – iets dat in het verleden ook enkele keren is gebeurd. Een van de medewerkers zei daar het volgende over:

"Vorig jaar vonden wij dat we niet meer goed op de salariscurve stonden... Wij vonden dat we te laag ingeschaald waren. Dat hebben we ook aangegeven, daar is toen onderzoek naar gedaan en hebben we zelf ook input geleverd... en aan de hand daarvan is de salariscurve aangepast."

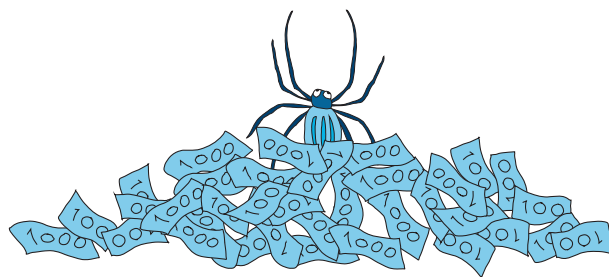
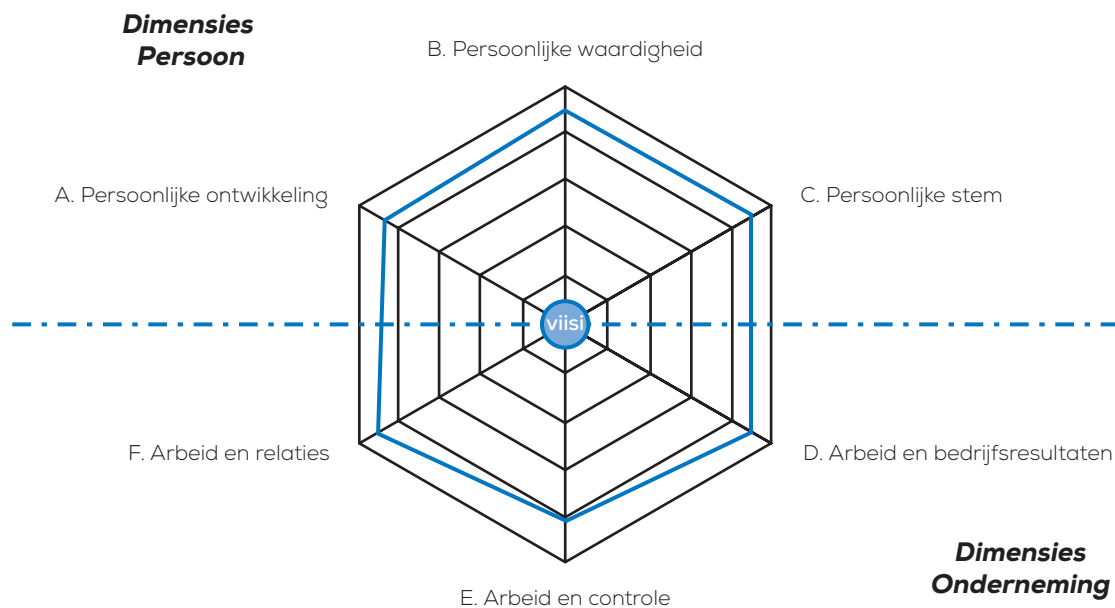
Naast de vaste beloning kent Viisi een dertiende maand en 'virtual shares'. In dit laatste element brengt het bedrijf de waardering voor loyaliteit tot uitdrukking. Medewerkers maken aanspraak op in totaal tien procent van de aandelen van het bedrijf. Ieder jaar krijgt elke medewerker één punt en ieder vijfde jaar komt daar nog een bonuspunt bij. Langzaam maar zeker bouwen medewerkers daarmee hun participatie in het eigendom van het bedrijf op. Hoe flexibel Viisi ook is, op een aspect is Viisi vrij traditioneel. Medewerkers mogen hun eigen werk indelen en hun werkdruk reguleren, het gebeurt allemaal binnen een vijfdaagse werkweek. Vier dagen van negen uur komt (vooralsnog) niet voor, ondanks de wens daartoe van diverse Viisionairs.

115 Zo vraagt Jaap van Ede zich in zijn bespreking van het holacratisch model of het concept geschikt is voor zelfsturing van productieprocessen. Zo ziet hij Scania, dat teamgericht werkt, nog niet invoeren. Te veel meetings op de werkvloer, die de flow van het primaire proces verstoren. Zie https://www.procesverbeteren.nl/Agile/Viisi_Holacracy.php

116 Zie <https://www.ad.nl/werk/het-siert-bedrijven-als-ze-ook-in-slechte-tijden-hun-mensen-binnenboord-houden~a5e29430/>

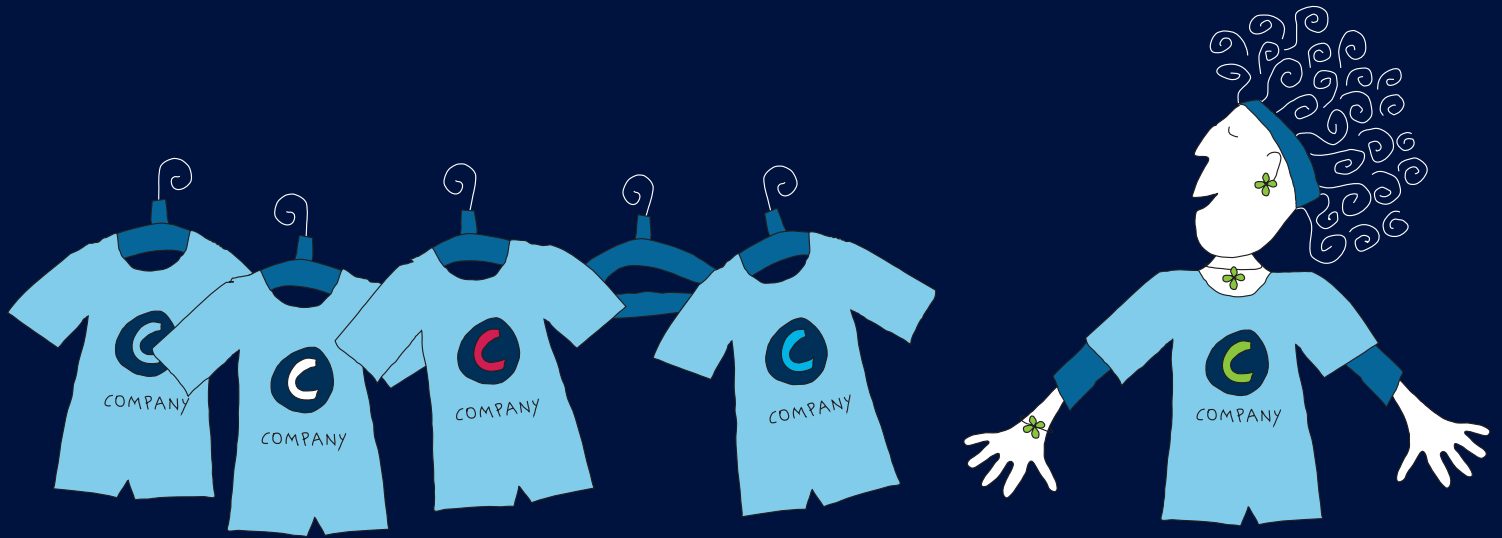
7.4 Het welzijnsweb van Viisi

Tegen de achtergrond van de vorige paragrafen zal het niet verbazen dat de conclusie al op voorhand duidelijk is: Viisi heeft in 2016 met de invoering van het holacraties model een wending ingezet die enorm goed is uitpakkt voor de medewerkers, de klanten en de organisatie zelf. De onderneming verbindt de elementen in het persoonsdomein met die in het organisatiedomein op een wijze dat het persoonlijke, kring- en bedrijfsdoelstellingen optimaal realiseert. Dit laatste blijkt wel uit het feit dat Viisi al vele jaren een koploper is als beste werkgever onder bedrijven tot vijftig medewerkers¹¹⁷, FD Gazelle is en behoort tot de top 250 snelst groeiende ondernemingen in Nederland. De holacraties gerichtheid op het welzijn van de medewerkers en de samenwerking tussen de medewerkers die dit bedrijfssucces mogelijk maakt, is niet enkel de uitdrukking van een filosofische houding of een bewust gekozen 'softe' bedrijfsvoering. Het respect voor en het vertrouwen in de medewerkers leidt ertoe dat iedereen bereid is zich meer dan honderd procent in te zetten voor het gemeenschappelijk welzijn en het succes van de onderneming. Het resulteert in het volgende, indicatieve beeld.



117 Inmiddels is Viisi het aantal van vijftig medewerkers gepasseerd en dient het volgend jaar de strijd aan te gaan in de naast hogere klasse van middelgrote bedrijven van Great Places to Work.

Werk is alleen goed, als het ook 'goed werk' is



Agape start bij de medewerker als ander(s),
als unieke persoon en niet als 'soortgenoot'.

8 Analyse

Greyston Bakery is een bijzonder bedrijf, zo gaven we in de inleiding aan. Het luistert naar de werknemers en neemt hun behoeften als uitgangspunt voor de bedrijfsvoering. Enerzijds gaat het om de generieke behoefte aan werk voor mensen voor wie een baan niet vanzelfsprekend is. Zo heeft een deel van het personeel een besproken verleden, uiteenlopend van kansarme jongeren zonder opleiding tot drugscriminelen. Anderzijds gaat het om behoeften van individuele werknemers, zoals Jennifer Jorge¹¹⁸. Haar bijzondere omstandigheden brachten Greyston tot een maatwerkoplossing die, zo hoopte het bedrijf, goed zou uitpakken voor Jennifer en voor Greyston. De vier casestudies van de middelgrote Nederlandse ondernemingen maken duidelijk dat de bakkerij onderscheiden is, bijvoorbeeld in de aanpak van 'open hiring'. Uniek is het bedrijf zeker niet. De kern van wat wij aanduiden als 'agape' treffen we ook aan bij de vier onderzochte Nederlandse bedrijven in deze studie. In deze sectie reflecteren we op de betekenis en waarde van agape. We analyseren daarbij de vier bedrijven en hun onderlinge verschillen aan de hand van het welzijnsweb. Meer in het bijzonder gaan wij in op interactie tussen de twee helften van het web – de persoonlijke en de organisatorische zijde. De analyse brengt ons bij het onderscheiden van vier modellen van agapeïsch organiseren gericht op het welzijn van werknemers. Deze modellen zijn bruikbaar om invulling te geven aan agape binnen bedrijven.

8.1 Verschillen in de uitwerking van agape

Agape verwijst naar het commitment van een onderneming aan het welzijn en de bloei van de ander – i.c. de medewerker. Verwijzend naar de Franse filosoof Emmanuel Levinas stelden wij vast dat dit commitment een openheid veronderstelt naar de ander. Niet het beeld dat het bedrijf, een manager of een collega heeft van een medewerker is daarbij leidend, maar de ruimte voor de medewerker om zich kenbaar te maken, om bij te dragen aan het gemeenschappelijk bedrijfsresultaat en om zich te ontwikkelen op een manier die aansluit bij de eigen identiteit. Agape start bij de medewerker als ander(s), als unieke persoon en niet als 'soortgenoot'. Centraal staat de erkenning van de werknemers in hun individualiteit, behoeften, relaties en ambities en de toepassing van de platina regel: 'behandel de medewerker zoals de medewerker behandeld wil worden'¹¹⁹. De uitdaging ligt bij het bedrijf om naar haar of hem te luisteren en de medewerker in staat te stellen persoonlijke en organisatorische doeleinden simultaan te realiseren¹²⁰.

Kort samengevat laat het welzijnsweb van Auping, Royal Lemkes, Van Wijhe en Viisi zien dat de bedrijven adequaat inspelen op de behoeften en belangen van medewerkers op de zes onderscheiden dimensies. Medewerkers worden gerespecteerd om wie ze zijn en uitgenodigd om initiatief en verantwoordelijkheid te nemen. Ook krijgen ze kansen om mee te denken, suggesties voor verbetering te doen en zich uit te spreken over wat in hun ogen wel en niet werkt. Dat gezegd hebbend bestaan er duidelijke verschillen in de wijze waarop de bedrijven invulling geven aan hun commitment aan het welzijn en de bloei van de medewerkers. In het onderstaande staan we hier kort bij stil voor elk van de zes dimensies.

1. Persoonlijke ontwikkeling

De werknemers van de vier bedrijven hechten veel waarde aan persoonlijke ontwikkeling. In de surveys komt het item telkens uit de bus als een van de hoogst scorende prioriteiten voor de medewerkers. Tegelijkertijd is er een waterscheiding in de mate waarin en de wijze waarop de bedrijven de persoonlijke ontwikkeling en groei van medewerkers bevorderen. Royal Lemkes en Viisi voeren een gericht beleid dat medewerkers faciliteert en hen actief aanzet tot ontwikkeling en groei. Royal Lemkes heeft daarvoor een eigen, in-house academie opgericht. De keuze om te kiezen voor een in-house programma aan opleidingen hangt samen met de wens van het bedrijf om de kennis en vaardigheden van haar medewerkers te bevorderen, maar ook om de onderlinge relaties te versterken. Persoonlijke ontwikkeling wordt daarmee organisatieontwikkeling. De academie biedt een breed palet aan trainingen en opleidingen – van plantencursussen tot taakhoudelijke workshops, pizzabijeenkomsten met algemeen directeur Michiel de Haan, talen- en managementopleidingen. Ook Viisi heeft een uitgewerkt opleidingsbeleid. Taakgerichte opleidingen, zoals die voor de hypotheekadviseurs, worden onder eigen vlag uitgevoerd. Daarnaast hebben Viisionairs ruime mogelijkheden zich te ontwikkelen, aansluitend bij hun eigen behoeften. Nieuwe medewerkers worden daarin vanaf de start begeleidt door een interne coach – een senior medewerker die de novice wegwijst en als vraagbaak dient. Vanaf de start worden medewerkers ook vertrouwd gemaakt met de holacratie besluitvorming, die expliciet bijdraagt aan de

118 In hoofdstuk 1 zagen we dat Jennifer, een voortijdige schoolverlater, problemen kreeg met haar psychische gezondheid. Greyston zorgde voor een therapeut die haar orde te brengen in haar leven.

119 Levinas plaatst de platina regel tegenover de gouden regel die zegt de ander – in dit geval de medewerker – te behandelen zoals uzelf behandeld wilt worden. Dat benadrukt echter het karakter van de ander als soortgenoot en niet als uniek persoon.

120 Daarmee sluiten wij aan bij een van de kernwaarden van Frits Goldschmeding, namelijk simultane belangenbehartiging (vgl. Hummels, et al., 2019; Rupert, et al., 2016)

ontwikkeling van de medewerkers en de teams waar zij deel vanuit maken. In het vervolg van deze sectie komt de betekenis van holacratie verschillende keren ter sprake.

Bij Van Wijhe en Auping is persoonlijke ontwikkeling mogelijk, maar het initiatief daartoe wordt in de eerste plaats gelegd bij de werknemers zelf. Eigen verantwoordelijkheid en initiatief zijn sleutelbegrippen. Dat kan uiteenlopen van een opleiding tot coaching, of het bijwonen van diverse netwerkbijeenkomsten. Wie zelf een aanzet geeft en met voorstellen komt voor de eigen groei en doorstroming vindt meestal een willig oor. Het leidde ertoe dat, ondanks de coronacrisis, in 2020 sprake was van een ruime instroom, doorstroom en uitstroom van personeel gebaseerd op de wensen van medewerkers en management. Wel constateren respondenten dat hun bedrijf de werknemers beter kunnen faciliteren en de ruimte voor verantwoordelijkheid en initiatief kunnen versterken. Een planmatige en structurele aanpak om medewerkers aan te zetten tot ontwikkeling, groei en doorstroming – binnen en/of buiten het bedrijf – ontbrak in het verleden. Inmiddels neemt de aandacht hiervoor wel toe. Daarmee bevorderen ze het welzijn van actieve individuele medewerkers, maar indirect ook aan dat van anderen. Zo draagt het versterken van de groei en ontwikkeling van medewerkers bij aan het verminderen van de collectieve werkdruk – onder meer omdat het risico afneemt dat goede mensen vertrekken. Gelet op hun lange historie komen langjarige dienstverbanden bij Auping en Van Wijhe Verf veel voor. Het zet beide bedrijven aan om werk te maken van duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dat wordt versterkt door de focus op innovatie die beide bedrijven kenmerkt. Daardoor neemt de zorg toe over de toerusting voor hun taken door lang zittende medewerkers, nu en in de toekomst. Beide ondernemingen bereiden momenteel beleid voor dat zorgt dat medewerkers op een gezonde manier hun pensioen halen.

