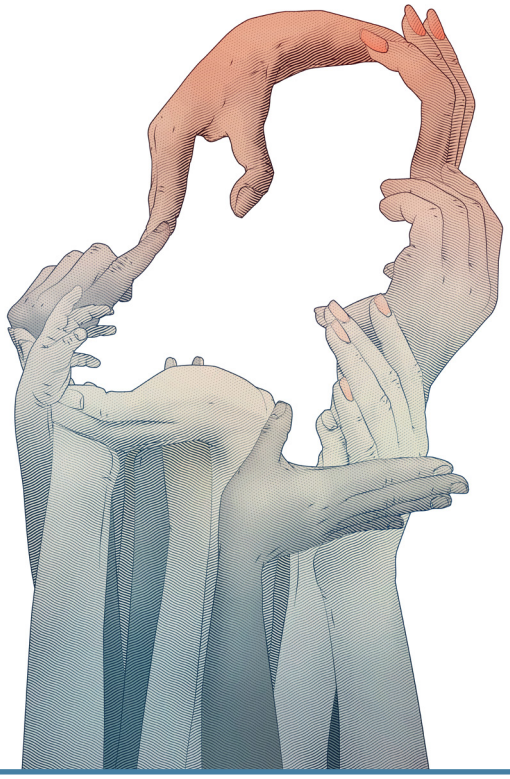


KAMERDOSSIER

AANDACHT VOOR SAMEN

EDITIE 2 / JUNI 2017

De Kamer

Samen verder kijken

Uit de gesprekken die De Kamer afgelopen jaar voerde voor het boek 'De versnelde beweging' komen vijf thema's bovendrijven. **Aandacht voor samen**, Kennis en Maken, Lenigheid, Regie op visie, en Ruim denken. Deze zijn bepalend zijn voor de mate waarin we als land kunnen meebewegen met de veranderingen en vernieuwingen die op ons afkomen, zodat Nederland ook over tien jaar een land is van welvaart en welzijn.

DE VERSNELDE BEWEGING

AANDACHT VOOR SAMEN

In de eerste helft van 2017 diepen we het thema 'Aandacht voor samen' verder uit. Uit de interviews destilleren we drie onderwerpen die telkens terugkomen als het gaat over 'Aandacht voor samen'. Ten eerste wordt er een urgente oproep gedaan om het **gevoel van verbinding en gezamenlijkheid vast te houden**. Want dat staat onder druk. Als tweede is er een groeiende zorg over de **tweedeling in de maatschappij**. Die tweedeling versterkt een onderstroom van ongenoegen in ons land. Er is een te grote groep die niet meekomt. Vanwege een te laag opleidingsniveau, sociale klasse, gebrekkige integratie en participatie, of op basis van leeftijd. En niet zelden een combinatie hiervan. Dat kunnen we ons niet veroorloven. Willen we als Nederland in 2025 succesvol zijn, dan hebben we iedereen nodig. Het derde onderwerp dat bestuurders bezighoudt gaat over de noodzaak om de **wisselwerking tussen overheid, kennisinstituten en bedrijfsleven** te verbeteren. Elkaar beter te begrijpen en van elkaar te (willen) leren. Dan komen we samen verder.

Met de Kamerbijeenkomsten, publicaties, onderzoek en gesprekken hebben we komend jaar de ambitie om met elkaar tastbaar te maken wat we kunnen doen om een stap voorwaarts te zetten voor onze maatschappij. Zodat het niet alleen bij praten blijft maar we ook elkaar inspireren om daadwerkelijk deze belangrijke issues aan te pakken.

INHOUD

Over ruimte geven en vertrouwen → 2

Ruimte voor maatschappelijke betrokkenheid → 3

Over vertrouwen als (ver)bindende voorwaarde voor de samenleving → 8

Brandbrief aan de CEO → 10

Interview met Ernst Kuipers → 12

OVER RUIMTE GEVEN EN VERTROUWEN

Op dit moment hebben we het onderwerp 'Aandacht voor Samen' op de agenda staan van De Kamer. Het is een van de vijf thema's uit het boek De versnelde beweging die we de komende jaren uitdiepen. Dit is de tweede editie van het dossier dat we opbouwen over dit onderwerp. De afgelopen tijd deden we onder andere nieuwe inzichten over dit thema op tijdens de twee Talentenkamers. De Talentenkamer loopt parallel aan De Kamer en spreekt over dezelfde onderwerpen. Aan de Kamer nemen bestuurders uit het grootzakelijke bedrijfsleven deel, in De Talentenkamer komen de professionals samen die door de bestuurders uit De Kamer worden voorgedragen.

Het valt op dat de deelnemers van de Talentenkamers staan te popelen om vanuit hun bedrijf een bijdrage aan de samenleving te leveren. Maar nog niet altijd is de speelruimte duidelijk of de richting die het bedrijf op wil als het gaat om maatschappelijke betrokkenheid. Zij geloven erin dat je stappen voorwaarts zet als je je maatschappelijke rol als bedrijf weet te integreren in de business. Het is goed om onderling meer te praten over wat die rol dan is en wat je als bedrijf concreet kunt betekenen. Eén ding staat als een paal boven water: als we aan de juiste knoppen draaien, weten we zeker dat het enthousiasme om mee te doen groot zal zijn. Maar wie geeft dat eerste duwtje is de vraag? En hoe wordt de ruimte om initiatief te nemen goed besteed?

Lees in het verslag van de twee bijeenkomsten wat de professionals hierover te zeggen hebben.

