De nasleep van



Een onderzoek naar werksfeer en productiviteit

Kirsten Thommes en Agnes Akkerman



Dit onderzoek is gesubsidieerd door de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en de Nijmegen School of Management van de Radboud Universiteit Nijmegen.

Subsidienummer: W.07.68.105.00

Eindredactie: Jan Hermsen, HermsenSchrijfwerk.nl

Vormgeving: Hilde van der Heijden, Day Communications

© 2013, Radboud Universiteit Nijmegen

Inhoudsopgave

1. Inleiding 4

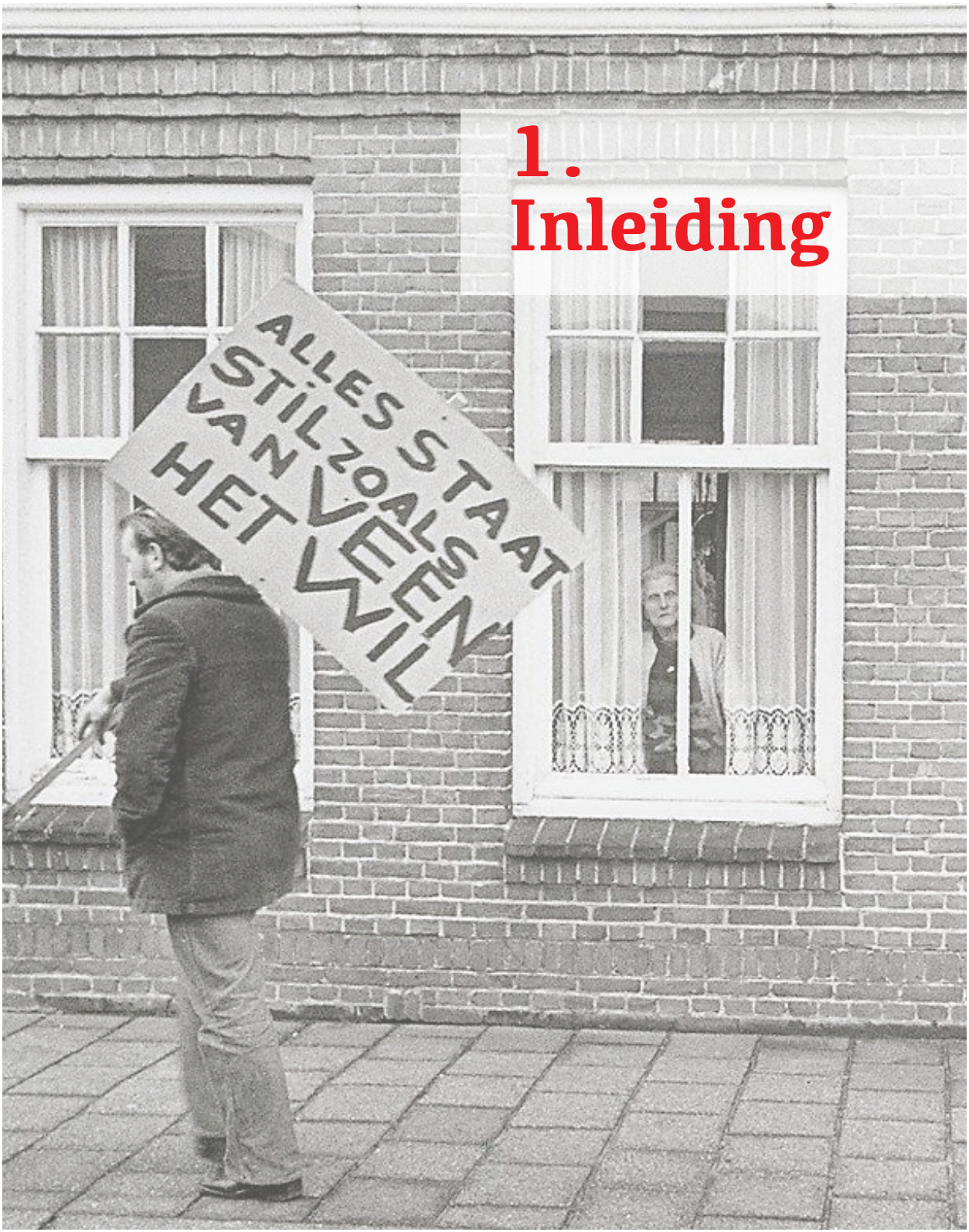
2. Normen en de nasleep van een staking 8
Kirsten Thommes, Agnes Akkerman, René Torenvlied en Marieke Born

3. De bezem door het netwerk 14
Kirsten Thommes en Agnes Akkerman

4. Een improductieve nasleep 24
Kirsten Thommes, Jana Vyrastekova en Agnes Akkerman

5: Beloning als olie of brandblusser 30
Kirsten Thommes, Agnes Akkerman en René Torenvlied

1. Inleiding



Stakingen beïnvloeden collegiale relaties en de productiviteit van medewerkers. Niet alleen tijdens, maar ook na de staking. In dit boek bundelen we nieuwe inzichten over de sociale mechanismen die tijdens en na een collectief arbeidsconflict in werking treden. Hiermee willen we vakbonden, bedrijven en beleidsmakers bruikbare informatie meegeven over hoe te handelen na een staking.

Aanleiding

Hoewel mensen staken voor een collectief gewin – een hoger loon, betere arbeidsvoorwaarden voor iedereen in de organisatie – is staken meestal geen collectief gebeuren. Niet iedereen doet mee. Dit zorgt voor verdeeldheid onder collega's. Stakers en niet-stakers komen tegenover elkaar te staan, vaak ook nog als het werk weer wordt hervat. Soms heeft dat een slechtere werksfeer en teruglopende productiviteit tot gevolg.

Er is veel economisch onderzoek gedaan naar verlies in volume en kwaliteit tijdens een staking. Het effect op de lange termijn is - op een enkele casestudie na - nooit onderzocht. Psychologisch onderzoek heeft laten zien dat een staking een langdurig effect heeft op de geestelijke gezondheid en baantevredenheid van mensen. Echter, de vraag wat stakingen op de lange termijn doen met de teamsfeer en productiviteit was nog onbeantwoord.

Vier maal een andere kijk

In vier hoofdstukken zijn vier wetenschappelijke studies beschreven, waarin de effecten van een staking op de lange termijn zijn onderzocht. In de onderzoeken is steeds gezocht naar verklaringen vanuit sociologisch oogpunt. We hebben verschillende onderzoeksmethoden gebruikt. Door deze kritische manier van onderzoek doen - we testen verklaringen steeds op een andere manier – kunnen we meer betrouwbare en zekere uitspraken doen.

Het eerste onderzoek, naar sociale normen, is verricht via survey-onderzoek. Met een internetvragenlijst vroegen we leden van vakbonden hoe zij verwachten dat deelname aan een staking hun relatie met collega's beïnvloedt, en wat zij gepast gedrag vinden tijdens een staking. Het bereik van de enquête was groot: we hebben veel mensen kunnen vragen naar hun ideeën en ervaringen. Dat was ook nodig om de statistische analyses uit te voeren, waarmee is bepaald of de uitkomsten niet op toeval berustten.

Het tweede onderzoek is verricht bij een bedrijf tijdens en na de schoonmaakactie in Nederland van begin 2012. Hier hebben we teams als geheel bestudeerd, iets wat bij het eerste onderzoek niet kon. Via sociale-netwerkanalyse hebben we de privé- en werknetwerken in kaart gebracht, zowel voor als na een staking. Dit levert een heel gedetailleerd beeld op van hoe relaties tussen werknemers veranderen door een arbeidsconflict. Dit beeld is verder onderbouwd via interviews met werknemers. Maar dit onderzoek is gedaan bij één bedrijf. Je kunt niet zomaar zeggen

Freeriden

Het begrip freeriden heeft een belangrijke plek in dit boek. Het is een bekend begrip in de sociale wetenschappen. Een freerider is iemand die meelift op de inspanningen van de groep. In deze context betekent het dat een werknemer besluit om niet mee te doen aan een staking. Staken is immers niet zonder nadelige gevolgen. Ten eerste op financieel gebied, want stakers worden door de vakbond vaak maar gedeeltelijk gecompenseerd. Ten tweede op relationeel vlak, want als je staakt zet je de relatie met je werknemer en je collega's op het spel. Maar, ook al staak je niet, dan nog deel je mee in de collectieve winst. Het is immers praktisch onmogelijk om daarvan uitgesloten te worden. Niet meedoen met een staking is daarom voor een werknemer het overwegen waard.



dat de uitkomsten dan ook opgaan voor andere bedrijven of situaties, waar de sociale context zeer waarschijnlijk anders is.