2. Persoonlijke waardigheid

In hoofdstuk 3 maakten wij onderscheid tussen twee vormen van waardigheid. De eerste vorm komt iedere mens toe bij haar of zijn geboorte. De tweede ontwikkelt zich in de loop van het actieve leven. Op deze plaats staan we stil bij de onvoorwaardelijke waardigheid die tot uitdrukking komt in het respect voor iedere medewerker ongeacht geslacht, gaardheid, ras, geloof, of leeftijd. Deze vorm van waardigheid refereert aan de identiteit van de medewerker en aan de mogelijkheid zichzelf te kunnen zijn in het werk en in de organisatie. Onvoorwaardelijke waardigheid verwijst daarbij naar de basisrechten van ieder individu en naar de plicht van de onderneming deze te respecteren – en waar mogelijk te bevorderen. We stellen daarbij vrijwel geen verschillen vast tussen de bedrijven. Alle vier respecteren ze de medewerkers zoals zij zijn. Bij Van Wijhe en Auping is sprake van een sterke mate van homogeniteit binnen bepaalde delen van het personeelsbestand. Het bevorderen van diversiteit is voor beide bedrijven dan ook een aandachtspunt. Royal Lemkes stelt expliciet vast dat medewerkers niet louter een middel zijn om de bedrijfsdoeleinden te realiseren, maar een doel in zichzelf zijn.

Viisi en Royal Lemkes leggen in de selectie van nieuwe werknemers nadruk op het leren kennen van de medewerker. Wie ben je? Wat is je karakter? Waar word je enthousiast van en waar heb je juist een afkeer van? Het zijn vragen die bewust worden gesteld om potentiële medewerkers beter te leren kennen en vast te stellen of ze passen in de onderneming en in het team. Is een werknemer eenmaal geworven dan kent Viisi een traject, de Culture Days, waarin het leren van de nieuwe medewerker als persoon gedurende twee dagen staat. Het zorgt voor verbinding en draagt bij aan een soepele integratie van de nieuwe medewerker in het bedrijf en het team.

3. Persoonlijke stem

Hoe gaat het met je? De vraag is oprecht en wordt binnen alle vier bedrijven gesteld. Directie en managers willen graag weten hoe de medewerkers in hun vel zitten. De aandacht voor het individueel welbevinden nam toe tijdens de coronapandemie toen grote delen van het personeel thuis kwamen te zitten. Ook daarvoor was de belangstelling voor de gezondheid en de vitaliteit van de medewerkers groot. Dat hangt bij Auping, Royal Lemkes en Van Wijhe sterk samen met het karakter van het familiebedrijf, waarbij begrippen als verbinding en samenwerking de boventoon voeren. Bij Viisi is het een kenmerk van de holacratistische besluitvorming. De dag start met de check-in en het delen van persoonlijke uitdagingen, zorgen, kansen of vreugde.

Ook los van het persoonlijk welbevinden hechten de bedrijven waarde aan de persoonlijke visie en bijdrage van de medewerkers en luisteren zij naar wat medewerkers hebben te zeggen. Sterker, ze stimuleren het nemen van verantwoordelijkheid en initiatief – al verschillen de ondernemingen in de mate waarin zij rekening houden met de feedback die ze ontvangen, aldus de medewerkers. Bij Auping, Van Wijhe en Royal Lemkes gebeurt dat in de plannings-, functionerings- en beoordelingscycli, maar ook in reguliere werkprocessen. De medewerkers zijn voor feedback en het opvolging geven aan hun voorstellen veelal afhankelijk van de hiërarchisch gestructureerde besluitvorming. Directie of MT ontwikkelen de hoofdlijnen van beleid en zetten deze via een cascaderend proces uit in de organisatie. Daarbij

is veelal inspraak, feedback en een zekere autonomie mogelijk. Managers luisteren daarbij in de regel goed naar medewerkers. Bij Royal Lemkes gebeurt dat veelal ook in de taal van de medewerkers. Opvallend detail bij Auping is dat medewerkers positiever zijn over de opvolging van hun ideeën dan hun managers. De bedden- en matrassenfabrikant zou nog wat meer aandacht kunnen geven aan het goede gesprek met de werknemers en het meenemen van hun suggesties en aanbevelingen.

Bij Viisi gaat dat anders, waardoor de persoonlijke stem kracht heeft. De holacratische bedrijfsvoering nodigt uit tot voorstellen die medewerkers nodig achten voor de adequate bedrijfsvoering. Medewerkers kunnen hun eigen rollen definiëren en de eigen stem laten horen, zolang een iemand anders in het bedrijf daar op goede gronden geen consent aan onthoudt. Voorstellen kunnen betrekking hebben op de eigen taakuitvoering, maar ook op bestuurlijke aspecten en worden op ingediend op een wijze die aan strenge procedurele eisen voldoet. Anders gezegd, medewerkers worden uitgenodigd zich uit te spreken, maar alleen als hun bijdragen to-the-point zijn, op het juiste moment geuit en onderbouwd met voldoende relevante data. Voldoen Viisionairs aan deze eisen, dan kunnen zij alles inbrengen, tot voorstellen voor het veranderen van de missie aan toe. Wordt een voorstel overgenomen op basis van consent, dan is de kracht van holacratie dat de Viisionair het voorstel zelf mag uitvoeren.

4. Arbeid en bedrijfsresultaten

Vrijwel zonder uitzondering hechten medewerkers groot belang aan hun aandeel in het resultaat van hun team en van de onderneming als geheel. Je leert samen, je ontwikkelt je samen, je zet samen de schouders onder het werk dat soms zeer uitdagend is, je viert successen samen en je deelt de trots omdat je samen iets goeds hebt gedaan. De nadruk ligt binnen de bedrijven dan ook sterk op teamwork en collectief resultaat. Voor het individu betekent dit dat haar of zijn bijdrage en ontwikkeling belangrijk is voor de persoon zelf, maar ook voor de onderneming.

In alle vier ondernemingen voelen medewerkers zich betrokken, zijn trots op de gezamenlijke prestaties en worden blij van tevreden klanten. Werk doet ertoe. Daarom is het belangrijk te weten hoe het team en het bedrijf economisch, ecologisch en maatschappelijk presteren. Viisi en Royal Lemkes zijn hierin erg transparant. Teams worden op de hoogte gehouden van hun bijdrage aan het gemeenschappelijk resultaat. Dat geldt ook voor Auping. Binnen Van Wijhe is ruimte voor verbetering op dit vlak. Dat laat onverlet dat medewerkers van de drie Koninklijke bedrijven “zo trots zijn als een aap met twee staarten”, zoals een medewerker het uitdrukte. Een telkens terugkerend voorbeeld binnen Auping is de ontwikkeling en productie van medische mondkmaskers. Die zorgde ervoor dat de onderneming iets goeds deed voor de samenleving toen daar behoefte aan was, maar ook dat het bedrijf het hoofd financieel boven water kon houden. Het terugbetalen van de staatssteun wordt dan ook genoemd als een bron van trots. Toch gaat niet alles goed. De positieve wending in de bedrijfsvoering die zich ondanks – of wellicht zelfs dankzij – de coronacrisis voordeed in 2020, zorgde voor extra druk en stress. Bij Auping en Van Wijhe – en in mindere mate Royal Lemkes – resulteerde het simultaan nastreven van innovatie en het bedienen van de huidige markten tot een groeiende complexiteit, stress en soms irritatie. Bij Viisi speelt dit element minder omdat medewerkers – in overleg met hun team – vrij zijn om hun eigen werkdruk te regelen en klanten wel of niet te bedienen. Daartoe hebben ze op voorhand de instemming van de topcirkel van het bedrijf.

5. Arbeid en controle

Managers en medewerkers werkten in de afgelopen jaren ontzettend hard. De ondernemingen hadden economisch de wind in de zeilen en de vraag naar hun producten was groot. Auping, Van Wijhe en Viisi hadden een topjaar, terwijl Royal Lemkes – ondanks de crisis – het resultaat van 2019 evenaarde. De volle orderportefeuilles leidden tot een hoge werkdruk en een beroep op de flexibiliteit van medewerkers¹²¹ in alle lagen van de organisaties. Hoewel de stafafdelingen in de familiebedrijven een zekere vrijheid hebben om hun eigen werk in te delen en hun eigen tempo te bepalen, geldt over het algemeen dat medewerkers een relatief beperkte regelruimte hebben. Dat is de ruimte om zelfstandig het werk in te kunnen delen, qua volgorde, tempo en wijze van taakuitvoering. Bij Royal Lemkes is wel sprake van regelruimte, maar deze is vooral gedefinieerd op het niveau van het team. Samen met collega's binnen het team en tussen de teams wordt gezocht naar flexibiliteit om “aan het eind van de dag weer een lege hal te hebben”, zoals een medewerker het doel omschreef. In een bedrijf waarin de planten 's nachts binnenkomen en de volgende middag onderweg moeten zijn naar de klant is weinig ruimte voor foutmarges. Alles moet kloppen en functies moeten nauw aansluiten om geen hiaten te laten vallen. Redundantie is dan ook een belangrijk element, onder meer via job-rotatie. Het zorgt ervoor dat het team in staat is de functie te vervullen als een medewerker uitvalt. Daarnaast

¹²¹ Bij Auping, Royal Lemkes en Van Wijhe gold dit ook voor de managers. Omdat Viisi geen managers kent spreken we hier over medewerkers in de brede zin van het woord, inclusief managers waar dat van toepassing is.

investeert het bedrijf in de vitaliteit van medewerkers. Het vormt een belangrijke pijler onder het gezond houden van het personeelsbestand.

Viisi biedt medewerkers wel ruimte om hun werk individueel te regelen. Sterker, het holacrisch model waarop de besluitvorming en taakuitvoering in de onderneming rust, neemt de vrijheid van het individu om haar of zijn eigen werk te definiëren als uitgangspunt. In regulier overleg bespreken Viisionairs hun taken en de uitvoering daarvan, de knelpunten daarin en hoe deze op te lossen. Medewerkers zijn dan ook volledig 'in control', al vereisen besluiten wel het consent van naaste collega's. Heeft niemand gefundeerd bezwaar, dan staat het de medewerker vrij uitvoering te geven aan het voorstel. Het leidt niet alleen tot een grote mate van tevredenheid bij de medewerkers, maar ook tot een goede afstemming. De totale transparantie binnen Viisi zorgt voor medewerkers die goed op de hoogte zijn van wat er in het bedrijf gebeurt. Dat kan leiden tot de *regelruimte paradox*. Het gevoel van verantwoordelijkheid dat het gevolg is van de regelruimte wordt dan zo groot dat de werkdruk eerder toe- dan afneemt. Dit fenomeen treffen we overigens ook aan bij andere ondernemingen waar mensen worden gedreven door de wil tot werken en de bijdrage aan het gemeenschappelijk resultaat

Zoals aangegeven in hoofdstuk 3 is de 'voorwaardelijke waardigheid' onderdeel van de dimensie arbeid en controle. Het doel is het ontwikkelen van de persoonlijke waarde en waardigheid van de medewerkers – taakinhoudelijk en als mens. Viisi heeft de meeste aandacht voor het bevorderen van deze vorm van waardigheid. Het biedt medewerkers mogelijkheden tot bloei te komen op gebieden die niet direct samenhangen met de huidige taakuitvoering. Dat gaat zover dat medewerkers gelegenheid krijgen een sabbatical te nemen om zich te bekwamen op terreinen weinig met de onderneming te maken hebben. Ook het stoplicht dat Viisi heeft ingevoerd waarmee werknemers hun agenda dicht kunnen zetten of zelfs even helemaal niet meer te werken als hun persoonlijke omstandigheden daarom vragen, is een voorbeeld van sturing op de voorwaardelijke waardigheid. Royal Lemkes gaat niet zover, maar voert wel een op ontwikkeling van de medewerkers gericht beleid – onder meer als het gaat om persoonlijk leiderschap. Het gaat daarbij niet enkel om leiderschap in de arbeid, maar om de ontwikkeling van het individu als iemand die in staat is zelfstandig keuzes te maken aan de hand van Covey's *Seven habits of highly effective people*. De erkenning dat verschillende mensen onderscheiden keuzes maken is voor Royal Lemkes een belangrijk vertrekpunt voor het ontwikkelen van de organisatie en haar medewerkers. Verscheidenheid is een groot goed. Mensen zijn nu eenmaal verschillend, aldus de directie – en daarin schuilt ook de kracht van het bedrijf.

6. Arbeid en relaties

De onderlinge verhoudingen zijn binnen de ondernemingen over het algemeen goed. Collega's zijn bereid elkaar te ondersteunen – gevraagd en ongevraagd. Tevens waarderen medewerkers de relatie met hun direct leidinggevenden. Ze voelen zich veilig om alles te kunnen zeggen en hebben het gevoel dat ze voldoende ruimte krijgen. Een belangrijk element voor de stabiele relaties vormt de zekerheid die de bedrijven bieden. Vlak na de uitbraak van de coronapandemie maakten ze aan hun personeel duidelijk dat geen medewerkers zouden worden ontslagen. De aandeelhouder van Royal Lemkes maakte dit helder door te stellen:

"We zijn als familiebedrijf de Eerste Wereldoorlog, de Tweede Wereldoorlog en de oliecrisis doorgekomen. Ook deze crisis overleven we wel."

Dat gaf rust en comfort. Viisi startte zelfs samen met Great Places to Work een initiatief, waarin de ondertekenaars verklaren geen vaste medewerkers te zullen ontslaan als gevolg van Covid-19. Meer dan 250 bedrijven sloten zich aan bij het initiatief¹²². Zekerheid leidt bij medewerkers van de bedrijven tot het gevoel dat hun werkgevers zorgzaam zijn en oog hebben voor hun belangen. Dat loopt uiteen van persoonlijke ondersteuning als de omstandigheden daarom vragen tot het zorgvuldig horen en afwegen van de belangen van medewerkers op het moment dat er spanningen of conflicten zijn. De bedrijven schromen namelijk niet om afscheid te nemen van mensen als zij niet berekend zijn voor hun taak of wanneer er geen sprake is van een 'cultural fit'. De nadruk die de bedrijven leggen op waarden en verbinding – resulterend in samenwerking – is een belangrijke factor in het DNA van elk bedrijf. Fairness lijkt een belangrijke factor in het creëren van een gevoel van veiligheid. Het verrast dan niet dat medewerkers over het algemeen vertrouwen hebben in hun managers en in de leiding van de onderneming.

Afrondend

Al met al levert dit een beeld op van vier ondernemingen die invulling geven aan het commitment aan het welzijn van de medewerkers. Zij nemen de behoeften en belangen van de medewerkers daarbij als vertrekpunt en tonen

122 <https://wiezetjijopeen.nu/deelnemers/>

op onderdelen overeenkomsten op, onder meer, het vlak van de persoonlijke waardigheid van de medewerkers, de onderlinge relaties en tot op zekere hoogte de persoonlijke stem. De ondernemingen verschillen het sterkst als het gaat om de mate waarin medewerkers grip hebben op hun eigen werk en de mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling. Een belangrijke vaststelling is dat het web niet werkt met minimum prestatieniveaus op elk van de dimensies. Een lage score betekent niet dat een bedrijf niet is geïmmiteerd aan het welzijn en de bloei van de medewerkers, maar vormt een aansporing om tot verbetering en innovatie te komen.

8.2 Agape is een open ruimte

De betekenis van arbeid voor wie we zijn als mens is in de loop der eeuwen sterk toegenomen. Waar in de oudheid arbeid tot het rijk der noodzaak behoorde waar de arbeidende mens geen eer mee kon inleggen, is het momenteel bijna omgekeerd. Wie niet werkt, leidt een mager bestaan – financieel en in termen van maatschappelijke erkenning. Arbeid is de norm. Wel dient die arbeid kwaliteit te hebben. Werk is alleen goed, als het ook ‘goed werk’ is (Engbertsen, et al., 2020; Conen, 2020). Een mensgerichte of menswaardige onderneming dient dus oog te hebben voor de belangen van de medewerkers. De aandacht van de vier onderzochte bedrijven voor agape als ‘commitment aan het welzijn en de bloei van werknemers’ is een heldere invulling van het streven naar ‘goed werk’. Ze bevorderen de belangen van de werknemers, versterken hun betrokkenheid bij de onderneming en zorgen voor hun ontwikkeling en welbevinden. Daarin zijn ze niet uniek. Bedrijven die inzetten op zachte vormen van HRM doen dat ook, zo zagen we in hoofdstuk 3. Wat maakt agape dan afwijkend en bijzonder? Het zijn twee aspecten, die wij hierna kort uitwerken. Vervolgens laten we zien op welke wijze de bedrijven daarmee omgaan.

8.2.1 Agape is meer dan HRM

In hoofdstuk 3 gaven wij aan dat agape zich onderscheidt van wat Guest (1999) aanduidt als harde en zachte HRM. Bij harde HRM ontbreekt de aandacht voor de mens. De medewerker is een object, een middel om de bedrijfsdoelen te halen. Tegenprestaties liggen vast in de arbeidsovereenkomst. Zachte HRM is subtieler en streeft naar betrokkenheid van werknemers. Gemotiveerde medewerkers worden verondersteld productiever te zijn. Om dit te bereiken dienen bedrijven oog te hebben voor goede arbeidsvoorwaarden en te streven naar ontwikkeling van de medewerkers. Deze vorm van HRM is evenwel een ‘wolf in schaapskleren’, zo schreven wij eerder. Het is een vorm van verleiding van de medewerkers om het beste dat zij in zich hebben te delen met de onderneming. Het bracht Willmott (1993) ertoe te spreken over een ‘ontluikend totalitarisme’. Het is juist Levinas die tegenover deze toe-eigening vanuit de onderneming de ‘alteriteit’ plaatst. Daarbij gaat het om de openheid en erkenning van de ander als ander(s) – en het organiseren van de ruimte en het vermogen van de ander om daar invulling aan te geven. De insteek van waaruit de onderneming en de medewerker hun onderlinge relatie en interactie vormgeven gericht op persoonlijke en organisatorische doeleinden, onderscheidt zich van human resource management. Taakgerichte sturing maakt plaats voor persoonsgerichte facilitering, waarin twee aspecten tot uitdrukking komen. Het eerste is de erkenning dat medewerkers op voor hen en voor het bedrijf relevante terreinen van elkaar verschillen en dat de organisatie ruimte biedt aan haar werknemers om uitdrukking te geven aan die verschillen. Het tweede aspect heeft betrekking op het bevorderen van welzijn als een vermogen om persoonlijke en organisatorische doeleinden te verwezenlijken.