In deze tweede editie van het Aandacht voor Samen-dossier staat ook een artikel over vertrouwen. Vertrouwen als bindende voorwaarde voor de samenleving. We geven daarin een kijkje in de uitkomsten van de Edelman Trust-barometer, waarin elk jaar het vertrouwen gemeten wordt in instituties als de overheid en het bedrijfsleven. Het signaal is dat het vertrouwen hard achteruit is gegaan en hiermee ook de veiligheid die mensen ervaren in de samenleving. Dat het de leiders ook bezighoudt, bleek in Davos, waar zij zelfkritisch met elkaar spraken hoe dit vertrouwen te herstellen. En dat begint bij luisteren: luisteren naar de ontevredenheid van mensen. En concreet voorbeeld dat tot de verbeelding spreekt, is het voorbeeld van Union in Slowakije waar juist door te luisteren een belangrijke verandering werd bewerkstelligd voor de medewerkers.

Als laatste geven we een primeur: het interview met Ernst Kuipers, voorzitter van de raad van bestuur van het Erasmus MC. Wat betekent voor hem Aandacht voor Samen?

Hopelijk weer genoeg stof tot denken en doen,

Met vriendelijke groet,
John Maassen

RUIMTE VOOR MAATSCHAPPELIJKE BETROKKENHEID

Het lijkt vandaag de dag bijna een vanzelfsprekendheid om maatschappelijk betrokken te zijn, als individu en als bedrijf. Het thema Aandacht voor Samen roept veel verschillende associaties op, zoals de gevolgen van de participatiesamenleving, een verminderde sociale cohesie, een afbrokkeling van systemen die gebaseerd zijn op solidariteit, zoals het zorgstelsel en het krijgen van gelijke kansen. Gesteld wordt dat er veel goed gaat in Nederland. Dat horen we ook terug uit het buitenland. We hebben een goed sociaal vangnet voor mensen die echt niet mee kunnen komen. Dat moeten we koesteren. Tegelijkertijd zijn er ook zorgen over de toenemende individualisering bij de deelnemers. Ze herkennen ook verdeeldheid in de samenleving, tussen rijk en arm, hoger en lager opgeleid, maar bijvoorbeeld ook tussen generaties. In de samenleving hebben we gekozen voor meer eigen verantwoordelijkheid en daarmee ook voor meer individualisme. Dit heeft als gevolg dat je uiteindelijk ook minder solidair bent met elkaar. Waardoor mensen die niet voor zichzelf kunnen opkomen uiteindelijk buiten de boot vallen.

> "We zijn op het punt aangekomen dat we moeten gaan bepalen welke kant we op gaan: meer naar solidariteit of meer naar individualisme."

Een van de deelnemers geeft aan dat we met elkaar de verantwoordelijkheid hebben om dit land goed te houden. "We mogen meer van mensen verwachten dat ze een bijdrage leveren aan de maatschappij." Toch is er het gevoel dat mensen tegenwoordig bij het nemen van beslissingen toch steeds vaker naar de 'ik' kijken in plaats van naar de 'we'. "Dat zie ik over de hele linie, bij vrienden, op het werk en bij mezelf." Een aantal deelnemers constateert dan ook dat ze te weinig doen voor de maatschappij wat betreft het helpen van anderen. Een quote van een van de deelnemers aan De Talentenkamer zegt het treffend: "Niemand is toch tegen meer maatschappelijke betrokkenheid? Maar er wat aan doen, is wat anders."

"Ik merk dat ik nu behoorlijk op mezelf gericht ben. Als je mensen om je heen hebt die goeddoen, kan dat aanstekelijk werken. We zouden absoluut meer kunnen doen."

Het blijkt nog lastig te zijn om daadwerkelijk tot actie te komen, alhoewel er ook al veel goede dingen gebeuren binnen de bedrijven. De vraag is hoe je van het steunen van projecten komt tot een maatschappelijk beleid dat echt geïncorporeerd is in de bedrijven. Tegelijkertijd is de oproep ook om het niet te groot te maken en vooral te kijken naar de ruimte die medewerkers in de organisatie krijgen.

Vanuit de twee Talentenkamers over Aandacht voor samen die plaatsvonden in april, geven we een drietal inzichten mee.

Vooropstaat dat organisaties een belangrijke rol kunnen spelen als het gaat om meer aandacht voor samen. "Als corporate organisatie ben je toch een soort mini-maatschappij, waarin iedereen vertegenwoordigd is. Dat maakt dat dit onderwerp per definitie actueel is." Bovendien geloven de deelnemers dat als je op een maatschappelijk duurzame manier handelt, je enorme impact hebt op de samenleving. En dat gaat ook al om de basale zaken als een fatsoenlijk loon voor je medewerkers. Als je dit soort zaken niet oppakt, heb je als bedrijf over een tijd sowieso geen bestaansrecht meer.

De vraag die speelt is hoe je van mvo niet 'een dingetje erbij' maakt. Alhoewel de deelnemers niet twijfelen aan de intrinsieke motivatie van hun bestuurders om te willen bijdragen, is de vraag hoe je het binnen het bedrijf geïntegreerd krijgt in de business. Het ontbreekt vaak nog aan visie op het gebied van maatschappelijke betrokkenheid. Als die visie ontbreekt, weten medewerkers niet waar je samen voor staat en waar ze naartoe werken. Naast visie gaat het bovendien om keuzes durven maken. Ga je voor meer omzet en meer 'vinkjes' op de korte termijn? Of wil je er echt voor de cliënt of klant zijn, wil je ze echt helpen? Ga je heel veel mensen een beetje helpen of een paar mensen heel goed helpen? In dat kader stellen de deelnemers dat voorbeeldgedrag van de bestuurders cruciaal is. "Mensen die het verschil maken, stappen uit hun rol als sec 'de bestuurder' en geven consequent en continu het goede voorbeeld."