Daarvoor was een derde onderzoek nodig, waarin we een experiment hebben uitgevoerd. In een laboratorium zijn met economische spellen stakingen gesimuleerd. Hiermee is voor het eerst bekeken wat de invloed van een staking is op de productiviteit van een bedrijf op lange termijn.

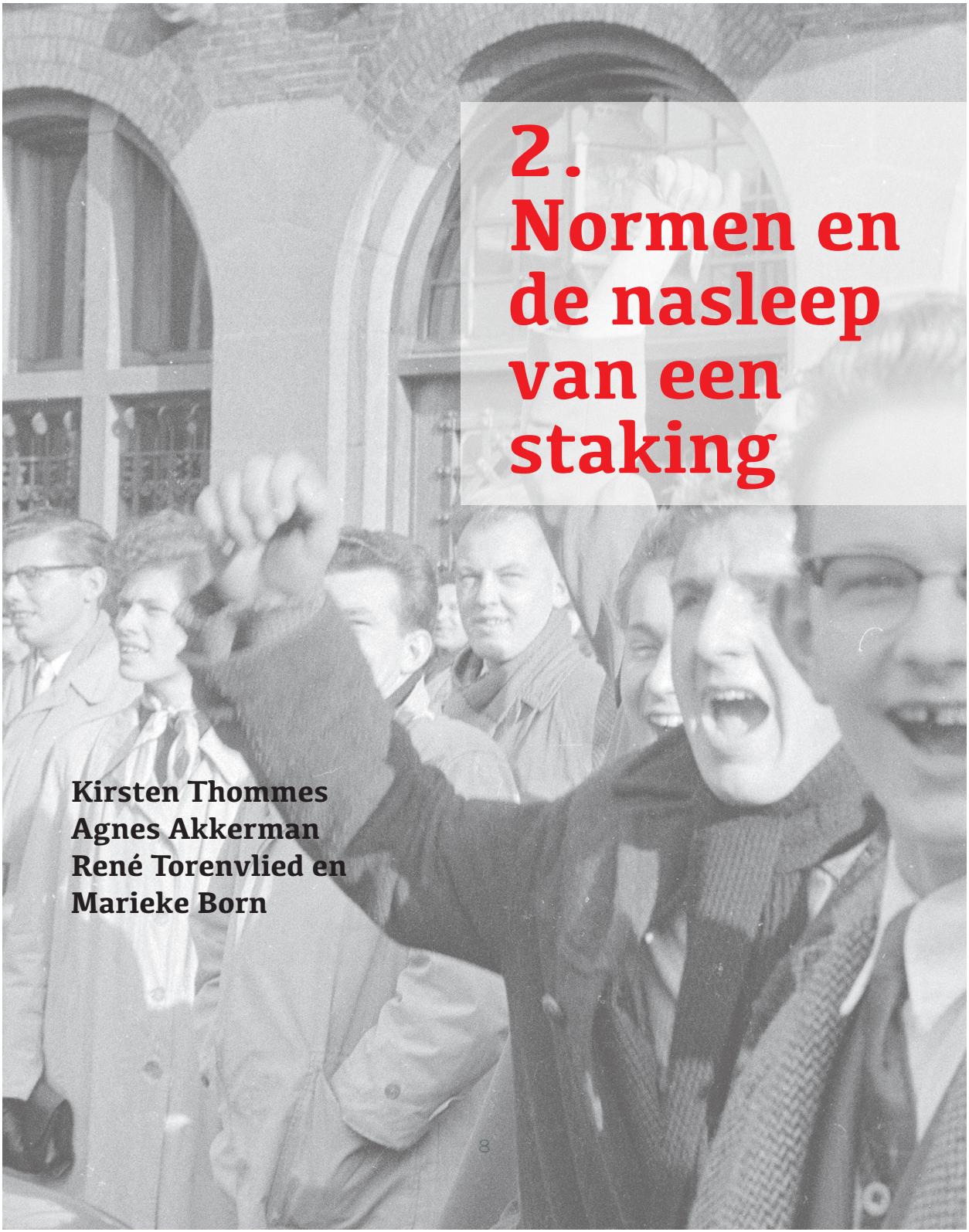
In het vierde en laatste onderzoek hebben we het laboratorium weer verlaten en zijn we de landsgrenzen overgegaan. Bij een groot aantal Europese bedrijven deden we een multilevel-analyse. Dit omdat de werksfeer niet alleen kan worden beïnvloed door bedrijfsfactoren, maar ook door factoren die gekoppeld zijn aan een sector of land.

Overkoepelende boodschap

De vier onderzoeken zijn steeds anders opgezet, maar er is een overkoepelende boodschap: stakingen hebben een niet te onderschatten rol op de relaties tussen werknemers en de productiviteit van bedrijven als het werk weer wordt hervat.

Samenvatting

Binnen een team van werknemers bestaan sociale normen over wat gepast gedrag is tijdens een staking. Er is een solidariteitsnorm en een strafnorm. Bij overtreding van de solidariteitsnorm, kan er wrijving ontstaan tussen werknemers: stakers straffen de niet-stakers voor hun gebrek aan loyaliteit. Maar het gaat ook de andere richting uit. De ‘doorwerkers’ vinden de stakers juist profiteurs, en maken hen verwijten: bijvoorbeeld dat zij met minder man evenveel werk moesten verrichten. Gevolg is een wezenlijke verandering in het sociale netwerk en problemen in de werksfeer die vijf maanden na de staking nog steeds voortduren. Een staking verslechtert niet alleen de werksfeer, maar ook de productiviteit. Teams met stakers en niet-stakers hebben moeite elkaar te vertrouwen na een staking: ze straffen elkaar voor hun keuzes. Hierdoor daalt de arbeidsproductiviteit. Het beloningssysteem blijkt een rol te spelen bij de ernst van de problemen. De manier waarop beloning van werk is geregeld, kan straffend gedrag van collega’s na een staking in de hand werken of juist tegengaan.



2. Normen en de nasleep van een staking

Kirsten Thommes
Agnes Akkerman
René Torenvlied en
Marieke Born

Samenvatting

Een solidariteitsnorm vertelt wat gepast gedrag is richting je collega's bij een staking. Een strafnorm vertelt hoe om te gaan met collega's die niet willen staken. Als binnen een team een sterke strafnorm heerst, heeft dat een negatieve invloed op de werksfeer na een staking. Stakers willen niet-stakers straffen voor hun niet-loyale gedrag. Sterk solidariteitsbesef alleen zorgt niet voor problemen.

Nieuw

Achter verstoorde werkrelaties na een staking zit een sociaal mechanisme, aangedreven door normen. Deze normen hebben via dit onderzoek meer inhoud gekregen.

Relatie werknemers onderbelicht

Onderzoek laat zien dat een staking een langdurig effect heeft op de geestelijke gezondheid en baantevredenheid van werknemers. Veel bedrijven hebben die stakingsnasleep ervaren, alleen het zicht op de oorzaken is troebel. Algemeen wordt aangenomen dat een verstoorde relatie tussen management en werknemers de oorzaak is van de problemen. De verstoorde verhoudingen tussen werknemers onderling wordt vreemd genoeg vaak over het hoofd gezien. Dit onderzoek toont aan dat het een niet te onderschatten verklarende factor is voor de nasleep van een staking.

Normonderzoek

Binnen bedrijven zijn sociale normen noodzakelijk om afdelingen of teams goed te laten draaien. Deze normen schrijven voor of je elkaar helpt tijdens drukte, taken overneemt bij ziekte of simpeler: wel of geen koffie meeneemt voor je collega's. Ook bij een specifieke situatie, zoals een staking, spelen sociale normen een rol. Een groep vakbondsleden is gevraagd wat zij gepast gedrag vinden tijdens een staking. Wat verwachten zij van zichzelf en van hun collega's op het moment dat er opgeroepen wordt het werk neer te leggen? En hoe kijken ze aan tegen collega's die anders handelen? De meningen van de groep ondervraagden kunnen we samenvatten met twee normen: een solidariteitsnorm en een strafnorm.

Solidariteitsnorm

Om een staking tot een succes te maken, is een bepaalde mate van solidariteit nodig. Vakbonden doen vaak een beroep op de onderlinge solidariteit om stakers te mobiliseren. Er wordt dan ook algemeen aangenomen dat er een solidariteitsnorm bestaat. Maar hoe ziet deze er precies uit? Deelnemers aan het onderzoek (zie kader) hebben vragen beantwoord over dit onderwerp, waardoor de norm meer gezicht heeft gekregen. Dit hebben we gedaan met vijf stellingen.

