

Moderne werknemers willen een uitdagende baan én een groots en meeslepend leven. Ze balanceren continu tussen uitdaging en stress, zowel thuis als op het werk. Ze moeten zelf hun verantwoordelijkheid nemen om te voorkomen dat ze psychisch overbelast raken. Maar is dat altijd mogelijk?

Leidinggevenden en werknemers moeten er samen voor zorgen dat iedereen zijn verantwoordelijkheid ook kán nemen.

door: Fietje Vaas, TNO Arbeid

Soms wordt gezegd dat bepaalde groepen mensen geen verantwoordelijkheid nemen in de privé-situatie. Bijvoorbeeld mensen die gevaarlijke sporten combineren met een spitsuurgezin, waardoor zij grote risico's lopen. Bij de meeste werknemers ligt het echter minder extreem. Zij hebben weinig keuze ten aanzien van hun zorgtaken. Ze proberen daarbij iets sportiefs, sociaals, cultureels of educatiefs te doen om zich te ontspannen, te herstellen en zich verder te ontwikkelen. Aan de andere kant zijn er voorbeelden van werknemers die zo veel verantwoordelijkheid voelen ten opzichte van hun werk dat ze het niet kunnen loslaten in hun vrije tijd. Zij komen niet voldoende aan sociale en andere ontspannende activiteiten toe en herstellen daardoor niet voldoende. Als ze dan afknappen voelen deze mensen zich nog schuldig ook.

■ Werkverdeling

Werknemers moeten samen met hun leidinggevende zorgen voor een goede balans tussen arbeid en privé. De leidinggevende moet de werknemer de gelegenheid geven om aan de bel te trekken als overwerk of extreme drukte dreigt. De verdeling van het werk moet zo zijn dat wie naar huis gaat of de volgende dag vrij heeft, het werk met een gerust hart aan de collega's kan overlaten. De leidinggevende moet ook het goede voorbeeld geven in dit opzicht.

Verantwoordelijkheid nemen in de werksituatie veronderstelt dat daarvoor ruimte is en dat de werknemer daarvoor ook de bevoegdheid heeft. Vaak is dat echter niet

het geval. Of, als de werknemer wel iets kan en mag regelen, is hij of zij niet altijd goed geïnformeerd daarover. Soms hebben werknemers niet de juiste vaardigheden om zelf iets te regelen. En niet zelden is de cultuur op het werk er niet naar om die verantwoordelijkheid te nemen. Hoe kunnen leidinggevenden en werknemers er dan voor zorgen dat verantwoordelijkheid nemen echt kan? Het antwoord op die vraag laat zich het beste geven aan de hand van een praktijkvoorbeeld.

■ Praktijksituatie

Anja werkt als leidster in een kinderdagverblijf¹. Ze heeft er aanvankelijk een uitdagende baan. Met twee collega's leidt ze een groep kinderen. Er komt een taakverzwaring omdat de ondersteunende dienst wordt ingekrompen bij een bezuinigingsronde, de leidsters moeten nu zelf de telefoon aannemen, de deur openen en administratie doen. Een van de collega's vertrekt. Er komt een nieuwe collega, die andere opvattingen over het omgaan met de kinderen heeft en ook een andere taakopvatting en werkwijze. De leidinggevende lijkt dit te waarderen, maar praat daar niet duidelijk over.

De collega met wie Anja al enkele jaren plezierig samenwerkt, verzuimt enkele maanden om een stervende moeder te begeleiden. De leidinggevende, Sylvia, heeft daar alle begrip voor en geeft toestemming voor het verzuim zolang als dat nodig is. Voor vervanging wordt niet echt gezorgd, er komt een stagiaire bij. Een poging van Anja om te overleggen over de situatie stuit op de opmerking van haar leidinggevende dat ze het zelf moeten oplossen omdat ze als groep immers 'zelfsturend' zijn. Maar er is geen mogelijkheid om zelf vervanging te regelen, huishoudelijk werk uit te besteden of de groep van kinderen kleiner te maken. De nieuwe collega lijkt Anja meer problemen dan ondersteuning te geven. De enige

regelmogelijkheid die ze heeft is zelf harder werken en de problemen alleen oplossen. Zij heeft het idee dat er maar één manier van werken met de kinderen mogelijk en toegestaan is en denkt er niet aan om over te stappen op een minder intensieve manier, zoals de nieuwe collega doet. Overleg en collegiale ondersteuning als regelmogelijkheden ontbreken. Ze wordt er ziek van, maar voelt zich zo verantwoordelijk dat ze niet verzuimt.

■ Gesprek

Wat kunnen Anja en haar leidinggevende doen om te zorgen dat er meer regelmogelijkheden komen? De leidinggevende is waarschijnlijk aanspreekbaar op haar zorg voor en medeleven met de mensen voor wie zij verantwoordelijk is. Zij zou er door haar leidinggevende of door de bedrijfsarts op moeten worden gewezen dat ze een gesprek met Anja moet voeren. Dat zou dan een gesprek moeten zijn over de overbelasting van Anja. Ze zouden moeten bespreken waarom Sylvia en Anja dat samen niet hebben kunnen voorkomen. Sylvia zou de volgende vragen moeten stellen:

- waren er mogelijkheden om de ontwikkelingen een andere wending te geven? Was er ruimte om iets te regelen, waren er regelmogelijkheden?
- en voorzover die er waren, wist Anja daarvan? Was zij voldoende geïnformeerd?
- was Anja in staat geweest om daarvan gebruik te maken? Waren haar competenties toereikend?
- waren er belemmeringen in de cultuur op het kinderdagverblijf die gemaakt hebben dat Anja niet van de mogelijkheden gebruikgemaakt heeft?