Neem in het kader van diversiteit meteen twee vrouwen aan in de top, of sluit je in het kader van transparantie niet op in een ivoren toren. Voorbeeldgedrag geldt niet alleen voor bestuurders, maar iedereen moet zich ervan bewust zijn dat een goed voorbeeld goed doet volgen. De deelnemers aan tafel geven aan dat zij ook een rol voor zichzelf zien hierin. In het durven uitspreken naar de directie, in gesprek gaan, te blijven prikkelen en hen een spiegel blijven voorhouden.

Er wordt nog onvoldoende gerealiseerd dat aandacht voor de maatschappij echt waarde kan toevoegen aan de organisatie. Maatschappelijke en economische waardecreatie moeten meer hand in hand gaan. De bestaansreden van bedrijven is continuïteit op de lange termijn. De overtuiging is dat een verbetering op maatschappelijk vlak uiteindelijk ook leidt tot een economisch voordeel voor de organisatie. Er worden nu al initiatieven binnen de organisatie vanuit zowel sociale betrokkenheid als vanuit het oogpunt van een verdienmodel opgezet. De deelnemers denken dat de mate van engagement afhangt van de sector van het bedrijf. Met name in organisaties waar niet echt de noodzaak gevoeld wordt om te veranderen, gebeurt er ook vrij weinig. In sectoren waar het verdienmodel echter op de kop staat, zijn organisaties al veel meer bezig met langetermijnfocus, duurzaamheid en maatschappelijke waarde.

> "Het verdienmodel van een organisatie is niet alleen het stuk dat je kunt kwantificeren, maar ook iets dat bijdraagt aan facetten die op langere termijn spelen."

Integratie in de business houdt ook in dat initiatieven die er al zijn met alle medewerkers moeten worden gedeeld. Ook dat wordt vaak vergeten. Iemand stelt: "Wij doen veel voor asielzoekers in ons bedrijf, maar 80 procent van de medewerkers weet niet eens dat wij dat doen." Als goede initiatieven meer worden gedeeld, wordt het ook meer onderdeel van de cultuur en iets waar medewerkers trots op kunnen zijn. Dat gaat uiteindelijk ook helpen bij het aantrekken van goede mensen voor je bedrijf.

2 Oprechte aandacht voor alle medewerkers

In de Talentenkamer wordt het onderwerp Aandacht voor Samen veel toegespitst op de wijze van samenwerken in de organisatie. Er wordt geconstateerd dat niet elke medewerker nu het gevoel heeft gelijke kansen te krijgen. Er wordt bijvoorbeeld een verschil ervaren tussen collega's die op het hoofdkantoor werken en in de andere vestigingen. Of het verschil tussen mensen in vaste dienst en medewerkers die via een uitzendbureau werkzaam

zijn. Als we met elkaar iets willen bereiken, dan zou je van twee kanten een brug moeten slaan. Dat begint met communicatie. Elkaar vinden en dezelfde taal spreken. Het verhaal achter iemand kennen, iemand echt begrijpen. Nu is het vaak zo dat gesprekken over dit onderwerp plaatsvinden met het type mensen dat aan tafel zit in de Talentenkamer. Maar de deelnemers vinden het juist belangrijk dat iedereen gehoord wordt en dat het gesprek gevoerd wordt met de mensen op de werkvloer.

> "Hoe beter je je eigen mensen kent, hoe beter je ook een beeld krijgt van de markt om je heen."

Aandacht voor Samen op de werkvloer begint met luisteren. Luisteren naar alle medewerkers. Dan ontstaat er veel meer ruimte om daadwerkelijk met problemen aan de slag te gaan. Het openstaan voor de mensen in alle lagen van je organisatie houdt je scherp en is nodig om te begrijpen wat er speelt. Ook bijvoorbeeld in de privésituatie van een medewerker. Een familiedag op het werk zou kunnen bijdragen aan meer verbinding met en tussen collega's. Een van de deelnemers draagt een prachtig voorbeeld aan over verbinding: de centrale vraag die leeft binnen de organisatie is 'wat kan ik voor je doen vandaag?'. Waarbij het uitgangspunt is dat iedereen zich gehoord moet voelen.

Aandacht voor iedereen heeft ook met verschillende nationaliteiten te maken. Culturele verschillen verdienen aandacht op de werkvloer. Meebewegen is hierbij het toverwoord. Niet alles hoeft geregeld en dichtgetimmerd te worden. Geef ook vrijheid aan mensen om het samen te regelen. Er wordt een mooi voorbeeld gedeeld van een bedrijf waarbij de kantoormedewerkers hun collega's tijdens de ramadan gingen helpen met het zwaardere fysieke werk.
Aandacht heeft tot slot te maken met het bieden van kansen om door te groeien. Veel opleidingsprogramma's zijn gericht op 'high potentials'. Als organisatie is het echter belangrijk om ervoor te zorgen dat iedereen kan meekomen. De deelnemers zien een beweging dat organisaties meer aandacht hebben voor de lager opgeleide medewerkers en daarin ook investeren.

> "Ik zie geen verschil tussen iemand die de ramadan wil doen of iemand die voor zijn moeder moet zorgen. In beide situaties help je elkaar waar je kan."

Aandacht heeft tot slot te maken met het bieden van kansen om door te groeien. Veel opleidingsprogramma's zijn gericht op 'high potentials'. Als organisatie is het echter belangrijk om ervoor te zorgen dat iedereen kan meekomen. De deelnemers zien een beweging dat organisaties meer aandacht hebben voor de lager opgeleide medewerkers en daarin ook investeren.

