Onderdeel van het WERKpakket

TRENDBUREAU OVERIJSSEL

Hoopvol werk

Kort nadat Trendbureau Overijssel gestart was met de verkenning Werk voor Toekomst - Toekomst voor Werk belde Karen Bakker van *The Hope Project* met het voorstel om kennis te maken. Een heel waardevol voorstel bleek al snel. Trendbureau Overijssel had de relatie tussen hoop en de uitdagingen op de arbeidsmarkt zelf nog niet gelegd. Maar in het eerste gesprek werd hen al duidelijk hoe belangrijk die relatie is. *The Hope Project* biedt waardevolle inzichten voor wie voorbij symptoombestrijding wil komen en op zoek wil gaan naar een toekomstbestendige visie op werk. Steven van den Heuvel en Karen Bakker deelden de opbrengsten van het hooponderzoek tijdens één van de denkdiners en dit najaar maakte Trendbureau Overijssel nog een vervolgafspraak; dit hoopvolle verhaal mocht niet ontbreken in het WERKpakket.

THE
HOPE
PROJECT

The Hope Project is gestart in 2016 en wordt geleid door de stichting Netherlands Hope Research Institute. De stichting is gelieerd aan het Institute of Leadership and Social Ethics, een onderzoeksinstituut van de Evangelische Theologische Faculteit Leuven in België. In eerdere fases van het project is nauw samengewerkt met de Erasmus Happiness Economics Research Organisation in Rotterdam. Het project wordt mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation voor mens, werk en economie.

Voor meer informatie zie www.thehopeproject.nl

HOOP IS ...

"Hoop is het hebben van positieve verwachtingen over de toekomst." Het is de korte definitie van hoop volgens Steven van den Heuvel en Karen Bakker. Dat maakt ook duidelijk hoe sterk hoop en ondernemerschap met elkaar verbonden zijn. Iedere ondernemer zal erkennen dat het besluit om te investeren enerzijds vraagt om een spreadsheet met rationele berekeningen, anderzijds is zo'n berekening niet voldoende – het gaat ook om het subjectief inschatten van het aan te nemen personeel, van toekomstige leveranciers en klanten, van het marktpotentieel, enzovoorts. Uiteindelijk gaat het om het hebben van vertrouwen in een positieve uitkomst van de investering. Het hebben van een goed ontwikkelde antenne in dit verband is een voorwaarde *sine qua non* voor succesvol ondernemerschap. De Amerikaanse hoogleraar economie Deirdre McCloskey noemt hoop dan ook een 'cruciale economische deugd'. Het is tevens de reden waarom het CBS het vertrouwen van ondernemers en consumenten regelmatig peilt, als belangrijke indicator voor de staat van de economie.

HOOP VOOR ORGANISATIES EN WERKENDEN

Hoop is ook binnen organisaties een belangrijke factor. Steven van den Heuvel en Karen Bakker illustreren dat aan de hand van de casus van een internationaal opererende hightech machinebouwer met ruim vijfhonderd medewerkers.
"Het bedrijf kwam net uit een reorganisatie met alle effecten daarvan op onder meer motivatie, verwachtingen en verbondenheid", vertelt Karen Bakker. Het traditionele werknemerstevredenheidsonderzoek werd door *The Hope Project* uitgebreid met vragen gericht op verschillende dimensies van hoop. Hieruit bleek dat de positieve verwachtingen over de toekomst relatief laag waren – er waren twijfels over de gekozen nieuwe koers; tegelijkertijd was het bemoedigend om te zien dat werknemers veel controle ervoeren (een hoge mate van autonomie in het inrichten van hun werk), hetgeen hun hoop in belangrijke mate positief beïnvloedde. Ook was er sprake van een hoge mate van sociale hoop – er was de duidelijke verwachting dat collega's kunnen helpen bij het vinden van oplossingen.

"Een optimist weet zeker dat het goedkomt, een hoopvol iemand denkt dat het goedkomt maar daar heb je wel wat voor te doen."

Deze inzichten zijn onder meer gebruikt voor een management-trainingssessie, die resulteerde in concrete actiepunten om de hoop binnen de organisatie te vergroten. Een voorbeeld daarvan is (intern) meer aandacht te geven aan succesvolle projecten. Dit onderzoek illustreert dat hoop van belang is voor het welzijn van de werknemers zelf én voor de organisatie als geheel. “De effecten van hoop zijn heel interessant. Het maakt mensen bijvoorbeeld opener, ook naar anderen toe; het maakt dat ze willen en gaan samenwerken. Hoop gaat niet slechts om de vraag hoe werknemers individuele doelen bereiken, maar ook hoe de doelen en waarden van de organisatie als sociaal organisme gestalte krijgen,” aldus Steven van den Heuvel.