1. Ongelijke monniken, ongelijke kappen

Allereerst gaat agape uit van de medewerker als iemand die anders is. Medewerkers zijn bijzonder als het gaat om wie ze zijn en niet om wat ze zijn: arbeidskrachten. Agape onderscheidt zich van HRM doordat het de mens, het individu als iemand die uniek is, centraal stelt en niet de arbeidskracht. Waar medewerkers als middel veelal vervangbaar zijn, zijn ze dat niet als persoon. Agape roept daarmee op om medewerkers niet als ‘gelijke monniken’ te behandelen die gelijke kappen dragen en daarmee gelijk moeten worden behandeld. Eerder zijn het ongelijke monniken die ongelijke kappen dragen. Pas in een ontmoeting, waarin een medewerker haar of zijn eigen persoonlijkheid kan tonen, krijgen we zicht op wie zij of hij is. De ander kennen is echter niet mogelijk, aldus Levinas. Natuurlijk kan er in de loop der jaren een voorspelbaarheid optreden in het spreken en handelen van de medewerker. De uitdaging blijft dan om vast te houden aan de medewerker als iemand met eigen ideeën, waarden, ambities en initiatieven die bijdraagt aan het collectief belang van de onderneming. Agape stuurt derhalve op het unieke van mensen, waarbij het overigens respect toont voor die aspecten waarin zij zich niet onderscheiden van elkaar. Iedere medewerker dient aanspraak te kunnen maken op respect voor wie ze zijn en voor hun rechten als medewerker. De uitdaging vanuit een agapeïsche insteek ligt evenwel in het organiseren van de context waarin medewerkers zichzelf kunnen zijn en zich kunnen ontwikkelen en van daaruit een bijdrage leveren aan het gezamenlijk resultaat. Levinas maakt duidelijk dat het bij agape gaat om een verantwoordelijkheid van de onderneming en niet om verworven rechten van werknemers. De medewerker doet als persoon een beroep op het bedrijf, dat de verantwoordelijkheid om in te gaan op het appel kan aanvaarden of afwijzen. Het vormt de context voor een mogelijke *agapeïsche wending* van de onderneming.

Het erkennen van de uniciteit van de medewerker en het bevorderen van haar of zijn vermogens om vanuit eigen inzichten, kwaliteiten, ambities, relaties en waarden zich te ontwikkelen en bij te dragen aan het collectief resultaat, vormt de aanzet tot een agapeïsche wending van de onderneming.

2. Welzijn als vermogen en ruimte

Een tweede element dat agape onderscheidt van zachte HRM is de nadruk die het legt op het welzijn van medewerkers als een vermogen. Als agape in deze studie dan wordt omschreven als 'het commitment is aan het welzijn en de bloei van de medewerkers' dan beperkt zich dat niet tot arbeidstevredenheid of plezier in het werk. Het gaat juist om de mate waarin en de wijze waarop het individu inhoud en sturing te geven aan de eigen ontwikkeling, de relatie met anderen en de bijdrage aan het collectief. Dat leidt ertoe dat wij het begrip welzijn in hoofdstuk 3 omschreven als:

"het vermogen van de mens om in relatie tot collega's, leidinggevenden, klanten en de samenleving zinvol invulling te geven aan de arbeid, de eigen ontwikkeling in de arbeid en de bloei als mens".

De uitdaging voor een onderneming die invulling wil geven aan agape ligt dan in de organisatie van de arbeid, de individuele en collectieve besluitvorming en het beleid gericht op de ontwikkeling van het individu als mens en niet louter als arbeidskracht. Dat vraagt om de erkenning van de medewerker als ander(s) en om het scheppen van een context of een ruimte waarin medewerkers zich kunnen laten zien als persoon en als bijdrager aan de gemeenschappelijke doelen van het team en de organisatie. Het betekent dat de onderneming op elke dimensie van het welzijnsweb oog heeft voor de mogelijkheden van medewerkers om zich te ontwikkelen, sociale relaties aan te gaan en bij te dragen aan het gedeeld belang.

8.2.2 De praktijk

De surveys en de rondetafelgesprekken wijzen uit dat de onderzochte bedrijven respect tonen voor de medewerker en diens persoonlijke waardigheid, aandacht hebben voor persoonlijke ontwikkeling en luisteren naar wat medewerkers zeggen over zichzelf en hun werk. Een belangrijk element daarin is dat alle bedrijven nadruk leggen op de eigen verantwoordelijkheid van medewerkers voor hun ontwikkeling, groei en inspraak. In deze paragraaf staan wij stil bij de wijze waarop en de mate waarin de vier ondernemingen invulling geven aan het vermogen van medewerkers om als ander(s) zich te ontwikkelen en bij te dragen aan het collectief resultaat. Daarna gaan we in op het organiseren van de ruimte voor medewerkers om zichzelf te zijn en van daaruit in collectief verband te werken aan de persoonlijke en bedrijfsdoelstellingen.

1. Ongelijke monniken, ongelijke kappen

De aandacht voor de persoonlijke dimensies van het welzijn en de ruimte om daar invulling aan te geven sluit aan bij de door de medewerkers gevoelde behoeften aan ontwikkeling en doorgroei. Ook hechten medewerkers eraan zichzelf te kunnen zijn, vrij om te zeggen wat zij vinden van hun werk, hun rol en positie, hun collega's, hun leidinggevenden en dat er naar hen wordt geluisterd. Het stelt hen tevreden dat aandacht voor de persoonlijke kanten van het welzijn daadwerkelijk opvolging krijgt, al blijven er zeker punten voor verbetering. Een van deze punten betreft de beleids- en procesmatige aandacht voor de ontwikkeling van de medewerkers. Die verschilt nogal per onderneming. Tegelijkertijd wijst ons onderzoek uit, in lijn met het WRR-rapport *Het betere werk*, dat arbeid niet enkel leidt tot welzijn als wordt voldaan aan de behoeften of verwachtingen omtrent waardigheid, ontwikkeling en inspraak. Welzijn vraagt ook om grip op het eigen werk en daarmee om een structurering van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden die leidt tot de bloei van de medewerkers. De bedrijven geven daar in verschillende mate en op diverse wijzen invulling aan. Waar ze duidelijk overeenkomsten vertonen is het belang dat ze hechten aan de aanwijsbare bijdragen van medewerkers en de teams waar zij deel van uitmaken aan de bedrijfsprestaties. Wat daarbij vooral opvalt is het belang dat de bedrijven én de medewerkers hechten aan de maatschappelijke waardecreatie. Medewerkers zijn trots op hun bijdrage aan mooie producten en diensten die tegelijkertijd waarde toevoegen uit een oogpunt van duurzaamheid, circulariteit of maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ze vinden dat hun werk ertoe doet binnen het bedrijf en de samenleving en putten daar betekenis uit. Het verschaft zin aan hun bestaan (vgl. Cameron, et al., 2014). De trots en het plezier dat medewerkers ervaren in en door hun werk, blijkt in belangrijke mate te worden getriggerd door de betekenis die de producten hebben voor klanten en de samenleving als geheel. Bij Auping gaat het om de kwaliteit van de bedden en de matrassen, maar in het bijzonder om het nieuwe circulaire matras Evolve en om de medische mondmaskers. Bij Royal Lemkes leidt de bijdrage aan een groenere, duurzamere wereld gericht op het keren van de richting van de klimaatverandering tot voldoening. Medewerkers van Van Wijhe staan vol achter de op ontwikkeling en productie van bio-based verf gebaseerde strategie van de onderneming, terwijl Viisionairs gemotiveerd worden door de slogan 'Let's change finance'.

Financiële ruimte

Voor elk van de bedrijven vormen de financiële resultaten een belangrijke kurk waar de onderneming op drijft. Winst is echter geen doel, maar het is wel een belangrijke bron voor het voortzetten van het bedrijf. Het is als zuurstof voor de mens: zonder kun je niet leven, maar het is niet de reden van bestaan. Royal Lemkes spreekt in dit kader graag over een "minimum viable profit. De eigenaren van de vier bedrijven geven daarbij het management de ruimte om oog te hebben voor doeleinden zoals het bijdragen aan een andere financiële wereld, aan een bio-based verfindustrie, aan circulaire matrassen en bedden of aan een CO₂-neutrale keten van planten. Ze zijn bereid risico te lopen en genoeg te nemen met een beperkt dividend, als dat bijdraagt aan het welzijn van de medewerkers, de duurzaamheid van de aarde en de continuïteit van de onderneming. Het is dan ook niet verrassend dat de eigenaren van alle vier bedrijven het beleid steunden om geen vaste medewerkers te ontslaan als gevolg van de Covid-19 uitbraak. We zien hier een beeld van eigenaren als een verlichte homo economicus. Ze zijn rationeel en gericht op een passende verhouding tussen kosten en opbrengsten. In hun afwegingen schatten ze de belangen van stakeholders – en niet louter de aandeelhouders – op waarde en wegen deze mee.

De wens om inzicht te hebben in hun bijdrage aan het grote geheel maakt dat medewerkers behoefte hebben aan tijdige en adequate informatie over het beleid, de bedrijfsvoering en de prestaties van de onderneming. Dat stelt hen in staat om vast te stellen of dat wat ze belangrijk vinden ook daadwerkelijk wordt gematerialiseerd. Vooral bij Viisi en Royal Lemkes krijgt deze informatie veel aandacht. Maar ook bij Auping en Van Wijhe krijgen medewerkers, zij het meer indirect, inzicht in de waarde van hun werk voor het bedrijf en de samenleving. Werken blijkt daarbij vooral samenwerken. Alleen bereik je niets, zo merkten meerdere respondenten op. Vandaar dat medewerkers veel waarde hechten aan goede relaties binnen de onderneming en zich ook positief uitspreken over collegialiteit.

2. Welzijn als vermogen en ruimte

Ruimte voor zelforganisatie is een belangrijke randvoorwaarde voor het welzijn van de medewerkers – ongeacht of zij de behoefte daaraan nu ervaren of niet. Stelselmatige confrontatie met een te hoge werkdruk zonder dat medewerkers daar individueel of in teamverband invloed op hebben, leidt namelijk tot vormen van onwelzijn zoals stress, burn-out en onderlinge irritaties. We verwijzen daarbij naar een in de jaren negentig regelmatig gebruikte analogie van de wankele ladder (Pot, et al., 1992). Je kunt als schilder of glazenwasser nog zo behendig omgaan met een ladder die scheef staat en een aantal sporten mist, maar het werken met de ladder is en blijft in zichzelf onveilig. Door de jaren heen heeft een ervaren schilder of glazenwasser geleerd om te gaan met de risico's en 'om de beperkingen heen' te werken. We spreken dan van 'coping' gedrag. Dat laat onverlet dat een veilige, gezonde en menswaardige organisatie van de arbeid essentieel is voor het realiseren van welzijn (vgl. Engbertsen, et al., 2020). Oproepen tot verantwoordelijkheid en initiatief volstaat dan ook niet als niet de voorwaarden zijn geschapen voor een verantwoorde en op welzijn gerichte arbeidscontext. Een bedrijf dient zo te zijn ingericht dat medewerkers zichzelf kunnen zijn op korte en lange termijn, zich kunnen ontwikkelen overeenkomstig eigen inzichten en ambities en kunnen bijdragen aan het realiseren van persoonlijke en bedrijfsmatige doeleinden. Met andere woorden de organisatorische dimensies van het welzijnweb dragen bij aan de ontwikkeling van het vermogen van de medewerkers om hun kwaliteiten te ontwikkelen en in praktijk te brengen. Met name de ruimte die de organisatie biedt om medewerkers controle te geven over hun werk en hen in staat te stellen constructieve relaties te onderhouden met collega's, schept de voorwaarden waaronder medewerkers optimaal als ander(s) kunnen functioneren.

Het holocratisch model van Viisi gaat daarin het verst. Het resulteerde in een *agapeïsche wending* ten opzichte van het traditionele managementmodel dat de onderneming tot 2016 hanteerde. De kern van dat holocratisch model is dat de medewerker alle ruimte heeft zich te ontplooiën en zich te tonen als ander(s) in relaties met collega's, klanten en de samenleving. De enige beperking daarbij is dat collega's hun consent verlenen. Als dat gebeurt, dan staat niets de medewerker in de weg om voorstellen uit te voeren en daarmee, vanuit een eigen beeld over wat de organisatie nodig heeft, bij te dragen aan het gemeenschappelijk resultaat. De drie familiebedrijven gaan niet zover. Voor een deel hangt dat samen met de aard van de werkzaamheden. Waar het adviseren over hypotheeken vraagt om kennis, ervaring en vaardigheden op individueel niveau en ruimte biedt voor persoonlijke invulling van de relatie met klanten, daar laten productie van verf of vervaardiging van circulaire matrassen minder ruimte voor individuele sturing. Dat laat onverlet dat het werken in teamverband op basis van hele taken – dus het fabriceren van een compleet bed of een compleet matras – ruimte laat voor sturing en beïnvloeding van het productieproces. Het Franse FAVI vormt een goed voorbeeld van een industrieel bedrijf dat in staat bleek om een teamgerichte organisatie te ontwikkelen met daarin veel autonomie voor de teams en de medewerkers.

Zelforganisatie in traditionele organisaties

Dat ook in de productie- of procesindustrie structurele verbeteringen kunnen worden doorgevoerd blijkt uit het voorbeeld van FAVI. Het bedrijf is een industriële producent van koper, messing en aluminium toepassingen. Uitgaande van de gedachte dat medewerkers het best zicht hebben op hun eigen werkprocessen biedt het bedrijf werknemer veel ruimte tot zelforganisatie¹²³ (Laloux, 2016). In 1983 werd Jean-François Zobrist CEO van het bedrijf. Niet lang na zijn aantreden startte hij met pogingen om de traditionele hiërarchie om te zetten in mini-fabriekjes – elk bestaand uit team van tussen de twintig en vijfendertig medewerkers. Elke mini-fabriek focust op een klant of een product en kiest voor de coördinatie van de activiteiten zijn eigen leider¹²⁴. FAVI ontwikkelde het model geleidelijk en bleek succesvol, tot het moment dat de nieuwe aandeelhouder ingreep en een steeds sterkere beheersing introduceerde. Het betekende het eind van de zelforganisatie, maar ook van de winstgevendheid van de onderneming. Die winstgevendheid was voor Zobrist niet het doel van de organisatie, maar wel haar belangrijkste levensbron. Toen eenmaal de teugels werden aangehaald na het vertrek van de CEO daalde de vrije cashflow van de onderneming van de in Zobrist's dagen gebruikelijk twintig procent naar uiteindelijk slechts vijf procent. Als in een vicieuze cirkel nam als gevolg daarvan de beheersing weer verder toe.

Ook het actief consulteren van werknemers gericht op verbetering van processen, draagt bij aan het versterken van het agapeïsch karakter van de arbeid. Dat gaat verder dan het invoeren van een ideeënbus of een strak geleid vragenuurtje. Werknemers binnen de drie familiebedrijven willen het gevoel hebben dat zij zichzelf kunnen zijn en dat er naar hen wordt geluisterd. Dat betekent volgens de respondenten niet dat de uitkomst altijd in hun voordeel dient uit te pakken. Het gaat erom dat het bedrijf kennis neemt van hun inbreng, daar serieus mee omgaat en adequaat feedback geeft. Concreet wijzen medewerkers van de familiebedrijven op mogelijkheden om de feedback te verbeteren en op het beleidsmatig de ontwikkeling en bloei van medewerkers te bevorderen. Daarnaast kan de diversiteit worden versterkt. Royal Lemkes en Auping sturen daar actief op en houden in de ontwikkeling en uitvoering van beleid systematisch rekening met diversiteit. De medewerkers waarderen dat en zien er ook de waarde van in voor de onderneming. Het is op dit laatste punt dat een link zichtbaar wordt tussen de persoonsgerichte en de organisatiegerichte dimensies. Het versterken van diversiteit draagt namelijk bij aan de verbetering van de kwaliteit van de besluitvorming, de realisatie van de bedrijfsdoelstellingen en aan het leggen van verbindingen en de samenwerking die daaruit voortkomt.