3 Ruimte inbouwen voor ontwikkeling

Het geven van meer vrijheden en verantwoordelijkheden aan de medewerkers wordt als een belangrijke kans gezien als het gaat om meer aandacht geven. Dat gaat over de vrijheid en verantwoordelijkheid om werk en privé zelf vorm te geven. En ook over de invullingen van de doelstellingen die behaald moeten worden. Voorwaarde is hierbij dat mensen goed moeten weten waar de organisatie voor staat, welke richting het op wil gaan en wat de toegevoegde waarde van eenieder hierbij is. Als je medewerkers zelf de verantwoordelijkheid geeft, dan gaan ze vanuit hun eigen oprechte geloof en de wil om mee te werken, ook aan de belangen van de organisatie meewerken. De Talentenkamer doet de oproep om meer zaken los te laten en medewerkers meer verantwoordelijkheden te geven. Stimuleer en faciliteer meer en leg minder regels en plichten op.

> "Toen we mensen zelf hun doelstellingen lieten bepalen, lagen deze een stuk hoger dan de doelstellingen die top-down waren opgelegd."

De directie zou mensen ook meer moeten betrekken bij vraagstukken die spelen. Een deelnemer oppert het concept dat ze bij Google hebben: 'een Google Friday'. Medewerkers mogen een dag per week besteden aan iets waarvan ze denken dat het goed voor het bedrijf is. Bewezen is dat dit niet alleen zorgt voor een enorme 'motivatieboost' bij mensen, maar er komen ook baanbrekende innovaties uit voort.

Dat het 'eng' is om medewerkers de vrije hand te geven, wordt erkend. Zeker voor grote organisaties, die over het algemeen wat minder wendbaar zijn, kunnen experimenten daarom goed werken. Juist om een verandering te kunnen bewerkstelligen voor de langere termijn zijn die experimenten belangrijk. Een deelnemer noemt het voorbeeld waarin een gemeente ging werken met mensen met een verstandelijke beperking. Er was weinig ervaring over hoe dit aangepakt kon worden. Ze hebben verschillende experimenten gedaan om te kijken wat werkt en wat niet.

Een heel ander aspect van ruimte krijgen, is het verschil tussen de jongere en oudere generatie. Er is weinig verloop in organisaties, mensen zitten vaak goed en willen niet verrekken. Dit zorgt voor een lastig dilemma. Jonge mensen krijgen hierdoor minder kansen, terwijl het belangrijk is om deze groep wel goed in te zetten. Demotie wordt langzaamaan steeds meer geaccepteerd. Een deelnemer geeft aan dat dit ook moet gelden voor functies op topposities.

Uiteindelijk gaat het om meer verbondenheid en het gevoel samen ergens voor te staan en samen iets op te bouwen in de maatschappij. Een deelnemer geeft aan dat we met z'n allen de verantwoordelijkheid hebben om dit land goed te houden. Dit betekent dat iedereen die hier woont rechten én plichten heeft. "Ik heb het gevoel dat die balans de laatste tijd schever is geworden. We mogen meer van mensen verwachten om een bijdrage te leveren aan de maatschappij."

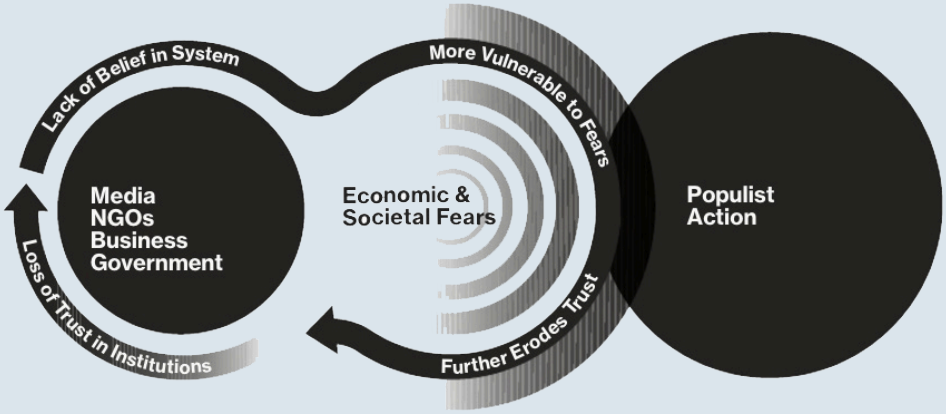
OVER VERTROUWEN ALS (VER)BINDENDE VOORWAARDE VOOR DE SAMENLEVING

In een van de Kamerbijeenkomsten over 'Aandacht voor Samen' werd aangehaald dat het vertrouwen dat organisaties doen wat goed is voor de samenleving dramatisch is gedaald in het afgelopen jaar. Als dat vertrouwen er niet is, hoe kan er dan een geloof zijn dat we samen verder komen? Zullen de sociale cohesie en de solidariteit dan juist niet afnemen door het ontbreken van dat vertrouwen?

De Edelman Trust Barometer meet elk jaar het vertrouwen wereldwijd dat mensen hebben in de instanties overheid, bedrijfsleven, media en ngo's. Het vertrouwen in alle vier de instanties om het juiste te doen, is sterk gedaald in 2017. Zo'n sterke daling is niet eerder gerapporteerd sinds het begin van het meten van het vertrouwen (er is al 17 jaar aan data). Twee derde van alle landen vallen nu in de 'distruster' categorie met vertrouwenslevels van onder de 50%. De titel van het voorwoord van het rapport, door Richard Edelman, luidt ook niet voor niets 'an implosion of trust'.

