

## 8. Aan de slag als individu

*Marc van Veldhoven is m. Guy Notebaers*

Wellicht verwacht u op dit moment een verslag van mijn eigen of andermans werkstress, burn-out of overspannenheid. Gevolgd door een verslag van hoe ik, hij of zij hier weer van af is gekomen. Dit zal hier echter niet gebeuren. Ook dit is eerder gedaan, en goed gedaan (Van Bergen, 2000a). In plaats van u mee te nemen in een dramatische gevalsbeschiedenis, wil ik u uitnodigen om mee te gaan naar een meer positieve ambience.

Antwerpen op de avond van Koningsmiddag. Terwijl in Nederland de vlaggen zijn uitgehangen en oranje het straatbeeld domineert, ben ik met Carla afgereisd naar Antwerpen. We parkeren in een benauwde garage en we steken het plein over naar de straat waaraan de Arenbergseboulevard ligt. Bij binnenkomst valt de enorme houten trap op en de klassieke schildertijen, die de opgang opsieren. Norabelen? Toneelschrijvers? Koopmanslieden? In een hoek hangt een foto van Herman van Yeen en Paul van Vliet delibererend aan een barreije; is die hier genomen na één van beider voorstellingen? Traden ze hier ooit samen op? Het komt zelden voor dat het onderwerp werkstress me naar dit soort omgeving brengt. Meestal kom ik, na het aanmelden en ophalen van een pasje, badge of anderszins, in één of ander kantoorpand terecht. Vanavond is het decor sfeervoller. Hier vindt de première plaats van de performance *Gepakt?* (Daems, 2001): een avondvullend theaterprogramma over werkstress. Bij mijn weten is zo iets nooit eerder gedaan, en ik bereid me voor op een unieke avond.

Wat opmerkelijk is aan deze performance, is de focus op waarden. De kern van de werkstressaanpak, zoals die wordt geschetst, is deze: iemand die geen 'waarde' toekent aan zijn/haar arbeid, die niet weet wat hij/zij te verliezen heeft in het werk, die komt niet in actie tegen werkstress. Een heldere waardering van kernaspecten van arbeid leidt tot een individuele stellingname over welke mate van belasting in het werk en

welke mate van inspanningsverschijnselfen door het werk men wenst te verdragen.

Ook leidt een waarde-uitgangspunt tot verwachtingen over hoe men wenst dat het werk verloopt, over hoe men zichzelf wenst te voelen en te gedragen tijdens het werk. En het leidt tot gelijksoortige verwachtingen over het gedrag van anderen op het werk (leiding, collega's, klanten).

Het 'aan de slag gaan als individu' van Ludo Daems behelst dus dat hij in beweging is gekomen om waarden over arbeid uit te dragen aan de bezoekers van de performance *Gepakt?*. Dit heeft als uiteindelijk doelstelling om deze werknemers een uitgangspunt voor hun individuele stresspreventie aan te reiken.

Ludo richt zich hierbij primair op die werknemers die aan het werk zijn. De performance is minder gericht op diegenen die met werkstressproblemen zijn uitgevallen. Op het gebied van individuele werkstressaanpak nu eens geen sociaal-medische begeleiding, geen timemanagement-technieken, geen ontspanningsoefeningen, geen overzicht van 'vroeger signalen'. Eigenlijk zijn al deze oplossingen aan de orde als het al fout gaat. Als het werk al te zwaar en te druk is geworden, of wanneer de stressklachten al de pan uitrijzen. Al deze technieken zijn bedoeld om ergens van af te komen. Ludo wil zich richten op waarden die mensen willen nastreven in hun werk. Niet 'ergens van af' maar 'ergens naar toe'. Het is Ludo's overtuiging dat zijn aanpak uiteindelijk het werkende leven in België en wijde omgeving prettiger zal maken voor iedereen, en daarmee ook voor henzelf. Een positieve en optimistische boodschap zenden aan anderen, komt uiteindelijk ten goede aan de zender.

In de performance *Gepakt?* komen vier afzonderlijke kernaspecten aan bod die waarde kunnen verlenen aan arbeid. Dit zijn respect, aandacht, passie en plezier. In de performance worden de eerste letters van deze woorden samengevoegd en verbasterd tot 'RAPD' (ons gelieuten loopt kennelijk in deze informatie-overbelaste dagen op knikken...).

Ik wil de performance *Gepakt?*, als zijnde een innovatief voorbeeld van een individugerichte werkstressaanpak, hieronder verder bespreken per 'waarde'. Dit hoofdstuk kan derhalve verder worden beschouwd als een soort bijlage bij de performance.

Telkens wordt eerst gekeken wat in het databestand van de VBBA aan cijfers voorhanden is om een bepaald kernaspect te typen voor België en Nederland. Voor de technische verantwoording van deze data: zie bijlage 2. Op de gegevens volgt telkens een kritische bespreking, die resulteert in handreikingen voor het 'als individu aan de slag gaan'. Dit gebeurt in een kort bestek. Verwacht hier geen handboek voor individueel stressmanagement of een volledig zelfhulpboek. Voor de lezer die

meer in het laatste is geïnteresseerd: bij de performance *Gepakt?* is een individueel werkboek gevoegd, dat (per 'waarde') het nodige aan oefeningen en overdenkingen voor zelfhulp biedt. De titel van dit werkboek is *Samen werken: stress aan-gepakt* (Chung Tsey Chow/PKZ, 2001).

Dan kunnen we het nu gaan hebben over respect, aandacht, passie en plezier. Zomaar vier woorden.

## Respect

Enkele jaren geleden had ik de opdracht om de spanningen, ruzies en conflicten nader te onderzoeken bij een groep – grotendeels allochtone en vrouwelijke – werknemers van een assemblagedeling. Zeer tegen de normale gang van zaken in werd tijdens de werktijd een bijeenkomst geregeld waarin ik – in subgroepen – met de werknemers zou spreken. Zo gezegd, zo gedaan. En zo bevond ik mij in eerste instantie tegenover een zwijgende muur van medewerkers.

Ik zou de fout hebben kunnen maken te denken dat ze zwegen uit respect voor mij als verlengstuk van hun bazen (sommige leerboeken zeggen dat allochtonen uit respect voor het gezag niet willen klagen over hun situatie...). Maar de context en de voorgeschiedenis van het getregel om tot deze afspraak te komen, gaven mij de indruk dat dit een onwettige situatie moest zijn voor deze medewerkers, die normaliter weinig respect van anderen ervaren voor hun werksituatie, hun wensen en behoeften in het werk. Na een moeizaam kwartier om het gesprek aan te zwingelen kwam de groep op gang, en bleek er een enorme reeks frustraties en negatieve ervaringen bij deze werknemers te zitten. Ze waren inderdaad niet gewend aan iemand die er de tijd voor nam dit te aanhoren. Ook waren ze bijzonder achtzaam over het misbruik dat ik van de gegeven informatie zou kunnen maken. Dat verklaarde de grote stilte aan het begin.

Respect is een thema dat automatisch vraagt om een nadere specificatie van zender en ontvanger van respect (of disrespect). Het praten over respect in het algemeen heeft weinig zin. Respect is persoonlijk: wie respecteert wie wel of niet? De meest interessante werkrelaties op dit punt zijn die tussen medewerker en directe leiding, tussen medewerker en zijn/haar collega's, en – indien van toepassing – tussen medewerker en klant, patiënten of leerlingen.

In het VBBA-materiaal vinden we gegevens over elk van deze relaties (zie tabel 8.1). Alhoewel het woord respect niet letterlijk voorkomt, zijn er in de VBBA nogal wat vragen te vinden die verwijzen naar dit onder-

werp. De gegevens van België en Nederland zijn samengebracht in de tabel.

Tabel 8.1. Respect.

	NL	B
Voelt u zich persoonlijk aangevallen of bedreigd in uw werk? (vaak/altijd)	2%	5%
Heeft u in uw werk contacten met lastige klanten of patiënten? (vaak/altijd)	13%	21%
Kunt u op uw collega's rekenen wanneer u het wat moeilijk krijgt in uw werk? (nooit/soms)	26%	38%
Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw collega's? (nooit/soms)	28%	36%
Heeft u te maken met agressie vanuit uw collega's? (vaak/altijd)	2%	3%
Zijn uw collega's vriendelijk tegen u? (nooit/soms)	5%	11%
Doen zich russen u en uw collega's vervelende gebeurtenissen voor? (vaak/altijd)	2%	3%
Kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het wat moeilijk krijgt in uw werk? (nooit/soms)	31%	45%
Voelt u zich in uw werk gewaardeerd door uw directe leiding? (nooit/soms)	35%	41%
Heeft u te maken met agressie vanuit uw directe leiding? (vaak/altijd)	2%	2%
Is uw directe leiding vriendelijk tegen u? (nooit/soms)	11%	20%
Doen zich russen u en uw directe leiding vervelende gebeurtenissen voor? (vaak/altijd)	3%	4%
Wordt u tijdens uw werk geconfronteerd met grapjes of opmerkingen met een seksuele onderton, die u als ongewenst beschouwt? (altijd/vaak) (*)	1%	2%
Wordt u tijdens uw werk aangepraat of vastgepakt op een manier die u als ongewenst beschouwt? (altijd/vaak) (*)	1%	1%

(\*) Zie bijlage 2.

