

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/135849>

Please be advised that this information was generated on 2021-06-13 and may be subject to change.

# Slimmer organiseren voorkomt stress



Alle aandacht voor werkstress begin november richtte zich vooral op wat werkenden daartegen kunnen doen. Een gemiste kans, vinden *Frank Pot* en *Peter Smulders*, omdat niet naar de oorzaak wordt gekeken. Die ligt namelijk in de wijze waarop de arbeid is georganiseerd. Meer eigen regelmogelijkheden voor werkenden kan stress voorkomen.

De Europese Week van de Werkstress (3-7 november) moest werkstress de komende tijd weer eens hoger op de agenda zetten. De aandacht die er in de Nederlandse media aan werd besteed, pakte echter nogal eenzijdig uit. Niet de stresserende werkomstandigheden werden onder de loep genomen, maar de weerbaarheid van de Nederlandse werknemers. We zagen en hoorden overwegend benaderingen die de aanpak van stressproblemen vooral bij de individuele werknemers neerleggen. 'Kaart het eerder aan, stel eerder grenzen, leer te accepteren, voer een goed gesprek, leef gezond', waren de tips die de bovenaan voerden. Het ging over het lot in eigen handen nemen, de aandacht vooral richten op het hier en nu en zelfs over het belang van doorgaan met in- en uitademen. In het verlengde hiervan zette ex-wielrenster Leontien van Moorsel op station Leiden CS de forenzen er toe aan om vooral te bewegen na een lange dag stilzitten. Op de opiniëpagina van de NRC vond een psychiater zelfs dat werkstress het probleem niet is. En dat het gebruik van de term er toe leidt dat werknemers zich in de slachtofferrol terug kunnen trekken.

Nu is er niets tegen het lichamelijk en geestelijk weerbaarder maken van werkenden. Maar het thema werkstress is daarmee in eenzijdig vaarwater terechtgekomen en de campagne loopt daardoor het risico minder effect te sorteren of zelfs te leiden tot 'het slachtoffer de schuld geven'. De stressveroorzakende werkomstandigheden raken geheel uit zicht.

In de voorbereiding van de campagne werd door het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid terecht gesteld dat werkdruk en werkstress niet duiden op een

tekortkoming bij individuele werknemers, maar op organisatorische problemen. Die opvatting gaat terug tot eind jaren '80, toen hetzelfde ministerie samen met TNO en andere instanties actieprogramma's entameerde rond 'Stress in de Werksituatie'. Er werd toen gepleit voor het nastreven van 'welzijn bij de arbeid', de positieve tegenhanger van werkstress, een concept dat in de toenmalige Arbeidsomstandighedenwet (Art. 3) voorkwam. Dat concept werd vervolgens ingevuld als 'autonomie ten aanzien van werkwijze, volgorde en tempo van werken' en als 'goede ergonomische inrichting van de werkplek'. De formulering van de wet is eind jaren '90 aangepast, maar het beleid niet, zo is in de daarbij horende Memorie van Toelichting te lezen.

## Onbalans

In Nederland is veel wetenschappelijk onderzoek uitgevoerd naar de oorzaken van werkstress en de kans op een burnout. Werkdruk is het belangrijkste stressrisico, zeker in tijden van toenemende concurrentie en economische recessie. We leven in een prestatie maatschappij met mensen die moeten knokken voor hun plek op de arbeidsmarkt. Daarom zal een werknemer het onderwerp werkdruk niet gauw aankaarten bij z'n baas. Je wilt niet de indruk wekken dat je het niet aankunt, zelfs al zou je baas kunnen helpen bij het bedenken van oplossingen, zoals het stellen van prioriteiten of het anders verdelen van het werk.

Bij werkstress gaat het bijna altijd om onbalans. Ten eerste kan dat een onbalans zijn tussen de eisen die het werk stelt (de 'targets') en de beschikbare tijd om dat werk uit te voeren. Oplossing: aanpassing van de werkeisen of meer tijd of meer mensen. Een tweede onbalans kan er zijn tussen eisen die het werk stelt en het scholingsniveau

---

Frank Pot is emeritus hoogleraar Sociale Innovatie aan de Radboud Universiteit Nijmegen. Peter Smulders is verbonden aan TNO.

van de betrokken medewerkers. Oplossing: lagere eisen of meer opleiding en training. De derde onbalans is die tussen regelvereisten in het werk enerzijds en regelmogelijkheden in het werk anderzijds. Bij elke werkzaamheid komen in de uitvoering storingen, problemen en onverwachte situaties voor. Dat hoeft geen stress op te leveren als de werknemer ze tenminste zelf kan oplossen.

### Regelmogelijkheden

Regelmogelijkheden zijn er wanneer er in de functie voldoende autonomie is ten aanzien van werkwijze, werkvolgorde en werktempo om kleine storingen en problemen zelf

---

## Een werknemer zal werkdruk niet gauw aankaarten bij zijn baas

---

op te lossen. Of als dat onvoldoende is, wanneer je zelf en direct de hulp kunt inroepen van collega's of de chef of een andere afdeling. Deze ervaringen vervolgens bespreken in het werkoverleg van de afdeling en verbeteringen in organisatie en processen afspreken is eveneens een regelmogelijkheid. In dat werkoverleg kunnen ook de eerder genoemde onbalansen met betrekking tot tijd en scholingsniveau worden besproken.

