



Werken terwijl de meter loopt

Welk effect heeft urenverantwoording op de werkstress van medewerkers? Hoe ongezond zijn tijdschrijfsystemen en een cultuur waarin declarabiliteit centraal staat? Onderzoek toont hoe vervelend de koppeling tussen tijd en geld kan zijn.

Tekst Luc Dorenbosch

Tijdschrijven heb ik in mijn leven bijna tien jaar gedaan en nu als hybride ondernemer is het heel normaal: werk is omzet. Elk uur dat je maakt, elke gezellige werklunch die je nuttigt, elke pen die je koopt, elke kilometer die je rijdt. Alles is altijd ergens je in je hoofd in te delen in inkomsten en uitgaven. Wanneer je een offerte maakt, begroot je uren maal een uurtarief. Je verkoopt je kennis, tijd en aandacht aan de opdrachtgever die erom vraagt. Met het versturen van de eindfactuur sluit je weer een mooie klus af. Door naar de volgende transactie. Werk is omzet. Omzet is onafhankelijkheid.

De meter loopt

Het klinkt romantisch, het vrije ondernemersbestaan. Maar je loopt er ook een rare tik van op. Je kunt soms niet meer normaal naar werk kijken, zonder in je ooghoek een denkbeeldige meter te zien meelopen. Denk aan een willekeurig congres. Honderd man in loondienst de hele dag luisterend, lunchend, workshoppend en borrelend. Zij zien een 'inspirerende' dag. Ik zie minstens een halve ton aan salaris verbrand worden. Iedereen in loon-

dienst is ontspannen, het is bijna een bedrijfsuitje. Ikzelf weeg elke minuut. Wordt er nog iets verteld wat de tijd en moeite waard is. Nee? Dan ben ik weg. De relatieve rust van het maandloon-model ten opzichte van de hijgerige fixatie op uren.

Ongezonde mindset

Die aangeleerde economische mindset van mij kan niet gezond zijn. Toch? Dat is precies wat Amerikaanse onderzoekers Jeffrey Pfeffer en Dana Carney met diverse experimenten hebben onderzocht. Wat gebeurt er als je mensen heel bewust maakt van de koppeling tussen tijd en geld? Raken mensen meer gestrest van een economische mindset, waarbij in het werk de hele tijd de meter meeloopt?

Eerder onderzoek heeft al laten zien dat werk waarbij mensen per uur worden betaald, of waarbij gewerkte uren exact moeten worden bijgehouden op een formulier of in een systeem, mensen minder doet genieten van hun vrije tijd. Uit de economielessen van vroeger kennen we het nog wel: het inkomens- en substitutie-effect. Als het loon stijgt kan dat lei-

Een economische mindset activeert iets stresserigs

den tot het meer consumeren van vrije tijd of andersom: met een hoger loon is het opnemen van vrije tijd duurder geworden en zal je juist minder vrije tijd consumeren. Maar volgens psychologisch onderzoek is het niet alleen de hoogte van het loon dat uitmaakt. Het gaat ook over het wijze waarop er verloond wordt. En dat is een HR-ding.

Kale koppeling

Het is een vervelende vraag voor werknemers die prima verdienen in een carrièrebaan. Ja leuk die 4000-5000 euro salaris per maand, maar wat verdien je nu eigenlijk per uur? En dan wel alle overwerk-, netwerk- en reizen meetellen. Uren die je in hogere schalen gewoonlijk niet kunt declareren. Dan blijkt je ineens maar zo'n 25 euro per uur te verdienen. Je herinnert je dat ene suffe studentenbaantje waar je 15 euro per uur verdiende en denkt: verdorie, ik ben in 17 jaar eigenlijk niet zo heel veel meer waard geworden. Drie seconden later corrigeer je jezelf: ik heb nu tenminste wel interessant werk, vakantie-dagen, vastigheid en perspectief. De vraag - en vooral het antwoord - toont hoe vervelend een kale koppeling tussen tijd en geld kan voelen. Je gaat meteen op zoek naar additionele waardes om een depressie te voorkomen. Maar stel nu dat dat niet zo makkelijk is.