Wat respect betreft, zien we in België iets hogere percentages werknemers met een negatieve beleving dan in Nederland. Dit is een, over de afzonderlijke items over respect heen, redelijk consequent fenomeen. Dit suggereert iets meer problemen op het gebied van respect in België dan in Nederland.

Her is van belang bij tabel 8.1 een methodologische kanttekening te plaatsen. Ook bij de andere, nog te behandelen onderwerpen (aandacht, passie en plezier) zien we regelmatig een soortgelijke trend: meer problemen in België dan in Nederland. In bijlage 2 wordt uitgelegd waarom deze verschillen voorzichtig dienen te worden geïnterpreteerd, en niet zomaar kunnen worden opgevat als feitelijke verschillen in de arbeid en arbeidsomstandigheden van Belgen versus Nederlanders.

Laten we de bespreking van tabel 8.1 beginnen met het zich gewaardeerd voelen door de directe leiding en de collega's. Een derde (35%) van de medewerkers in Nederland geeft aan dat zij zich nooit, dan wel soms,

gewaardeerd voelen door hun directe leiding. Verder geldt voor 28% van de medewerkers in Nederland dat zij zich nooit/soms gewaardeerd voelen door collega's. Voor België kan men hier ruim 5% bijtellen, voor beide items.

Dit zijn de hoogste percentages in tabel 8.1, samen met die van de vraag 'kunt u op uw directe leiding rekenen wanneer u het wat moeilijk krijgt in uw werk?' (31% nooit dan wel soms), en idem voor collega's (26%). Voor België tel men circa 10% meer, voor beide items.

Alhoewel beide items niet letterlijk informeren naar respect, doen ze wel vermoeden dat bepaalde voorwaarden voor wederzijds respect (waardering ervaren en op elkaar kunnen rekenen) in nogal wat gevallen ontbreken.

Met name het Belgische cijfer van 45% van de medewerkers dat aangefit 'nooit' of slechts 'soms' te kunnen rekenen op collega's als het wat moeilijk wordt in het werk, suggereert een werkende maatschappij waarin de meesten vooral op zichzelf zijn aangewezen, en waarin slechts een beperkte solidariteit heerst (Sanders, 2000).

Het percentage medewerkers dat te maken krijgt met expliciete vormen van respectloos gedrag, ligt gelukkig, beduidend lager dan de hiervoor genoemde cijfers. Wat de directe leiding betreft, gaat het dan om het ervaren van vriendelijkheid (nooit/soms: 11% en 20%), vervelende gebeurtenissen (vaak/altijd: 3% en 4%) en agressie (vaak/altijd: 2% en 2%). Tussen een medewerker en zijn collega's liggen deze cijfers iets lager: ervaren van vriendelijkheid (nooit/soms: 5% en 11%), agressie (vaak/altijd: 2% en 3%) en het meemaken van vervelende gebeurtenissen (vaak/altijd: 2% en 3%).

Deze cijfers zijn in België en Nederland vergelijkbaar, behalve voor vriendelijkheid: tel hier ruim 5% bij de Nederlandse cijfers op om het Belgische cijfer te vinden. Dit lijkt in lijn met de eerdere cijfers: er is niet zozeer sprake van meer expliciet negatieve aspecten van respect in België. Wel is het zo dat de positieve aspecten van respect vaker ontbreken in België ten opzichte van Nederland.

Alhoewel een deel van de genoemde percentages in de tabel laag is, is het toch schokkend om te zien hoe systematisch ernstige vormen van respectloos gedrag voortkomen in het werk. Dit valt met name af te lezen aan de volgende items, met lage percentages, maar die verwijzen naar ernstige vormen van respectloos gedrag in het werk: zich persoonlijk aangevallen of bedreigd voelen in het werk (2% en 5% vaak/altijd) en het meemaken van ongewenste intimiteiten (verbaal en fysiek: 1% à 2% vaak/altijd).

Voor deze items is niet uitgesplitst naar de bron van de respectloze gedragingen. Hier betreft het dus een optelsom van ongewenst gedrag

door leiding, collega's, klanten, bezoekers, enzovoort. Een item in de VBBA informeert rechtstreeks naar het werken met lastige klanten of patiënten. Maar liefst 21% van de Belgische beroepsbevolking heeft hier vaak/tijd mee te maken. In Nederland is dit 13%.

Nu de VBBA-gegevens met betrekking tot respect zijn besproken, kunnen we enkele kanrekeningen hierbij plaatsen. We beginnen met een punt waarover in het bovenstaande geen gegevens zijn gepresenteerd, namelijk het respect van de werkvloer voor het management. Karssek en Theorell (1990) behandelen uitvoerig de verschuivingen in machtsbalans die plaatsvinden in de beroepsbevolking. Er is sprake van een verschuiving van autoriteit op basis van macht naar autoriteit op basis van kennis. Zeker in kennisintensieve organisaties is deze verschuiving opgetreden, waardoor de kenniswerkers de hoogste status in de organisatie hebben, en waardoor het management – zeker het lager en middenmanagement – wordt beschouwd als 'gewoon een klus, zoals iedere andere klus'.

Alhoewel mij hierover geen onderzoek bekend is, kan ik me, op basis van persoonlijke observaties, voorstellen dat managers over het afgelopen decennium het gevoel hebben dat het respect voor hen is afgenomen op de werkvloer. Wellicht is dit een onderbelicht onderwerp in het landschap van het stressonderzoek: het respect van de werkvloer voor het management.

Wél uitvoerig onder de maatschappelijke aandacht is het werken met lastige klanten of patiënten, zeker wanneer dit gepaard gaat met agressie en geweld, of met andere schokkende gebeurtenissen. Emotionele belasting in het werk, de gezamenlijke noemer voor dit soort arbeidsbelasting, is echter breder dan het beroepsstake meemaken van ernstige incidenten. Het betreft ook de meer chronische vormen van belasting door het werken met mensen. Werken met mensen die zich niet aan de regels houden, zich erg afhankelijk opstellen, niet luisteren, provoceren, claimen enzovoort. Dit laatste type werk wordt aangeduid als 'emotie-werk'.

Eigenlijk pas recentelijk is de wetenschappelijke belangstelling voor emotie-werk in de arbeids- en organisatiepsychologie op gelijke hoogte aan het komen met de omvang van deze problematiek (Grandey, 2000). Grandey definieert emotie-werk als "het proces van regulatie van gevoelens en het uiten van gevoelens ten behoeve van organisatieleden" (p. 97). Ook bespreekt zij theoretische vormen die kan verklaren waarom dit type arbeid eigenlijk zoveel energie kost.

Emotionele belasting in het werk blijkt een belangrijk aspect te zijn in de ervaring van werkdruk en bij het ontstaan van werkstress (Van Veldhoven, 1996). Behalve in beroepen en branches waar die erg voor de hand ligt (in de zorg en in het onderwijs bijvoorbeeld), komt emotionele

belasting in brede lagen van de beroepsbevolking voor (Van Veldhoven, Broese van Groenou, 1999). Ook wordt duidelijk hoe het meemaken van acute (traumatische) incidenten op het werk en meer chronische stressoren zoals emotionele belasting elkaar versterken bij het ontstaan van werkstress en burn-out (Van der Ploeg & Kleber, 2001).

Alhoewel van sommige categorieën klanten (criminel, verlaten, psychische patiënten) natuurlijk al langer bekend was dat zij problemen hebben met respect voor hun verzorgers/hulpverleners, en dit lijnrecht verband houdt met de aard van hun conditie, is het toch een vrij nieuw verschuifsel dat dit gebrek aan respect zich nu uitstrekt tot een veelheid van publieke beroepen. Huisartsen, advocaten, docenten en anderen in van oudsher zeer gerespecteerde beroepen, klagen over een gebrek aan respect vanwege hun klanten, en geven aan dat dit het werk bemoeilijkt. Eerder hebben we al het onderzoek van Driessen (2001) besproken, dat goed laat zien hoe ernstig de situatie in Nederland is voor functionarissen in de 'publieke ruimte'. Treinconducteurs en politieagenten spannen hierbij, volgens dit onderzoek, de kroon.