Er wordt gesteld dat deze vertrouwenscrisis terug te herleiden is op de recessie die in 2008 startte. Die recessie heeft consequenties die we nog niet kunnen vermoeden. Globalisering en technologische veranderingen verzwakken het vertrouwen dat mensen hebben in 'global institutions', die gefaald hebben de mensen te beschermen tegen de negatieve effecten van deze krachten. De ooit gevoerde voordelen van bijvoorbeeld vrije handel, die zorgde voor betaalbare producten voor de massa, hebben plaatsgemaakt voor zorgen over het outsourcen van banen aan de markten met een lager kostenniveau. De impact van automatisering wordt gevoeld in met name de banen met een lagere opleiding, zoals zelfbestuurde vrachtauto's en winkels waar geen caissière meer nodig is. Vertrouwen gaat nu verder dan de sleutelrol die het altijd speelde bij een productaankoop of het aanvaarden van een baan. Vertrouwen wordt een bepalende factor voor het functioneren van de samenleving.

Als het vertrouwen in instituties erodeert, zal het basis idee over rechtvaardigheid, gedeelde waarden en gelijke kansen voor ieder, wat traditioneel hooggehouden wordt door 'het systeem', niet langer vanzelfsprekend gevonden worden. Met het systeem worden dan alle sociale en economische afspraken en regels bedoeld, als basis voor de manier waarop we met elkaar samenleven. Uit de barometer blijkt dat maar 15% van de totale bevolking denkt dat het systeem werkt. 53% vindt dat het niet werkt en 32% weet het niet. Juist het ontbreken van het vertrouwen in de traditionele instituties van de samenleving, en daarmee het ontbreken van het gevoel van veiligheid en zekerheid, voedt populistische bewegingen, gedreven door angst.



Enkele opvallende trends die uit de trustbarometer blijken:

- Het is niet zo dat alleen de lagere en midden geschoolde mensen hun vertrouwen verloren hebben en vinden dat het systeem bevooroordeeld is tegen 'het algemene publiek' en dat het systeem juist de rijken en machtigen bevoordeelt. Ook de helft van de mensen die valt in de hoogste 25%-inkomensgroep heeft het vertrouwen in het systeem verloren.
- In 19 van de 28 onderzochte landen is het geloof dat het systeem niet meer werkt het huidige sentiment. Opvallend is dat dit vooral de westerse landen betreft, met een democratie. Het sterkst is dit in West-Europa, Latijns-Amerika en de Verenigde Staten.
- Er is een gebrek aan geloof in de leiders van de instituties. Ongeveer twee derde van de algemene bevolking heeft er geen vertrouwen in dat de huidige leiders de uitdagingen van hun land aankunnen. Het vertrouwen in CEO's is dit jaar 12% gedaald tot 37% wereldwijd. In Japan is dit slechts 18%. "Iemand als jezelf" is nu net zo geloofwaardig als een academicus of technisch expert en veel geloofwaardiger dan een CEO of bewindspersoon. Overigens is het vertrouwen in bewindspersonen nog lager dan het vertrouwen in CEO's, 29% gemiddeld. In Nederland is het vertrouwen in CEO's 27%, een stuk lager dan het wereldwijde gemiddelde.
- Media worden niet meer als onafhankelijke nieuwsbron gezien. Ze volgen de social media in plaats van het creëren van een eigen agenda. Bovendien volgen mensen liever een 'search engine' in plaats van een menselijke redacteur. Mensen kiezen zo zelf waar ze in geloven en waar niet in (mensen luisteren liever niet naar mensen of organisaties waar ze het mee oneens zijn en negeren informatie die standpunten vertegenwoordigen waar ze niet in geloven).
- Media worden in 82% van de landen gewantrouwd. In maar 5 landen ligt het vertrouwen in de media boven de 50%. Daar is Nederland er een van.
- 52% van de algemene bevolking zegt dat de effort die een bedrijf steekt in het beschermen en verbeteren van de leefomgeving belangrijk is om aan vertrouwen te winnen. In een klimaat waarin het systeem gedacht wordt te falen, worden de verwachtingen van bedrijven alleen maar groter. De drie grootste bijdragen die een bedrijf kan leveren aan vertrouwen is het op een goede manier behandelen en waarderen van de werknemers, hoge kwaliteit producten en diensten leveren en luisteren naar je klanten. Het lijkt simpel, maar nu wordt nog bijvoorbeeld vaak geen context gegeven aan beslissingen. Als bedrijven zowel de economische als de sociale afwegingen toelichten, zal het beter gaan met vertrouwen.

LEIDERS ZELFKRITISCH OVER HUN CONTACT MET DE SAMENLEVING

Het is opvallend dat van de CEO's zelf ook kritisch geluid te horen is over het verliezen van het contact met de 'echte wereld'. In de jaarlijkse meeting van het World Economic Forum in Davos, waar o.a. leiders van de grote bedrijven en landen samenkomen, was in januari te horen dat de leiders van vandaag niet meer in verbinding staan met de echte wereld.

Anthony Scaramucci (White House Office of Public Engagement) zegt bijvoorbeeld dat hij volledig verstoken is van de uitdagingen waar het overgrote deel van de bevolking mee te maken heeft. Hij zegt opgevoed te zijn in de 'middenklasse' en toen zijn rijkdom groeide, hij zichzelf meer en meer geïsoleerd heeft: 'I've insulated myself – I started hanging out with wealthy people, I started going to fancier restaurants.' Dit gebeurt met bijna iedereen uit de politieke en business elite, voegt hij eraan toe. Mensen voelen een strijd die velen van ons hier in Davos niet voelen.

Na de Brexit en de verkiezing van Trump waren velen uit het 'establishment' snel met hun commentaar: ze bekritiseerden de stemmers om hun kortzichtigheid. De boodschap van de leiders in Davos was echter een andere: we hebben dit niet zien aankomen omdat we niet in contact zijn met de echte wereld. Filosoof Michael Sandel (Harvard) noemt het in een van de panels in Davos the 'Skyboxification' van de samenleving. In het verleden was het bezoeken van een baseballwedstrijd een ervaring waarbij verschillende lagen van de samenleving samenkwamen. CEO's zaten naast jongens van de postkamer. Dat hielp verschillen te verkleinen. Toen kwamen de skyboxen waar de bevoorrechten de wedstrijd gescheiden zien van het gewone volk. Dat is een metafoor voor wat er gedurende ons sociale leven gebeurt, zegt hij.