Onderzoeksmethode

Enquête vakbond

Het onderzoek is verricht onder 468 vakbondsleden. 800 leden zijn uitgenodigd om deel te nemen, dat geeft een responspercentage van 58.5%. Via een enquête zijn verschillende vragen gesteld over collectieve acties, waaronder bereidheid om mee te doen aan stakingen en de verwachte gevolgen van die deelname.

Metingen

De twee sociale normen - solidariteitsnorm en strafnorm - zijn gemeten met respectievelijk 5 en 4 vragen. Deze zijn geselecteerd uit een groep van 12 vragen over passend gedrag bij een staking. Dit is gedaan via een factoranalyse: een techniek om te achterhalen of bepaalde vragen tot hetzelfde concept behoren. Als dat zo is, mag je de antwoorden op de vragen bij elkaar optellen. Op deze manier hebben we de abstracte begrippen solidariteitsnorm en strafnorm geconcretiseerd. Verder is aan werknemers gevraagd of hun toekomstige deelname aan een staking negatieve gevolgen heeft voor de sociale relaties met collega's. De antwoordschaal liep van 'geen negatieve gevolgen' tot 'veel negatieve gevolgen'. De relatie tussen deze twee normen en de verwachte verslechtering in de werksfeer is de belangrijkste relatie binnen dit onderzoek. Daarnaast hebben we uitgezocht wat de invloed is van persoonlijke achtergrondkenmerken (betrokkenheid bij team, leeftijd, geslacht en soort aanstelling), kenmerken over het bedrijf (grootte en soort sector) en ervaring met stakingen in het verleden. Via tobit-regressieanalyse is bekeken wat de invloed is van al deze factoren op de verwachte verslechtering in de werksfeer na een staking.

Verwachtingen en werkelijkheid

Dit onderzoek is niet verricht tijdens een staking. Vakbondsleden hebben een inschatting gemaakt over de kwaliteit van de werkrelaties mocht er een staking plaatsvinden. Of die inschatting klopt, is nooit met zekerheid te zeggen. In het volgende hoofdstuk wordt meer duidelijk over wat mensen werkelijk doen.

1. Alleen wanneer iedereen meedoet aan een staking kunnen we wat bereiken.
2. Wanneer er een staking plaatsvindt, moeten collega's elkaar steunen.
3. Wanneer er een staking plaatsvindt, verwachten mijn collega's dat ik meedoe.
4. Wanneer er een staking is, heeft iedereen de morele plicht om mee te doen.
5. Het is belangrijk dat ik aan stakingen meedoe, want zo steun ik mijn collega's.

Als een werknemer het vaak eens is met bovenstaande stellingen houdt hij er een strikte norm over solidariteit op na. Deze norm hebben we in verband gebracht met een slechte werksfeer na een staking. Het blijkt dat medewerkers met een hoog solidariteitsbesef niet automatisch problemen verwachten na een staking. De norm zegt iets over loyaliteit naar je collega's en over de plicht om deel te nemen aan een staking. Maar daar blijft het dan ook bij, er zit geen straffende implicatie aan vast. Het is daarmee een ruimdenkende norm die zegt: kom met z'n allen op voor de gemeenschappelijke zaak.
Deze norm zegt niks over het bestraffen van afwijkend gedrag. In de strafnorm is het straffende karakter wel te vinden.

Strafnorm

De strafnorm binnen een groep vertelt hoe stakers omgaan met niet-stakers, dus met collega's die de solidariteitsnorm overtreden. De strafnorm hebben we inzichtelijk gemaakt met vier stellingen.

1. Het besluit van een collega niet mee te doen aan een staking dient gerespecteerd te worden.
2. Collega's die niet meedoen aan een staking mogen daarop worden aangesproken door hun collega's.
3. Iedereen moet zelf weten of hij/zij meedoet aan een staking.
4. Wie niet meedoet aan een staking zou niet mogen profiteren van wat een staking opbrengt.

Wanneer iemand het (erg) eens is met stelling 2 en 4, en (erg) oneens met stelling 1 en 3 scoort hij hoog op de strafnorm. Collega's kunnen elkaar straffen door kritiek op elkaar te uiten, werkinformatie (zoals roosterwijzigingen) achter te houden of door positieve feedback niet te delen. Maar ook door uitsluiting van sociale activiteiten, zoals uitjes of lunchwandelingen, of zelfs via fysieke mishandeling. Het blijkt dat werknemers die een strikte strafnorm hanteren ook veel problemen verwachten na een staking. Deze relatie tussen een sterke strafnorm en een verslechterde werksfeer is misschien niet heel bijzonder. Je zou kunnen zeggen dat het één logisch volgt op het ander. Toch legt het onderzoek iets opmerkelijks bloot: degenen die er de meest strikte strafnorm op na houden, verwachten de grootste problemen tussen collega's na een staking. Dit is opvallend, omdat als iemand de groep straft, hij automatisch ook zichzelf straft. Immers, ook de straffer moet zijn werk doen in een slechtere sfeer. De straffer weet dit (hij verwacht een slechter werkklimaat) maar deze kennis zorgt er niet voor dat

hij afziet van veroordelen. Gerechtigheid of wraak is sterk, en soms belangrijker dan een goede relatie met collega's.

Voor wie is straffen de norm?

We hebben nu duidelijk gemaakt wat de solidariteitsnorm en strafnorm inhouden, en hoe ze in verband staan met een slechtere werksfeer. In sommige groepen blijkt de strafnorm sterker aanwezig te zijn dan in andere.

Een sterke strafnorm is te vinden bij werknemers:

- In de industrie;
- Met lagere teambetrokkenheid;
- Met stakingservaring;
- Met een lagere opleiding;
- Die man zijn.

Mensen werkzaam in de industrie zijn eerder geneigd om te straffen. Dat kan komen doordat er in de industriesector een stakingscultuur heerst, meer dan in andere sectoren. Niet staken wordt sneller als afwijkend gezien, en daardoor eerder bestraft. Mensen die eerder een staking hebben meegemaakt, houden er ook striktere strafnormen op na. Datzelfde geldt voor mannen, werknemers met een lagere opleiding en mensen die zich minder betrokken voelen bij hun team.

Wie vreest er een nasleep?

Een staking is een ingrijpende gebeurtenis voor directie en werknemers. Sommige mensen hebben meer angst voor de nasleep van een staking dan andere.

Vrees voor verstoorde werkrelaties na een staking is sterker aanwezig bij werknemers:

- In de private sector;
- Zonder stakingservaring;
- Bij verwachte kleine deelname;
- Die vrouw zijn.

Werknemers die eerder een staking hebben meegemaakt, zijn minder bang voor aantasting van de werksfeer. Door hun ervaring zijn ze beter geïnformeerd over wat een staking doet met de relaties. Ook als mensen denken dat veel collega's het werk neerleggen, is de angst voor een slechtere werksfeer kleiner. Hoe meer collega's er staken, des te veiliger het gevoel. Er is minder noodzaak om te straffen. Ook vrouwen en mensen werkzaam in de private sector zijn banger dat de verhoudingen met collega's verslechteren door een tijdelijke werkweigeringsactie.

Maak gebruik van de norm

Sociale normen over hoe je je dient te gedragen tijdens een staking kunnen een breuk veroorzaken tussen stakers en niet-stakers. En die breuk kan weer zorgen voor samenwerkingsproblemen, motivatieproblemen en ongewenst sociaal gedrag zoals bedreigen en pesten.

Vakbonden doen tijdens een staking een beroep op de onderlinge solidariteit tussen werknemers. Ze maken gebruik van de sociale normen. Als deze normen kunnen worden gebruikt voor mobilisatie, kunnen ze ook worden ingezet voor demobilisatie.



3. De bezem door het netwerk

Kirsten Thommes en Agnes Akkerman

Samenvatting

Staken of doorwerken? De medewerkers van het bedrijf uit deze studie waren niet unaniem in hun keuze. En dit zorgde voor wezenlijke veranderingen in het sociale netwerk. Over en weer waren er verwijten en pesterijen. Van stakers richting niet-stakers, maar ook andersom. Een staking gaat als een bezem door de netwerkstructuur. De nasleep van een staking en de invloed op de sociale relaties kan lang voortduren. Op sommige plekken pauzeerden medewerkers zelfs na vijf maanden nog steeds niet samen.

Nieuw

Dit onderzoek is gedaan tijdens een staking: een unieke kans om groepsgedrag onder de loep te nemen met natuurlijke gegevens. Sociale relaties veranderen door een staking. Er ontstaan twee groepen die lijnrecht tegenover elkaar komen te staan. Straffend gedrag gaat beide kanten op. Niet alleen van stakers naar niet-stakers, maar ook de andere richting uit.