Opmerkelijk is dat deze ontwikkeling van toegenomen emotionele belasting in het werk en meer agressie vanuit klanten naar werkenden toe, parallel loopt aan de ontwikkeling van het concept en de bevordering van klantvriendelijkheid. In deze managementstroming is de vriendelijkheid voor de klant tot dogma verheven, en worden medewerkers geschoold en/of bijgeschoold tot het leren van een meer vriendelijke prestatie voor de klant. In zorg en onderwijs gaat dit nog verder, en wel tot het niveau van het ontwikkelen van concepten en aanpakken voor zorg en onderwijs die de patiënt of leerling centraal zetten.

Terwijl dus een aanzienlijk deel van de klanten geen respect kan opbrengen voor de professionals, worden de professionals opgeleid in vriendelijkheid voor de klant: een paradoxale en mogelijk gevaarlijke situatie. In publieke functies is een aanzienlijke toename te constateren van incidenten met een ernstige (soms zelfs dodelijke) afloop, en met verzuim als gevolg voor professionals, ten gevolge van het geweld van klanten (Driessen, 2001). Het kan niet de bedoeling zijn van het meer klantgericht werken dat essentieel veiligheidsaspecten van het personeel uit het oog worden verloren.

## Aandacht

Metrostation 'Van der Madeweg' in Amsterdam Zuid-Oost. Aan de voet van de betonkolos staat, tegen een muurtje geleund, Marc Schabracq,

schrijver en redacteur van twintig boeken op het gebied van de psychologie van arbeid en gezondheid, en wat mij betreft de 'vrijvinder' van dit vakgebied in Nederland.

We hebben een gemiddeld gesprek dat meandert langs de diverse onderwerpen, projecten, publicaties die ons werkende leven momenteel vullen. Een half uur later in ons gesprek komt uit zijn mond de uitspraak: "Geld is gestrold aandacht." Deze ene zin drukt tegelijkertijd uit hoe de meerderheid van de werkende mensen zijn/haar boterham verdient met het leveren van mentale inspanning (aandacht) én hoe het verdiende geld hoofdzakelijk weer wordt gebruikt om aandacht te kopen: de mentale inspanning van anderen die ons voorziet van zorg, voeding, informatie, amusement.

Aandacht is wellicht het kostbaarste goed van deze tijd. Kapitalen worden gespendeerd aan het verkrijgen van de aandacht van consumenten voor bepaalde producten via reclame. Een gigantisch volume aan informatie, waarvan het merendeel amusement, drijft zich op aan onze zinnigen via een steeds groeiend aantal media. Tijd met anderen, waarbij men zelf alle aandacht krijgt, is schaars, of - bent u al in therapie? - wordt duur betaald.

We starten onze korte verkenning op het gebied van aandacht in relatie tot werksstress weer met de Nederlandse en Belgische data van de VBBA (tabel 8.2).

Tabel 8.2. Aandacht.

	NL	B
Vraagt uw werk veel concentratie? (vaak/altijd) (*)	80%	77%
Moet u erg precies werken? (vaak/altijd) (*)	85%	81%
Moet u op veel dingen tegelijk letten in uw werk? (vaak/altijd) (*)	81%	83%
Verst u uw werk dat u er steeds bij moet nadenken? (vaak/altijd) (*)	85%	78%
Verst u uw werk voortdurende aandacht? (vaak/altijd) (*)	91%	88%
Verst uw werk grote zorgvuldigheid? (vaak/altijd) (*)	94%	91%
In hoeverre heeft u tijdens de laatste uren van de laatste afgewerkte werkdag te maken met:		
- tekens wegzakken van de aandacht? (af/ja sterk) (*)	33%	27%
- aandacht niet meer bij het werk kunnen houden? (af/ja sterk) (*)	36%	35%
Kunt u met uw directe leiding praten over problemen in het werk? (nooit/soms)	23%	37%
Kunt u met uw collega's praten over problemen in het werk? (nooit/soms)	31%	49%
Kunt u met uw collega's praten over problemen in het werk? (nooit/soms) (*)	32%	41%
Kunt u met uw collega's voldoende overleggen over uw werk? (nooit/soms) (*)	25%	39%

(\*) Zie bijlage 2.

Het woord aandacht kan op meerdere manieren vanuit de VBBA worden belicht, zoals blijkt uit de gegevens in tabel 8.2. In de eerste plaats gaat het over de aandacht die het werk kost e.g. de aandacht die de werknemer kan opbrengen voor het werk. Het blijkt dat voor 80% of meer van de werkende mensen het werk vaak/altijd aandacht vraagt. Er bestaat nog slechts weinig arbeid die 'op het ruggebeen' gedaan kan worden.

Het werk kost zelfs dusdanig veel aandacht, dat deze voor een derde van de werknemers aan het eind van een werkdag eigenlijk niet meer op te brengen is. Dit is niet alleen een reken dat voor nogal wat medewerkers de arbeidsdag niet dusdanig is ingedeeld qua arbeidsbelasting dat de aandacht tot het eind is vol te houden. Hier is ook een cijfer dat vragen oproept met betrekking tot de veiligheid: wat betekent het als een derde van de werkende mensen de aandacht niet meer bij het werk kan houden tijdens de laatste uren van de werkdag? Het is te hopen dat zich onder deze één op drie werknemers weinig operators van kerncentrales, treinmachinisten, luchtverkeersleiders en dergelijke bevinden.

Tot hier zijn de resultaten voor Nederland en België redelijk vergelijkbaar. Een geheel ander aspect is de aandacht die de medewerker krijgt van collega's en directe leiding voor het werk in het algemeen, en voor problemen in het werk in het bijzonder. Hierin verschillen de twee landen nogal. Voor een kwart tot een derde van de medewerkers in Nederland blijkt 'nooit' of 'soms' een dergelijke aandacht beschikbaar te zijn. In België liggen de cijfers voor al deze items beduidend hoger dan in Nederland. Kennelijk is er minder aandacht vanuit de leiding en voor elkaar in België dan in Nederland?

Opvallend bij de laatste categorie cijfers over aandacht is dat voor werkoverleg de directe leiding moeilijker te pakken te krijgen is dan de collega's, terwijl voor het praten over problemen op het werk de situatie juist omgekeerd is. Vooral dit laatste is een enigszins onverwacht resultaat. Hebben we op de werkvloer nog wel voldoende oog voor elkaars problemen op het werk? Kijk eens rond binnen uw afdeling: uw kantoorverdieping, uw productielhal: wie zijn die één op drie medewerkers die onvoldoende met u kunnen praten over problemen die ze ervaren in het werk?

Werk vraagt dus doorgaans voortdurend de aandacht, aandacht die soms aan het eind van een werkdag niet meer op te brengen is. Aandacht krijgen op het werk is voor een behoorlijk deel van de werknemers een stuk moeilijker. Dit roept de vraag op of nader aan te geven is welke medewerkers vaker moeite hebben om de aandacht te krijgen van collega's en/of leiding. Hierover is een korte analyse uitgevoerd.

- Wanneer we de overige werkbelgingsaspecten proberen samen te vatten waarbij degenen die 'hooit/soms kunnen praten over problemen met collega's/leiding' ongunstiger scoren dan diegenen die dit 'altijd/vaak' kunnen, dan blijkt dat in de eerste groep:
- de arbeidsverhoudingen over het algemeen slechter zijn, zowel naar de collega's als naar de directe leiding toe;
  - de mate van informatie over het werk (feedback) en de mate van communicatie over de organisatie als minder goed worden ervaren;
  - er meer social isolément tijdens het werk voorkomt;
  - de leer- en loopbaanmogelijkheden minder gunstig zijn;
  - het werk minder afwisselend is;
  - de taak minder duidelijk is en hier vaker conflicten over bestaan met collega's/directe leiding;
  - de beloning minder gunstig is;
  - meer toekomstonzekerheid bestaat;
  - meer stressverschijnselen voorkomen.
- Kortom, geen aandacht krijgen op het werk is een veeg reken. Er is dan vaak sprake van een breder tekort.

Ook het onderwerp 'aandacht' en het cijfermateriaal dat hierover in het voorgaande is gepresenteerd, roept enkele reflecties op.

In de eerste plaats zorgen diverse ontwikkelingen voor een verandering in de arbeidsomstandigheden, die steeds meer een mentaal en abstract karakter krijgt. Deze trend is al langere tijd gaande (vanaf de industrialisatie), (Meijman, 1989). Nieuwe technologische ontwikkelingen, met name in de ICT, hebben de laatste vijfentwintig jaar gezorgd voor verdere veranderingen in het werk van velen in de richting van meer mentaal werk. Op dit terrein ontstaat een nieuw studiegebied, namelijk dat van de 'technostress' (Weil & Rosen, 1997; Van Veldhoven, 2001).