De ruimte om uitdrukking te geven aan de individualiteit en uniciteit van de medewerkers leidt ertoe dat zij waardevol bijdragen aan het gezamenlijk resultaat en aan de ontwikkeling en waardigheid van zichzelf en hun collega's als persoon. De nadruk op de ander als gemotiveerde medewerker, als medereiziger, werd aan het begin van dit millennium onderstreept door Jim Collins in zijn boek *Good to Great*. Bedrijfssucces, zo gaf hij aan, hangt vooral samen met de juiste personen die gezamenlijk het avontuur aangaan:

“The executives who ignited the transformations from good to great (...) first got the right people on the bus (and the wrong people off the bus¹²⁵) and then figured out where to drive it.”¹²⁶

Waar de rit dan naartoe gaat maakt op voorhand niet zoveel uit. Dat wordt met de betrokkenen in onderling overleg afgestemd – waarbij bestemming en route tijdens de reis kunnen worden veranderd. Ontbreekt de onderlinge fit, dan valt de grondslag weg onder de samenwerking. Met name in hogere functies lijkt dit een rol te spelen. Het is mede om deze reden dat de onderzochte bedrijven ruim de tijd nemen om vast te stellen of werkgever en potentiële werknemer een goede match vormen. Met name Viisi trekt daar veel tijd voor uit. Potentiële Viisionairs krijgen vragen over wie ze zijn en over welke kwaliteiten ze als persoon beschikken. Wat hebt je ons te bieden? Wat kunnen wij van jou verwachten? Dan gaat het om persoonlijke eigenschappen, vaardigheden en ambities en minder om kennis en ervaring.

123 Het begrip 'zelforganisatie' of 'zelfsturing' wekt nogal eens verwarring op, zo stelt Laloux vast. Het betekent niet 'ongeorganiseerd'. Zelforganisatie kent strakke procedures, zoals we ook in het geval van Viisi zagen, en vraagt voortdurend om coördinatie. Het verschil met traditionele organisaties is dat de coördinatie niet vanuit de top wordt aangestuurd en beheerst.

124 <https://corporate-rebels.com/favi-part-2/>

125 Succesvolle ondernemingen hebben respect voor hun medewerkers, maar nemen tijdig afscheid van hen die niet bijdragen aan hun doelstellingen.

126 Jim Collins (2001), *Good to Great*, New York, HarperCollins, p.43

8.3 Conclusie

Auping, Royal Lemkes, Van Wijhe en Viisi zijn op het eerste oog reguliere bedrijven die kwalitatief hoogwaardige producten en diensten in de markt zetten. Ze hebben alle vier oog voor de behoeften van hun stakeholders – in het bijzonder die van hun medewerkers. Auping en Viisi blijken daar heel uitgesproken over. Ze zetten hun medewerkers op plaats een. Hoewel Royal Lemkes en Van Wijhe zich niet aansloten bij het initiatief 'Wiezetjijopeen.nu', zijn ook bij deze bedrijven de medewerkers de bron voor het streven naar duurzame groei en continuïteit van de onderneming. Deze studie laat zien dat de bedrijven medewerkers waarderen als ander(s) en tegelijkertijd als bedrijf financieel, economisch, sociaal, maatschappelijk en ecologisch floreren. Agape gaat dus niet ten koste van de bedrijfseconomische prestaties; het is er eerder een aanjager van. De kern van dat succes vormt de aandacht voor wat wij in hoofdstuk 3 omschreven als *mensenmanagement*:

“het creëren van een context waarin medewerkers hun behoeften, belangen, ambities en relaties kenbaar kunnen maken, waarin het bedrijf daar kennis van neemt, de inbreng van de medewerkers tot rechtsnoer maakt van haar beleid, besluitvorming en handelingen en daar transparant over is”.

Mensenmanagement is niet hetzelfde als het beheersen van 'de factor mens' door de bedrijfsleiding, maar verwijst naar het scheppen van een context voor werknemers om als mens te fungeren in de organisatie. Het adequaat organiseren van deze context of ruimte draagt in belangrijke mate bij aan de bedrijfseconomische prestaties. Zoals Viisi het aloude inzicht uit de managementtheorie samenvat: zet je medewerkers op een en schenk aandacht aan je maatschappelijke missie en je klanten en aandeelhouders zullen daar wel bij varen. In deze studie vertaalden we het mensenmanagement naar het welzijnsweb met daarin zes dimensies. Deze dimensies zijn gericht op het vermogen van werknemers om zichzelf te ontwikkelen en ruimte te ervaren voor persoonlijke en bedrijfsmatige bloei. Zoals blijkt uit de hoofdstukken 4 tot en met 7 scoren de bedrijven goed op welzijn, al doen zij dat op uiteenlopende manieren. Van Wijhe staat bekend als een zorgzaam bedrijf dat erg betrokken is bij het lief en leed, de gezondheid en de veiligheid van medewerkers, Viisi focust op zelforganisatie en -ontplooiing en Royal Lemkes legt nadruk op persoonlijke ontwikkeling en leiderschap. Auping, op haar beurt, zet in op zekerheid voor werknemers, persoonlijk initiatief en verantwoordelijkheid met nadruk op duurzaamheid, circulariteit en maatschappelijke betrokkenheid.

Zoals de grafische weergave van het web van elk bedrijf laat zien, kunnen alle bedrijven nog een slag slaan. Bij de familiebedrijven gaat het dan met name om het versterken van de regelruimte voor medewerkers om zelfstandig of in teamverband besluiten te nemen betreffende hun werk. Daarnaast kunnen Auping en Van Wijhe nog een slag slaan in het terugkoppelen van de prestaties naar de medewerkers en hun bijdrage aan het realiseren van die prestaties. Bij Viisi is het zaak oog te hebben voor wat wij aanduiden als de *regelruimte paradox*. Visionairs hebben alle ruimte om zelf invulling te geven aan hun werk en doen dat ook met veel enthousiasme. Tegelijkertijd kan de hoge werkdruk ertoe leiden dat hun commitment – in combinatie met het besef dat ze hun net zo drukke collega's niet extra willen belasten – mogelijk leidt tot werkstress. De onderneming steunt hen daarbij als zij besluiten om het inkomend werk on hold te zetten, maar het lost het dilemma voor de medewerkers niet op. Zij zullen spanning ervaren tot het moment dat er evenwicht is in de vraag naar hun diensten en de personeelsbezetting om adequaat op die vraag te reageren. Dat laat onverlet dat de casestudies op de verschillende dimensies mooie voorbeelden tonen, die als inspiratie kunnen dienen voor andere bedrijven. We zetten er een paar op de rij.

1. Alteriteit en ontwikkeling

Royal Lemkes faciliteert persoonlijk leiderschap door een keur aan trainingen en opleidingen aan te bieden en medewerkers aan te sporen daar gebruik van te maken. Naast programma's gericht op persoonlijke groei en persoonlijk leiderschap heeft het bedrijf ook een intern talentmanagement-programma. Het zet medewerkers aan hun persoonlijkheid bij aankomst niet achter te laten bij de ingang, maar deze juist mee naar binnen te nemen. Persoonlijkheid draagt bij aan de juiste variëteit in talenten en kwaliteiten en de verbinding daartussen. Die is uiteindelijk bepalend voor het succes van het bedrijf – sociaal, maatschappelijk, ecologisch en economisch. Via de eigen Plantify Academy kunnen medewerkers werkgerelateerde kennis opbouwen, maar ook een talencursus volgen of bijgepraat worden over Covey's 'zeven eigenschappen' onder het genot van een pizza.

2. Alteriteit en waardigheid

Waardigheid is iets dat iedere persoon meekrijgt bij de geboorte. Dat vraagt van een organisatie om respect voor de geaardheid en de overtuigingen van iedere medewerker. Een van de kernelementen van agape is de oprechte aandacht voor de ander – niet alleen als medewerker maar ook als mens (Hummels, et al., 2019:8). Hoe gaat het met je? Kan ik je ergens mee helpen?

Auping en Royal Lemkes kennen beide een grote mate van culturele diversiteit op de operationele afdelingen. Daar wordt respectvol mee omgegaan vanuit een erkenning van de waarde van ieder individu. Tegelijkertijd realiseren de bedrijven zich ook dat zij voor de uitvoerende werkzaamheden in belangrijke mate zijn aangewezen op medewerkers met een verschillende culturele achtergrond. Royal Lemkes stelde daarom bewust teamleiders aan met uiteenlopende culturele achtergronden. Ook biedt het medewerkers de kans talencursussen te volgen om zich makkelijker verstaanbaar te kunnen maken. Auping op haar beurt versterkt de diversiteit van het management en geeft daarmee actief uitdrukking aan de bevordering van de waardigheid van alle medewerkers. Viisi organiseert in dit kader Culture Days voor nieuwe medewerkers. Daarin komen zij meer te weten over de organisatie en leert Viisi meer over de persoon. De motivatie, ambities, dromen en waarden van de nieuwe Viisionair staan centraal en niet haar of zijn kennis en ervaring.

3. Alteriteit en persoonlijke stem

De persoonlijke stem van de medewerker komt binnen Viisi luidt en duidelijk door in combinatie met de controle over de eigen arbeid. Het holocratisch model faciliteert en stimuleert de bijdrage van alle Viisionairs. Dat begint al tijdens de check-in als de facilitator informeert naar ieders welbevinden. Belangrijker is dat de nadruk op het definiëren van rollen, taken, bevoegdheden en 'accountabilities' medewerkers ruimte biedt hun eigen werk vorm te geven. De besluitvormingsprocedure vereist dat anderen luisteren als een medewerker een voorstel inbrengt. Commentaar is wenselijk en mogelijk, maar alleen als de feedback terzake, onderbouwd en relevant is voor de uitvoering van de rollen van een collega-Viisionair of de organisatie in bredere zin. Ook de drie familiebedrijven hechten waarde aan de persoonlijke inbreng van medewerkers. Bij Auping blijkt die uit de mogelijkheden die ze krijgen om nieuwe initiatieven te exploreren. Meest aansprekend zijn het volledig circulaire matras en de in-house ontwikkeling van mondkapjes, inclusief de daarvoor benodigde machines.

4. Alteriteit en bedrijfsresultaten

Auping en Van Wijhe zijn in de afgelopen jaren trajecten gestart waarbij de gemeenschappelijke uitdaging en de concrete doelstellingen voor de verschillende onderdelen van de bedrijven zijn aangescherpt. De nadruk ligt daarbij in toenemende mate op het zichtbaar maken van de bijdragen van de verschillende teams aan het gemeenschappelijk resultaat. Medewerkers hechten daar veel waarde aan en moedigen hun directies aan opener te communiceren over de prestaties van de onderneming en hoe deze tot stand komen. De motivatie komt daarbij vooral uit de maatschappelijke bijdragen die de bedrijven leveren en in mindere mate uit de bijdrage aan de winstgevendheid. Het draagt bij aan een enorm gevoel van satisfactie bij de medewerkers, zoals dat tot uitdrukking komt in de woorden van voormalig Amerikaans president Theodore Roosevelt:

"Far and away the best prize that life offers is the chance to work hard at work worth doing."

Royal Lemkes nam deze stap al enige jaren geleden, tot uitdrukking komend in de payoff 'Let's plantify® the future. Together.' Als gevolg daarvan heeft het bedrijf de feedback naar de teams en hun medewerkers geoptimaliseerd. In dagelijkse teambijeenkomsten wordt de uitvoering van het werk besproken inclusief eventuele knelpunten. Op maandbasis delen en bespreken managers de financiële en niet-financiële resultaten van het bedrijf als geheel met de medewerkers, inclusief de bijdrage van de eigen afdeling daaraan. Aanvullend daarop kent Royal Lemkes een opendeurpolitiek. Van hoog tot laag kunnen medewerkers binnenstappen bij hun managers. Ook voeren managers en medewerkers regelmatig gesprekken over werk en privé. Je moet wel een erg goede reden hebben, aldus een manager, om zo'n persoonlijk gesprek af te zeggen. Tot slot zijn er de algemene gesprekken met leidinggevend, beoordelingsgesprekken, coachings- en seniorensgesprekken, enzovoorts. Binnen Viisi zorgt Glassfrog, het digitale informatie- en communicatiesysteem waarin alle taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en prestaties zijn opgenomen, voor het up-to-date houden van de medewerkers. Op dagbasis bespreken medewerkers hun werkzaamheden en de uitdagingen waar ze voor staan. Deze dagelijkse check-ins worden aangevuld met wekelijkse Townhall Meetings, waarin medewerkers iets vertellen over de gang van zaken, de uitdagingen, de kansen en de prestaties van de eigen afdeling. Op kwartaalbasis organiseert Viisi Qrondes. Daarin gaat het bedrijf dieper in op de missie.

5. Alteriteit en controle

Jezelf kunnen zijn en van daaruit bijdragen aan het gemeenschappelijk resultaat is door Viisi uitgewerkt in een holocratisch bedrijfsmodel. Het bedrijf erkent elke Viisionair als ander(s) in de wijze waarop de medewerker ruimte krijgt om invulling te geven aan het eigen werk, de bijdrage aan het gemeenschappelijk resultaat en de ontwikkeling van ieders loopbaan – en leven. Het belang dat Viisi hecht aan zelforganisatie als vorm en invulling van de alteriteit,

pakt uitstekend uit voor de medewerkers en voor de onderneming. Het commitment van de werkgever aan het welzijn en de bloei van de medewerkers resulteert in een commitment van de medewerkers aan de ontwikkeling en groei van de onderneming. Hoewel de overige bedrijven niet in dezelfde mate invulling geven aan zelforganisatie, stellen ook zij vast dat actieve betrokkenheid en input van de medewerkers voor beide zijden vruchten afwerpt. Zo worden binnen Van Wijhe medewerkers actief betrokken bij wijzigingen in het productieproces die invloed hebben op hun werk en de uitkomsten daarvan. De medewerkers voelen zich erkend en de efficiëntie en effectiviteit van het veranderingsproces neemt daardoor toe.

6. Alteriteit en relaties

Koninklijke familiebedrijven leven bij de gratie van relaties, verbondenheid en aandacht voor hun medewerkers. Dat uit zich in wederzijdse betrokkenheid en tot een relatief grote groep medewerkers met langjarige dienstverbanden. In deze bedrijven wordt met liefde en respect gesproken over de historie en de betrokkenheid van de familie voor zover deze laatste nog een actieve rol speelt in het bedrijf. Medewerkers voelen zich verbonden. Dat komt het sterkst tot uitdrukking in de verhalen over de algemeen directeur die tussen kerst en oudjaar met oliebollen rondgaat bij het ene bedrijf en het kerstontbijt met de eigenaar en zijn familie bij een ander – maar ook over het actief aanpakken door familieleden als dat nodig is. Bij de een komt dit voort uit zorgzaamheid. Bij de andere bedrijven gaat het meer om een cultuur van omkijken naar elkaar en klaarstaan als dat nodig is. Het is de uitdrukking van een streven naar verbinding tussen mensen onderling. Het is dan ook niet verrassend dat de ondernemingen hun medewerkers kennis laten maken met verschillende afdelingen. Daardoor leren zij niet alleen die afdelingen kennen, maar ontstaan ook persoonlijke relaties. Je moet de ander kennen om elkaar te kunnen waarderen en met elkaar te kunnen samenwerken.

De voorbeelden wijzen in de richting van een gedeeld belang, van uitkomsten die voor werknemers, onderneming en samenleving waarde toevoegen. Daarmee laat deze studie zien dat het centraal stellen van de medewerker als ander(s) en uitgaan van haar of zijn belangen en behoeften sporen met de belangen van de onderneming. Elke onderzochte onderneming laat zien dat medewerkers trots zijn op de onderneming en de maatschappelijke waarde die zij creëert. Zij zijn gemotiveerd, betrokken en dragen slimme oplossingen aan. Het leidt ertoe dat de onderneming efficiënter en effectiever opereert, minder coördinatie behoeft, een hoge retentie van medewerkers kent en daardoor lage wervings- en selectiekosten. Plat gezegd betekent dit dat de leiding van een bedrijf niet actief hoeft te sturen op de juiste inzet van de werknemers. Schep de juiste omstandigheden en voorwaarden en ze realiseren hun eigen wensen, dromen en behoeften en behartigen daarmee de belangen van de onderneming.