Schoonmaakactie

Op 2 januari 2012 legden schoonmakers in heel Nederland het werk neer. Inzet was een loonsverhoging van 5% en betere secundaire arbeidsvoorwaarden. De staking duurde 105 dagen, waarmee het de langste staking in Nederland was sinds 1933. De actie leverde een loonsverhoging op van 4.85%, betere opleidingen, regelmatige werkdrukmetingen en meer zekerheid voor uitzendkrachten. Zowel de bond als de schoonmakers waren tevreden met dit resultaat. De schoonmaakbranche is een grote sector, er werken in totaal 150.000 mensen.

Uniek onderzoek

Dit onderzoek is gedaan bij een schoonmaakbedrijf tijdens de staking van begin 2012. Uitzonderlijk, want onderzoekers worden tijdens een arbeidsconflict meestal niet zomaar toegelaten. Directies en medewerkers zitten in deze roerige periode vaak niet te wachten op meekijkers. Het onderzoek bevestigt enerzijds wat al werd gedacht: een staking beïnvloedt de werksfeer tot ver na beëindiging van het conflict. Collega's maken elkaar verwijten, die soms zelfs uitmonden in pestgedrag. Maar er zijn ook verrassingen: verwijten gaan niet alleen van stakers naar niet-stakers, het gebeurt ook andersom. Degenen die hebben doorgewerkt - de 'klassieke' freeriders - vinden dat juist de stakers profiteurs zijn. Het begrip freerider krijgt zo een nieuwe lading.

Onderzoeksmethode

Netwerkanalyse en interviews

Het onderzoek bestond uit een sociale-netwerkanalyse en interviews met schoonmakers, die in teams een gebouwencomplex schoonhouden. Netwerkanalyse is een techniek waarmee de communicatiestructuur binnen een groep of bedrijf zichtbaar wordt gemaakt. Door het werkgerelateerde en privénetwerk twee maal te bestuderen (tijdens en na de staking) hebben we de invloed in kaart gebracht van een collectief arbeidsconflict op de sociale relaties. Ter ondersteuning van de analyses hebben we verhalen gebruikt van werknemers.

Twee meetmomenten

In totaal hebben we 59 mensen geïnterviewd, waarvan 13 werknemers daadwerkelijk het werk hebben neergelegd. 2 van de 13 hebben de staking vroegtijdig afgebroken en zijn na respectievelijk 8 en 12 weken weer aan het werk gegaan. Het eerste interview vond plaats in de laatste maand van de staking. Het tweede interview twee maanden na afloop van het arbeidsconflict. Ook zijn twee werkoverleggen bijgewoond na afloop van de staking.

Vragen

We hebben aan elke werknemer gevraagd of er een persoonlijke en werkrelatie bestaat tussen henzelf en de andere collega's. Een persoonlijke relatie is gemeten met de vraag: Hoe vaak praat je over privézaken met de ander? Een werkrelatie is gemeten met de vraag: Hoe vaak spreek je over werk met de ander? De antwoordmogelijkheden liepen van 0 (geen communicatie) tot 7 (veel communicatie). Ook hebben we gevraagd naar de rol in het bedrijf, zoals de functie en takenomschrijving en naar sociale kenmerken, zoals mate van conflicten en binding binnen de groep, en de relatie met de leidinggevende. Verder hebben we vragen gesteld over leeftijd, geslacht, opleiding en nationaliteit.

Nutsmaximalisatie

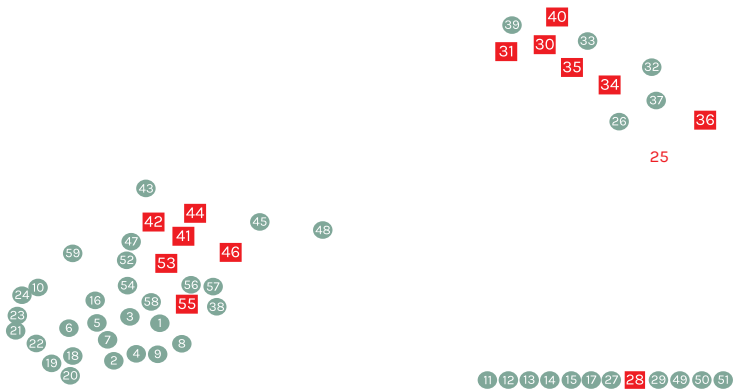
Een wetenschappelijk onderzoek heeft als basis vaak een theorie. Zo'n theorie wordt getoetst met de analyse van verzamelde onderzoeksgegevens. Dit onderzoek heeft als basis de theorie van nutsmaximalisatie. Deze theorie zegt: lidmaatschap van een groep levert iets op, zoals steun, sympathie of bevestiging. Dit ontvang je door de groepsnorm te volgen. Ben je staker, en bestaat je sociale netwerk ook uit stakers, dan word je waarschijnlijk bevestigd door de groep. Het eigen gedrag komt overeen met dat van de groepsleden. Gedraag je je anders dan de groep en overtreed je de groepsnorm, dan kun je tegen problemen aanlopen. Datzelfde gaat op voor een werknemer die niet heeft gestaakt. Als niet-staker loop je de kans om gestraft te worden door de stakers. Je kunt dan twee dingen doen: de straf lijdzaam ondergaan, of je kunt besluiten om de groep vaarwel te zeggen en je heil elders zoeken, bij gelijkgestemden. Door sociale banden te verbreken en nieuwe relaties aan te gaan, minimaliseer je de kans op straf en maximaliseer je de kans op beloning, want de nieuwe groep is het wel eens met jouw gedrag. De verschuiving in netwerkbanden die we vinden in dit onderzoek laat zien dat de theorie klopt.

Netwerkanalyse

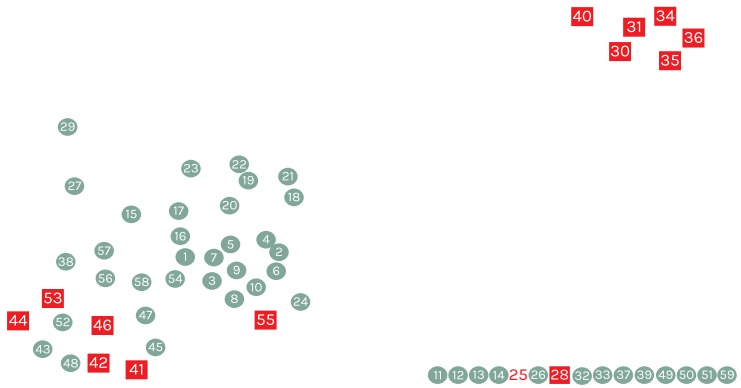
De uitkomst van de netwerkanalyse (zie kader) is dat een staking als een bezem door de netwerkstructuur gaat. Zowel het werkgerelateerde als het privénetwerk veranderen fundamenteel. Het privénetwerk bestaat uit vriendschappelijke of privérelaties tussen collega's. Via het werkgerelateerde netwerk overleggen collega's met elkaar over het werk. Dit is een wezenlijk ander netwerk dan het privénetwerk, omdat je als medewerker nu eenmaal met bepaalde mensen moet spreken over je werkzaamheden. Binnen het werknetwerk kun je je minder autonoom bewegen. De invloed van een staking op de privérelaties is dan ook groter. Medewerkers verbreken vriendschappelijke relaties met collega's die zich anders hebben gedragen dan zij tijdens de staking. Werkrelaties worden niet verbroken, wel minder hecht. In beide netwerken worden nieuwe relaties aangegaan en banden versterkt met collega's die hetzelfde gedrag hebben vertoond: stakers zoeken elkaar op, en niet-stakers doen dat ook.

Op de volgende bladzijden staan beide netwerken uitgebeeld. Eerst de netwerkstructuur vóór de staking en vervolgens zoals de situatie 2 maanden erna was.

Figuur 3.1: Privénetwerk vóór de staking



Figuur 3.2: Privénetwerk na de staking



Het privénetwerk

De rode vierkantjes zijn stakers, de groene bolletjes niet-stakers. Werknemers hebben een nummer, zodat ze goed te volgen zijn. Het nummer zonder icoon is een werknemer die de stakingsactie heeft onderbroken en weer aan het werk is gegaan. Hoe dichter de icoontjes bij elkaar staan, des te hechter het contact. Grofweg zijn er twee groepen te onderscheiden. De werknemers rechtsonder op lijn zijn eenlingen, die met niemand contact hebben. De grootste verandering is te zien in de groep rechtsboven. Vóór de staking bestond deze uit stakers en niet-stakers. Na de staking zijn de niet-stakers weggevallen uit de groep. Stakers vormen een front. Veel niet-stakers uit het groepje rechtsboven zijn na de staking alleen komen te staan.