Het ontbrekt hier aan de ruimte om dit onderwerp volledig te behandelen, maar we willen er hier wel kort op ingaan. Technostress is te omschrijven als de negatieve gevolgen van moderne informatie-technologie voor het psychosociale functioneren van mensen (Van Veldhoven, 2001). Meer dan twintig mogelijke stresssymptomen zijn in dit verband genoemd in de literatuur, en deels ook onderzocht. Deze symptomen gaan van informatieverstaving, informatievermoeidheid via angst, boosheid en depressie tot verminderde gemeenschapszin, verminderde realiteitszin, enzovoort. Aanwijzingen voor technostress zijn in meerdere onderzoeken, ook onder werkende populaties, gevonden. Zo vond Lewis (1996) evidente voor informatievermoeidheid bij managers. Bij eenzelfde de populatie vond Griffiths (1998) aanwijzingen voor informatieversta-

ving. Edelman (1999) keek naar rekenen van agressie jegens pc's onder een werkende populatie. Hij vond een hele reeks van agressieve reacties van werknemers jegens pc's bij het niet goed functioneren van pc-systemen. Hoe nieuwe vormen van informatie- en communicatietechnologie het werk van mensen beïnvloeden, is een onderwerp waarover in de (nabije) toekomst waarschijnlijk nog veel gezegd zal worden.

Aandacht speelt momenteel ook een grote rol op de arbeidsmarkt. In een met informatie verzadigde wereld vertonen zenders van boodschappen de neiging te gaan schreeuwen: wie het hardst en het vaakst schreeurt, krijgt de meeste aandacht. Enkele jaren geleden waren tv-commercialen om personeel te werven onvoorstelbaar (toen ik afstudeerde, was een paar jaar werkloos zijn voor afgestudeerden heel normaal...), en zou het gemiddelde bedrijf dit als geldverspilling hebben bestempeld. Tegenwoordig tuimelen de stepspijes van IT- en telecombedrijven, zorg, onderwijs, overheid en leger over elkaar heen op de tv. In het geschreeuw wordt geen enkel middel ongebruikt gelaten om de aandacht van potentiële werknemers te trekken. Humor, sensualiteit, agressie... als het bedrijf in kwestie zich maar onderscheidt van de rest. Het 'zich onderscheiden van de rest' kan overigens in hetzelfde rijtje worden geplaatst, omdat sommige commercials hier 'direct' op inspelen, bijvoorbeeld door te refereren aan het zich niet onderscheiden van andere organisaties, of door uit te leggen hoe de aanstaande werknemer zich, via het aangaan van een baan bij deze organisatie, wél zal onderscheiden. Neem deze baan, als zijnde een bijdrage aan je persoonlijke identiteit.

Ook binnen bedrijven, en tussen bedrijven en hun klantenringen, is veel veranderd wat de aandacht betreft: het wemelt van de bedrijfsbladen en/of klantenkringbladen, waarin de eigen prestaties breed worden uitsponnen. Iedereen, van de top tot de vloer, krijgt zo zijn of haar 'one minute of fame'. Met elk extra communicatiemiddel en met elke extra hoedschap devalueert echter het geheel van informatie dat werknemers en klanten bestrooft. Een mooi thema voor een volgende intelligente commercial... Het gevolg van een overmatig informatieombanden is bekend: sceptis en onverschilligheid ten opzichte van informatie (Spenk, 1998). Onverschilligheid ten aanzien van beelden van oorlog, rampen, ziekte en nood in de wereld. Onverschilligheid ten aanzien van zorgwekkende statistieken over het milieu, de criminaliteit, extreme politieke partijen. Onverschilligheid zoals ten aanzien van de bovenstaande statistiek, die aangeeft dat een substantieel deel van de werknemers onvoldoende persoonlijke aandacht krijgt in het werk.

De theorie van Castells (1996) over de netwerkmaatschappij zegt overigens dat het niet toevallig is dat diegenen die weinig 'aandacht' krijgen ook een breder 'tekort' rapporteren in het werk (en zeer waarschijnlijk

Ijke ook in andere opzichten een minder 'rijk' leven leiden). De theorie voorspelt dat men of deel uitmaakt van de moderne netwerkmaatschappij, wat betekent dat men meer aandacht krijgt c.q. gevraagd wordt te geven (= hoge inkomenskanssen, welvaart) of dat men niet deelneemt aan het netwerk, wat betekent: minder aandacht krijgen c.q. gevraagd worden te geven (= lage inkomenskanssen, armoede). Het beste carrièradvies is nog steeds 'Get yourself connected!'. Het refrein van dit popliedje is overigens al eens gebruikt voor een tv-commercial...

### Passie

Het woord passie roept in mijn brein een trein van gedachten wakker die, via enkele diepgevoelde momenten uit het eigen leven, langs paas-spelen, langs enigszins verbleekte filmscènes uit de jaren zestig en zeventig, langs goedkope reclamemethodes uit recentere jaargangen, tot stilstand komt bij de gedachte dat het woord passie in de context van arbeid wellicht wat misplaatst is.

In het vakgebied van arbeid en organisatie sprekt men doorgaans over motivatie, alhoewel de laatste tijd ook modernere termen als bevologenheid (Bakker, 2000) en flow (Csikszentmihalyi, 1990) de aandacht krijgen. Wellicht dat alle belangstelling voor werkstress en burn-out ook wel een tegenreactie moest oproepen, in de vorm van een toegenomen interesse voor bevologenheid en flow.

Denkt u eens terug aan een saai gesprek dat u recent had met een collega of klant over één of ander detail van een detail van het werk, waarmee u zich bezighoudt. Geheel terzijde ging het gesprek plotseling over iets uit het privé-leven van uw gesprekspartner: muziek, motorrijden, kinderen, reizen, enzovoort. Midden in het saai gesprek breekt plotseling de zon door op het gezicht van uw gesprekspartner. Er verschijnt een glimlach om de mond, en in de ogen schittert iets. In dit onderwerp zit kennelijk de 'bevologenheid' van uw gesprekspartner.

Denkt u vervolgens aan iemand die een brief moet schrijven, wat helemaal niet wil lukken: hij zit na een half uur nog steeds tegen een leeg vel papier aan te kijken, en naast hem is een aanzienlijke stapel papierpropen opgevoerd van de grond. Denk vervolgens aan een schrijfsfer die zo opgaat in haar werk, dat de tijd wordt vergeten en dat de omgeving niet meer tot haar doordringt. De voordeurbel of de telefoon wordt niet gehoord. Het schrijven lijkt als vanzelf te gaan. Het voelt als een inbreuk op dit geïnspireerde moment om haar te storen bij het schrijven. Dit zijn

de beide uitersten van flow: de afwezigheid, respectievelijk de aanwezigheid ervan.

In de VBBA komt het woord passie niet letterlijk aan bod, noch bevologenheid of flow. Wel komen er vragen in voor die kunnen signaleren dat er weinig passie in het werk zit van een werknemer. In tabel 8.3 wordt een overzicht gegeven van deze items.

Tabel 8.3. Passie.

	NL	B
Is voor uw werk creativiteit vereist? (nooit/soms)	44%	49%
Biedt uw baan u mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling? (nooit/soms)	62%	65%
Geeft uw werk u het gevoel er iets mee te kunnen bereiken? (nooit/soms)	55%	60%
Ik doe mijn werk omdat het moet, daarmee is alles wel gezegd.	8%	16%
Na zo'n vijf jaar heb je het in dit werk wel gezien.	20%	22%
Ik vind mijn werk niet elke dag weer boeiend.	25%	26%
Het idee dat ik dit werk nog tot mijn pensioen moet doen, benaauwt me.	31%	35%
Ik vind het niet belangrijk dat ik een bijdrage kan leveren aan de taak van deze organisatie.	10%	12%
Deze organisatie gaat me niet echt ter harte.	29%	30%

Zoals uit tabel 8.3 blijkt, is het voor ruim de helft van de werknemers zo dat het werk geen mogelijkheden biedt voor persoonlijke groei, ontwikkeling en om iets er mee te kunnen bereiken. Het is waarschijnlijk echter onterecht om van hieruit te denken dat alle werknemers die op deze vragen signalerend hebben geantwoord, absoluut verstoeken zijn van passie in het werk.

Een meer rechtstreekse vraag als 'Ik doe mijn werk omdat het moet' levert 8% Nederlandse medewerkers die 'ja' antwoorden op, en bij wie er kennelijk weinig tot geen passie in het werk zit. We vinden een tweemaal zo hoog getal voor België, namelijk 16%. Dit strookt goed met de tendens tot hogere scores in België die we eerder vonden, maar zet toch aan het denken: hebben Belgen minder passie in het werk, of is er minder aanbod van werk dat met passie gedaan kan worden in België?

De cijfers voor het haarsgenoemde item komen ongeveer overeen met de 10% à 12% van de medewerkers die, volgens een ander item uit de tabel, hun bijdrage aan de taak van de organisatie niet erg van belang achten.

De overige vragen in de tabel signaleren 20% tot 40% van de populatie, waarbij het onwaarschijnlijk is dat er veel gedrevenheid in het werk zit.

