

door F.D. Pot en R. van der Vlist

(isn 28561)

Werkdruk, produktievorm en de stijl van de leider

Werkdruk kan samenhangen met vele factoren in het werk. In dit artikel wordt aandacht besteed aan de factoren produktievormen en leiderschapsstijlen.



Het werk dat voortvloeit uit nieuwe produktievormen wordt steeds vaker vergeleken met topsport. Die vergelijking wordt vooral ingegeven door de hoge eisen die dit werk aan werknemers stelt. Sleutelwoorden zijn: kostenbeheersing, kwaliteit, klantgerichtheid, resultaatgerichtheid, flexibiliteit, continue verbetering en innovatie, decentralisatie van verantwoordelijkheid, permanente bijscholing.

De nieuwe produktievormen zoals sociotechniek, lean production en business process redesign vertonen enerzijds verschillen, anderzijds overeenkomsten. In alle varianten is sprake van groepswork. Hoewel de gemeenschappelijke basisfilosofie uitgaat van 'slimmer werken' ervaren zowel leidinggevend als medewerkers toch vooral dat het gaat om 'harder werken,' ook al onderkennen ze dat de vernieuwing kansen voor de eigen ontwikkeling biedt en gunstig kan zijn voor de eigen onderneming of instelling. De achtergronden zijn duidelijk. Klanten eisen meer, de concurrentie neemt toe, subsidies worden afgebouwd. De interne organisatie moet daaraan worden aangepast. Niet meedoen betekent verslechtering van de eigen positie, want de geschatte ontwikkelingen doen zich wereldwijd voor.

Het is de kunst om de vernieuwing zodanig vorm te geven dat het resultaat een gezonde produktie of dienstverlening is. Gezond is in dit verband in twee betekenissen op te vatten. Enerzijds gaat het om produktief en financieel gezond. Anderzijds dient het werk een minimum aan gezondheidsrisico's met zich mee te brengen en voldoende leermogelijkheden te bevatten. Het moet ook gedaan kunnen worden door medewerkers die niet tot de categorie 'topsporters' behoren. Ondernemingen kunnen niet alleen op 'topsporters' draaien en vanuit maatschappelijk oogpunt is een grote arbeidsparticipatie gewenst. Een vernieuwing die aan deze omschrijving van gezonde produktie of dienstverlening voldoet noemen we positief, vernieuwingen die daaraan niet voldoen negatief.

Uit onderzoek is bekend dat produktiviteit en gezondheid vaker voorkomen als er op alle niveaus in de organisatie een balans is tussen de zogenaamde regelproblemen en de zogenaamde regelmogelijkheden. We volgen hierna de uitwerking daarvan in de WEBA methodiek.

Regelproblemen, in de produktiestructuur, zijn eigenlijk 'te regelen problemen.' Het gaat dan om storingen, afwijkingen of onverwachte gebeurtenissen die een regelingreep vereisen. Regelmogelijkheden in de besturingsstructuur zijn de mogelijkheden die de arbeidssituatie biedt aan de functievervuller om regelen op te treden en storingen en afwijkingen op te lossen. Deze balans verhoogt niet alleen de efficiëntie en de effectiviteit, maar vergroot ook de leermogelijkheden en verkleint de stressrisico's. Door problemen op te lossen verbetert de medewerker zijn vakmatige en

organisatorische kwalificaties. Dat draagt bij aan het innovatief vermogen van de onderneming of instelling. De balanssituatie verkleint de stressrisico's omdat het niet de problemen zijn die stress veroorzaken, maar het gebrek aan regelmogelijkheden om ze op te lossen.

Er kunnen drie typen regelmogelijkheden worden onderscheiden. Autonomie heeft betrekking op:

- * het zelfstandig regelen binnen de functie -interne regelmogelijkheid;
- * het invoeren van assistentie van collega's -een externe regelmogelijkheid;
- * het invoeren van ondersteuning van de direct leidinggevende of van medewerkers uit ondersteunende afdelingen -eveneens een externe regelmogelijkheid.