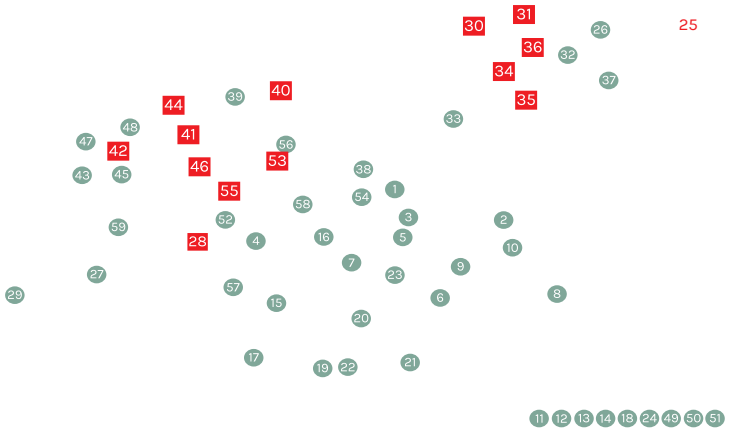


Het werkgerelateerde netwerk

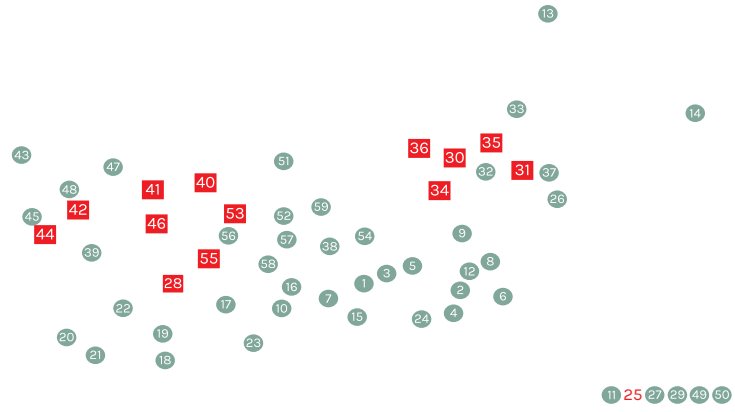
In het werkgerelateerde netwerk zijn de veranderingen minder duidelijk te zien. Dit komt overeen met de uitkomsten van de statistische analyse: werkbanden zijn niet zomaar te verbreken.



Figuur 3.3: Werkgerelateerd netwerk vóór de staking



Figuur 3.4: Werkgerelateerd netwerk na de staking



Verwijten van beide kanten

De netwerkanalyse laat een verschuiving zien in relaties. Via gesprekken met werknemers hebben we achterhaald wat er allemaal leeft onder de oppervlakte. Er is veel onvrede en dat komt naar boven in de vorm van verwijten en straffend gedrag. Niet alleen van stakers naar niet-stakers, ook andersom. De strafnorm uit hoofdstuk 2 bestaat dus daadwerkelijk, en zelfs op bredere schaal dan aangenomen.

Vakantie vieren

Een van de verwijten van de niet-stakers richting de stakers was dat de stakingsactie niet zichtbaar genoeg was. Er waren geen borden, spandoeken of protestmarsen waarmee hun boodschap werd uitgedragen. Stakers zaten volgens de niet-stakers thuis, vakantie te vieren, terwijl zij met minder man evenveel werk moesten verzetten. Een quote van een schoonmaker die doorwerkte: ‘Maar het punt is: ze staken niet eens echt! Ze komen een maal per week samen achter het bedrijfsgebouw. En dat is het. Ze doen helemaal niks! Een andere niet-staker zegt: ‘Ik heb tegen hen gezegd dat ik het niet eens ben met de manier waarop zij de staking aanpakken. Ze moeten aanwezig zijn, zichtbaar voor alle collega’s en werknemers. Maar ik heb ze al weken niet meer gezien.’

Luie doorwerkers

Op hun beurt waren de stakers van mening dat hun niet-stakende collega’s niet hard genoeg hadden gewerkt. Zij moesten na de staking werk inhalen dat was blijven liggen. Een staker hierover: ‘Luister, natuurlijk is het makkelijker om een kantoor schoon te maken, wanneer dat gisteren ook is gebeurd. Maar niemand heeft mijn werk gedaan tijdens de staking. Ik had verwacht dat mijn collega’s in ieder geval een beetje solidariteit zouden tonen, en mijn werk hadden overgenomen. Ik was ook voor hun rechten aan het vechten! Maar dat is niet gebeurd, en ook nu krijg ik geen extra hulp. Ze wijzen alleen maar.’ Een andere staker zegt: ‘Ze kijken ons erop aan dat we niet hebben gewerkt! Ze snappen het echt niet. Ok, ik kan me nog voorstellen dat een buitenlandse collega het echt niet begrijpt, wat hier aan de hand is. Maar een Nederlander moet zijn rechten kennen, en snappen wat een staking inhoudt! Ik kan hier echt niet bij.’

Koffiepauze

De verwijten gaan over en weer en dat komt de werksfeer niet ten goede. De koffiepauze is daar een tekenend voorbeeld van. Vóór de staking was het binnen de meeste teams normaal om samen pauze te houden. Maar na de staking gebeurde dat niet meer. De ex-stakers hadden geen tijd meer voor een praatje en koffie.

> **‘We maken veel ruzie sinds de stakers terug zijn. Volgens hen hebben we niet hard genoeg gewerkt.’**

Een niet-staker hierover: ‘Na de staking is het anders. We komen niet meer samen. De stakers denken dat



ze werk moeten inhalen. En dat ze nu meer moeten doen dan eerst.' Een andere niet-staker: 'We maken veel ruzie sinds de stakers terug zijn. Ze verwijten ons dat we niet hard genoeg hebben gewerkt. Kun je je dat voorstellen? Zij zaten thuis, te genieten van hun vakantie van 4 maanden!'

> **'Ze staakten niet eens echt. Ze zaten thuis te genieten van vier maanden vakantie.'**

Pesterijen

Op sommige plekken bleef het niet alleen bij verwijten. Soms werd de boosheid ook omgezet in pestgedrag. Dat gebeurde met name in gemixte teams, met stakers en niet-stakers. Onderwerp van de pesterijen waren de schoonmaaktrolleys. Elke schoonmaker heeft een eigen kar. De regel is dat je alleen de spullen van je eigen trolley gebruikt. Maar na de staking verdwenen er steeds vaker schoonmaakartikelen van karren. Een staker beschuldigt een niet-staker van het stelen van zijn spullen: 'Elke keer als ik begin met mijn werk, moet ik naar de opslagplaats om mijn kar bij te vullen. Ik word tegengewerkt en ik weet wie dit doet. Het is [naam van niet-staker]. Ze is jaloers, omdat zij niet durfde te staken en ik wel dapper genoeg was.'

> **'Nu word ik tegengewerkt door haar. Ze is jaloers. Ik was wel dapper genoeg om te staken.'**

De ene freerider is de andere niet

De term freerider is op basis van dit onderzoek net zo goed toepasbaar op stakers als op niet-stakers. Een 'klassieke' freerider, zoals die vaak wordt omschreven in de literatuur, laat zijn collega's het vuile werk opknappen. Hij laat anderen op de barricade staan, terwijl hij zelf kiest voor de veilige weg van doorwerken. Dit onderzoek toont aan dat de klassieke freerider zichzelf helemaal niet herkent in dit beeld. Sterker nog, hij vindt zijn stakende collega's juist profiteurs: zij blijven thuis terwijl de doorwerkers met minder man evenveel werk moeten opknappen. De stakers herkennen zich wel in het 'klassieke' beeld. Voor hen zijn collega's die niet staken nog steeds profiteurs, die bovendien verzaken om de boel draaiende te houden tijdens hun afwezigheid.

Stofwolken

Een staking werkt als een bezem die grote schoonmaak houdt in de netwerkstructuur. De stofwolken daarvan blijven lang hangen. Op sommige plekken in het bestudeerde bedrijf werd vijf maanden na de staking nog steeds niet samen gepauzeerd. Strafnormen, zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, blijken in de praktijk te bestaan. En er wordt zelfs op bredere schaal gestraft dan we eerst dachten.

4. Een improductieve nasleep



Kirsten Thommes
Jana Vyrastekova en
Agnes Akkerman

Samenvatting

Een staking beïnvloedt de productiviteit van een bedrijf, niet alleen tijdens maar ook na een staking. Als stakers en niet-stakers weer met elkaar moeten samenwerken, hebben ze moeite elkaar te vertrouwen. Ze presteren daarom minder. Teams met werknemers met hetzelfde stakingsgedrag hebben geen moeite om na een staking de productie op peil te houden. Hun vertrouwen in elkaar is eerder toe- dan afgenomen.