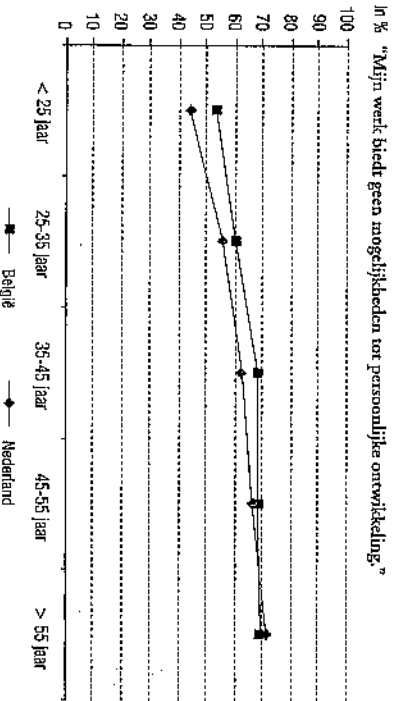
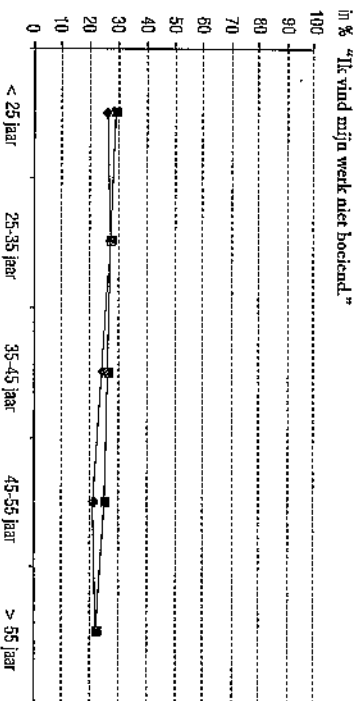
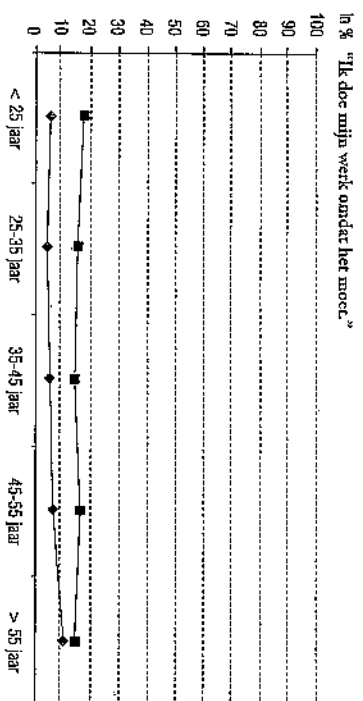
Overzien we de resultaten in tabel 8.3, dan lijkt het erop dat werk met 'passie' relatief zeldzaam is. Alhoewel het slechts voor één op tien medewerkers aannemelijk is te maken is dat er echt weinig gedevenheid in het werk zit, is er toch wel een grijs gebied. Dit grijs gebied beslaat mogelijk zo'n 50% van de beroepsbevolking, waarin de medewerkers fluctueren in gedevenheid en de mate waarin het werk als boeiend, creatief en persoonlijk relevant wordt ervaren. We zijn (gelukkig!) niet allemaal kunstenaars, wetenschappers en ontdekkingsreizigers.

Voor wat meer relief in de bespreking bekijken we de relatie van drie geselecteerde items over 'passie' in het werk, met leeftijd en vooropleiding. Dit levert enkele interessante curven op in figuur 8.1 en figuur 8.2. De voor deze analyse beschikbare aantallen personen per klasse zijn vergelijkbaar met die in bijlage 3, en worden hier derhalve niet opnieuw vermeld.

Het ontbreken van passie (werk doen omdat het moet...) komt in Nederland iets meer voor bij de groep boven de 55 jaar. In België is er niet echt een duidelijke leeftijdscurve hierna te ontdekken. Bij werknemers met lager onderwijs als hoogste opleiding is dit cijfer duidelijk het hoogst, zowel in Nederland als in België. Waar dit cijfer in Nederland zaket tot onder de 10%, bij een opleidingsniveau van LBO of hoger, is er in België een duidelijk aflopende curve te ontdekken: hoe hoger de vooropleiding, des te minder men het werk doet omdat het moet.

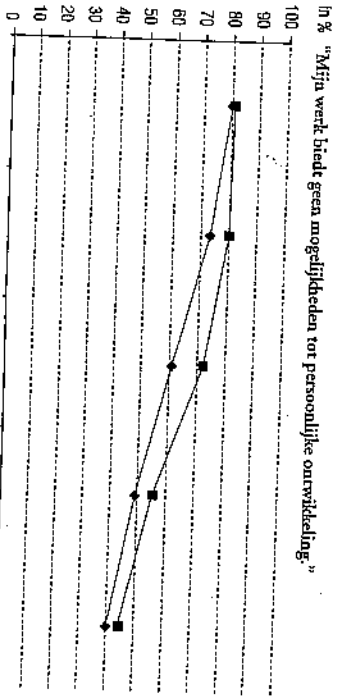
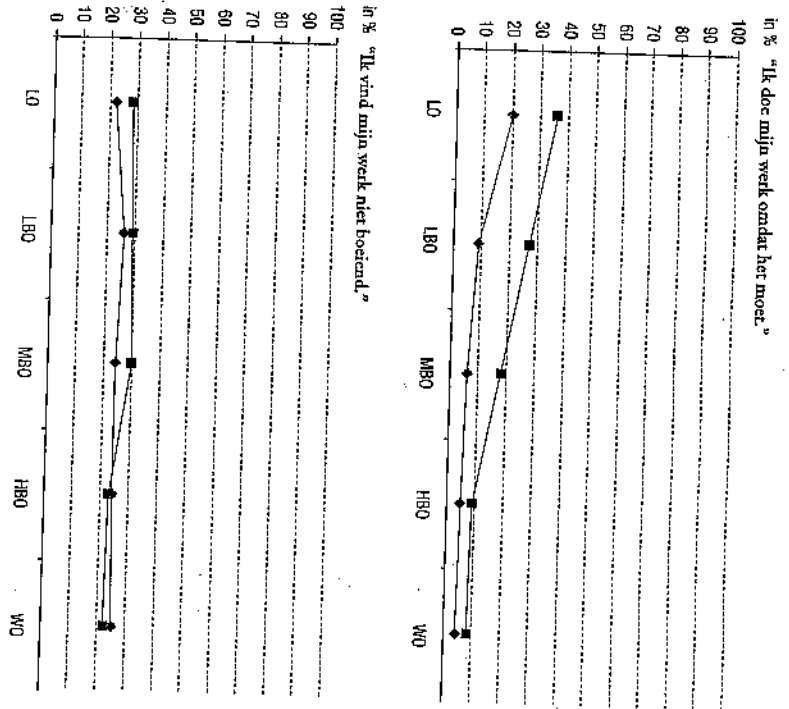
Overigens dient, voor de duidelijkheid, een zijdelingse opmerking te worden gemaakt over de interpretatie van deze bevinding, dat laag opgeleiden beduidend vaker 'ongepassioneerd' werk hebben. Hiermee wordt niet bedoeld dat de gevonden verschillen worden veroorzaakt door de persoonsgebonden aspecten van werknemers met een lager vooropleidingsniveau. Het is aannemelijker dat de relatief saaië functie-inhoud en de relatief geringe carrièremogelijkheden van werknemers met een lage vooropleiding direct van invloed zijn op dit resultaat. Voorzichtig dus met het interpreteren van deze figuren.

Het ontbreken van mogelijkheden voor persoonlijke groei en ontwikkeling in het werk (de mate waarin het werk passie mogelijk maakt) neemt duidelijk toe met de leeftijd, en neemt duidelijk af met het opleidingsniveau. Deze resultaten zijn even duidelijk in België als in Nederland. Persoonlijk als relevant ervaren werk (wat een voorwaardelijk aspect voor passie in het werk lijkt te zijn) is kennelijk vooral haalbaar voor jonge en hoogopgeleide werknemers. Met de leeftijd nemen de mogelijkheden hiertoe af, alhoewel ze voor hoger opgeleiden lang, misschien wel een heel arbeidszaam leven lang, haalbaar blijven.



Figuur 8.1. De relatie tussen passie in het werk en leeftijd.





Figuur 8.2. De relatie tussen passie in het werk en vooropleiding.

Voor de meeste lager opgeleiden, en zeker voor de oudere werknemers in deze groep, is passie in het werk' (althans voor wat de persoonlijke relevantie van het werk betreft) qua haalbaarheid moeilijk, zo niet een fictie. Ook hier geldt weer: voorzichtig interpreteren. Hier wordt niet gesuggereerd dat de persoonlijkheid van oudere en/of lager opgeleide werknemers zorgt voor minder ontplooiingsmogelijkheden. Het is aanmerkelijker dat oudere en/of lager opgeleide werknemers gewoon minder kansen krijgen tot een dergelijke ontplooiing.