Sommige managers werpen tegen dat een deel van de medewerkers die verantwoordelijkheden en bevoegdheden helemaal niet wil. 'Zeg mij maar gewoon wat ik moet doen'. Hoewel het opleidingsniveau van de Nederlandse werknemer hoger wordt en daarmee zijn ambitie om zelfstandig te kunnen werken, komt dat natuurlijk voor en het hoeft de 'niet-willers' niet opgedrongen te worden. Maar ook is gebleken dat veel van die mensen 'niet hoeven' omdat ze nooit anders gewend zijn geweest. Als ze goed begeleid worden naar functioneren in een ander organisatie- en besturingsmodel krijgen ze plezier in hun

eigen ontwikkeling en worden ze van groter nut voor de organisatie.

### Onvolledige aanpak

In de praktijk blijkt het realiseren van die balansen soms te blijven steken in een onvolledige aanpak. Het decentraliseren van verantwoordelijkheden is weliswaar al bijna gemeengoed geworden, maar het creëren van de daarbij horende bevoegdheden niet. In sommige benaderingen van 'lean management' is dat te zien. Mensen worden dan min of meer in het diepe gegooid en hun grotere verantwoordelijkheid blijkt dan een groot stressrisico. Niet voor niets luidde een slogan uit de jaren '70: 'Geen kilo verantwoordelijkheid voor een ons medezeggenschap.' Zonder deze balans in de werkorganisatie helpt ook een 'goed gesprek' tussen medewerker en baas niet. Zo'n gesprek onder die condities kan de frustraties zelfs vergroten.

Een ander punt van aandacht om werkstressrisico's te verkleinen is de inrichting van de informatie- en communicatietechnologie (ict). Enerzijds verschaft die werknemers meer regelmogelijkheden, zoals plaats- en tijdonafhankelijk werken. Anderzijds kan de autonomie van de medewerker beperkt worden door de beslisregels en formats in de software waardoor die medewerkers storingen en problemen niet zelf kunnen oplossen en waardoor ze 'klienten' niet op maat kunnen bedienen. Veel systemen zijn ingericht met het primaire doel van centrale beheersing en veel minder of niet het faciliteren van (de speelruimte van) de medewerker. Deze situaties komen vooral voor waar ict wordt toegepast zonder eerst de werkorganisatie te optimaliseren en zonder de eindgebruikers bij het ontwerpen te betrekken.

### Verkleinen stressrisico

Nederland behoort met de Scandinavische landen tot de landen waar de autonomie in het werk redelijk groot is. Maar er blijven beroepen waarin die aan de lage kant is. Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) van TNO en CBS blijkt dat met name bij docenten, artsen, verpleegkundigen, bus-, trein- en horecapersoneel

de werkdruk relatief hoog is en de autonomie relatief laag. De laatste decennia is er – vooral door de verruiming van de omgangsvormen – een aantal stressorzaken in het werk bijgekomen. Denk aan de ‘emotionele’ belasting in het werk door agressie, intimidatie, discriminatie en pesten. Dit type belasting wordt volgens onderzoekscijfers van de NEA<sup>1</sup> vooral aangetroffen in sectoren als de politie, het justitioneel apparaat, het onderwijs, de gezondheidszorg en het openbaar vervoer. Voor die verschillende situaties zijn daarbij horende aanpakken ontwikkeld. Die betreffen niet alleen het beter leren omgaan met de situatie door de slachtoffers, maar primair het verkleinen van het stressrisico door verandering van het gedrag van iedereen op de werkplek (protocollen), de organisatie van het werk en de inrichting van de werkplek (glazen schermen achter chauffeurs).

### Organisatie van het werk

Als het om werkstress gaat is er dus alle reden om de aandacht te richten op de organisatie van het werk. Dat medewerkers, die overspannen zijn geraakt, geholpen moeten worden met hoe ze daarmee omgaan, is evident, maar dat is

geen preventie. De verantwoordelijkheid voor echte preventie ligt primair bij degenen die verantwoordelijk zijn voor de inrichting van de organisatie en de ict en voor de verdeling van bevoegdheden.

Uit onderzoek van de laatste 35 jaar is gebleken dat de beschreven typen van onbalans stevige stressrisico's en een grote kans op een burnout en hart- en vaatziekten met zich meebrengen. Echte stresspreventie is deze onbalans wegnemen. Onbalans is eveneens bedrijfseconomisch ongunstig. Storingen en problemen worden dan niet snel opgelost, medewerkers kunnen niet leren van het werk en kunnen ziek worden. Gelukkig is het omgekeerde ook waar: onderzoek toont aan dat een goede balans tussen de eisen die het werk stelt en de regelmogelijkheden van werkenden de productiviteit en de kwaliteit verhoogt en het innovatief vermogen versterkt. Veel voorbeelden daarvan kwamen recent aan de orde aan de ‘innovatietafels’ die het ministerie van Economische Zaken op 18 november in heel Nederland organiseerde op de ‘Dag van de Sociale Innovatie’.

#### Noot

1 <http://www.monitorarbeid.tno.nl/databronnen/nea>

## website zeggenschap vernieuwd

De website [www.zeggenschap.info](http://www.zeggenschap.info) is vernieuwd. Op de site vindt u onder meer:

- Het laatste nieuws
- Agenda- en leestips
- Ingezonden brieven
- Naslagfunctie van relevante documenten
- Andere uitgaven van Zeggenschap

Ook is er een speciaal gedeelte voor abonnees met:

- Het digitaal archief sinds 2006
- Brondocumenten waar artikelen in Zeggenschap naar verwijzen

**Nog geen abonnee? Schrijf u in op de website en ontvang de eerste twee nummers gratis!**