Een hoopvolle organisatiecultuur ontstaat niet vanzelf; het vraagt om inzet van de werkgever. “Het begint bij bewustzijn. In de eerste plaats bij management, zij zijn het die actieve hoop kunnen introduceren en incorporeren in de organisatiestrategie en -cultuur. Daarnaast is het van belang dat je je organisatiedoelen scherp hebt – hoop en doelen voeden elkaar. Formuleer duidelijk waartoe je bestaat als organisatie. Het is niet voldoende om het hoop verhaal een keer te presenteren in een PowerPoint of op een bordje boven de entree te plaatsen, het moet onderdeel zijn van een bredere strategie, waarmee het ook echt betekenis en waarde krijgt voor iedereen in de organisatie. Dat vraagt misschien wel een aanpassing van je managementstijl.”

OPTIMISME, ACTIEVE EN PASSIEVE HOOP

Hoop is iets anders dan optimisme, zo wordt gaandeweg het gesprek duidelijk. “Hoop wordt veelvuldig verward met optimisme,” aldus Steven van den Heuvel. “Ervan uitgaan dat ‘het allemaal wel goedkomt’ is een optimistische en tevens passieve houding, er komt geen eigen handelen bij kijken. Bij hoop is de verwachting niet altijd positief, maar er zit wel even vaak een element van positieve verwachtingen in, met het besef dat je er wel wat voor moet doen; inzet, een activerende component.”

Dit activerende component is een belangrijke motivator voor verandering en aanwezig in actieve hoop. Niet te verwarren met passieve hoop die de focus juist legt op zaken buiten de eigen invloedsfeer.

“Hoop is een deugd. Hoe vaker je actief hoopt, hoe beter je erin wordt.”

“Hopen dat de trein rijdt is passieve hoop. Hier kan jij, als individu, geen invloed op uitoefenen. Hopen dat je de trein haalt is actieve hoop. Dat komt niet vanzelf. Je moet hiervoor wel op tijd van huis vertrekken.”

Het bewust inzetten van actieve hoop vraagt om training, waarmee iedereen zich, ongeacht zijn optimistische of pessimistische levenshouding, tot een hoopvol persoon kan ontwikkelen. Steven van den Heuvel vergelijkt het met het trainen van een spier: “Als mens hebben we ten diepste positieve verwachtingen nodig om het vol te houden. Primair is hoop (of hopen) een onbewust proces, maar ben je je bewust van jouw rol of inzet in hoop dan kun je er actief voor kiezen om hoopvol te zijn. Je kunt je er zelfs in trainen. Hoop is een deugd; hoe vaker je actief hoopt, hoe beter je erin wordt.”

Helaas kan die actieve hoop ook onvoldoende tot ontwikkeling komen. Uit onderzoek is bekend dat het onder moeilijke en stressvolle omstandigheden veel lastiger is om die actieve hoop aan te spreken. Zo is bekend dat mensen die onder de armoedegrens leven vaak in ‘overlevingsstand’ staan. Steven van den Heuvel legt uit: “In het Westen hebben wij daar over het algemeen wat minder intens mee te maken. Het speelt veel meer een rol in onder meer ontwikkelingsgebieden: landen met grote armoede en een laag welvaartsniveau. Mensen daar kunnen niet investeren in langetermijnstrategieën. Als je daarin vastzit, is het heel moeilijk om je alternatieven voor te stellen, om te denken ‘hoe zou mijn toekomst kúnnen zijn?’”

Toch zijn er ook in Nederland veel mensen waarbij verlamming van de hoopspier optreedt. Denk aan mensen met schulden, mensen die afwijzing na afwijzing ontvangen op de vele sollicitaties die ze versturen, aan de slachtoffers van de toeslagenaffaire. De stijgende psychische nood onder Overijsselse agrariërs is mogelijk ook een teken van een tekort aan actieve hoop. Het zijn voorbeelden van mensen die door de omstandigheden waarin ze verkeren niet meer zien wat ze kunnen doen om de kans op een positieve toekomst te vergroten.

“Actieve hoop is ook het vermogen om alternatieven voor te stellen. Dat geef je mensen juist door eigenaarschap niét te ontnemen.”

Helaas draagt hulp in dergelijke situaties niet altijd bij aan het terugwinnen van het vertrouwen op een goede toekomst. Goedbedoelde hulp kan zelfs zorgen voor verdere ondermijning van de actieve hoop. “Instituties ontnemen vaak — onbedoeld en ondanks de goede intenties — de eigen regie van mensen, door de bestaande procedures te volgen. Hiermee wordt het activerende aspect van hoop om zeep geholpen. Oftewel: hoeveel eigenaarschap heb je eigenlijk nog over jouw toekomst op het moment dat instanties het voor jou bepalen? Dit vraagt echt om anders kijken en doen: biedt mensen in dergelijke situaties handvatten om het zelf te doen, om hun situatie en positie zelf te veranderen. Dat is die autonomie, die enorm belangrijke component in actieve hoop.”