Op het gebied van passie is er een groot risico van wederzijds vooroordeel en miscommunicatie tussen lager en hoger opgeleiden, eventueel ook tussen jongere en oudere generaties werknemers.

Waar een hoger opgeleide het volstrekt normaal vindt dat werk wordt gekozen om inhoudelijke redenen, redeneert een lager opgeleide misschien meer vanuit de inkomsten en vraagt deze zich vooral af of het werk onder niet al te vervelende omstandigheden verricht hoeft te worden. Omgekeerd is het voor lager opgeleiden wellicht onbegrijpelijk dat iemand ervoor zou kiezen om veel minder te verdienen als dit inhoudelijk boeiender werk oplevert.

Waar een oudere werknemer kan kiezen om een potentieel zeer interessante klus voorbij te laten gaan omdat hij/zij niet zo nodig nog nieuwe uitdagingen behoeft, is dit voor een jongere collega wellicht onbegrijpelijk. Terwijl - andersom - het onvoorwaardelijk aangaan van een uitdaging met een duidelijk risico en een zeer onzekere opbrengst door een jonge werknemer onredelijk lijkt in de ogen van een oudere werknemer.

In de figuren 8.1 en 8.2 zien we ten slotte dat de mate waarin het werk als boeiend wordt ervaren, niet of nauwelijks een trend naar leeftijd laat zien, noch in België, noch in Nederland. Voor Nederland is er ook geen trend naar niveau van vooropleiding. Of het werk als boeiend wordt ervaren, is kennelijk iets anders dan de 'mogelijkheden' die het werk biedt, en ook iets anders dan het 'werken omdat het moet'. In België lijken de hoogste twee opleidingsklassen toch iets minder problemen te hebben op dit punt, wat aansluit bij de informatie uit de andere passie-items.

Ondanks deze laatste observatie kan toch de volgende algemene conclusie met betrekking tot het item 'werk niet boeiend' worden geformuleerd. Het werk wordt door ongeveer een kwart van de werkenden niet als boeiend ervaren, ongeacht de leeftijd of het vooropleidingsniveau. Wellicht is het vinden van uitdaging in het werk een voortdurend relevante kwestie voor iedereen, waarbij altijd wel - op enig moment - ongeveer een kwart van de populatie 'zoekende' is.

Nu het onderwerp passie via de VBBA op een enigszins grof niveau is verkend, kunnen we weer enkele algemene opmerkingen hierbij plaatsen. De opmerkingen gaan hierbij vooral in de richting van flexibilisering.

Alhoewel het telkens vinden van een nieuwe passie samen kan gaan met een flexibel mens in casu een flexibele werknemer, bestaat ook het reële risico van een te losse relatie tussen werknemers en werk. Passie is dan een oppervlakteverschijnsel, niet iets dat raakt aan de diepere van menselijke motivatie.

In de literatuur over (werk)stress wordt meermal belicht hoe de moderne maatschappij en/of moderne arbeid vraagt om flexibele mensen c.q. werknemers. Toch gaat het feitelijk om een wederkerig fenomeen, namelijk de mate waarin werkgevers en werknemers, maatschappij en burgers met elkaar commitments aangaan. Hiermee wordt bedoeld dat ze zich met elkaar durven te verbinden, met het oog op het werk of andere gezamenlijke doelen.

Multiple inzetbaarheid, employability, continu leren zijn de modaliteiten uit de managementboeken en -tijdschriften van de laatste jaren, die flexibiliteit van de kant van de werknemer benadrukken. Werkdruk is – in dit kader – een interessante bedreiging. In juni 2001 kopt *Intermediair* (de Nederlandse variant van het Belgische blad *Vacature*) met de mededeling: "We zijn te moe om te leren". In een landelijke opleidingsenquête wordt vastgesteld dat met name hoogopgeleide twintigers en dertigers massaal cursussen de rug toekeren. Nederland is cursusmoe. De tendens werd in 2000 al gesignaleerd, maar zet nu flink door sinds 1995 is de cursusdeeltname gehalveerd (van 35% naar 17%). Net nu het klimaat gunstig is met betrekking tot voortdurende opleiding en ontwikkeling, wordt de werkdruk gescherpt als zo hoog, dat er geen tijd meer is voor een (leuke) opleiding. De beloften die door werkgevers aan high potentials worden gedaan (over het belang dat zij als werkgever hechten aan het zich tijdens de loopbaan voortdurend kunnen blijven ontwikkelen van hun medewerkers...), blijken in de realiteit nogal eens op werkdrukproblemen vast te lopen. Het werkgeversrampjaar over employability heeft in dit geval betrekking op de oppervlakte (werving van personeel, meedoen met andere werkgevers), en niet op de diepte (een echte behoefte aan inhoudelijk flexibel personeel, ook als dit minder goed uitkomt in de planning van de werkzaamheden).

Vergelijkbare fenomenen doen zich voor aan de kant van de werknemer. De toegenomen vraag om flexibele mensen en werknemers wordt behandeld in het boek *De flexibele mens* van de Amerikaanse socioloog Richard Sennett (2000). Ook hij benadrukt het belang van zowel maatschappelijke, technologische en economische factoren enerzijds, als indi-

vidueel-psychologische factoren anderzijds als oorzaken voor een tendens richting flexibiliteit. Aan de hand van casuïstiek en interviews laat Sennett zien wat de impact is van een flexibele levensstijl op mensen: velen ervaren hun leven als een losse aansluiting van fasen, plaatsen en bij een specifieke episode behorende anderen. Het leven verliest zijn verhalende samenhang, het vervordert tot een reeks snapshots.

Flexibilisering resulteert hierdoor in een bepaalde berekendheid van werknemers in hun passie. Dit is goed te illustreren aan de hand van een eerdere analyse op materiaal van de VBBA (zie Van Veldhoven & Broersen, 1999). Hierin is de mate van betrokkenheid bij de organisatie afgezet tegen de leeftijd. Het blijkt dat de organisatiebetrokkenheid met de leeftijd enorm toeneemt. Een vergelijkbaar effect is er bij plezier in het werk.

Zijn jonge werknemers minder gepassioneerd voor het werk dan ouderen? Dit lijkt niet zozeer het geval te zijn, wel zijn ze berekender: wie verkoopt nog zijn huid aan een bepaalde organisatie als het 'spel' benadrukt flexibel te zijn en steeds de best mogelijke situatie op te zoeken? Hoe zeer je ook geeft om je werk of je loopbaan; het is de kunst deze passie aan de oppervlakte uitbundig uit te stralen (goed voor de carrière), maar de consequenties hiervan (in termen van langdurige continuïteit in de werksituatie) niet te serieus te nemen. Een diepe commitment aan een enkele organisatie zit flexibeliteit in de weg.

Ook alleen zo is het, eveneens op basis van de VBBA te observeren, fenomeen te verklaren dat leidinggevenden en hoger opgeleiden minder betrokken zijn bij de organisatie waarvoor ze werken dan uitvoerenden en lager opgeleiden. Bij leidinggevenden en hoger opgeleiden mag de passie van het moment (dit kan een vurig pleidooi zijn voor hoe geweldig de organisatie is, het product, de dienstverlening, enzovoort) niet verkeerd begrepen worden als passie voor continuïteit in de werksituatie. Men behoudt zich het recht voor zijn/haar vermogen tot gepassioneerd werken elders uit te leven, als dit beter uitkomt.

Op vergelijkbare wijze kan het begrepen worden dat werknemers die zeer gepassioneerd zijn in hun werk en zeer begaan zijn met hun organisatie, tegelijkertijd bezig zijn met zaken als 'vervroegd uittreden' of 'sabbatsverlof'. Vanuit een visie op passie die een menselven ziet als een verhaal (dat wil zeggen: logisch opeenvolgende episodes, die op elkaar voortbouwen), is dit enigszins ontbegrijpelijk. Hoe kan iemand eerder of tijdelijk willen loslaten wat men over jaren heeft opgebouwd, gestreefd, uitgedragen? Vanuit Sennetts flexibele mens is de combinatie van gepassioneerd werk en eerder of tijdelijk stoppen echter heel begrijpelijk: de passie van het snapshot gaat boven die van het verhaal.

## Plezier

Een laatste waarde die we in dit hoofdstuk bespreken, is plezier in het werk. Dit is niet geheel toevallig: uit respect, aandacht en passie ontstaat plezier, zo is de redenering in *Gepakt?* (Daems, 2001). Voor wat het onderwerp plezier betreft, zijn in tabel 8.4 weer de percentages respondenten weergegeven die ongunstig scoren op enkele geselecteerde items uit de VBBA.

Tabel 8.4. Plezier.