In 'volledige functies' bestaat een logisch samenhangend geheel van uitvoerende, ondersteunende en voorbereidende taken. Uit onderzoek blijkt dat dit gepaard gaat met een betere psychische gezondheid en een hogere arbeidstevredenheid dan in 'onvolledige functies.' Van de laatste is kortcyclisch werk een extreem voorbeeld. Volledige functies bevatten ook meer leermogelijkheden. Er is geen eenduidig effect van al dan niet volledigheid van functies op de produktiviteit.

Nieuwe produktievormen kunnen worden beoordeeld op de balans tussen regelproblemen en regelmogelijkheden en op de volledigheid van functies. Bij sociotechnisch ontworpen groepswork zijn balans en volledigheid vaker aanwezig dan bij andere produktievormen. In principe is hier sprake van een positieve produktievorm.

Bij groepswork volgens het 'lean production' model bestaat wel een bijzondere vorm van externe regelmogelijkheden, namelijk periodiek werkoverleg, maar is er vrijwel geen autonomie. Ook zijn de functies vaak kortcyclisch, dus onvolledig. In geval van massaproductie kan de produktiviteit bij toepassing van dit model groot zijn, maar dat zijn de stressrisico's ook. Er is dan geen sprake van een gezonde produktie in de door ons bedoelde zin.

De gevolgen van business process redesign zijn minder eenduidig. In het algemeen kan wel gesteld worden dat naarmate dit proces meer op de techniek dan op de mens is georiënteerd, de resultaten uit gezondheidsoogpunt gezien minder gunstig zijn.

De algemene ontwikkelingen in arbeidsorganisaties die hierboven zijn beschreven, hebben opnieuw de vraag opgeroepen wat effectieve stijlen van leidinggeven zijn vanuit oogpunten als produktiviteit, arbeidstevredenheid en het beperken van de werkdruk.

In de praktijk komen steeds vaker combinaties van leiderschapsstijlen voor. Het beschikbare onderzoek gaat overwegend over twee dimensies: sociaal-emotioneel leiderschap versus taakgericht leiderschap en participatief versus directief leiderschap. Werkdruk met stressrisico's lijkt vooral te bestaan bij een combinatie van taakgericht en directief leiderschap.

Uit onderzoek blijkt dat een sociaalemotionele

leiderschapsstijl samenhangt met tevredenheid, maar het kan ook zijn dat tevreden medewerkers deze stijl eerder aan hun leidinggevende toeschrijven. Noch sociaalemotioneel leiderschap noch taakgericht leiderschap blijkt direct samen te hangen met produktiviteit.

Produktiviteit hangt van veel meer factoren af, zoals de produktie en de besturingsstructuur. Succesvol leidinggeven vraagt waarschijnlijk een goede mix van beide stijlen. Dit wordt uitgewerkt in de -overigens wetenschappelijk nog onvoldoende getoetste - theorie van het situationeel leiderschap. Hoe taakgericht en hoe sociaalemotioneel de benadering moet zijn hangt samen met de taakvolwassenheid. Met taakvolwassenheid wordt bedoeld het vermogen van een individu of groep om een taak goed uit te voeren en de bereidheid en mogelijkheid om daarvoor verantwoordelijkheid te nemen en zich daarvoor te scholen. Bij een lage taakvolwassenheid is taakgericht leiderschap effectiever, bij een hoge taakvolwassenheid sociaalemotioneel leiderschap. Goede leidinggevers moeten dus beide kunnen hanteren en weten wanneer ze welke stijl moeten gebruiken.

Participatief leiderschap blijkt over het algemeen zowel de tevredenheid als de produktiviteit gunstig te beïnvloeden omdat de motivatie toeneemt en ideeën van medewerkers worden benut. Participatie is een vorm van een externe regelbaarheid waarover hierboven is geschreven. Directief leiderschap blijkt vooral effectief bij een lage taakvolwassenheid.