In Davos wordt, net als in de Edelman Trust Barometer, de conclusie getrokken dat mensen zich keren tot populistische leiders omdat de elite van vandaag volledig het contact kwijt is geraakt. Het is de hoogste tijd dat leiders gaan luisteren, anders zal deze trend zich voortzetten. Luisteren naar de woede, de ontevredenheid, de frustraties, ook wanneer dit vormen aanneemt die weerzin oproept. Onder al die frustraties zit altijd een legitieme teleurstelling en ook een verlangen, dat we al een hele tijd niet meer succesvol aandacht hebben gegeven.

Andrej Orogvani

Brandbrief aan de CEO

Ik ben wat mensen noemen een idealist. Niet alleen in mijn dagelijks leven, maar ook in mijn rol als Training & Development manager bij Union, Slowakije, ben ik voortdurend bezig om zaken te verbeteren. De missie van Union is blije klanten en dat vult iedereen op zijn of haar manier in. Ik hou ervan om mijn collega's blij te maken door hen te helpen zichzelf te ontwikkelen en het beste uit henzelf te halen. Dat heeft immers zijn weerslag op wat klanten van ons vinden. Union heeft in Slowakije vanouds een groot marktaandeel in zorg en we timmeren hard aan de weg met nieuwe producten in andere markten. Maar we zijn ook een relatief klein bedrijf met nog geen 500 medewerkers. Onze CEO is vooruitstrevend en hij denkt graag mee. Ik krijg van hem veel ruimte om te doen wat ik het liefste doe. Daardoor heb ik echt het gevoel dat ik van betekenis kan zijn en positieve verandering kan brengen, wat ik heel belangrijk vind in mijn leven. Zeker als het mijn collega's betreft.

Transformatieproces

Door contact te zoeken en te luisteren krijg ik inzicht in wat mijn collega's nodig hebben en hoe ik hen daarin kan ondersteunen. Ik ben me ervan bewust dat we allemaal onder grote druk staan. We willen onze klant steeds beter in het hart van onze dienstverlening plaatsen en zijn druk bezig om meer agile te gaan werken. Het transformatieproces waar we nu inzitten, is aan de ene kant heel uitdagend, omdat dit van ons vraagt om uit onze comfortzone te stappen, onze manier van werken aan te passen en dan ook nog onze verkopen te verbeteren. Aan de andere kant geeft een dergelijk veranderproces ook meer eigenaarschap en de ruimte aan mensen om zelf richting te geven.

Doodongelukkig

Neem nou onze baliemedewerkers. Dit is een groep van ongeveer 75, voornamelijk vrouwelijke collega's in onze lokale kantoren. Elke dag weer hebben zij rechtstreeks contact met klanten die bij hen aan de balie komen. Ongeveer een jaar geleden vertelden ze me dat zij doodongelukkig waren. Ze voelden zich niet gehoord en ondergewaardeerd. Als ze een probleem hadden met een klant dat ze niet zelf konden oplossen, was er niemand om hen te helpen. Er was vrijwel geen contact met ons hoofdkantoor in Bratislava, ze werden onderbetaald en hun targets waren meer gericht op het verbeteren van sales dan service, terwijl dit laatste juist de kern van hun werkzaamheden is. Dat kon zo niet langer.

NPS van -74

Samen met een paar collega's sprong ik in de bres voor deze vrouwen. Ik kaartte de situatie aan bij het verantwoordelijke management en vroeg ze dringend om actie te nemen. Ik confronteerde hen met het feit dat deze groep vrouwen, die ruim 15% van ons personeelsbestand uitmaakt en dag in dag uit

persoonlijk contact met onze klanten heeft, hun eigen werkgever waardeerde met een NPS van -74! Ik voelde me verantwoordelijk voor deze vrouwen en had genoeg ideeën om hen te helpen. Maar wat ik ook probeerde, het lukte me gewoon niet om hun situatie hoog genoeg op de prioriteitenlijst van de verantwoordelijke managers te krijgen. Onvoorstelbaar!

Brandbrief

Want hoe kunnen we verwachten dat collega's, die – terecht – zo ongelukkig zijn over hun eigen werkgever, onze klanten blij maken? Daar moest echt iemand wat aan doen! En toen gebeurde het. En dat kwam niet door mij. De vrouwen zochten steun bij elkaar en schreven samen een brandbrief die ze rechtstreeks aan onze CEO Michal Spanar stuurden. Die trof doel. Michal nam zelf poolshoogte, luisterde naar deze vrouwen en voelde hun wanhoop. Hij begreep hoezeer deze vrouwen van hun werk hielden en dat ze oprecht elke klant zo goed mogelijk wilden helpen. Het minste wat hij als CEO van dit bedrijf kon doen, was de omstandigheden zodanig veranderen dat ze datgene wat ze met hart en ziel deden, konden blijven doen. Daar wordt immers iedereen beter van. Dus beloofde hij de vrouwen een oplossing.

Blije collega's

In de weken daarna mocht ik met een groepje enthousiaste collega's direct aan de slag om deze collega's blij te maken. In enkele weken tijd bereidden we de nodige acties voor die we van de directie onmiddellijk mochten gaan uitvoeren. Uit de groep vrouwen leidden we er een aantal op tot supervisor, die het grootste deel van hun tijd mochten besteden aan het ondersteunen van hun collega's aan de balie. De salarissen van alle vrouwen werden marktconform en hun doelstellingen werden gekoppeld aan het serviceniveau dat ze verlenen, waardoor deze vrouwen nu beloond worden voor datgene wat ze het liefste doen: klanten blij maken.