Nieuw

Experimenteel bewijs voor langetermijneffect van staking op de arbeidsproductiviteit.

Braakliggend onderzoeksterrein

Een staking kan de werksfeer voor langere tijd aantasten. Stakers en niet-stakers maken elkaar verwijten en straffen elkaar, zo blijkt uit de vorige hoofdstukken. Ook zoeken werknemers die hetzelfde stakingsgedrag hebben vertoond elkaar op. Maar wat doet dit met de productiviteit binnen een bedrijf? Deze vraag is in wetenschappelijk onderzoek niet vaak aangepakt.

Studies naar dit onderwerp behandelden tot nu toe enkel zware en langdurige stakingen, en dat gebeurde anekdotisch, niet systematisch. Het effect van kortdurende stakingen waarbij werknemer en werkgever tot een akkoord zijn gekomen, is nooit onderzocht. In dit onderzoek hebben we met een experiment het samenwerken in teams gesimuleerd, voor en na een succesvolle staking. We tonen aan dat gemixte teams moeite hebben om na de staking het oude productieniveau van voor het conflict te handhaven. Het vertrouwen in elkaar is aangetast. Teams waarin iedereen hetzelfde stakingsgedrag heeft getoond, hebben geen moeite om even productief te zijn als voor de staking. Straffen is in deze homogene teams niet aan de orde, want de teamleden hebben gelijk gehandeld. Dit schept onderling vertrouwen, dat zich letterlijk uitbetaalt.

Waarom een experiment?

Het is lastig om algemene uitspraken te doen op basis van één staking. Er zijn sociale factoren die verschillen van bedrijf tot bedrijf, zoals bestaande conflicten tussen werknemers of vooroordelen binnen teams. Door de staking uit de context te halen, kunnen we het effect zuiver onderzoeken, zonder deze storende omgevingsinvloeden. Een experiment leent zich hier goed voor. Met deze onderzoeksvorm, vooral gebruikt binnen de natuurwetenschappen, wordt de werkelijkheid getoetst binnen een kunstmatige omgeving. Ons onderzoek is gebaseerd op een experiment met economische en psychologische spellen waarin we een staking simuleren (zie kader). Het is een eerste poging om tot algemeenheden

Onderzoeksmethode

Gamen in het lab

Voor dit onderzoek hebben we twee economische spellen gebruikt: Weak Link Game en Public Good Game. In de spellen wordt samenwerken in teams gesimuleerd. De spellen zijn elk vier maal gespeeld in het Decision Lab van de Radboud Universiteit Nijmegen.

Spelopzet

Bij beide spellen waren er vier teams van drie mensen, waarvan de samenstelling hetzelfde bleef gedurende de game. De deelnemers waren studenten van de Radboud Universiteit Nijmegen. Bij aanvang ontving iedereen 3 euro. Daarnaast konden deelnemers geld verdienen door goed te presteren in het spel. Het experiment had drie fasen: een teamfase, een staking en weer een teamfase.

De twee teamfasen bestonden steeds uit vijf rondes. In elke ronde moest fictief werk worden verricht. De inzet bij dat werk was gekoppeld aan een cijfer van 1 t/m 7, elke ronde moesten de teamleden hun inzet kenbaar maken. Vervolgens werd op groepsniveau het inkomen bepaald aan de hand van het verdienmodel, dat verschilt tussen de twee spellen. In fase twee vond een staking plaats voor het hele laboratorium, dus voor twaalf proefpersonen. De staking was een succes als er minimaal vier personen meededen. Die moesten wel allemaal 3 euro inleggen, hun startkapitaal. Bij een geslaagde staking kreeg iedereen 6 euro extra, ongeacht deelname. In fase drie vond er weer teamwerk plaats, in vijf rondes. Precies zoals in fase één, maar met het verschil dat teamleden nieuwe informatie hebben gekregen over elkaar, namelijk of je ‘collega’s’ wel of niet hebben gestaakt.

Experiment in het kort

- 5 rondes werk – Staken – 5 rondes werk.
- Werk is fictief, deelnemers geven elke ronde een punt voor hun eigen inzet.
- Deelnemers zien elkaars inzet.
- Er wordt uitbetaald naar gezamenlijke inspanning.
- Verdienmodel zit zo in elkaar dat deelnemers elkaar kunnen straffen.

te komen over welke invloed een staking heeft op de productiviteit van een bedrijf na een staking. Hoewel het onderzoek niet gebeurt in een natuurlijke omgeving, moeten deelnemers wel echte keuzes maken. Uit beide economische spellen blijkt dat het vertrouwen onder werknemers onder druk komt te staan na een staking. De Weak Link Game is het spel waarmee het meest eenvoudig kan worden uitgelegd hoe staken, straffen en productieverlies samengaan.

***

Een experiment is zuiver. Er zijn geen storende omgevingsinvloeden.

Fictief taarten bakken

Stel nu dat het fictieve werk het bakken van taarten is in een fabriek. Drie personen werken aan de taart: Robert bakt het deeg, Jan maakt de vulling en Hilde de chocolaatjes. Hoe meer ingrediënten voor de taart, hoe meer taarten en des te meer geld verdienen de drie. De taartenbakkers zitten allemaal in een aparte ruimte, zoals in de Weak Link Game, en kunnen tijdens het werk niet zien hoe hard de ander aan het bakken is. Wat de groep verdient hangt af van de persoon met de laagste inzet, de zwakste schakel van de groep. Werken op tempo 1 levert 10 taarten op, en de fabriek betaalt daarvoor 100 euro. Werken op tempo 7 levert 70 taarten en 700 euro op. De taartenbakkers hebben dus een prikkel om hard te werken, zoals ook mensen in het spel geneigd zijn om 7 in te zetten. Maar je weet als deelnemer niet zeker of dat harde werken ook echt beloond wordt.

Opbouwend vertrouwen

Stel: Robert bakt deeg op het hoogste tempo, Jan doet hetzelfde met de vulling, maar Hilde vindt tempo 4 voor het maken van chocolaatjes voldoende. Dan verdient iedereen het loon dat hoort bij tempo 4. Na een werkdag taarten bakken zien de drie bakkers van elkaar hoe hard er is gewerkt, zoals in het spel de deelnemers ook pas na iedere ronde elkaars inzet weten. Ze hebben dan tijd om hun mening bij te stellen, en te bepalen of ze de anderen genoeg vertrouwen om de volgende dag op het hoogste tempo ingrediënten te maken.

In de grafiek hiernaast is te zien dat de proefpersonen even moesten aftasten, maar bij ronde 4 overeen zijn gekomen dat ze allemaal maximaal willen inzetten. De deelnemers hebben besloten dat hard werken loont en iedereen houdt zich aan de afspraak. Er is vertrouwen. Na ronde 5 komt de staking.

***

In homogene teams heerst vertrouwen. Daar bakken ze 70 taarten per dag.

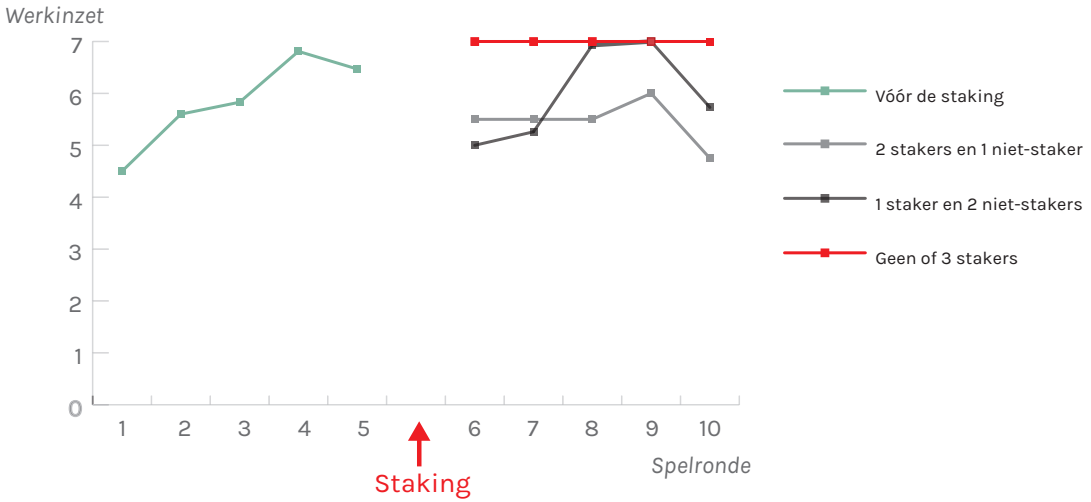
Staking

Elke deelnemer bepaalt individueel of hij wil staken of niet. Meedoen kost geld. De staking is een succes, want er doen genoeg mensen mee. Het succes bestaat uit een bedrag dat voor iedereen hetzelfde is, of je nu mee hebt gedaan aan de staking of niet. Stakers zijn wel hun stakingsinzet kwijt, en verdienen daarom minder dan de niet-stakers. Het werk neerleggen kwam met een prijs. Deelnemers weten van elkaar of ze hebben gestaakt, zoals dat ook bij een echte staking zichtbaar is. Leidt dit tot scheve gezichten?