Welke effecten participatie zal hebben is overigens afhankelijk van de gekozen produktievorm. Bij lean production is participatie in de besluitvorming beperkt tot periodiek werkoverleg. In het dagelijks functioneren is de vorm van leiding geven vooral directief. Bij een sociotechnisch ontwerp is overleg veeleer een continu gegeven. Participatie is hier de dominante stijl.

Bij massaproductie zowel in industrie als dienstverlening, gebaseerd op Tayloristische dan wel lean productionprincipes, lijkt er minder ruimte voor participatie te zijn dan bij kleinere series of diensten op maat. Uit onderzoek bij Japans-Amerikaanse autofabrieken, gebaseerd op lean production principes, komt naar voren dat er weliswaar participatie is in de zin van intensief werkoverleg, maar dat de leiding beslist over de tot in details voorgeschreven werkwijze waardoor er dus geen interne regelbaarheid of autonomie resulteert. Over de effecten van dit type gecombineerde leiderschapsstijl wordt dan ook ver-

schillend gerapporteerd. Het ene onderzoek stelt een grotere tevredenheid en produktiviteit vast. Het andere onderzoek meldt behalve een grotere produktiviteit een toename van de stressrisico's. Men spreekt in die gevallen wel van 'management by stress'.

Persoonlijke eigenschappen van leidinggevers zijn slechts ten dele van invloed op hun stijl en functioneren. Hun eigen functieinhoud is daarvoor veel meer bepalend. Als een leidinggevende, bijvoorbeeld op afdelingsniveau, in de eigen functie veel interne regel mogelijkheden heeft, betekent dat dat hij participatief kan leidinggeven. Als hij voldoende externe regel mogelijkheden heeft houdt dit in dat hij voor de eigen medewerkers zaken kan regelen bij andere afdelingen en bij zijn eigen baas.

Een leidinggevende met weinig regelcapaciteit kan de problemen van de medewerkers niet goed oplossen. Dat is niet alleen een stressrisico voor hemzelf, maar ook voor de medewerkers. Ook deze redenering onderstreept weer eens dat produktiviteit en gezondheid in brede zin zijn gebaat bij een integraal herontwerp van produktie en besturingsstructuur. Overigens kunnen bij herontwerpprocessen de stressrisico's behoorlijk toenemen. Dit kan worden beperkt door ook tijdens dit proces al participatief te werk te gaan.

Literatuur

Vaas, S., S. Dhondt, M.H.H. Peeters en J. Midden-dorp. *De WEBA methode*. Alphen aan den Rijn/Zaventem, Samsom, 1995.

Vlist, R. van der. *Leiderschap in organisaties*. Utrecht, Lemma, 1991.

F.D. Pot is hoofd van de Divisie Arbeid en Gezondheid van TNO Preventie en Gezondheid te Leiden en bijzonder hoogleraar bij de Vakgroep Sociale- en Organisationspsychologie van de Rijksuniversiteit Leiden.

R. van der Vlist is hoogleraar bij dezelfde vakgroep.

Een beleidsplan voor de komende jaren? Dat schrijft u niet op een achtermiddag.

Wij voelen met u méé. Schrijven is niet ieders vak. Toch verloopt de communicatie binnen de organisatie meestal via het geschreven woord. Je zult aan zo'n tekst maar in korte tijd vorm en inhoud moeten geven.

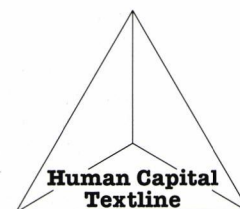
Al eens gedacht aan **uitbesteden**? Aan het inschakelen van **tekstschrijvers** die hun sporen verdiend hebben op het terrein van HRM. Die dus bekend zijn met het abc van het sociaal beleid, van arbeidsmarkt tot ziekteverzuim.

Wij kunnen u veel werk uit handen nemen. Onze honorering is gebaseerd op de vooraf overeengekomen lengte van de tekst, zonder bijkomende kosten.

Deskundigheid is onze kracht. En onze journalistieke komaf garandeert **teksten die gelezen worden**.

Meer informatie?
035 - 692 00 03

drs. Ben Ligteringen



De tekstschrijvers van P&O