



**Harder**

**Beter**

**Sneller**

**Biografie van het moderne werken**

**TOON TARIS**



Harder, beter, sneller



WALBURGERS



# Harder, beter, sneller

*Biografie van het moderne werken*

*Toon Taris*



WALBURGERS



WALBURGERS

Afbeelding omslag: The Atwater Kent radio factory in Philadelphia circa 1925.  
National Photo Company Collection, Library of Congress (via shorpy.com)

Ontwerp omslag: Sander Pinkse Boekproductie

Ontwerp binnenwerk: Crius Group, Hulshout

ISBN 978 94 6249 800 6

e-ISBN 978 94 6249 801 3 (ePub)

NUR 686

© Toon Taris / Uitgeversmaatschappij Walburg Pers, Zutphen, 2021

[www.walburgpers.nl](http://www.walburgpers.nl)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

# Inhoudsopgave

<b>Woord vooraf</b>	9
<b>1 Waaron we werken</b>	11
Werken is meer dan geld verdienen	12
Werk geeft zin aan het bestaan	15
We beslissen zelf hoe we willen werken	16
Er wordt al eeuwen nagedacht over werk, prestatie en gezondheid	23
Controle en straf maken productief en ongelukkig	27
<b>2 De rationalisering van werk</b>	33
Medewerkers en tegenwerkers	34
Arbeiders zijn dom en lui	37
Taylors blijde boodschap wordt overal gehoord	41
Slimmer werken vergroot de productiviteit	43
Psychologie en ergonomie helpen de productiviteit te verhogen	47
Droog brood en vette worst	50
Te veel nadruk op het vergroten van productiviteit zorgt voor weerstand	52
Rationalisering van werk gaat over productiviteit én welzijn	56
<b>3 Beloning en prestatie</b>	61
Homo economicus aan het werk	62
Stukloon werkt geweldig	64
Prestatieloon werkt fantastisch	66
Stukloon en prestatieloon hebben serieuze nadelen	68
Prestatiebeloning kan ook té effectief zijn	70
Soms kunnen stukloon en prestatiebeloning heel bruikbaar zijn (maar niet altijd)	74
Eind goed, al goed	76

<b>4 Werk, geluk en productiviteit</b>	81
De sociale omgeving bepaalt de arbeidsproductiviteit (of toch niet?)	81
Gelukkige werknemers werken harder	84
Burn-out en bevoegenheid beïnvloeden de werk- prestatie	86
Prestatie hangt af van de balans tussen inspanning en herstel	89
Zelf bepalen hoe je werkt leidt tot betere resultaten	92
Psychologie kan de wereld veranderen (of in ieder geval een organisatie)	94
Je bepaalt zelf hoe leuk je werk vindt	98
<b>5 Werk gaat om mensen</b>	103
Ongewenst gedrag op het werk	104
Ongewenst gedrag komt vaak voor	105
Ongewenst gedrag heeft nare gevolgen	108
Ongewenst gedrag ligt (een beetje) aan de persoon	109
Pesters zijn boeven	112
Ongewenst gedrag ligt aan de omgeving	114
Ongewenst gedrag moet (en kan) je aanpakken	117
<b>6 Leiderschap</b>	125
De stem van de meester: zes redenen om te luisteren naar je baas	126
Onze wereld en onze organisaties zijn gevormd door Grote Mannen	130
Leiders hebben de X-factor	133
Leiders zijn sterk (en laten dat zien)	135
Leiders zijn lang	136
Leiderschap is wat je doet, niet wie of wat je bent	138
Omstandigheden maken de leider	141
Leiders moeten zich aanpassen aan de situatie	143
Charismatische leiders zijn vaak effectiever	146
Leiders worden overbodig	148

<b>7</b>	<b>Werving en selectie</b>	153
	Niemand kan alles even goed	154
	Een bevrogen psychotechnicus	156
	De beste man/vrouw voor de baan	157
	Nederland blaast een partijtje mee	160
	Experimentele selectiemethoden raken op de achtergrond	163
	Kennis en vaardigheden zijn van groot belang	166
	Persoonlijkheidstests zijn minder bruikbaar dan je denkt	168
	Intelligentie is geen garantie voor succes (maar het helpt wel)	174
	Hoe bruikbaar is het selectie-interview?	177
	Er is niet één allerbeste selectieprocedure	179
	Bijzondere taken vereisen een bijzonder stel hersens	182
<b>8</b>	<b>Fouten en ongelukken</b>	187
	Fouten zijn onvermijdelijk	187
	Fouten en ongelukken: Eigen schuld, dikke bult?	188
	Pech is sommige mensen aangeboren	192
	Analyse van ongelukken maakt de wereld veiliger	194
	Een onaangename wetmatigheid	196
	Fouten ontstaan als je je hoofd er niet bij hebt	197
	Je maakt fouten als je geen verstand van zaken hebt	200
	Sommige fouten maak je met de beste bedoelingen	203
	Fouten leiden niet altijd tot ongelukken (maar soms wel)	205
	Een schip op het strand is een baken in zee	208
	Regels kunnen fouten en ongelukken voorkomen	212
<b>9</b>	<b>De toekomst van werk</b>	217
	Vroeger is voorgoed voorbij (en wat dan nog?)	218
	Waarom we werken zoals we werken: maximaliseren van materiële welvaart	221
	Investeren in welzijn en geluk: is er een businesscase?	223