	NI	B
Ik kan wel zeggen dat ik tegen mijn werk opzit.	6%	11%
Meestal vind ik het niet prettig om aan de werkdag te beginnen.	8%	13%
Ik heb geen plezier in mijn werk.	8%	15%
Ik moet telkens weerstand bij mezelf overwinnen om mijn werk te doen.	4%	9%
Ik moet mezelf er vaak toe zetten om een werkopdracht uit te voeren.	5%	9%

Zoals uit tabel 8.4 blijkt, komt slechts een minderheid van de respondenten expliciet uit voor het ontbreken van plezier in het werk, al gebeurt dit iets vaker in België dan in Nederland.

Ook bij dit resultaat is een aanname tot voorzichtigheid bij de interpretatie op haar plaats. Een hogere score in België betekent niet dat we dit autonoomisch kunnen toeschrijven aan verschillen in cultuur, land en/of volk. Het is aannemelijker dat de gevonden verschillen bijvoorbeeld samenhangen met inhoudelijke verschillen in het werk(aanbod) tussen beide landen. Dit laatste geldt overigens pas als de gevonden verschillen blijven bestaan, wanneer rekening wordt gehouden met eventuele verschillen die ontstaan door verschillen in woordinterpretatie tussen taalgebieden en door verschillen in de onderzoekscontext bij toepassing van de VBBA in beide landen.

Dat slechts weinig werkende mensen expliciet aangeven geen plezier te hebben in het werk (het meest directe cijfer hiervoor in de tabel is dat van 8% van de werknemers in Nederland, 15% in België), komt goed overeen met gegevens uit de literatuur (Broersen, Weel & Van Dijk, 1989; Otten, 1999; Raoli, 1997). Zoals we eerder in hoofdstukken 2 en 3 ook al enkele keren zagen, is het VBBA-cijfer voor België iets hoger dan verwacht op basis van de Europese studie uit 1995. We herhalen de vraag die we in die hoofdstukken ook hebben gesteld naar aanleiding van dit resultaat: is de situatie in België in de afgelopen vijf jaar beduidend slechter geworden?

De meeste werknemers hebben kennelijk plezier in het werk, wanneer hier rechtstreeks naar gevormd wordt. Dit correspondeert goed met de resultaten van onderzoek naar 'geluk' in het algemeen (Veenhoven, 1999), waaruit blijkt dat de verhouding tussen gelukkige en ongelukkige mensen ongeveer 3:1 is. De situatie voor wat het werk betreft, lijkt dus in eerste instantie positiever dan het door Veenhoven (1999) geschatte beeld. Hij laat overigens verder zien dat wat geluk betreft, zowel België als Nederland bij de meest gunstig scorende landen horen, van de 43 die werden onderzocht.

Als zodanig blijken er nogal wat werkaspecten te bestaan waarover meer werknemers negatief oordelen dan werkplezier of werksatisfactie (Van Veldhoven, Broersen & Fortuin, 1999; Otten, 1999). Het ontbreken van plezier in het werk kan dan ook waarschijnlijk worden opgevat als een vrij ernstig fenomeen. Het moet al heel erg worden wil een werknemer een dergelijke ja/nee-vraag ongunstig beantwoorden. Negatieve antwoorden op het gebied van werkplezier kunnen we dan ook plaatsen in dezelfde 'zware' hoek als antwoorden die in burn-outvragenlijsten worden gegeven met betrekking tot distantie of cynisme (Schaufeli & Van Dierendonk, 1993).

Uit Van Veldhoven, Broersen en Fortuin (1999) blijkt dat het werkplezier toeneemt met het functie- en opleidingsniveau. De uitzondering op deze regel wordt gevormd door de categorie werknemers met uitsluitend lager onderwijs: zij hebben weliswaar het laagste formele opleidingsniveau, maar hebben meer plezier in het werk dan werknemers met een opleidingsniveau MAVO/LBO of HAVO/MBO.

Verder neemt het werkplezier toe met de leeftijd, wat dus betekent dat jonge medewerkers relatief weinig plezier in het werk hebben. De uitzondering op deze regel wordt gevormd door de medewerkers boven de 55 jaar, die niet het meeste werkplezier hebben, maar enigszins achterblijven bij de leeftijds categorie van 45-55 jaar.

Deze beide fenomenen lijken een relatie te hebben met de functie-inhoud: hoe lager de vooropleiding, maar ook hoe lager de leeftijd, des te minder veelzijdig het werk is en des te minder invloed de werknemer op het werk kan uitoefenen. Het zijn vooral deze factoren – minder veelzijdigheid en minder zelfstandigheid in het werk – die een samenhang vertonen met een verminderd plezier in het werk (Van Veldhoven, 1996).

Er lijkt ook enige evidentie voor te zijn dat deze constellatie van factoren samengaat met een verhoogd(e) ziekteverzuim(frequentie). Deze combinatie van factoren wordt bijvoorbeeld getrapporteerd door Swinnen, Moors en Govaert (1995) als belangrijke verzuimoorzaken.

Voeg aan dit plaatje nog toe dat bij de werknemers met verminderd werkplezier ook relatief veel vermoeidheid en andere spanningklachten voorkomen, en het plaatje is volledig consistent met de predicties uit het zogenaamde 'demand-control'-model van werkstress van Karasek (1979), dat deze symptomen vooral voorspelt bij een combinatie van hoge werkdruk en weinig regelmogelijkheden. In een overzichtartikel over de onderzoeksvindantie voor dit Karasek-model laar Van der Doef (2000) zien dat arbeidstressvredendheid inderdaad redelijk consistent verlaagd is in beroepen met een hoge werkdruk en weinig regelmogelijkheden.

Wat zijn volgens de VBA-data de grootste bedreigingen van plezier in het werk? Alhoewel gegevens over het ontstaan van een gemis aan werkplezier ontbreken, trachten we op basis van het VBA-materiaal een eerste antwoord op deze vraag te krijgen door diegenen die de stelling 'ik heb plezier in mijn werk?' met 'nee' hebben beantwoord, te vergelijken met diegenen die 'ja' als antwoord hebben gegeven. We noemen hier de VBA-schalen waarvoor zowel in Nederland als in België opvallende verschillen worden gevonden tussen de 'nee'- en de 'ja'-groep wat werkplezier betreft:

- gebrek aan leermogelijkheden in het werk;
- gebrek aan inspraakmogelijkheden;
- problemen in de relatie met de directe leiding;
- gebrek aan afwisseling in het werk;
- gebrek aan zelfstandigheid in het werk.

Verder blijken werknemers die geen plezier in het werk aangeven, tevens een lagere organisatiebetrokkenheid en een grotere herstelbehoefte te hebben. Ook ervaren ze meer negatieve emotionale reacties tijdens het werk.

Kortom, gebrek aan plezier hangt samen met symptomen van psychische vermoeidheid en met andere vormen van gebrek aan welbevinden in het werk. Zijdjdelings willen we hierbij opmerken dat dit bevestiging biedt voor een definitie van werkstress die weliswaar psychische vermoeidheid als kern neemt, maar een bredere conceptuele dekking toelaat van het begrip werkstress, zodat ook aspecten van welbevinden (werkplezier, organisatiebetrokkenheid) hierin een plaats krijgen.

De resultaten bewestigen het beeld dat werk dat weinig tot geen plezier biedt, gezocht moet worden bij werknemers met weinig veelzijdig werk en met weinig regelmogelijkheden in het werk. Ook is er een associatie met bestaande problemen in de relatie met de directe leiding. De associatie met werkdruk in enge zin (hoeveel werk moet er in hoeveel tijd verzet worden?) is minder sterk, en komt niet in het bovenstaande tijje voor.

Ook al vinden psychische vermoeidheid en problemen in verband met het welbevinden een plek onder de vlag 'werkstress', deze beide onderwerpen hangen kennelijk toch verschillend samen met aspecten van de arbeid en de arbeidsomstandigheden. Psychische vermoeidheid hangt meer samen met de werkdruk, problemen in het welbevinden meer met de veelzijdigheid en regelmogelijkheden in het werk. Dit komt overeen met wat eerder is gevonden door Van Veldhoven (1996).

Deze cijfers over plezier roepen, in connectie tot de performance *Gepakt?*, enkele gedachten op. In de performance wordt gemiddeld dat tijd, indien ervaren als plezierig, sneller voorbij gaat dan tijd die wordt beleefd als onplezierig. Einstein schijnt hierover ooit gezegd te hebben: "If you sit with a beautiful girl for an hour, it seems like a minute. But if you put your hand on a hot stove for a second, it seems like ages. Now that is relativity." Wellicht dat hierin een verklaring ligt voor het feit dat werknemers in veelzijdig en verantwoordelijk werk meer tijdsdruk ervaren (Van Veldhoven, Broese van Groenou, 1999): ervaren ze de beschikbare tijd als korter dan werknemers in minder 'leuk' werk?