Straffend gedrag

Vóór de staking had iedereen vertrouwen in elkaar gezien de hoge werkinzet, maar het conflict heeft dat bij sommige deelnemers aangetast. Homogene teams met alleen stakers of alleen niet-stakers presteren maximaal in alle rondes. Dat iedereen hetzelfde gedrag heeft vertoond tijdens de staking, geeft vertrouwen. En dat wordt letterlijk beloond. Anders is dat in de gemixte teams. Na de staking daalt hier de productiviteit. Als de vergelijking wordt gemaakt met de taartenbakkers: homogene teams bakken op alle vijf de werkdagen na de staking het maximum van 70 taarten per dag. In teams met

Figuur 4.1: Uitkomsten Weak Link Game



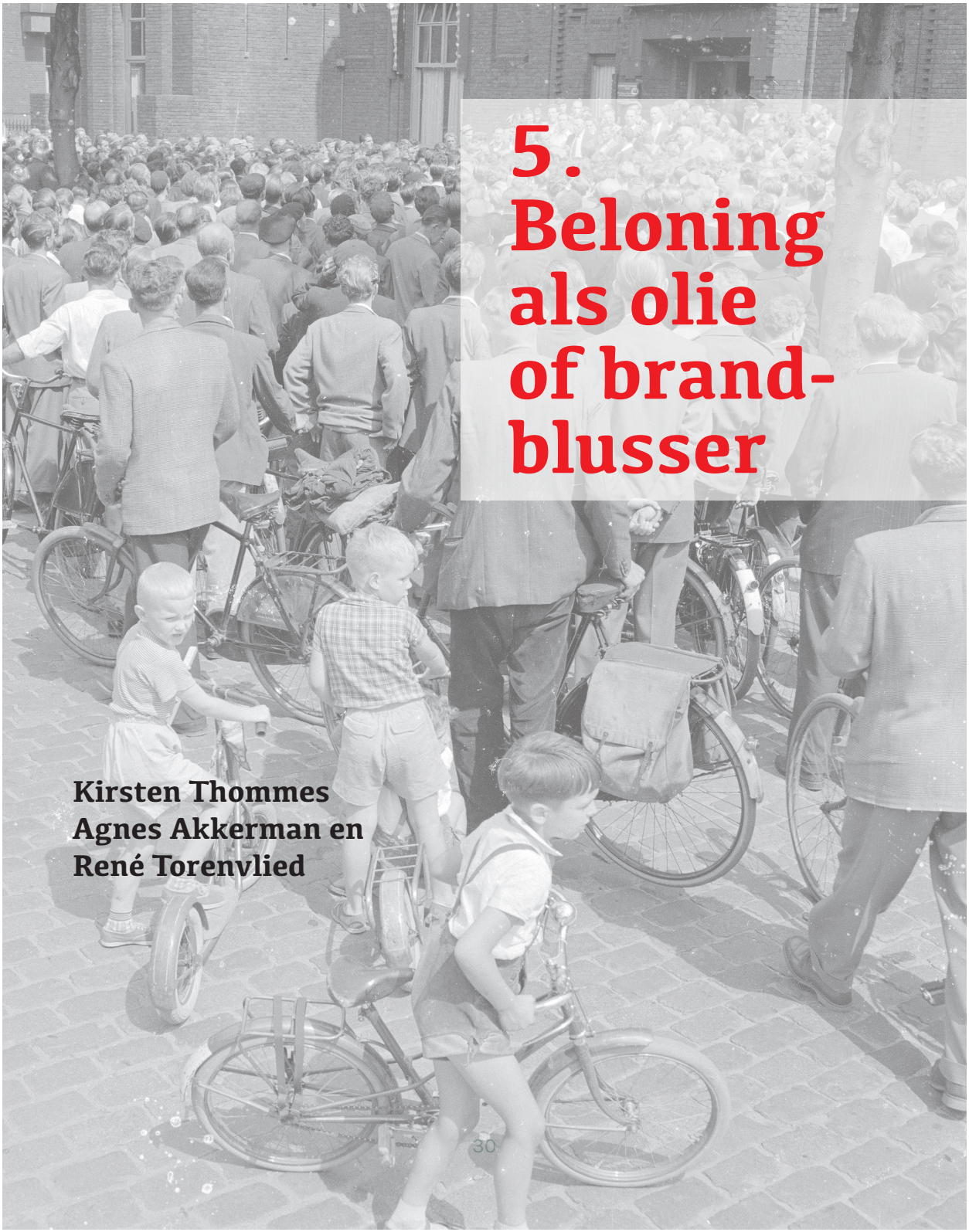
stakers en niet-stakers ligt de productie veel lager: 50-57 taarten. Na werkdag 7 neemt het vertrouwen in elkaar wel toe, met name in het team met 1 staker en 2 niet-stakers, maar dit vertrouwen is niet heel stabiel, na de negende werkdag zakt het weer in. Het is aannemelijk dat de ene deelnemer de ander straft voor het afwijkende gedrag, en daarom niet meer maximaal wil werken. De eigen gedaalde inkomsten neemt hij op de koop toe.

De praktijk

Een staking zelf kost geld, want het werk binnen een bedrijf ligt geheel of gedeeltelijk stil. Maar ook de nasleep kan prijzig zijn. Na een staking komen stakers en niet-stakers weer samen en pakken het werk op. Het experiment laat zien dat de slechte werksfeer die deze situatie kan veroorzaken ook economische gevolgen heeft. Werknemers hebben moeite elkaar te vertrouwen en hierdoor daalt de productiviteit.

Als bedrijven het voor elkaar krijgen om het onderling vertrouwen na een staking te herstellen, kan een mogelijk negatief effect van een staking snel verdampen. En dat is goed voor zowel de sfeer als voor de productie.





5. Beloning als olie of brandblusser

Kirsten Thommes
Agnes Akkerman en
René Torenvlied

Samenvatting

De manier waarop beloning van werk is geregeld, kan straffend gedrag van collega's na een staking in de hand werken of juist tegengaan. Prestatiebeloning op teamniveau gooit olie op het vuur; het werkklimaat verslechtert. Beter is een systeem waarbij werknemers individueel worden beloond, of waarbij sprake is van winstdeling. Problemen doven eerder uit.

Nieuw

Bedrijven kunnen invloed uitoefenen op het werkklimaat na een staking. Via het beloningssysteem kunnen problemen structureler en sneller worden opgelost.

Beloningssysteem als oplossing

Een staking kan een vervelende nasleep hebben in de vorm van een slechtere werksfeer en minder productieve werknemers, dat is duidelijk geworden in de vorige hoofdstukken. Een bedrijf kan de problemen wegnemen door bijvoorbeeld ruziënde partijen met elkaar in gesprek te brengen. Bestaan er ook andere, structurele middelen die een breuklijn tussen stakers en niet-stakers kunnen lijmen of voorkomen? In deze internationale studie is gekeken of het beloningssysteem een rol kan spelen.

Drie manieren van belonen

We hebben gekeken naar drie verschillende vormen van belonen: individueel, op teamniveau en een vorm van winstdeling. Om te verduidelijken hoe die vormen er in de praktijk uitzien, nemen we de afdeling verkoop bij drie verschillende verzekeringsmaatschappijen als voorbeeld. De taak van de afdeling verkoop is om zo veel mogelijk verzekeringen aan de man te brengen. Maatschappij 1 hanteert daarbij een systeem van individueel belonen. Hoe meer een sales-medewerker persoonlijk verkoopt, des te hoger zijn loon. Bij maatschappij 2 krijgen de verkopers betaald op teamniveau.

Hoe meer verzekeringen het hele sales-team verkoopt, des te hoger het loon van een medewerker. Maatschappij 3 heeft een systeem van winstdeling. Verkopers ontvangen een deel van de winst of ontvangen loon naar hoogte van de aandelenprijs.