Om- en bijscholing zijn noodzakelijk om mee te kunnen blijven komen	224
Ons werk gaat veranderen (maar psychologie blijft essentieel)	227
<b>Register</b>	230

# Woord vooraf

We besteden een groot deel van ons leven aan werk. Logisch, daar verdienen we ons brood mee, maar terwijl de ene baan interessant en uitdagend is, kan ander werk oersaai, frustrerend en zelfs ziekmakend zijn. Wat maakt werk leuk en spannend? Word je er gelukkiger van als je stopt met werken? Is het verstandig om mensen prestatieloon te betalen als je wilt dat ze harder werken? Hoe kan je hun bevoegenheid vergroten (en waarom zou je dat eigenlijk doen)? Wie is de beste persoon voor een bepaalde baan en hoe vind je die? Zijn bepaalde leiders effectiever dan andere? *Waarom werken we eigenlijk zoals we werken?*

Dit boek is een biografie van het moderne werken. Dat moderne werken begon ruim honderdvijftig jaar geleden, na de tweede industriële revolutie van rond 1850. In die tijd begon men systematisch na te denken over de beste manier om het werk in te richten. De keuzes die toen werden gemaakt en de ideeën en waarden die deze keuzes bepaalden, zijn nog steeds van invloed op de manier waarop we nu werken. Als je wilt begrijpen waarom we werken zoals we werken, is het dus zinvol om terug te kijken naar de periode toen het moderne werken nog jong was.

Natuurlijk zijn onze ideeën over werk en de plaats daarvan in ons leven regelmatig veranderd. De covid-19-pandemie die ons leven in 2020 en de periode daarna op z'n kop zette (met meer thuiswerken voor de 'niet-essentiële' beroepen, vooral online contacten met collega's, en veel meer op afstand werken via de computer), leidde er bijvoorbeeld toe dat veel mensen en bedrijven zijn gaan nadenken over de beste manier om het werk in te richten. Is het noodzakelijk om vijf dagen per week op kantoor aanwezig te zijn? Hoe centraal moet werk staan in onze levens? Wat voor soort leiderschap hebben we in de toekomst nodig? Kan het niet een tandje minder allemaal, ook met het oog op de files, het milieu, de hoge werkdruk en de kwaliteit van leven? Dat zijn redelijke en verstandige vragen, maar na een lange periode in lockdown te hebben verkeerd klonk halverwege 2021 bij velen

toch vooral de roep om een terugkeer naar het *oude normaal*. Dat we vlak vóór de uitbraak van het coronavirus zuchtten onder een veel te hoge werkdruk is allang vergeten. Ik verwacht daarom dat onze maatschappij qua werk al snel weer zal lijken op de situatie van vóór de pandemie (al zal er misschien vaker vanuit huis worden gewerkt), en dat we post-corona gewoon weer zullen vertrouwen op de principes en kennis van de afgelopen decennia – ook al zijn die niet altijd even effectief, zoals verderop in dit boek zal blijken.

In dit boek beschrijf ik de belangrijkste arbeidspsychologische ontwikkelingen van de afgelopen anderhalve eeuw, de personen die hierin een hoofdrol speelden, en de belangrijkste lessen die we daaruit kunnen trekken. Dat kan gemakkelijk een taaie en zwaar wetenschappelijke tekst opleveren. Nu vind ik ‘zwaar wetenschappelijk’ (oftewel ‘gedegen’ en ‘onderbouwd’) geen probleem; elk hoofdstuk bevat dus een lijst met bronnen. Wel heb ik het verhaal toegankelijk gehouden door veel (vaak Nederlandse) voorbeelden te presenteren. Om de leesbaarheid verder te vergroten zijn niet-Nederlandstalige citaten vrij vertaald in het Nederlands.