Serieus nemen

Ik moet zeggen dat we hier met z'n allen veel van geleerd hebben. Het was opzienbarend om te merken hoe emotioneel deze vrouwen werden toen we de acties met hen kwamen bespreken. Eindelijk voelden ze zich serieus genomen! Ook onze directie realiseert zich nu hoe waardevol deze vrouwen zijn. Maar natuurlijk gaat het niet alleen om hen. Eigenlijk staat deze groep baliemedewerkers symbool voor al onze medewerkers bij Union. Om positieve verandering te kunnen realiseren, willen mensen gezien en gehoord worden. En dat is precies wat we vanaf nu bij Union willen blijven doen.

De Kamer voert dit jaar gesprekken met bestuurders over het thema Aandacht voor samen. Het interview met Ernst Kuipers is de eerste in de serie.

Ernst Kuipers, Erasmus MC

"Vraag aan Nederlanders hoe het gaat en negentig procent zegt: 'met mij goed, maar met de maatschappij slecht.' Met name op het gebied van thema's als zorg, politiek en veiligheid gaat het volgens veel mensen niet goed in onze samenleving. Dit is het dominante beeld dat in de media wordt geschetst. Ook over de zorg verschijnen ontzettend veel negatieve berichten. Dat voedt de negatieve beeldvorming en ik vind dat onterecht."

"Ernst Kuipers is voorzitter van de raad van bestuur van het Erasmus MC, het grootste academische ziekenhuis van Nederland. Recent werd hij verkozen tot Zorgmanager van het Jaar 2017. Hij stelt dat de zorg in Nederland van een heel hoog niveau en bovendien zeer toegankelijk is. "Ook in vergelijking met veel andere landen is de zorg bij ons goed geregeld. Er is nog ontzettend veel te verbeteren, maar het is zonde dat we zo veel negatieve nieuwsberichten zien en zulke lage scores in de perceptie van zorg. Dat staat in schril contrast met het solidariteitsbeginsel dat onder ons zorgstelsel ligt. En onder onze hele samenleving. Ik denk dat veel mensen die gebruikmaken van de zorg, ook daadwerkelijk ervaren dat er een grote mate van saamhorigheid en solidariteit is. We horen bijvoorbeeld weinig gemor onder jongeren die relatief weinig gebruikmaken van zorg, terwijl ze toch een behoorlijke zorgpremie moeten betalen. Het solidariteitsprincipe zit goed en sterk verweven in ons zorgstelsel, maar het is wel erg versleuteld. We laten onvoldoende zien waarop ons stelsel is gebaseerd.

"Kuipers verwacht dat de beleving van solidariteit de komende jaren alleen maar meer en meer onder druk komt te staan. "De impact van bijvoorbeeld de vergrijzing op de zorg, die ik al eerder noemde, is enorm. Het Landelijk Netwerk Acute Zorg heeft een analyse gedaan naar het effect van ouderen die langer thuis blijven wonen op de spoedzorg. Het blijkt dat na een bezoek op de Spoedeisende Hulp het aantal verpleegdagen dat per jaar gebruikt wordt door 75-plussers, hoger is dan het aantal verpleegdagen voor alle leeftijden van 0 tot en met 65 jaar bij elkaar. Dat is enorm! Het aantal 65-plussers zal de komende jaren aanzienlijk stijgen. Door de nog grotere verhoudingsverschillen tussen jong versus oud zal de discussie over solidariteit nog meer onder druk komen te staan."

"Een belangrijke vraag die we moeten stellen, is: Wat accepteren wij binnen solidariteit als de definitie van ziek en gezond zijn?" Kuipers realiseert zich dat deze vraag wat cryptisch klinkt en legt uit: "We hebben geleidelijk aan geaccepteerd dat ons beeld van ziek zijn steeds verder opgeschoven is en steeds breder wordt. Daardoor worden, ook onder jongeren, steeds meer mensen bestempeld als ziek of soms zelfs

chronisch ziek en ongeneeslijk ziek. Hierdoor worden we uiteindelijk ook steeds meer een zieke maatschappij. Als je alleen al kijkt naar de psychiatrische en psychologische hoek, dan zijn er met de nieuwe DSM-classificaties grote groepen die je kunt bestempelen als drager van een ziekte. Het aantal mensen dat bijvoorbeeld een diagnose autisme krijgt, is sinds 1990 vertwintigvoudigd. Heel jonge mensen bestempelen we nu als ziek, afwijkend en medicatie-behoevend, maar de vraag is of je elk van hen nu echt helpt of juist meer op achterstand, in een uitzonderingspositie, zet." Kuipers haalt nog een voorbeeld aan. "Heb je weleens gehoord van sarcopenie? Dat is het verlies van spiermassa. Iedereen boven de dertig jaar heeft sarcopenie. Het overkomt ons allemaal. Moet het dan wel een ziekte of aandoening genoemd worden? Het zijn misschien twee voorbeelden waar veel op af te dingen is, maar het zijn er maar twee uit een heel grote categorie. In de solidariteitsdiscussie gaat het vraagstuk wat de definitie van 'ziek' is de komende vijf tot tien jaar een grotere rol spelen dan nu."