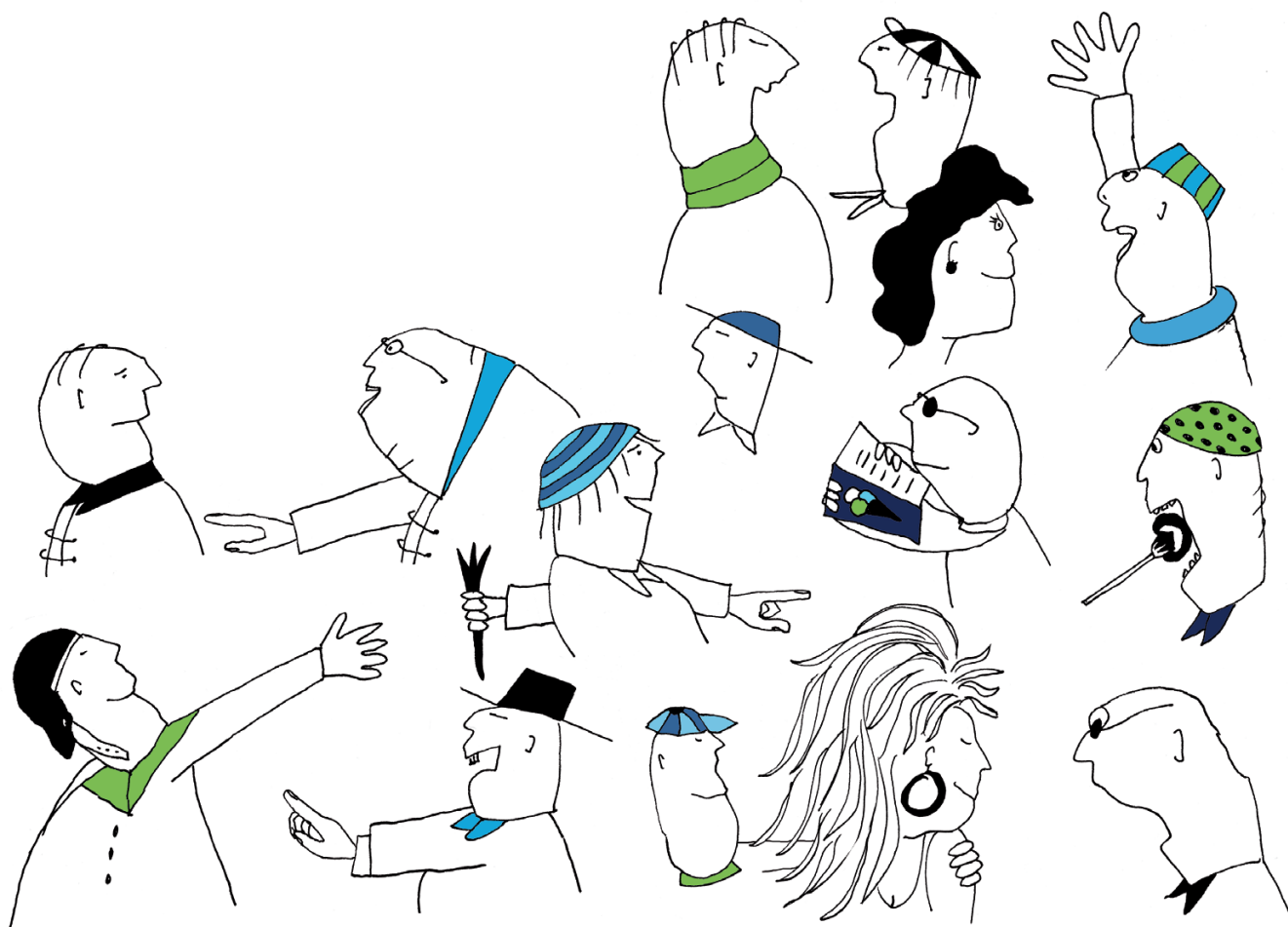
8.4 Tot besluit: aanzetten tot een agapeïsche wending

Aan het begin van deze studie vroegen we ons af of reguliere bedrijven zich herkennen in (aspecten van) de aanpak van Greyston Bakery gericht op het welzijn van medewerkers. In hoeverre luisteren bedrijven naar hun werknemers en nemen zij het streven naar persoonlijke bloei, waardigheid, sociale relaties en de wil om bij te dragen aan een collectief resultaat *als uitgangspunt* voor hun bedrijfsvoering? Terugkijkend blijkt dat de wijze waarop Greyston invulling geeft aan haar agapeïsche oriëntatie bijzonder is, maar het commitment aan het welzijn en de bloei van de medewerker is dat niet. Ook de dienstverlenende of productiebedrijven die deelnamen aan dit onderzoek laten een agapeïsche wending zien gericht op het welzijn van de werknemers. Elk bedrijf is op haar eigen manier daarin een beetje uniek. Zo legt Viisi door haar holacratistische insteek veel nadruk op het welzijn van medewerkers in de structurering van de arbeid en de besluitvorming daarover, terwijl Royal Lemkes sterk inzet op ontwikkeling, waarbij medewerkers worden gestimuleerd opleidingen te volgen. Bij Auping en Van Wijhe ligt de nadruk wat meer op de rol en ontwikkeling van werknemers gericht op het collectieve streven naar innovatie en duurzaamheid. Medewerkers worden uitgedaagd initiatief te nemen. Dat resulteerde bij Auping in de in-house ontwikkeling van medische mondkapjes en het circulaire matras Evolve. Bij Van Wijhe leidde het tot de introductie van bio-based verven en tot de positionering van het bedrijf als de autoriteit in duurzame een coatings en coatingoplossingen. De casestudies laten ook zien dan niemand perfect is als het gaat om het commitment aan het welzijn en de bloei van de medewerkers. Alle bedrijven kennen nog verbeterpunten.

Aan het eind van deze studie stellen wij daarmee vast dat agape niet is voorbehouden aan bijzondere bedrijven zoals Greyston. Dat bedrijf staat voor het belang van (toekomstige) medewerkers vanuit een Boeddhistische insteek. Het biedt iedereen kans op werk die daar behoefte aan heeft. Bij de invulling daarvan gaat Greyston uit van de individuele behoeften van de medewerker. Maar ook de bedrijven uit onze studie geven invulling aan agape in een proces van continue aanpassing en verbetering en houden daarbij – in de geest van Emmanuel Levinas – rekening met de medewerker als ander(s). Dat brengt ons tot de conclusie dat elke onderneming invulling kan geven aan een

commitment aan het welzijn en de bloei van medewerkers langs de lijnen van het welzijnsweb. Het vraagt om een agapeïsche wending in het organiseren van de arbeid in bedrijven, te beginnen in het denken van de besluitvormers. Krachtiger dan in de woorden van Royal Lemkes directeur Michiel de Haan kunnen wij deze studie niet afsluiten:

"Het is heel gewoon wat wij doen. Het is vooral bijzonder dat anderen dat niet doen!"



Agape gaat niet ten koste van de
bedrijfseconomische prestaties; het is er
een aanjager van.



Waar medewerkers als middel vervangbaar zijn,
zijn ze dat niet als persoon.

9 Op weg naar een instrument

Aan het eind van deze studie kijken we terug op het welzijnsweb. We stellen vast dat het web een nuttig hulpmiddel is om na te gaan hoe de vier onderzochte ondernemingen hun commitment aan het welzijn van de medewerkers invullen. Kan het web nu worden uitgewerkt tot een instrument waarmee bedrijven zelfstandig een beeld kunnen krijgen over het welzijn van hun medewerkers?

9.1 Een eerste operationele aanzet

Zoals eerder opgemerkt onderscheidt het web zich niet van eerder onderzoek door de gehanteerde dimensies¹²⁷. Het onderscheid en de relevantie zit met name in de combinatie van de dimensies én in de insteek van waaruit bedrijven handelen gericht op het versterken van de dimensies. Die insteek is de erkenning van de werknemer als ander(s) en het inrichten van de structuur, de besluitvorming en het beleid van bedrijven waarin de erkenning zich uitdrukt. Een belangrijk onderzoek dat goede diensten bewijst bij het ontwikkelen van een welzijnsinstrument is de *Waarde van Werk Monitor* (WWM). Het betreft een surveyonderzoek naar de waarde(ring) van werk in Nederland met als doel het in kaart brengen van de waarde(ring) van werk onder de Nederlandse bevolking. De eerste meting (WWM'19) vond plaats in het voorjaar van 2019 (Conen & De Beer, 2020); de tweede in de 2021 (WWM'21) onder ruim 4000 respondenten¹²⁸. WWM'21 bevat vragen over maatschappelijke participatie, waarde(n) van werk, tijdsbesteding, kwaliteit van werk en instituties. Daarnaast bevat het vragen over de kenmerken van de (arbeids)organisatie en de respondent. Op basis van WWM en het voorliggende onderzoek naar agape en arbeid stelden we een lijst van dimensies en items op die zo volledig mogelijk het welzijn van medewerkers in beeld brengen. Daarbij gingen we na:

- welke dimensies van het welzijnsweb eveneens aan bod kwamen in de WWM;
- welke dimensies aan het web moesten worden toegevoegd om vanuit een goed begrip van agape te komen tot de eerste aanzet van een instrument.

In het navolgende staan we stil bij de aansluiting tussen beide onderzoeken. De overeenkomsten bieden goede vooruitzichten om het welzijnsweb uit te werken tot een gevalideerd meetinstrument.

Op voorhand merken we op dat het welzijnsweb in het voorliggend rapport en de Waarde van Werk Monitor verschillen op drie aspecten. Ten eerste is de WWM volledig gebaseerd op de antwoorden van werknemers. Het welzijnsweb, daarentegen, is gebaseerd op de antwoorden van medewerkers in combinatie met die van managers. Deze antwoorden van de managers fungeerden als check op de uitkomsten van de medewerkerssurvey. Ten tweede vormt het surveyonderzoek enkel een basis voor het invullen van het welzijnsweb. Het uiteindelijke profiel bestaat uit een combinatie van de survey en kwalitatief onderzoek bestaande uit de analyse van publieke en bedrijfsdocumenten, naast de uitkomsten van individuele en groeps gesprekken met managers en medewerkers. In de vergelijking tussen de instrumenten concentreren we ons daarom vooral op de vergelijking van de kwantitatieve zijde van de WWM en met het welzijnsweb. Een derde verschil hangt samen met de uitkomst van de metingen. Zoals we hierna zien, stelt de Waarde van Werk Monitor ons in staat conclusies te trekken over arbeidstevredenheid in en door het werk. Hoewel tevredenheid een belangrijk gevolg kan zijn van het welzijn van medewerkers, gaat welzijn verder. Zoals we aangaven in hoofdstuk 3 verwijst welzijn naar het menselijk vermogen om zinvol invulling te geven aan de arbeid, de ontwikkeling in die arbeid en de bloei als mens. De praktijk kan uitwijzen dat medewerkers in ruime mate beschikken over dit vermogen en toch niet tevreden zijn. Het laatste begrip is afhankelijk van meer (subjectief te waarderen) aspecten dan louter het vermogen om zinvol invulling te geven aan hun werk en hun leven. Tegen deze achtergrond geeft box 1 een overzicht van de operationalisatie van de zes dimensies van het welzijnsweb gerelateerd aan de indicatoren voor de waarde van arbeid uit WWM'21. Daarbij konden we invulling geven aan de zes dimensies van het web. Het gaat zowel om persoonlijke ontwikkeling, waardigheid en stem als om arbeid in relatie tot bedrijfsresultaten, controle en sociale relaties. Deze dimensies zijn uitgewerkt met op literatuur gebaseerde stellingen en tonen onderling een redelijke tot (zeer) goede samenhang. Dit geven we weer door Cronbach's alpha, een indicator voor de samenhang (consistentie) tussen de vragen. Zie schema op de volgende pagina.

Voor het meten van de 'waarde van werk' of 'welzijn' is geen eenduidige maatstaf beschikbaar. De WWM maakte gebruik van arbeidstevredenheid, gemeten met de vraag "Hoe tevreden of ontevreden bent u, alles bij elkaar genomen, met uw huidige werk?"

¹²⁷ Wel worden in de literatuur enkele dimensies minder in verband gebracht met welzijn dan andere (zie ook hoofdstuk 3).

¹²⁸ De uitkomsten in dit hoofdstuk zijn gebaseerd op 1576 werknemers in loondienst.

Box 1 Dimensies Welzijnsweb in de Waarde van Werk Monitor 2021

1. Persoonlijke ontwikkeling

- Ik kan mij ontplooiën of ontwikkelen in mijn werk (v20p)
- Mijn leidinggevende stimuleert en steunt mijn ontwikkeling (v41f)
- Mijn werk biedt goede carrièremogelijkheden (v20i)
 - Cronbach's $\alpha=0,78$

2. Persoonlijke waardigheid

- De omgang tussen collega's is respectvol (v41h)
- Mijn leidinggevende respecteert mij om wie ik ben (v41i)
- Ik voel me op mijn gemak bij mijn collega's (v41a)
- Ik kan mezelf zijn op het werk (v41c)
 - Cronbach's $\alpha=0,82$

3. Persoonlijke stem

- Mijn leidinggevende luistert goed naar ons als medewerkers (v41e)
- Mijn leidinggevende heeft aandacht voor het welzijn van de medewerkers (v41b)
- Er is voldoende ruimte voor initiatief (v20d)
- Als een medewerker een goed idee heeft, wordt daar door directie en managers (vaak) ook iets mee gedaan (v42d)
 - Cronbach's $\alpha=0,82$

4. Arbeid & bedrijfsresultaten

- Ik heb het gevoel dat ik met mijn werk een belangrijke bijdrage lever aan (het succes van) de organisatie (v42f)
- Ik ben (regelmatig) trots op de organisatie waar ik werk (v41j)
- Ik voel mij gewaardeerd binnen de organisatie (v42g)
- Ik voel me betrokken bij de organisatie (v42e)
 - Cronbach's $\alpha=0,86$

5. Arbeid & controle

- Hoe vaak: voelt u zich uitgeput na een werkdag? (v25a)
- Hoe vaak: moet u onder grote druk of stress werken? (v25c)
- Hoe vaak: maakt u zich zorgen over uw werk terwijl u niet (meer) aan het werk bent? (v25e)
- Hoe vaak: heeft u te maken met krappe deadlines? (v25f)
 - Cronbach's $\alpha=0,73$
- Ik kan zelf beslissen hoe ik mijn werk uitvoer (v20m)

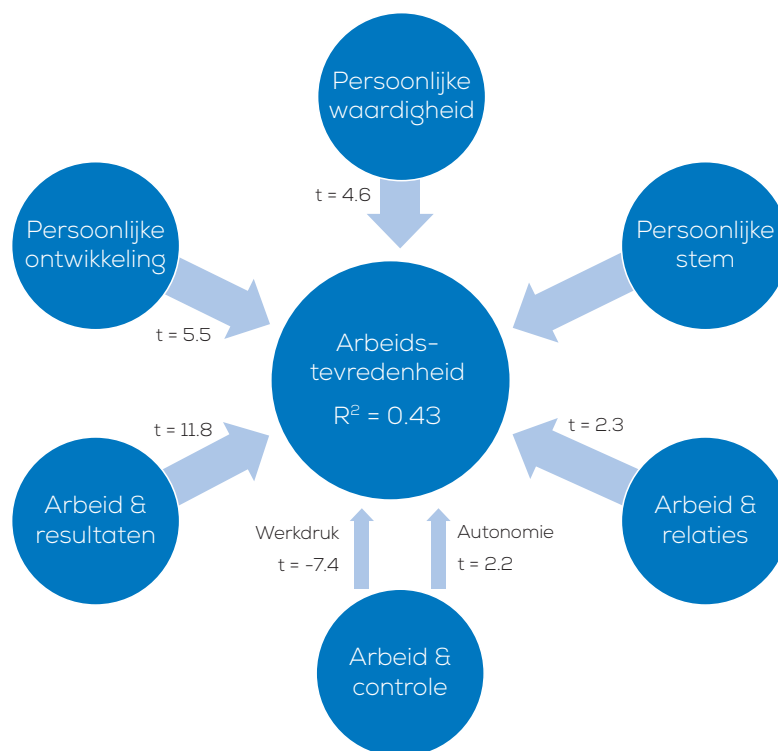
6. Arbeid & relaties

- Ik heb veel vertrouwen in de directie en de managers van de organisatie (v42a)
- Mijn collega's staan klaar om te helpen als ik daarom vraag (v41g)
- Ik werk met prettige mensen (v20c)
- Mijn werk biedt voldoende zekerheid (v20b)
- Ik weet goed hoe de organisatie er momenteel voorstaat (v42b)
 - Cronbach's $\alpha=0,67$

9.2 Resultaten: de zes dimensies in relatie tot arbeidstevredenheid

In de Waarde van Werk Monitor is vooral gekeken welk effect de verschillende items hebben op de arbeidstevredenheid van medewerkers. Kan nu eveneens worden nagegaan wat de invloed is van de verschillende dimensies van het welzijnsweb op arbeidstevredenheid? En in hoeverre verklaren de zes dimensies arbeidstevredenheid? Om dergelijke vragen te beantwoorden is een hiërarchische (blockwise entry) analysemethode gebruikt. De resultaten daarvan zijn zichtbaar in figuur 1 ¹²⁹.

129 Een technische, nadere onderbouwing van dit model is opvraagbaar bij de auteurs.



Figuur 9.1: De dimensies van het welzijnsweb en de impact op arbeidstevredenheid

De figuur laat allereerst zien dat de dimensie 'bedrijfsresultaten' een sterke impact heeft op de arbeidstevredenheid¹³⁰. Anders gezegd, hebben medewerkers het gevoel dat zij bijdragen aan een gemeenschappelijk resultaat, dan draagt dit sterk bij aan hun arbeidstevredenheid. Daarnaast gaat een significant effect van 'werkdruk'¹³¹, 'persoonlijke ontwikkeling', 'waardigheid', 'arbeid en relaties' en 'autonomie' uit op arbeidstevredenheid. Dit correspondeert met eerdere bevindingen¹³². De figuur toont ook het belang van de toegevoegde waarde van 'persoonlijke waardigheid' als extra dimensie. De dimensie 'persoonlijke stem', daarentegen, heeft in het huidige model geen significante invloed en draagt niet bij aan het verklaren van arbeidstevredenheid¹³³. Dit kan verschillende oorzaken hebben. In de eerste plaats is het mogelijk dat de voorgelegde set items toch niet goed meet wat ermee beoogd wordt. In de tweede plaats is het mogelijk dat 'stem' geen duidelijk 'eigen' effect heeft, maar vooral tot uitdrukking komt als moderator of mediator voor andere dimensies. Tezamen verklaren de zes dimensies een substantiële 43 procent van de variantie¹³⁴.