Ten slotte draag ik dit boek op aan Emily, Jan, Jordy, Mohammed, Nurcan, Ron, Vincent en alle anderen die er iedere werkdag – vaak met succes – weer het beste van proberen te maken.

*Hilversum, september 2021*

*Toon Taris*

# 1 Waarom we werken

31 december, oudejaarsavond. De lampjes in de kerstboom flonkeren tussen het dennengroen. Wijn, bier en zelfgebakken appelflappen staan op tafel en de visite roert zich steeds luider. Vanuit je ooghoek zie je op de televisie de trekking van de loterij. Je hebt die ochtend in de supermarkt een lot aangeschaft. Terwijl een van je gasten enthousiast vertelt over het nieuwste boek van Ronald Giphart waarover ze deze week in *de Volkskrant* een lovende recensie las, vergelijk je tersluiks je lotnummer met dat waarop de jackpot is gevallen.

En nog eens.

En nog eens.

Je adem stokt, in je borstkas ontbrandt een hevig vuur. En terwijl de aanwezigen elkaar ongerust aankijken (heeft er iemand een EHBO-diploma?) realiseer je je dat je zojuist *schat-hemeltje-rijk* bent geworden.

De kans dat je zoveel geld wint dat je erin kan zwemmen als een dolfijn of het in de lucht kan gooien zodat het op je kop klettert, is klein. Toch beschikken mensen soms over een geldbedrag dat hen in staat stelt te stoppen met werken. Ze erven bijvoorbeeld een flink bedrag van een kinderloze oudoom (een klassieker) of (veel realistischer) ze verkopen het succesvolle bedrijf dat ze de afgelopen jaren hebben opgebouwd. Wat zou *jij* doen in zo'n situatie? Stop je met werken? Of ga je door?

Die vragen lijken misschien vooral iets voor feesten en partijen, maar Zweedse wetenschappers stelden ze ook aan mensen die tussen 1994 en 2005 een serieuze som geld in de loterij hadden gewonnen.<sup>1</sup> 12 procent van hen was gestopt met werken; dat waren vooral ouderen en diegenen die een écht grote prijs hadden gewonnen. Een kwart (vooral mensen die waren uitgekeken op hun werk of hun collega's) had tijdelijk onbetaald verlof genomen of was minder gaan werken. En een

ruime meerderheid van de winnaars (meer dan 60 procent) was gewoon blijven doorwerken. Nu hadden de deelnemers in dit onderzoek geen extreem grote bedragen gewonnen; gemiddeld ging het om 'slechts' tweehonderdduizend euro en maximaal om acht ton. Met dergelijke bedragen kan je het in het dure Zweden niet lang uitzingen. De winnaars in een vergelijkbare Amerikaanse studie uit 2004 namen echter bruto gemiddeld 3,6 en maximaal maar liefst 31,8 miljoen dollar mee naar huis. Toch waren de resultaten bijna hetzelfde als die van het Zweedse onderzoek: 14 procent stopte volledig met werken, terwijl 63 procent voltijds bij dezelfde werkgever bleef werken.<sup>2</sup> Ook in het Amerikaanse onderzoek gaven diegenen die het meeste hadden gewonnen het vaakst hun baan op. Dat gebeurde echter minder naarmate mensen hun werk een belangrijker onderdeel van hun leven vonden. Een 64-jarige buschauffeur, winnaar van twintig miljoen dollar, zei dat het winnen van de loterij 'een extraatje was dat op mijn weg kwam. Het heeft mijn werkgewoonten en doelen in het leven niet beïnvloed en gaat dat ook niet doen.' De man was nog elke dag achter het stuur van zijn bus te vinden. Werk is voor veel mensen blijkaar méér dan alleen een middel om het geld te verdienen waarmee ze zichzelf en hun gezin onderhouden.

## Werken is meer dan geld verdienen

De beruchte New Yorkse beurskrach van 1929 leidde tot een wereldwijde economische depressie. Ook de inwoners van het Oostenrijkse dorpje Gramatneusiedl, een kilometer of tien onder Wenen, krijgen ermee te maken als de in het dorp gelegen textiel-fabriek met de naam Marienthal op 12 februari 1930 haar deuren moet sluiten. Veel inwoners werken in de fabriek; van de ene op de andere dag staan ze op straat. Op het enorme fabrieksterrein wordt het stil. Op de lege binnenplaatsen hoor je soms het geklop van hamers als er een oude muur wordt gesloopt. Dat is het laatste wat de fabriek aan werk te bieden heeft.<sup>3</sup>