"De ontwikkeling van kennis en innovatie gaat ongelooflijk snel. Als je alleen al puur naar de medische kennis kijkt, was vijftig jaar geleden de verdubbelingstijd van het aantal publicaties vijftig jaar. Nog niet zolang geleden was dit tien jaar en nu zitten we in termen van output-verdubbeling op minder dan een jaar. Dat betekent dat hetgeen geneeskundestudenten op dit moment leren, over een jaar al weer verouderd is."
Aan de andere kant duurt de implementatie van kennis en innovatie in de praktijk veel langer. Dit is niet altijd helder en makkelijk te begrijpen voor de overheid en het algemeen publiek. De verwachting is dat de implementatie altijd heel snel moet gaan. Medici en wetenschappers zijn mede debet aan deze beeldvorming. Een toponderzoeker die in De Wereld Draait Door durft te roepen dat dementie over vier jaar een behandelbare ziekte is of dat alle vormen van kanker over tien jaar een chronische ziekte zijn, vertelt nonsens.

> "Kennis en de implementatie van kennis zijn twee verschillende dingen."

Kuipers haalt een voorbeeld aan van een onderzoek dat onderzoekers in het Erasmus MC hebben gedaan onder oude muizen. Deze kregen een middel toegediend waardoor ze weer jonger werden, zo werden ze sneller en hun rug werd rechter. "Toen zij met deze resultaten naar buiten gingen, kregen ze meteen de vraag wanneer we het onderzoek op mensen konden gaan proberen. Men moet zich echter realiseren dat het de uitkomst is van een onderzoek dat hier al dertig jaar loopt. Voordat dit van toepassing kan zijn op mensen zijn we zeker twintig jaar verder. Het kost heel veel werk en moeite. Maar ik ben ervan overtuigd dat het onderzoek naar veroudering bij muizen op de langere termijn veel kan opleveren."

Al deze kennisontwikkeling zorgt ervoor dat we steeds langer leven. De vraag naar zorg wordt, mede door de vergrijzing, dan ook overweldigend groot in de nabije toekomst. Het is volgens Kuipers belangrijk om te kijken waar mensen uiteindelijk het beste af zijn. "Een ziekenhuisopname kan voor mensen mentaal zeer belastend zijn. Het is vaak beter om mensen op een andere manier te behandelen, bijvoorbeeld in de combinatie van poliklinische bezoeken met regie vanuit wijkverpleging. En het klinkt misschien tegenstrijdig, maar voor ons, als Universitair Medisch Centrum in de regio Rotterdam, is een belangrijke rol weggelegd om te zorgen dat mensen hier juist niet komen. Voor de hele samenleving is het beter dat preventie op een juiste manier wordt ingezet en andere wijzen van behandelen worden geïmplementeerd. Hiervoor is wel een goede samenwerking tussen verschillende partijen noodzakelijk."

Kuipers vervolgt: "Zo werken we in Rotterdam samen met de gemeente aan een programma voor jonge, aanstaande moeders. We zagen grote verschillen in percentage vroeggeboorte, kindersterfte, zwangerschapsvergiftiging per postcodegebied. Binnen het programma leren we aanstaande moeders het belang van gezond gedrag. En we werken binnen de regio met partijen samen in het ROAZ, het Regionaal Overleg Acute Zorg. Hierin zijn alle partijen vertegenwoordigd die betrokken zijn bij de acute zorg in de regio Zuid-west-Nederland. Het Erasmus MC vervult een belangrijke regisserende en coördinerende rol als voorzitter hiervan. Veel van ons werk zit in multidisciplinair overleg, het geven van advies, zorgen voor juiste protocollen en afspraken. We wachten niet achter de voordeur van het ziekenhuis totdat iemand komt."

'Aandacht voor samen' heeft ook intern binnen de organisatie van het Erasmus MC een plek. "We hebben met de gemeente een convenant opgesteld, waarbij we kansarme jongeren hier een plek geven in de vorm van een stage of baan", vertelt Kuipers. "En we stimuleren ze ook om een vervolgopleiding te doen, zodat ze in aanmerking komen voor de hoger geschoolde verpleegkundige functie. We hebben hier een divers personeelsbestand, maar ik zie ook ruimte voor verbetering. De directeuren, afdelingshoofden en hoogleraren zijn overwegend van autochtone afkomst. En onze raad van bestuur bestond uit drie mannen; we hebben recent een vierde, vrouwelijk, RvB-lid aangesteld".

Vorig jaar hebben we wel acht nieuwe afdelingshoofden benoemd, waarvan zeven vrouwen. Op het gebied van 'gender' is er dus veel beweging, maar als het gaat om autochtoon versus allochtoon is de onevenredigheid nog groot. Dit zie ik ook bij veel andere organisaties. Een verandering zal nodig zijn, want het gaat de solidariteit straks in de weg staan."

We zien dat deze echte veranderingen maar langzaam tot stand komen, terwijl de druk op korte termijn actie in deze tijd steeds groter wordt. "Ik vind sowieso dat we in ons land te veel kortetermijndenken. Mijn oproep is dan ook om niet alleen in te zetten op de dingen die je over twee jaar al kunt implementeren, maar om vooral te kijken naar de echt grote uitdagingen voor de toekomst. En je te realiseren dat dat langetermijninvesteringen zijn. De problematieken die we aan zien komen, kunnen we prima opvangen. Maar alleen als we gezamenlijk antwoorden geven op de vragen die ertoe doen en hierbij in gezamenlijkheid optrekken."

Over De Kamer

Met De Kamer bundelen we sinds 2013 de krachten van grootzakelijke bestuurders en kijken we samen naar de toekomst van Nederland.Dat doen we onder andere tijdens Kamerbijeenkomsten, waarbij genodigden hun visies, worstelingen en perspectieven met elkaar delen. De Kamer faciliteert ook talentenkamers, interviews en onderzoek. De inzichten, ideeën en visies die we opdoen delen we met zakelijk Nederland in de vorm van publicaties.