Een alternatieve visie, geformuleerd door de Britse hoogleraar Peter Warr (1994), stelt echter dat veelzijdig werk met veel zelfstandigheid niet zalmakend is. Dit type arbeid levert mogelijk zelfs een bijdrage aan het ontstaan van werkstress. Dit gebeurt wanneer er een grote verscheidenheid van taken te verwerken is, en er zoveel eigen beslissingen te nemen zijn in het werk dat dit niet meer wordt ervaren als 'mogen' beslissen, maar als 'moeten' beslissen. Ook kan de werksituatie in het geval van veel afwisseling en zelfstandigheid door de hoerbaarheid verschillende taken, gebeurtenissen en keuzemogelijkheden ervaren worden als chaotisch.

Diverse studies hebben de afgelopen jaren laten zien dat er wel iets voor deze redenering te zeggen is (Furda, 1995; De Jonge, 1995; Van Veldhoven, 1996; De Jonge & Schaufeli, 1998). Toch lijkt de hoerbaarheid persoonlijk waarvoor de situatie zo extreem veelzijdig en rijk aan regelmogelijkheden is dat deze effecten (stress en chaos) kunnen optreden, momenteel nog klein te zijn. Beduidend kleiner in ieder geval dan de groep werkenden voor wie het werk juist saai is en weinig mogelijkheden tot invloed biedt, met het hierbij horende gebrek aan werkplezier.

Een laatste gedachte over plezier in het werk heeft betrekking op wat nu oorzaak en gevolg is. Veroorzaakt een gebrek aan kansen bij de werknemer via het bereiken van minder veelzijdig werk een beperkt werkplezier, of veroorzaakt een gebrek aan werkplezier een verlaagde motivatie, die weer leidt tot minder ontplooiing en dus minder veelzijdig werk met minder kansen? Zoals vaak in de sociale wetenschappen is voor beide richtingen van causaliteit iets te zeggen, en blijven onderzoekers, deskundi-

gen en leken enigszins verward achter met dit vraagstuk. Misschien is het echter niet eens zo belangrijk om de richting van causaliteit te kunnen toewijzen (dit klinkt weer naar een 'schuldvraag?'), maar wél om 'de wet van behoud van ellende' te erkennen, en te bekijken hoe de cirkel doorbrouwen kan worden.

### RAPP aan de slag

Per 'waarde' in het werk die in de performance *Gepakt?* aan de orde komt, zijn hier de nodige VBBA-cijfers de revue gepasseerd. Ook zijn deze cijfers van kanttekeningen voorzien, en zijn wat aanwijzingen gegeven voor de praktijk van het 'als individu aan de slag gaan'.

Respect, aandacht, passie en plezier. Niet zomaar vier woorden.

Nu komen we bij de algemene vraag hoe een individu vanuit een besef van wat respect, aandacht, passie en plezier in het werk inhoudt, in actie komt tegen werkdruk/werkstress.

In navolging van hoofdstuk 7 gaan we er hiebij van uit dat door het handelen vanuit een besef van deze waarden in het werk, de mogelijkheid ontstaat de eigen arbeids situatie en de eigen arbeidsinspanning te beoordelen en te evalueren naar hoe men zou willen dat het is (op basis van wensen en eerdere ervaring). Deze beoordeling kan, wanneer de conclusie is dat verbetering noodzakelijk en gewenst is, leiden tot actie. Deze actie kan vervolgens op twee manieren van invloed zijn op de eigen werkstressbeleving van het individu.

De eerste weg is de rechtstreekse weg. Vanuit een besef van wat een persoon mist, wenst of verwacht van het werk, kan een individuele werknemer directe stappen zetten die de werkdruk/werkstress aanpakken. Dit kan variëren van het kiezen voor een kleinere taak met minder uren, tot het volledig vermijden van stressgevend werk door een andere, minder stressvolle baan en/of werkplek te zoeken, tot het duidelijk vragen om aandacht en respect in het werk van baas, collega's en/of klanten, tot het beter bewaken van de eigen pauzes in het werk, enzovoort. Wie de werkomgeving of het werk kan toetsen aan de eigen waarden, kan concluderen wanneer de situatie niet voldoet, en hiernaar handelen. Zelfs 'klaggedrag' kan in deze optiek worden gezien als een stap verder dan geen enkele respons. Klagen is een uitgestoken hand om het te hebben over iets wat in de ogen van de klager verbetering behoeft.

De tweede route is die van de indirecte invloed. De overtuiging van de performance *Gepakt?* is dat het handelen vanuit respect, het geven van

aandacht, het werken vanuit passie en met plezier, gewaardeerd zal worden door klant, collega en baas. Dit leidt vroeg of laat, maar onvermijdelijk, tot een positievere benadering door deze ontvangers jegens de oorspronkelijke zender: de medewerker in kwestie. Dit volgt een denkrichting die ook terugkeert in vele religieuze en spirituele stromingen.

In plaats van een sociaal-wetenschappelijke studie te wijden aan de psychometrische onderzoeckbaarheid van de concepten R, A, P en P.

In plaats van een adequaat meetmodel te ontwikkelen voor de samenhang tussen deze veronderstelde dimensies.

In plaats van zijn boodschap in een religieus/spirituele of maatschappijkritische/politieke vorm te gieten.

In plaats van dit alles, is het belang van de waarden respect, aandacht, passie en plezier door Daems (2001) vertaald in een theatervoorstelling. Dit biedt weliswaar geen concrete verbetervoorstellen in specifieke situaties, zo dit al mogelijk zou zijn, maar het biedt wel een 'bodemi' voor verandering, door aan te geven waarnaar we moeten streven.

### Her individu en het collectief

Hier is evident dat wanneer veel individuen op de bovenstaande manier hun handelen zouden gaan evalueren en inrichten, dit uiteindelijk ook gevolgen zou hebben voor afdelingen, voor organisaties, voor de maatschappij als geheel. Alhoewel primair gericht op het individu, zou de performance *Gepakt?* niet alleen implicaties kunnen hebben qua beïnvloeding op het individuele niveau, maar ook breder. Een 'bodemi' bij individuen maakt de weg vrij voor actie op collectief niveau, en omgekeerd. Individuele waarden, en veranderingen hierin, beïnvloeden het collectief. Maar ook beïnvloedt het collectief, veelal op een geïnstitutionaliseerde manier, onze individuele waarden.

Wanneer de performance *Gepakt?*, evenals dit hoofdstuk, de waarden over arbeid en arbeidsinspanning van individuele werknemers aan de orde stelt, dan wordt hiermee niet bedoeld dat de vigerende collectieve waarden in afdelingen, organisaties, de maatschappij als geheel, niet aan de orde mogen worden gesteld. Ook wordt hier niet gesuggereerd dat het minder belangrijk zou zijn om collectieve waarden aan de orde te stellen, met het oog op de aanpak van werkstress, dan individuele waarden. Sterker nog, het aan de kaak stellen van collectieve waarden en de instituties die deze uitvoeren of handhaven, is even essentieel in de aanpak van werkstress als het aan de kaak stellen van individuele waarden. Een combinatie van beide lijkt het meest effectief.

Marc van Veldhoven

## Te moe voor het paradijs

Werkstress: tussen weten en doen

Acco Leuven / Leusden

# Inhoud

## Woord vooraf

9

## 1. Inleiding

11

## Weren

19

## 2. Werkstress

*Marc van Veldhoven i.s.m. Guy Notebaers*

21

### Terminologie

21

En roeliching op psychische vermoedheid als de kern van werkstress

23

Maatschappelijke kosten

24

Ontwikkeling maatschappelijke kosten

25

Informatiebronnen over werkstress in Nederland en België

26

Hoewel werknemers hebben last van werkstress?

27

Specifieke groepen in de beroepsbevolking met veel werkstress

28

Te moe voor her paradijt

29

## 3. Werkdruk

31

*Marc van Veldhoven i.s.m. Guy Notebaers*

Hoe hoog is de werkdruk?

31

De relatie tussen werkdruk en werkstress

33

De werkelijkheid is altijd ingewikkelder

35

Kwalitatieve kanten van werkdruk

35

Mentale belasting/computerwerk

36

Emotionele belasting/agressie en geweld

36

Intensiever werken, intensiever leven

37

*Eerste druk: 2001*

*Gepubliceerd door Uitgeverij Acco, Brusselsestraat 153, 3000 Leuven (België)*

*Voor Nederland:*

– *Uitgeverij: Centraal Boekhuis bv, Culemborg*

– *Correspondentie: Hamersveldseweg 86, 3833 GT Leusden*

*Overlegcommissie: Danny Juchmans*

© 2001 by Acco (Academische Coöperatieve Verenootschap cvba), Leuven (België)

Niets uit deze uitgave mag worden vervoerdigd en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

No part of this book may be reproduced in any form, by mimeograph, film or any other means without permission in writing from the publisher.

D/2001/0543/127

NUGI 684

ISBN 90-334-4893-9