Een concreet voorbeeld van hoe die autonomie gestalte kan krijgen in de arbeidsmarkt komt uit Vlaanderen, in de vorm van HR-bedrijf *We and Work (WaW)*, geleid door Ingrid Verduyn. Dit bedrijf is opgezet als een werknemerscoöperatie, waarbij de werknemers mede-eigenaar zijn en waar hiërarchie is vervangen door radicale medezeggenschap. Toen Ingrid dit model introduceerde werd ze meewarig aanschouwt door andere ondernemers, die haar ook waarschuwden. Maar het werkt. “Want,” zo zegt ze, “een medewerker die mede-eigenaar is, kijkt anders naar de zaken. Die voélt zich niet betrokken. Die ís betrokken.”[1]

BELANG VAN HOOP VOOR DE TRANSITIE VAN DE ARBEIDSMARKT

Hoop als deugd is een belangrijke motivator om niet bij de pakken neer te zitten, maar actief werk te maken van de toekomst. Dat is belangrijk voor organisaties, zoals in het voorbeeld van de machinebouwer na een reorganisatie, belangrijk voor individuen bij het nemen van regie over hun eigen loopbaan en voor de samenleving als geheel. Gezamenlijk hoopvol zijn over de toekomst van de arbeidsmarkt maakt dat innovatief denken geactiveerd wordt. “Het innoveren van de arbeidsmarkt is een grote opgave waar we samen voor staan,” zo begint Steven van den Heuvel. “Het is tevens een opgave waar hoop een grote rol kan hebben. Of hééft: het is een hoopproces, zou ik willen zeggen. Daarbij is het belangrijk om het met elkaar te hebben over waar we naartoe willen; waartoe dient de arbeidsmarkt, dat is de vraag die we ons moeten stellen.” Reden waarom de Hoopbarometer van 2021 in het teken stond van weerbaarheid en brede welvaart.[2] Reden ook om in het kader van Regio Zwolle Monitor van 2021 met ondernemers uit de Regio Zwolle in gesprek te gaan over vragen als “Ben je gericht op snel geld verdienen of draag je bij aan een betere wereld?” En: “Wat hoop je nu te realiseren, voor de volgende generatie?”[3]

“Hoop zet aan tot innovatie en stimuleert de weerbaarheid.”

Karen Bakker vult aan: “Als je helder hebt waartoe de arbeidsmarkt dient, dan heb je een volgende vraag te stellen: wat hebben we dan te ontwikkelen? Het mooie van hoop is, het maakt ook creatiever, het helpt in dat nieuwe gesprek en in het beantwoorden van die nieuwe vragen. Hoop zet aan tot innovatie, tot bedenken van nieuwe manieren om daar te komen. Het stimuleert ook weerbaarheid; op het moment dat aanvliegroute A niet blijkt te werken dan kom je wel tot B. Je bent namelijk samen hoopvol dat je tot die nieuwe arbeidsmarkt gaat komen. Daar zit ook de koppeling met die activerende component. Je ziet die nieuwe arbeidsmarkt voor je, maar je weet ook dat we daar niet vanzelf komen. We moeten samen aan de bak.”

Samen heb je vertrouwen de weg te vinden zonder optimistisch te zijn dat alles vanzelf goed komt. Je moet er wel wat voor doen. Niet vanuit optimisme de problemen oplossen. Dat leidt vaak alleen maar tot het bestrijden van symptomen. Maar samen de hoopspier trainen door bewust te zijn van het belang van actieve hoop in de transitie van de arbeidsmarkt. Volgens Steven van den Heuvel begint dat met een gesprek. “Het beschrijven van doelen en deze wederzijds afstemmen is een goed begin van een gesprek over hoop in de context van werk en organisaties. Verken elkaars waarden en, al dan niet positieve, verwachtingen over de toekomst. Want waar hoop is, beweegt het.”

[1] ‘Ondernemen voor en door iedereen: Een interview met Ingrid Verduyn’, in *Streven - Een Economie van de Hoop* (2020) p. 91.
[2] Pleeging, E. (2021) ‘The Hope Barometer - Hoop, weerbaarheid en brede welvaart’, The Hope Project, Erasmus Happiness Economic Research Organisation.
[3] Stichting Metropool Regio Zwolle (2021) ‘Regio Zwolle Monitor 2021 - Winst voor later - blijf in business’ p. 105-115.