9.3 Lessen voor de toekomst

De overeenkomst tussen de uitkomsten van beide onderzoeken en de daarin gehanteerde dimensies en items biedt goede vooruitzichten voor de toekomst. Het verdient dan ook aanbeveling om het instrument in vervolgonderzoek nader uit te werken. Aan de hand van dit instrumentarium kan in vervolgonderzoek nagedacht worden over kwantitatieve peilingen binnen organisaties of over, bijvoorbeeld, randomized control trials. Daarbij wordt de welzijnsontwikkeling vergeleken in twee vrijwel identieke bedrijven, waarbij het ene bedrijf een op het versterken van het welzijn gerichte interventie ondergaat en de andere niet.

De voorliggende verkenning laat zien dat het terugbrengen van de menselijke maat in discussies rond het welzijn van werkenden terecht in de belangstelling staat. Er is sprake van een wezenlijke impact van de dimensies persoonlijke waardigheid en het belang van goede arbeidsrelaties op het welzijn van werkenden. Een bijzondere rol lijkt te zijn weggelegd voor het gevoel een bijdrage te leveren aan een groter geheel of 'de groep'. De actieve betrokkenheid van medewerkers bij de organisatie is belangrijk in de context van arbeid, maar ook als onderdeel van het leven. Een opvallende bevinding is dat de 'persoonlijke stem' geen (zelfstandig) effect lijkt te hebben op verschillende uitkomstmaten van waarde en welzijn in de arbeid. Dit kan verschillende oorzaken hebben. In de eerste plaats is

130 Dit blijkt uit een hoge t-waarde en een sterke significantie.

131 Voor 'werkdruk' betreft dit uiteraard een negatief effect.

132 In het bijzonder betreft dit de impact van 'werkdruk en controle' en 'persoonlijke ontwikkeling' op welzijn (zie hoofdstuk 3).

133 Deze laatste bevinding is niet getoond in figuur 1, maar wel opvraagbaar bij de auteurs

134 Dit wordt uitgedrukt in R²

het mogelijk dat de voorgelegde set items toch niet goed meet wat ermee beoogd wordt. In de tweede plaats is het mogelijk dat 'stem' geen duidelijk 'eigen' effect heeft, maar vooral tot uitdrukking komt als moderator of mediator voor andere dimensies. Het verdient aanbeveling om hier in toekomstig onderzoek aandacht aan te besteden.

Meer in het algemeen geldt dat de verschillende dimensies verder uitgewerkt kunnen worden. De uitkomsten zijn, zoals aangegeven, gebaseerd op de formulering van de dimensies in de Waarde van Werk Monitor en op tussen-tijdse inzichten uit het voorliggende onderzoek naar agape en arbeid. Het lijkt mogelijk de dimensies 'arbeid en relaties' en 'arbeid en controle' verder te operationaliseren met behulp van specifieke items die sterker en met meer samenhang aangeven wat de dimensie beoogt uit te drukken. Het verdient aanbeveling het voorliggende rapport nog eens naast de eerdere itemlijst te leggen. Ook de uitkomstmaat verdient nadere aandacht. Zoals we eerder aangaven is voor het meten van 'waarde en welzijn in de arbeid' geen eenduidige maat aan te wijzen. Naast 'arbeidstevredenheid' kan de invloed van de zes dimensies op, bijvoorbeeld, 'bevlogenheid' worden gemeten. Bevlogenheid is gerelateerd aan arbeidstevredenheid in de positieve gemoedstoestand die beide beogen betreffende het werk, maar verschilt in de mate van activering. "Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie" (Schaufeli & Bakker, 2001:245)¹³⁵. Daarnaast kan waarde en welzijn in de arbeid uitgedrukt worden in 'betekenisvol werk', of als onderdeel van de tevredenheid met het leven. Arbeid is in het huidige tijdsgewricht voor veel mensen een noodzakelijke behoefte om betekenis te geven aan het leven en met enige trots naar zichzelf te kunnen kijken. Een teveel eraan blijkt echter net zo ziekmakend als een chronisch tekort. Voormalig Denker des Vaderlands, Hans Achterhuis, schreef al in 1984 over 'arbeid als een eigenaardig medicijn'. Blijkbaar hebben we de juiste dosis nog niet gevonden om de wending te maken naar waardevol werk als onderdeel van een waardevol leven. Systematische aandacht voor agape als 'commitment aan het welzijn en de bloei van medewerkers' kan bedrijven en hun werknemers een belangrijke handreiking bieden.

135 Bevlogenheid is in WWM'21 gemeten aan de hand van de volgende items (UWES-3) ($\alpha=0,81$): 'Op het werk zit ik vol energie', 'Ik ben enthousiast over mijn baan' en 'De tijd vliegt voorbij als ik aan het werk ben'.

Referenties

- Achterhuis, H. (1984), *Arbeid, een eigenaardig medicijn*, Amsterdam, Ambo
- Aerden, K. van, Moors, G., Levecque, K., & Vanroelen, C. (2014). Measuring employment arrangements in the European labour force: a typological approach. *Social indicators research*, 116(3), 771-791.
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International journal of productivity and performance management*, 63(3): 308-323.
- Arendt, H. (1958), *The Human Condition*, Chicago, University of Chicago Press
- Aziri, B. (2011). Job satisfaction: a literature review. *Management Research & Practice*, 3(4):77-86.
- Bailey, C., & Madden, A. (2016). What makes work meaningful—or meaningless. *MIT Sloan Management Review*, 57(4), 53–61.
- Baker, B., Lee, D. (2020), Solidarity and Workplace Engagement, *Humanistic Management Journal*, 5:39–57
- Bakker, A. B. (2003). Bevlogen aan het Werk: Hoe Nederland haar eigen energiebronnen kan creëren. K. Verhaar (Red.), *Sociale Verkenningen*, 4, 119-141.
- Bakker, A. B. en Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Beer, P.T de en Conen, W.S. (2021). *De impact van Covid-19 op de waarde en waardering van werk en het steunbeleid van de overheid*, AIAS-HSI Kort & Bondig 7. Amsterdam: AIAS-HSI, Universiteit van Amsterdam
- Benz, M., & Frey, B. S. (2008). The value of doing what you like: Evidence from the self-employed in 23 countries. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 68(3-4), 445-455.
- Bloodworth, J. (2019), *Hired*, London, Atlantic Books
- Brown, A., Forde, C., Spencer, D., & Charlwood, A. (2008). Changes in HRM and job satisfaction, 1998–2004: Evidence from the Workplace Employment Relations Survey. *Human Resource Management Journal*, 18(3), 237-256.
- Brown, S. P., & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255.
- Bryson, A. (2004). Managerial responsiveness to union and nonunion worker voice in Britain. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 43(1), 213-241.
- Bryson, A., Charlwood, A., & Forth, J. (2006). Worker voice, managerial response and labour productivity: an empirical investigation. *Industrial Relations Journal*, 37(5), 438-455.
- Buchanan, A., (2010), The Egalitarianism of Human Rights, *Ethics*, Vol. 120, No. 4 (July), 679-710
- Buck, J., Eendenburg, G. (2010) *The creative forces of self-organization*. Sociocratic Center, Rotterdam.
- Buddelmeyer, H., McVicar, D., en Wooden, M. (2015). Non-standard “contingent” employment and job satisfaction: a panel data analysis. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 54(2), 256-275.
- Buijs, G., (2012). *Publieke liefde*. Amsterdam: Vrije Universiteit
- Bustillo, R., Fernandez-Macias, E., Esteve, F., & Anton, J. I. (2011). E pluribus unum? A critical survey of job quality indicators. *Socio-Economic Review*, 9(3), 447-76
- Cameron, K., Quinn, R., Degraff, J., Thakor, A. (2014), *Competing values leadership*, Cheltenham, Edward Elgar Publishing
- Cantarelli, P., Belardinelli, P., & Belle, N. (2016). A meta-analysis of job satisfaction correlates in the public administration literature. *Review of public personnel administration*, 36(2), 115-144
- Carney, B.M., & Getz, I. (2015). *Freedom, Inc. How corporate liberation unleashes employee potential and business performance*. Somme Valley House.
- CBS (2021). Dossier Flexwerk. <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-flexwerk>
- Ciulla, J.B. (2000), *The Working Life: The Promise and Betrayal of Modern Work*, New York: Three Rivers Press
- Clark, A. E. (2005). Your money or your life: Changing job quality in OECD countries. *British Journal of Industrial Relations*, 43(3), 377-400
- Clarke, M. (2008). Understanding and managing employability in changing career contexts, *Journal of European Industrial Training*, 32(4), 258-284
- Cludts, S. (1999). Organisation Theory and the Ethics of Participation, *Journal of Business Ethics* 21: 157-171
- Collier, J., Esteban, R. (1999). Governance in the Participative Organisation: Freedom, Creativity and Ethics, *Journal of Business Ethics* 21: 173-188
- Commissie Borstlap (2020). *In wat voor land willen wij werken?* Eindrapport van de Commissie Regulering van Werk.
- Conen, W.S. (2018). Waarden van werk. *Economisch-Statistische Berichten*, 103(4760), 186-189.
- Conen, W.S., en De Beer, P.T., (2019). Human capital investments and the value of work: comparing employees and solo self-employed workers, In: T, van der Lippe, & Z, Lippényi (Eds.), *Investments in a Sustainable Workforce in Europe* (pp, 175-189), London: Routledge

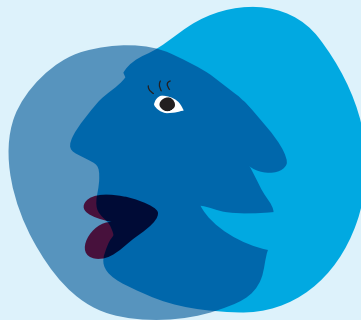
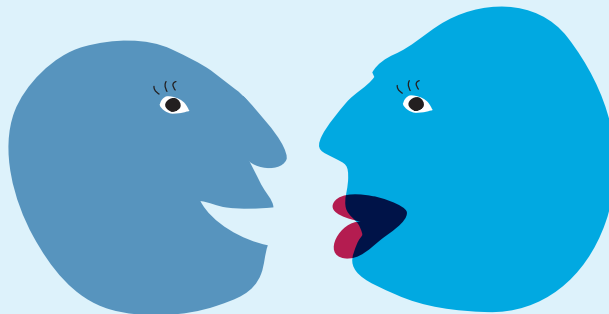
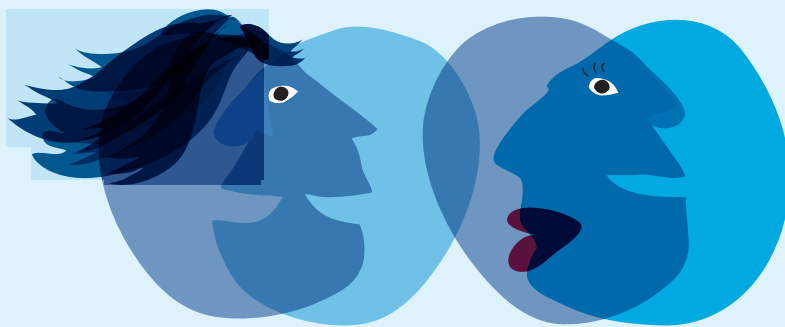
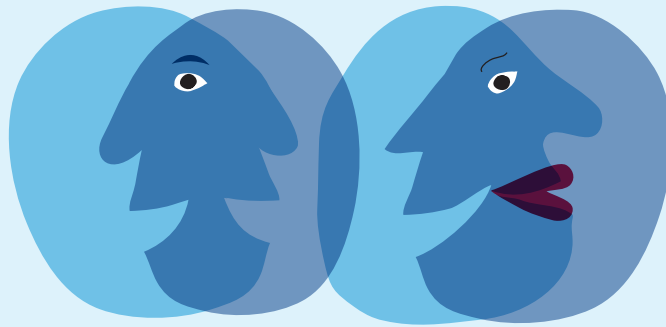
- Conen, W.S., en De Beer, P.T. (2020). *De waarde van werk in Nederland: resultaten van de Waarde van Werk Monitor*. Amsterdam: AIAS-HSI
- Cuyper, N. De, Jong, J. De, Witte, H. De, Isaksson, K., Rigotti, T. en Schalk, R. (2008). Literature review of theory and research on the psychological impact of temporary employment: Towards a conceptual model. *International Journal of Management Reviews*, 10(1), 25-51
- Dam, K. van, Heijden, B. I. van der en Schyns, B. (2006). Employability en individuele ontwikkeling op het werk. *Gedrag & organisatie*, 19(1).
- Davoine, L., Erhel, C., & Guergoat-Lariviere, M. (2008). Monitoring quality in work: European Employment Strategy indicators and beyond. *International Labour Review*, 147(2-3), 163-198.
- De Botton, A. (2009), *Ode aan de arbeid*, Amsterdam, Atlas
- De Galan, C., Van Gils, M., Van Strien, P. (red.), (1982), *Humanisering van de arbeid*, Assen, Van Gorcum
- De Lange, W., De Prins, P., Van der Heijden, B. (red.), (2019), *Canon van HRM*, Vakmedianet BV, Alphen aan den Rijn
- De Swaan, A. (1972). *Een boterham met tevredenheid. Gesprekken met arbeiders*, Van Gennep, Amsterdam
- Dierksmeier, C. (2015). Human dignity and the business of business. *Human Management Sciences*, 34, 33-42.
- Dierksmeier, C., & Pirson, M. 2009. Oikonomia Versus Chrematistike: Learning from Aristotle About the Future Orientation of Business Management. *Journal of Business Ethics*, 88(3): 417-430.
- Echtelt, P. van, Croezen, S., Vlasblom, J.D., De Voogd-Hamelink, M. en Mattijssen, L., (2016). *Aanbod van Arbeid 2016*. Den Haag: SCP.
- Echtelt, P. van (2020) *Werk, zaligmakend of ziekmakend? De relatie tussen arbeid en gezondheid*, WRR Working Paper 39, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Endenburg, G. (1998). Sociocracy. The organization of decision-making 'no objection' as the principle of sociocracy, Eburon, Delft
- Engbersen, G., Kremer, M., Went, R., Boot, A. (2020), *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*, WRR, Rapport 102, Den Haag
- Eijnatten, van, F. (1991). *An anthology of the socio-technical systems design (STSD) paradigm: from autonomous work groups to democratic dialogue and integral organizational renewal*. Eindhoven University of Technology.
- Felicetti, A. (2018). A Deliberative Case for Democracy in Firms, *Journal of Business Ethics*, 150:803-814
- Fernández-Macías, E., Muñoz de Bustillo, R., & Antón, J. I. (2014). Job quality in Europe in the first decade of the 21st Century
- Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412.
- Forrier, A. en Sels, L. (2003). Temporary employment and employability: Training opportunities and efforts of temporary and permanent employees in Belgium, *Work, employment and society*, 17(4), 641-666.
- Fouarge, D., de Grip, A., Smits, W., en de Vries, R. (2012). Flexible contracts and human capital investments, *De Economist*, 160(2), 177-195.
- Frege, C., & Godard, J. (2014). Varieties of capitalism and job quality: The attainment of civic principles at work in the United States and Germany. *American Sociological Review*, 79(5), 942-965.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human resource management review*, 9(4), 479-493.
- Gill, F. (1999). The meaning of work: Lessons from sociology, psychology, and political theory. *The Journal of Socio-Economics*, 28(6), 725-743
- Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs*. New York: Simon & Schuster.
- Green, F., Mostafa, T., Parent-Thirion, A., Vermeylen, G., Van Houten, G., Biletta, I., & Lyly-Yrjanainen, M. (2013). Is job quality becoming more unequal?. *ILR Review*, 66(4), 753-784.
- Greenan, N., Kalugina, E., & Walkowiak, E. (2014). Has the quality of working life improved in the EU-15 between 1995 and 2005?. *Industrial and Corporate Change*, 23(2), 399-428.
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? Managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of management perspectives*, 21(3), 51-63.
- Guest, D. (1999). Human Resource Management: the workers' verdict, *Human Resource Management Journal*, Vol. 9 (3), p.5-25
- Handel, M. J. (2005). Trends in perceived job quality, 1989 to 1998. *Work and occupations*, 32(1), 66-94.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of applied psychology*, 87(2), 268.
- Hill, D. (2020), Communication as a moral vocation: Safe space and freedom of speech, *The Sociological Review* 2020, Vol. 68(1) 3-16
- Hirsch Ballin, E., Jaspers, A. P. C. M., Knottnerus, J. A., & Vinke, H. (2021). *De toekomst van de sociale zekerheid: de menselijke maat in een solidaire samenleving*. Den Haag: Boom juridisch.