Eerder onderzoek

Er is veel onderzoek gedaan naar de invloed van teambeloningen op de productiviteit, vanwege het duidelijk aanwezige freerider-probleem. Als een individu harder werkt, betekent dat meer geld voor de groep. In een ideale situatie werkt iedereen naar maximaal vermogen. Via wederzijdse controle en sociale druk houden de groepsleden elkaar scherp. Iedereen blijft zich voldoende inzetten. Dit sociale mechanisme kan freerider-gedrag ontmoedigen. Eerder onderzoek laat zien dat dit mechanisme het

Onderzoeksmethode

Survey in 27 landen

De gegevens voor dit onderzoek zijn afkomstig van de European Company Survey, een Europees onderzoek uit 2009 naar werkcondities uitgevoerd in 27 landen van de Europese Unie plus kanditaatlidstaat Turkije. Via telefonische interviews zijn 6.569 managers en personeelvertegenwoordigers bevraagd. Bedrijven met en zonder staking zijn met elkaar vergeleken.

Werkklimaat

Het werkklimaat is gemeten met een schaal voor problematische werkrelaties en bestaat uit vier vragen die inhoudelijk en statistisch bij elkaar aansluiten. De vragen zijn gesteld aan managers.

- Heeft uw organisatie problemen om personeel te behouden? (ja/nee)
- Heeft uw organisatie problemen met ongemotiveerd personeel? (ja/nee)
- Beschrijf het werkklimaat binnen uw organisatie. (1=zeer goed tot 5=zeer beperkt)
- Hoe productief zijn uw werknemers, vergeleken met concurrerende bedrijven? (1=veel productiever dan gemiddeld tot 4=lager dan gemiddeld)

De antwoorden op de vragen zijn bij elkaar opgeteld. Een hogere totaalscore betekent meer problemen met de werkrelaties. In de analyse zijn drie beloningssystemen onderscheiden: op individueel, team- en bedrijfsniveau. Per bedrijf is onderzocht welk systeem, of welke systemen worden gehanteerd. Een staking is gedefinieerd als het stilleggen van werk voor minstens 8 uur en moet hebben plaatsgevonden in de 12 maanden voorafgaand aan het interview.

Multilevel-analyse

De werksfeer kan worden beïnvloed door factoren die horen bij een bedrijf, een sector of het land. Tussen landen bestaan verschillen in stakingscultuur. In Zuid-Europese landen wordt bijvoorbeeld meer gestaakt dan in Noord-Europa. Maar ook zijn er verschillen binnen een land, tussen sectoren. In Frankrijk wordt bijvoorbeeld veel gestaakt in de transportbranche, en nauwelijks binnen de horecasector. Om recht te doen aan al deze variaties die op de verschillende niveaus bestaan, is multilevel-analyse gebruikt.

over het algemeen wint van de meeliftersgedachte: teambeloningen werken overwegend positief door op de algemene prestaties en die van het individu zelf. Bij belonen op bedrijfsniveau speelt het freerider-probleem ook, alleen is daarbij de wederzijdse controle en het uitoefenen van sociale druk een stuk lastiger. Het is op bedrijfsniveau niet zo gemakkelijk om te achterhalen wie zich niet maximaal inzet.
Bij een individueel beloningssysteem, de meest gangbare manier van belonen, is er geen freerider-probleem. Want doet een werknemer zijn werk minder goed, dan merkt hij dat alleen in zijn eigen portemonnee.

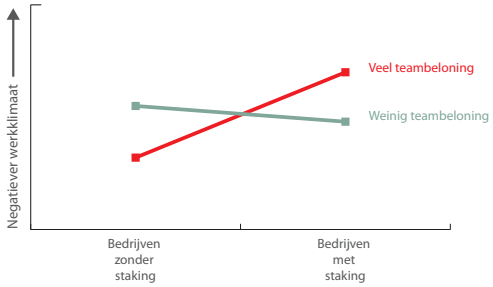
Beloning bij staking

Eerder onderzoek naar beloningssystemen is altijd gedaan bij een normale gang van zaken. Nooit bij een ingrijpende situatie voor een bedrijf zoals een staking. Terwijl juist dan de wijze van samenwerken binnen teams kan veranderen. In ons onderzoek (zie kader) hebben we bedrijven met en zonder staking met elkaar vergeleken en onderzocht wat de invloed van de drie beloningssystemen is op de werksfeer.

Teambeloning is olie op vuur

In bedrijven waarbij op teamniveau wordt beloond, is de werksfeer over het algemeen beter dan bij andere vormen van beloning. Tenminste, als er niet is gestaakt in de 12 maanden voorafgaande aan het onderzoek. Wanneer er wel is gestaakt, heerst er in bedrijven met teambeloning juist een slechtere werksfeer (zie Figuur 5.1).

Figuur 5.1: Invloed van teambeloning op werkklimaat bij wel / niet staken



Hoe is dit te verklaren? Wanneer de straffer het doelwit direct kan raken, is de kans op besmetting van de stakingsproblemen groter. Bij teambeloningen is die directe koppeling er. Stel: een staker wil een niet-staker straffen voor zijn niet-coöperatieve gedrag. Een manier om dat te doen, is minder hard werken. Het hele team verdient dan minder geld. De freeriders maken deel uit van het team, en worden dus gestraft. Dat de staker op die manier ook zichzelf en zijn collega's die wel hebben gestaakt in de portemonnee raakt, neemt hij op de koop toe. Wraakgevoelens zijn krachtig.

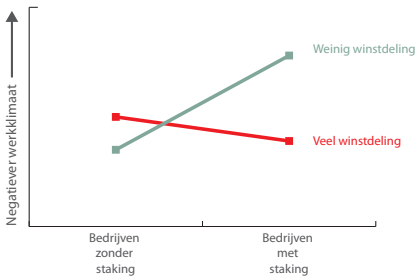
***

De straffer raakt ook zijn eigen portemonnee. Dat neemt hij op de koop toe. Wraak is krachtig.

Brandblussers

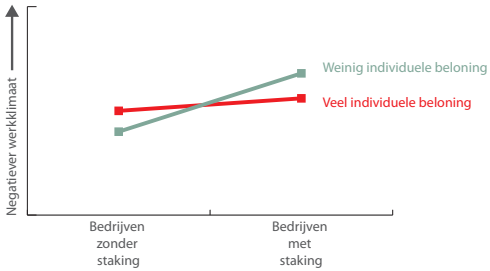
We hebben ook de invloed van winstdeling en individuele beloningssystemen op de werksfeer na een staking onderzocht. Deze blijken juist een positieve invloed te hebben. Ook nu zijn bedrijven met en zonder staking naast elkaar gelegd. Onder normale omstandigheden - zonder staking - zien we bij bedrijven met weinig winstdeling een beter werkklimaat dan bij bedrijven met veel winstdeling. Maar is er gestaakt, dan zien we een omgekeerde relatie: als een groot deel van de beloning gebeurt via winstdeling, is het werkklimaat beter dan wanneer er geen of minder winstdeling is. Een verklaring daarvoor, die ook de andere bevindingen ondersteunt, is dat bij een winstdelingssysteem het doelwit (de collega die gestraft moet worden) anoniemer is. Het straffend gedrag van één persoon heeft maar weinig invloed, zeker bij grote bedrijven.

Figuur 5.2: Invloed van winstdeling op werkklimaat bij wel / niet staken



Bij individueel belonen heeft straffen door langzamer te werken geen zin: door minder hard te werken raak je alleen je eigen portemonnee. De invloed op het werkklimaat van dit beloningssysteem is dan ook het kleinst: de waarden in Figuur 5.3 liggen het dichtst bij elkaar van alle drie de grafieken.

Figuur 5.3: Invloed van individuele beloning op werkklimaat bij wel / niet staken



In bedrijven zonder staking is de werksfeer iets slechter wanneer er individueel wordt beloond. Bij bedrijven met een staking is de werksfeer juist wat beter bij een systeem van individueel belonen.

Beloningsinvloed

Een groep heeft normen over hoe collega's zich moeten gedragen tijdens een staking (zie hoofdstuk 2). Worden die normen overtreden, dan kunnen werknemers elkaar straffen. Dit zorgt voor een slechtere werksfeer (zie hoofdstuk 3) en een minder productief team (zie hoofdstuk 4). In dit vierde en laatste onderzoek hebben we laten zien dat de wijze van belonen van het team invloed heeft op samenwerking binnen teams na een staking: het kan problemen na een staking in de hand werken of juist tegengaan. Beloning op teamniveau is gebouwd op samenwerking en aan het systeem zit inherent de mogelijkheid vast tot straffen. Dit verslechtert de werksfeer. Andere systemen, zoals individueel belonen en vormen van winstdeling, dragen eerder bij aan het uitdoven van de onderlinge problemen dan het verergeren ervan.