Experimenten

Pfeffer en Carney zijn in hun experimenten verder doorgedaan op dat vervelende gevoel en of dat ook omgezet wordt in meetbare stress. In hun eerste experiment stelden ze een groep proefpersonen ongeveer dezelfde vraag als hierboven beschreven. Wat denk je dat je toekomstige jaarsalaris zal zijn en wat denk je aan uren te gaan werken? Door vervolgens de deelnemers het toekomstige uurloon te laten berekenen, werd voorafgaand aan het experiment een economische mindset getrig-

gerd. De mensen in de controlegroep maakten deze salarisberekening niet en vervolgens kregen beide groepen dezelfde opdracht om te verrichten. Ze moesten binnen twintig minuten ieder individueel enkele HR-beslissingen nemen op basis van informatie die ze kregen.

De bevindingen van het eerste simpele experiment waren duidelijk. Mensen die wel hun uursalaris hadden berekend, gaven na de opdracht aan een hoger stressniveau te ervaren dan de mensen in de controlegroep. Een economische mindset was met een simpele vraag aangezet, en activeert iets stresserigs. Alsof je op een feestje per ongeluk aan een tafel staat met mensen die aan het opbieden zijn over wat ze verdienen. Je hebt zin om weg te gaan of juist zin om meer te gaan drinken, want ook jij wordt er door beïnvloed.

Een stap verder

In het tweede experiment gingen de onderzoekers een stap verder. Geen zelfrapportage meer van hoe stressvol je je voelt na een taak, maar een meting van het stresshormoon cortisol. Zowel voor het experiment als erna werd een klein beetje speeksel verzameld. Interessant is dat in het tweede experiment er echt een betaalde klus was. Deelnemers kregen bijna 60 dollar voor het doen van enkele makkelijke, moeilijke en creatieve taken in een tijdsbestek van twee uur.

Tegen de experimentele groep zei men dat ze per minuut zouden worden betaald en dat ze twee uur zouden moeten werken. Vervolgens lieten ze de mensen uitrekenen hoeveel ze dan per minuut zouden verdienen. Bij de controlegroep zei men alleen dat men voor twee uur werk bijna zestig dollar zou krijgen. Verder niets. Mensen in beide groepen verdienden dus precies hetzelfde, alleen werd de rol van tijd en geld anders verwoord.

Deze hele simpele semantische manipulatie zorgde ervoor dat de mensen in een 'tijd = geld'-mindset, niet alleen de taken die ze moesten doen minder leuk vonden, maar zorgde ook voor meer stress. De mensen in de experimentele groep rapporteerden na twee uur dezelfde taken te hebben gedaan bijna 25 procent meer cortisol dan zij die in de controlegroep meededen. Je kunt dus spreken van een ongezone mindset, wanneer tijd en geld zo strak gekoppeld worden.

Onderzoek en praktijk

Heb je nog een nummer voor me waar ik dit halfuurtje overleg op kan schrijven? Wie in zijn werk declarabele uren moet maken, kent deze uitspraak wel. Dan zit je in een systeem waar ook intern elke activiteit een kostenplaats moet hebben en niet alleen als het gaat om facturen voor externe opdrachtgevers of klanten. Juist de toename van interne systemen waarin de kale koppeling tussen tijd en geld heel prominent wordt gemaakt, kan dus stresseffecten hebben. Nog afgezien van eventuele hoge prestatiedoelen. Ook het werk zelf wordt er door de mindset niet leuker op.

Financieel-rationeel is het wel allemaal te verklaren, maar het optuigen van allerlei dashboards en het dus heel concreet maken van hoe tijd en geld samenhangen kan ook ongezond uitwerken op medewerkers. De simpele experimenten die ik zojuist beschreef, laten al overtuigend zien hoe snel dat effect kan optreden. Voor HR-professionals dus de taak om ook kritisch te kijken naar hoe noodzakelijk deze tijd-geldkoppeling écht is voor het dagelijkse werk. Laat mensen niet onnodig tegen de klok in werken anders wordt 'uurtje factuurtje' 'uurtje fractuurtje'. Ikzelf moet ook even mijn mindset resetten. «



Luc Dorenbosch
is baaningenieur bij
debaaningenieurs.nl