- Holland, P., Pyman, A., Cooper, B. K., & Teicher, J. (2011). Employee voice and job satisfaction in Australia: The centrality of direct voice. *Human Resource Management*, 50(1), 95-111.
- Houtman, I., Dhondt, S., Preenen, P., Kraan, K., & de Vroome, E. (2020). Intensivering van werk in Nederland. *Intensivering van werk in Nederland. Wat is het, waar staan we en wat te doen?*, 1-124.
- Hu, J., Liden, R. (2014), Making a Difference in the Teamwork: Linking Team Prosocial Motivation to Team Processes and Effectiveness, *Academy of Management Journal*, 58 (4), 1102-1127
- Hummels, H. (2018), *The voice of the beneficiary*, Inaugural address, Utrecht University, March, Utrecht
- Hummels, H., Bammens, Y., Van Dijk – de Groot, M. en Van Uden, A. (2019). *In de ogen van de ander. Een witboek voor agapè in een bedrijfsomgeving*. Maastricht: Maastricht University.
- Hummels, H., Nullens, P. (2021), 'Other-wise' Organizing. A Levinasian approach to agape in work and business organisations, Paper presented at the 21st Symposium on Ethics, Business & Society, IESE Business School, July, Barcelona
- Hurka, T. (2010). *The best things in life: A guide to what really matters*. Oxford: Oxford University Press.
- Jahoda, M. (1982). *Employment and Unemployment: A Social-Psychological Analysis*. Cambridge, MA: University of Cambridge Press.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological bulletin*, 127(3), 376.
- Kaler, J. (1999). Understanding participation, *Journal of Business Ethics* 21: 125–135
- Kalleberg, A.L. (2011). *Good Jobs, Bad Jobs: The rise of polarized and precarious employment systems in the United States, 1970s to 2000s*. New York: Russell Sage Foundation.
- Katebi, A., HajiZadeh, M. H., Bordbar, A., & Salehi, A. M. (2021). The Relationship Between “Job Satisfaction” and “Job Performance”: A Meta-analysis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 1-22.
- Kaufman, B. (2001), The theory and practice of strategic HRM and participative management, *Human Resource Management Review*, 11, pp. 505–533
- Keenoy, T. (1990). `HRM: a case of the wolf in sheep's clothing?' *Personnel Review*, Vol. 19, no. 2, 3-9.
- Keenoy, T. (1997). `HRMism and the languages of re-presentation'. *Journal of Management Studies*, Vol. 34, no. 5, 825-841.
- Kent, G. (2010), The Human Right to Food and Dignity, *Human Rights*, Winter, Vol. 37, No. 1, pp. 2-5
- Kleinig, J., Evans, N. (2013), Human Flourishing, Human Dignity, and Human Rights, *Law and Philosophy*, September, Vol. 32, No. 5, 539- 564
- Kolnai, A. (1976), 'Dignity', *Philosophy*, Vol. 51, No. 197, July, pp. 251-271
- Kwant, R.C. (1964). *Filosofie van de arbeid*, De Nederlandsche Boekhandel, Antwerpen
- Laloux, F. (2016). *Reinventing Organizations*. Nelson Parker, Millis MA
- Laroche, P. (2016). A meta-analysis of the union–job satisfaction relationship. *British Journal of Industrial Relations*, 54(4), 709-741.
- Lepisto, D. A., & Pratt, M. G. (2017). Meaningful work as realization and justification: Toward a dual conceptualization. *Organizational Psychology Review*, 7, 99–121.
- Levinas, E. (1969), *Totality and Infinity. An essay on exteriority*, Duquesne University Press, Pittsburgh, PA
- Levinas, E. (2003), *Het menselijk gelaat*, Ambo, Amsterdam
- Levinas, E. (2008). *Time and the other and additional essays*. Pittsburgh, PA: Duquesne University Press.
- Lopes, H., Lagoa, S., & Calapez, T. (2014). Work autonomy, work pressure, and job satisfaction: An analysis of European Union countries. *The Economic and Labour Relations Review*, 25(2), 306-326.
- Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International journal of nursing studies*, 94, 21-31.
- Marchington, M. en A. Wilkinson (2000), 'Direct Participation', in S. Bach and K. Sisson (eds), *Personnel Management* (Oxford, Blackwell) pp. 340–364.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- Meer, P. H. van der, & Wielers, R. (2013). What makes workers happy? *Applied Economics*, 45(3), 357-368.
- Michaelson, C. (2010). The importance of meaningful work. *MIT Sloan Management Review*, 51(2), 12–13.
- Michaelson, C., Pratt, M., Grant, A., Dunn, C. (2014). Meaningful work: Connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121:77–90
- Naughton, M. J., Alford, H., & Brady, B. (1995). The common good and the purpose of the firm: A critique of the shareholder and stakeholder models from the catholic social tradition. *Journal of Human Values*, 1, 221–237.
- Nauta, A. (2018), *Werk met Liefde*, Oratie Universiteit Leiden, 7 december
- Novak, M. (1998). The Judeo-Christian foundations of human dignity, personal liberty, and the concept of the person. *Journal of Markets & Morality*. 107-121.
- Nussbaum, M. (1995), "Objectification", *Philosophy and Public Affairs*, 24 (4), pp. 279-83.

- Nussbaum, M. (1999). Women and equality: the capabilities approach, *International Labour Review*, vol. 138, no. 3, 227-45
- Olsen, K. M., Kalleberg, A. L., & Nesheim, T. (2010). Perceived job quality in the United States, Great Britain, Norway and West Germany, 1989-2005. *European Journal of Industrial Relations*, 16(3), 221-240.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48(4), 775-802.
- Osterman, P. (2013). Introduction to the special issue on job quality: What does it mean and how might we think about it? *Industrial & Labor Relations Review*, 66(4), 739-752.
- Owen, R., Buck, J. (2020). Creating the conditions for reflective team practices: examining sociocracy as a self-organizing governance model that promotes transformative learning, *Reflective Practice*, 21:6, 786-802
- Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Vargas, O., Vermeylen, G., Wilczynska, A., & Wilkens, M. (2016). *Sixth European Working Conditions Survey: Overview Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union
- Pasmore, W., Winby, S., Albers Mohrman, S., Vanasse, R. (2019). Reflections: Sociotechnical Systems Design and Organization Change, *Journal of Change Management*, 19:2, 67-85,
- Peter, T., Waterman, R. (1982), In Search of Excellence, New York, Harper & Row
- Pirson, M. (2017). *Humanistic management-protecting dignity and promoting wellbeing*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Pot, F., et al, (1992), *De WEBA-Methodiek. Een instrument voor het beoordelen van kwaliteit van de arbeid*, Delft, TNO, NIPG-publicatie 90.060
- Rijksoverheid (2021). Leven lang ontwikkelen. <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/leven-lang-ontwikkelen>
- Robertson, B., (2015). *Holacracy*, Henry Holt, New York
- Robertson, K, O'Reilly, J., Hannah, D. (2020), Finding meaning in relationships, *Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 3, 596-619.
- Ruiter, M. de (2020). *Corona treft vooral de zwakke broeders van de arbeidsmarkt: zzp'ers, oproep- en uitzendkrachten*. Volkskrant, 15 maart 2020.
- Rupert, J., et al., 2016, *Kennen, dienen, vertrouwen*, Goldschmeding Foundation, Boom Uitgevers, Amsterdam
- Ryan, R., Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being, *American Psychologist*, February, Vol. 55, No. 1, 68-78
- Salas, E., Cooke, N., Rosen, M. (2008). On Teams, Teamwork, and Team Performance, *Human Factors*, 540-547
- Schachter, O., (1983), Human Dignity as a Normative Concept, *The American Journal of International Law*, Oct., Vol. 77, No. 4, 848-854
- Schaufeli, W., en Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2).
- Sen, A. (1999). *Development as freedom*. Oxford: Oxford University Press
- Sequeda, M.F., Grip, A. de en Velden, R. van der (2015). *Does informal learning at work differ between temporary and permanent workers? Evidence from 20 OECD countries*. Bonn: IZA.
- SER (2021a). Thema en actieagenda 'Leven lang ontwikkelen'. <https://www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen/actie-agenda>
- SER (2021b). Thema Medezeggenschap en ondernemingsraad. <https://www.ser.nl/nl/thema/medezeggenschap-or>
- Smith, M., Burchell, B., Fagan, C., & O'Brien, C. (2008). Job quality in Europe. *Industrial Relations Journal*, 39(6), 586-603
- Smith, V. (2010). Enhancing employability: Human, cultural, and social capital in an era of turbulent unpredictability. *Human Relations*, 63(2), 279-300.
- Smulders, P., en Pot, F. (2016). Aanwezigheid en effecten van medezeggenschap in Nederland. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32(2).
- Smulders, P., & Schouteten, R. (2009). Balans van 25 jaar arbeids-en organisatiepsychologie: nieuwe thema's en methoden, maar praktische relevantie onder druk. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25(3).
- Soffia, M., Wood, A., Burchell, B. (2021), 'Alienation Is Not 'Bullshit': An Empirical Critique of Graeber's Theory of BS Jobs', *Work, Employment and Society*, DOI: 10.7711/09500170211015067
- Storey, J. (1987), Developments in the management of human resources, *Warwick Papers in Industrial Relations*, Coventry: Warwick University SIBS
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993). Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel psychology*, 46(2), 259-293.
- Van Bergeijk, J. (2018), *Uberleven*, Amsterdam, Ambo/Anthos
- Van Bergeijk, J. (2019), *Binnen bij Bol.com*, Amsterdam, Querido Fosfor
- Van de Voorde, K., Van Beurden, J. (2019), 'HRM en Industrial Relations', in De Lange, W., De Prins, P., Van der Heijden, B. (red.), (2019), *Canon van HRM*, Vakmedianet BV, Alphen aan den Rijn, p.461-476

- Van der Put, A., Hummels, H., Martens, T. (2021), *Agape. De mens als motor van de onderneming*, Maastricht/Utrecht, https://sustainable-finance.nl/upload/researches/Agape_mens_motor.pdf
- Waldron, J. (2013). Citizenship and dignity. In C. McCrudden (Ed.), *Understanding human dignity*. Oxford: Oxford University Press.
- Warr, P. (1987). *Work, unemployment, and mental health*. Oxford University Press.
- Wilkin, C. L. (2013). I can't get no job satisfaction: Meta-analysis comparing permanent and contingent workers. *Journal of organizational behavior*, 34(1), 47-64.
- Willmott, H. (1993). `Strength is ignorance; slavery is freedom: managing culture in modern organizations'. *Journal of Management Studies*, Vol. 30, no. 4, 515-552.
- WRR (1981) *Vernieuwingen in het arbeidsbestel*, Den Haag: Staatsuitgeverij.
- WRR (2020). *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*. WRR-Rapport 102. Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Ybema, J. F. (2007). De invloed van rechtvaardigheid op werkuitkomsten: een longitudinaal perspectief. *Gedrag & Organisatie*, 20(4).
- Yeoman, R. (2014). Conceptualising Meaningful Work as a Fundamental Human Need, *Journal of Business Ethics*, 125:235-251

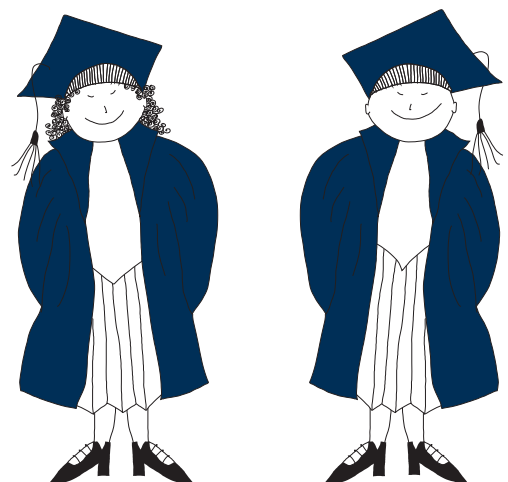


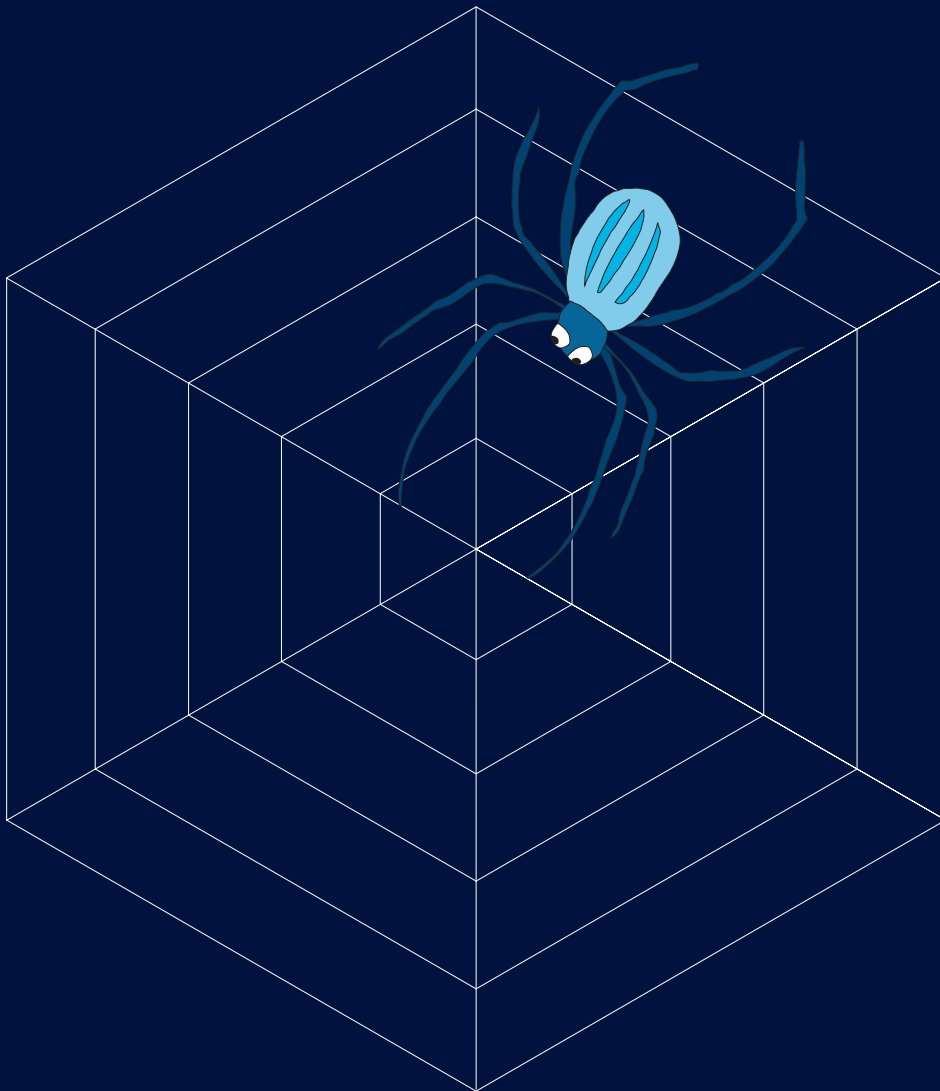


Over de auteurs

Prof. Dr. Harry Hummels is hoogleraar Ethics, Organisations and Society aan de School of Business and Economics van Maastricht University. Daarnaast is hij hoogleraar Social Entrepreneurship aan de Utrecht University School of Economics. Naast zijn wetenschappelijke posities vervulde hij gedurende een kleine twintig jaar senior management posities in de financiële en multilaterale sector, waaronder ING Bank, SNS REAAL, ACTIAM en UNOPS. Op dit moment is hij bestuurslid van Society Impact NL, lid van het strategisch planningscomité van Acleda Institute of Business, de ESG-adviesraad van ACTIAM en het investmentcomité van Triodos Multi-Impact Fund. Zijn onderzoek richt zich op aandachtsvelden zoals agape in bedrijven, filosofie van de arbeid, ethiek, verantwoord ondernemen, social entrepreneurship, impact investeren en verantwoord en duurzaam beleggen.

Dr. Wieteke Conen is als onderzoeker verbonden aan het Amsterdam Institute for Advanced Labour Studies (AIAS-HSI) van de Universiteit van Amsterdam. Sinds 2017 is zij verantwoordelijk voor het onderzoeksproject Waarde van Werk, samen met Prof. Dr. Paul de Beer. Wieteke promoveerde aan de Universiteit Utrecht op een onderzoek naar arbeidsactivatie van ouderen in Europa en het aantrekken en behouden door werkgevers van oudere werknemers. Vervolgens verrichtte zij aan de UU onderzoek naar de positie, vrijheden en onzekerheden van ZZP-ers op de arbeidsmarkt. Ook is ze verantwoordelijk voor kwantitatieve analyses binnen het project 'Verborgene armoede' en betrokken bij 'zelfstandigen in crisis', dat de impact bestudeert van de coronacrisis op zelfstandige ondernemers in Amsterdam.





De medewerker als spin in het web van de organisatie. Ruimte voor het individu versterkt de basis voor een gemeenschappelijk resultaat.

Bijlage A Opzet van het onderzoek

Achtergrond

Commitment aan het welzijn van de ander is geen nieuw vraagstuk in ondernemingen. Sinds de totstandkoming van de arbeidsomstandighedenwet (kortweg Arbowet) in 1980, werd de wet vanaf 1983 stapsgewijs ingevoerd. De wet beoogt zowel de risico's die het werk meebrengt te beperken, als het bieden van mogelijkheden aan werknemers om zich te ontplooiën en te ontwikkelen in het werk. In 1996 werd de wet geëvalueerd, waarna er in de gewijzigde wet die in werking trad op 1 november 1999 meer verantwoordelijkheden bij werkgevers en werknemers werd gelegd (o.a. via de Arbocatalogus). Gedetailleerde wet- en regelgeving kwam te vervallen.

Recent is het welzijn van werkenden weer opnieuw in de belangstelling komen te staan. Zowel de WRR, in het rapport *Het betere werk* (2020), als de Commissie Borstlap, in het advies *In wat voor land willen wij werken?* (2020), pleiten voor meer nadruk op de kwalitatieve kant van werk in Nederland. In de (maatschappelijke) discussie over de waarde van werk zijn tot nog toe verschillende aspecten onderbelicht gebleven. Eén daarvan is dat de aandacht zich vooralsnog vooral richt op (aspecten van) de individuele baan, zonder dat daarbij de context, inbedding of dynamiek tussen de persoon en zijn of haar (werk)omgeving wordt meegenomen. Werknemers – toch nog steeds de grootste groep werkenden op de arbeidsmarkt – maken per definitie deel uit van een arbeidsorganisatie. Hoe geven organisaties welzijn in het werk vorm, hoe wordt dit ervaren door werknemers, en sluit het aan bij wat werknemers belangrijk vinden in werk én leven? In hoeverre *weten* organisaties wat hun werknemers belangrijk vinden, of zij voldoende bijscholing ontvangen, in hoeverre werknemers zich ingebed weten, hoe zij autonomie – ook in relatie tot werkbelasting – ervaren, en waar eventueel een kloof zit? En wordt dan vervolgens iets met die wetenschap gedaan?

Binnen het project 'agapè en arbeid' gaan we daar dieper op in, en maken we een verdere overgang van de waarde van werk voor individu en organisatie naar de waarde van de persoon in een werkomgeving. Dit komt tot uitdrukking in de mate waarin en de wijze waarop een persoon actief wordt betrokken (gevraagd, gehoord én daarop gehandeld door de onderneming) bij de invulling aan wat zij of hij waardevol vindt in de context van het leven – waar het werk onderdeel van is.

Doel: op weg naar een instrumentarium om waarde en welzijn in de arbeid te bevorderen

In voorliggend rapport wordt verslag gedaan van het exploratieve onderzoek dat tot doel heeft om het raamwerk en relevante factoren (verder) helder te krijgen die de kwaliteit en waarde van werk en het agapeïsch vermogen van ondernemingen bepalen en versterken. Anders gezegd, dit onderzoek beoogt een instrument te ontwikkelen waarmee arbeidsorganisaties zich een beeld kunnen vormen over de waarde en het welzijn in de arbeid en deze te bevorderen. Aan de hand van dit instrumentarium kan in vervolgonderzoek nagedacht worden over kwantitatieve peilingen binnen organisaties en/of de vormgeving van, bijvoorbeeld, randomized control trials binnen organisaties. Zulks vervolgonderzoek heeft onder meer tot doel het instrument te valideren.

Methode

In dit onderzoek hebben we case study onderzoek verricht om na te gaan hoe organisaties de waarde en het welzijn in de arbeid bevorderen van hun medewerkers. Daartoe hebben we 'good practice' organisaties geselecteerd met behulp van MVO Nederland. Alle organisaties die we hebben benaderd en hebben deelgenomen zijn private organisatie die een B-corp certificering hebben en/of een award hebben gewonnen voor goed werkgeverschap. De casestudies die uiteindelijk hebben deelgenomen zijn afkomstig uit verschillende sectoren en bevatten robuuste informatie over zowel de management-kant als de houding en ervaringen van medewerkers. Kenmerken van de deelnemende organisaties zijn weergegeven in Tabel 1. Een regelmatige gehoorde vorm van kritiek op onderzoek binnen organisaties is dat er regelmatig sprake is van een 'grotebedrijvenbias': het idee dat onderzoek (te) vaak gebaseerd is op de situatie in grote organisaties, hetgeen een realistische kijk op de werkelijkheid kan verstoren en substantiële consequenties kan hebben voor de generalisatie van onderzoeksresultaten (Smulders en Schouteten, 2009). In termen van fte hebben we in dit onderzoek bedrijven geselecteerd die redelijk gespreid zijn over de categorieën klein (50), middelgroot (<250) en groot (>250).

	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4
Sector	Privaat	Privaat	Privaat	Privaat
Bedrijfsactiviteit	Agrifood	Hypotheekadvies	Textiel- en meubelfabrikant	Verfsector
Omvang	±300	50	300+	200+
Familiebedrijf	ja	nee	ja	ja
Awarded	ja	ja	ja	ja

Tabel 1: Kenmerken van de organisaties

Voorafgaand aan het veldwerk hebben we zes dimensies onderscheiden die van invloed zijn op de waarde en het welzijn in de arbeid van medewerkers (zie hoofdstuk 3 van dit rapport): persoonlijke ontwikkeling en groei, persoonlijke waardigheid, persoonlijke stem, arbeid en resultaten, arbeid en controle en arbeid en relaties. Binnen de vier organisaties hebben we gekeken of en hoe invulling wordt gegeven aan deze verschillende dimensies, en in hoeverre dit samenhangt met de gepercipieerde kwaliteit en een (breder) gevoel van welzijn.

	Organisatie 1	Organisatie 2	Organisatie 3	Organisatie 4
Totaal aantal respondenten	23	13	18	30
<i>Managers</i>				
Aantal individuele interviews	8	4	7	6
Aantal ingevulde vragenlijsten	5	-	5	5
<i>Medewerkers</i>				
Aantal groepsinterviews	4	3	3	4
Aantal deelnemers	15	9	11	24
Aantal ingevulde vragenlijsten	15	9	10	22
<i>Overige documenten</i>	ja	ja	ja	ja

Tabel 2: Casestudies in de organisaties

De rapportage is gebaseerd op een totaal aantal individuele of groeps-interviews met 84 respondenten (zie ook tabel 2), waaronder directie, (HR) managers en medewerkers. Alle afgenomen interviews betroffen semigestructureerde interviews (zie bijlage c). Daarnaast werden door alle organisaties beleidsdocumenten, interne studies en memo's gedeeld met de onderzoekers – deze werden voorafgaand aan de interviews geanalyseerd en indien nodig verder navraag naar gedaan. Ook kregen alle medewerkers en verschillende managers voorafgaand aan het (groeps) interview een (web)vragenlijst met stellingen toegezonden (zie bijlage b). Omdat een van de bedrijven geen traditionele 'managers-structuur' kent, ontvingen zij deze niet.

Na het veldwerk werden alle geluidsfragmenten, veldwerknooties en desk research materialen geanalyseerd, de case studies per dimensie en als geheel uitgewerkt en verder aangescherpt. Het voorliggende rapport is het resultaat van deze inspanningen.

Bijlage B Stellingen voor medewerkers en managers

Stellingen leidinggevenden

1. Bij <organisatie> staat de medewerker op de eerste plaats
2. Ik ga elke dag met plezier naar mijn werk
3. Ik kan zelf mijn werkdruk regelen
4. Mijn collega's staan altijd klaar om te helpen als ik daarom vraag
5. Mijn manager laat ons ruimte om zelf ons werk in te richten
6. Ik wil mij ontwikkelen in mijn werk
7. Ik heb veel vertrouwen in de directie en de managers van het bedrijf
8. Binnen <organisatie> hebben we aandacht voor elkaar
9. Ik kom regelmatig bij mijn manager met ideeën hoe we ons werk beter kunnen doen
10. <organisatie> biedt zekerheid aan medewerkers
11. Ik werk vooral voor het geld dat ik daarmee verdien
12. De onderneming zorgt goed voor ons als medewerkers
13. Ik word gerespecteerd om wie ik ben
14. Ons team wordt goed geïnformeerd over onze bijdrage aan het totaalresultaat van <organisatie>
15. Mijn leidinggevende stimuleert mij om trainingen of opleidingen te volgen
16. Ik heb uitdagend werk
17. Mijn werkdruk is over het algemeen hoog
18. Ik word erg blij van een tevreden klant
19. Mijn werk doet ertoe
20. Ik voel me betrokken bij de onderneming
21. Fouten maken mag bij <organisatie>
22. <organisatie> stimuleert het volgen van opleidingen
23. Mijn werk draagt bij aan het succes van de afdeling
24. De gezamenlijke prestatie van het team is wat uiteindelijk telt
25. De samenwerking met andere afdelingen verloopt uitstekend
26. De medewerkers hebben invloed op het beleid van het bedrijf via de ondernemingsraad
27. Ik kan veel meer dan ik nu doe
28. Ik wil veel meer dan ik nu doe
29. Ik neem verantwoordelijkheid voor wat ik doe
30. Mijn leidinggevende luistert altijd goed naar de medewerkers
31. <organisatie> biedt mij alle kansen om hogerop te komen
32. Tijdens het teamoverleg kunnen we zeggen wat we vinden
33. Als het aan mij ligt werk ik hier over vijf jaar nog
34. Onze leidinggevende geeft een compliment als we dingen goed doen
35. Ik ben trots op <organisatie>
36. Als ik met nieuwe ideeën kom, dan wordt daar ook iets mee gedaan
37. In het teamoverleg krijg ik alle informatie om goed te kunnen werken
38. Ik heb veel vertrouwen in de leiding van de onderneming

Stellingen medewerkers

Werknemers

1. Kunnen zelfstandig keuzes kunnen maken in hun werk (inclusief hun werkbelasting)
2. Vinden het belangrijk zich te ontwikkelen in hun werk
3. Streven naar individueel succes
4. Zijn vooral een menselijk middel om de bedrijfsdoelen te realiseren
5. Ervaren een grote werkdruk
6. Vinden hun werk aantrekkelijk en voldoende uitdagend
7. Werken altijd als team

8. Vinden hun bijdrage aan het gemeenschappelijk bedrijfsresultaat belangrijk
9. Onderhouden warme collegiale relaties
10. Vinden dat er goed naar hen wordt geluisterd
11. Ervaren dat er met hun wensen, ideeën en voorstellen iets wordt gedaan door het bedrijf
12. Streven naar persoonlijke ontwikkeling
13. Hebben vertrouwen in hun leidinggevenden
14. Hebben ondanks de crisis vertrouwen in de zekerheid van hun baan
15. Doen uit zichzelf voorstellen voor hun eigen ontwikkeling
16. Komen met suggesties over mogelijke verbeteringen in hun werk en de organisatie
17. Kunnen zichzelf zijn in hun werk en binnen de organisatie

Bedrijf

18. Investeert in de ontwikkeling van haar werknemers
19. Luistert naar medewerkers en hoort wat zij zeggen
20. Geeft gevolg aan wat de medewerkers aandragen aan wensen, ideeën en suggesties
21. Legt nadruk op het belang van het gemeenschappelijk resultaat
22. Bevordert actief dat medewerkers zich ontwikkelen en groeien in hun werk
23. Organiseert de arbeid zodanig dat werknemers zelfstandig keuzes kunnen maken
24. Kent een hoge werkdruk
25. Hecht veel waarde aan onderlinge samenwerking tussen medewerkers
26. Zet veel druk op medewerkers om de afdelings- en bedrijfsdoelstellingen te halen
27. Laat ruimte voor sociale contacten tijdens werktijd, naast werk gerelateerde contacten
28. Stimuleert medewerkers met ideeën en suggesties te komen voor de verbetering van hun werk
29. Stimuleert medewerkers met ideeën en suggesties te komen voor een beter <bedrijf>
30. Verwacht van medewerkers dat zij zich voor tenminste 100% inzetten voor de onderneming
31. Wil haar werknemers ondanks de crisis koste wat kost behouden voor de onderneming
32. Heeft vertrouwen in haar werknemers en durft de regie over hun werk aan hen te laten

Als leidinggevende

33. Luister ik altijd naar mijn medewerkers
34. Hoor ik wat zij zeggen en doe daar ook iets mee
35. Ben ik transparant en geef ik heldere feedback naar mijn medewerkers
36. Geef ik regelmatig complimenten over het werk van de medewerkers
37. Maak ik mijn waardering voor iedere medewerker uitdrukkelijk kenbaar
38. Leg ik veel nadruk op teamwork
39. Laat ik ruimte voor sociale contacten tijdens werktijd, naast werk gerelateerde contacten
40. Sta ik voor mijn mensen in relatie tot collega-leidinggevenden, klanten en anderen
41. Laat ik medewerker de regie voeren over hun eigen werk en hun onderlinge afstemming
42. Bevorder ik actief hun persoonlijke ontwikkeling
43. Stimuleer ik medewerkers om werk gerelateerde wensen, ideeën en suggesties kenbaar te maken
44. Geef ik de medewerker de voorkeur van de twijfel als onze ideeën strijdig zijn
45. Promoot ik doorstroming van medewerkers ook als dat nadelig is voor mij en mijn afdeling
46. Heb ik vertrouwen in mijn medewerkers
47. Streef ik koste wat het kost het behalen van mijn afdelingsdoelstellingen na
48. Heb ik voor iedere medewerker respect als persoon en niet alleen als medewerker

Bijlage C Richtlijnen interviews

Onderstaande richtlijnen zijn bedoeld om de interviewer te ondersteunen bij de datacollectie.

Interviews en ronde tafels zijn gehouden met verschillende personen binnen organisaties, waaronder verschillende typen leidinggevendenden, HR, medewerkers en OR.

Inleiding en informed consent

Voorafgaand per e-mail en aan begin van online gesprekken

- Kennismaken;
- Korte introductie inclusief doel van het onderzoek en de interviews/ ronde tafels;
- Tijdens het interview willen we graag de volgende onderwerpen bespreken:
 - de mate waarin werknemers zelfstandig keuzes maken en hun werkbelasting kunnen regelen
 - de (waardering voor) bijdrage aan het gemeenschappelijk (bedrijfs)resultaat;
 - collegiale relaties
 - de mate waarin er naar werknemers wordt geluisterd
 - de invloed van de werknemers op hun persoonlijke ontwikkeling
 - het respect voor de medewerker als persoon.
 - de zekerheid en het vertrouwen van medewerkers in hun toekomst binnen het bedrijf.
- Toestemmingsverklaring: deelname is vrijwillig, aantal interviews, de (gemiddelde) lengte van een interview/ ronde tafel, hoe informatie gebruikt wordt, vertrouwelijkheid en anonimiteit, geef aan dat wanneer – om welke reden dan ook – de deelnemer zich oncomfortabel voelt bij een bepaald onderwerp of vraag, hij of zij altijd mag aangeven daar geen antwoord op te willen geven;
- We vragen jullie om je microfoon aan te laten staan als je in een rustige ruimte zit. Is er veel lawaai om je heen, wil je dan de microfoon uitzetten en deze aanzetten als je wat wilt zeggen?
- Akkoord met opname;
- Heeft men nog vragen voordat we beginnen?

Voorbeeld vragen aan medewerkers

1. <organisatie> is een familiebedrijf. Merken jullie dat? En zo ja, waaraan?
2. Wat maakt dat je graag voor <organisatie> werkt? Wat is dan het belangrijkste?
 - De inhoud van je werk
 - De uitdaging in het werk
 - Het teamwork en het gezamenlijk resultaat dat daaruit voortkomt
 - De mogelijkheden om je te ontwikkelen en te groeien in je werk en als persoon
 - Het loon dat je ermee verdient
 - De sociale contacten met collega's
 - Iets anders, te weten ...
3. Het bedrijf biedt mogelijkheden om te leren: als persoon en in je werk. Hoe belangrijk is dat voor jullie? Maken jullie veel gebruik van deze mogelijkheden? Komen jullie dan zelf ook met voorstellen?
4. Wie werkt hier nog over 5 jaar als je de kans hebt? Waarom? Waar zit je dan in de onderneming en wat zou je dan graag willen doen?
5. Kun je jezelf zijn op je werk? Hebben leidinggevendenden en collega's respect voor wie je bent?
6. Hoe belangrijk is het resultaat van je werk? En dat je in een team werkt?
7. Ben je trots op het werk dat je doet? Wat maakt dan dat je trots bent?
 - Je eigen prestaties
 - Het samen klaren van een klus – zeker als het erg druk is
 - Een tevreden klant
 - Iets anders, te weten ...
8. Is de werkdruk hoog? Zo ja, komt dat vaak voor? Als de druk hoog is, kun je die dan zelf regelen? Hoe zit 't met het aantal verschillende taken en de volgorde waarin je de taken moet verrichten?
9. Als je het druk erg hebt, zijn collega's dan bereid om je te helpen? Moet je het dan eerst vragen of komen mensen uit zichzelf hulp bieden?
10. Luistert je leidinggevende goed naar jullie als medewerkers? Wordt er rekening gehouden met wat jullie zeggen?
11. Als het eens niet zo lekker loopt wat doe je dan? Kun je altijd terecht bij je leidinggevende?
12. Wat kan er beter binnen <organisatie>? En binnen jullie afdeling of team?

13. <organisatie> is heel divers – jong naast oud, veel nationaliteiten, hoogopgeleid naast lager opgeleid, doeners naast denkers. Wat vinden jullie daarvan? Werkt het goed? Wat kan beter?
14. Hebben jullie zorgen over de toekomst van het bedrijf – en dat je mogelijk je baan verliest?
15. Hoe gaat <organisatie> om met de coronacrisis?
16. Zijn er nu nog zaken die we niet hebben gevraagd, maar die jullie ons graag meegeven?