■ Regelmogelijkheden

Anja en Sylvia zullen in hun gesprek ontdekken dat het niveau waarop Anja en

'Ruimte scheppen voor het nemen van verantwoordelijkheid'

of stress?

collega's zelf moeten sturen veel te laag is. Binnen de groep van drie leiders (twee aanwezig) en één stagiaire is er geen ruimte om een taakverzwaring op te vangen. Dat vergt bevoegdheden die het groepsniveau te boven gaan. Zij zullen vaststellen dat er van zelfsturing in de groep geen sprake kan zijn als er geen overleg is over de taakverdeling en taakopvatting en geen bevoegdheid om daarin veranderingen aan te brengen. Zij zullen er achter komen dat collegiale ondersteuning niet mogelijk is als de bevoegdheid ontbreekt om samen voor een bepaalde taakopvatting en werkwijze te kiezen. Dat blijkt nu uit het feit dat de leiding twee collega's verschillend aanstuurt zonder daarover open te zijn. In het algemeen moet de structuur van de organisatie ruimte bieden voor het nemen van verantwoordelijkheid. Individuele werknemers of teams krijgen vaak grotere verantwoordelijkheden (lees: meer taken), maar niet de daarbij benodigde bevoegdheden. Dit komt vaak voor bij 'zelfsturende teams'. In het voorbeeld van het kinderdagverblijf is dat ook het geval. Als werknemers zelfstandig kunnen en mogen beslissen over tempo, volgorde van werken en werkwijze, als ze effectief een beroep kunnen doen op ondersteuning door collega's en als ze effectief kunnen overleggen met hun leidinggevende of met collega's van andere afdelingen, is er sprake van voldoende regelmogelijkheden.

■ Zelfsturen

Anja lijkt niet te beseffen dat ze over de hoge taaklast kan overleggen. Ze is niet geïnformeerd over wat het betekent om in een zelfsturend team te werken. Ze laat zich wegsturen met het idee dat zelfsturen betekent dat je het allemaal alleen moet uitzoeken binnen de beperkte mogelijkheden die je in je werksituatie hebt. Dat zelfsturen ook inhoudt dat je over werkverdeling en taakopvatting overlegt en afspraken maakt met collega's en leidinggevende, is haar niet verteld. Leidinggevend zouden zich steeds de vraag moeten stellen: weten mijn medewerkers waarover ze in hun werk zelf mogen beslissen en waarover ze even moeten overleggen met collega's of met mij?

Weten ze dat ze ook de werkverdeling, werkwijze, bezetting en aanwezigheid aan de orde kunnen stellen op het werkoverleg? Weten ze dat ze een gesprek kunnen voeren met mij als het werk hen te veel wordt of als ze twijfelen over de juiste aanpak of als er problemen zijn wat betreft de combinatie van arbeid en privé?

■ Autonomie

De regelmogelijkheid die Anja wel heeft, is zelf beslissen over tempo, volgorde en werkwijze of methode van werken. Ze heeft redelijk veel autonomie. Die autonomie zou ze kunnen aanwenden om niet harder, maar slimmer te werken. Zij was evenwel niet opgeleid of getraind om haar werk eens met andere ogen te bekijken en te onderzoeken wat effectiever en efficiënter kon. Zij liep in vaktechnische ontwikkeling achter bij de nieuwe collega die daarin wel was opgeleid. Die kon meer afstand nemen. Die kon wel zoeken naar een minder intensieve werkwijze die toch nog past binnen de kaders die van boven afgesteld werden. Veel werknemers zijn – net als Anja – getraind in werk waarin door anderen bepaald wordt wat en hoeveel ze moeten doen en hoe en hoe goed ze moeten werken. In hun contract ligt vast wanneer ze moeten werken. Zij hebben niet geleerd om gebruik te maken van de aanwezige ruimte om zelf te beslissen of om te overleggen over alternatieven. Of het nemen van eigen initiatieven is eruit 'geramd'. Hen is niet de gelegenheid geboden om van nieuwe vaktechnische inzichten op de hoogte te blijven.

■ Belemmering

Anja durfde haar leidinggevende niet te vertellen dat ze het niet meer aankon. Zij vreesde dat die zou denken dat ze niet bereid was haar collega te vervangen die thuis voor haar zieke moeder zorgde. Medemenselijkheid en collegialiteit waren immers grote waarden in dit kinderdagverblijf. En juist die waarden stonden in dit geval een effectieve oplossing voor Anja in de weg. Op talloze andere werkplekken komen situaties voor waarin de structuur van de organisatie weliswaar ruimte biedt voor

regelen, maar waar de manier van omgaan met elkaar en met de leiding maakt dat van die mogelijkheden niet of onvoldoende gebruik wordt gemaakt. Daar vormt de cultuur een belemmering voor het nemen van verantwoordelijkheid. Je kunt wel naar je leidinggevende stappen om te bespreken dat je het te druk hebt, maar je vreest dat die dan zal denken dat je het werk niet meer aankunt en daarom doe je het niet. Je kunt collega's wel om ondersteuning vragen maar je durft het niet omdat die dan gaan denken dat je niet geschikt bent voor deze job en daarom doe je het niet. Je kunt wel zelf beslissen dat dit klusje ook morgen afgemaakt kan worden, maar je durft het niet omdat je vreest dat collega's en leiding zullen denken dat je geen hart voor de zaak hebt en dus werk je over of neem je het mee naar huis.

■ Goed overleg

Anja en Sylvia spraken redelijk veel met elkaar. Maar dat ging vooral over de problemen van die arme collega die ze uit de wind moesten houden. Het ging ook over de moeilijkheden van Sylvia met haar leidinggevende. En ten slotte werd er ook vastgesteld dat het dus moeilijk was voor Anja. Klaar. Punt uit. Ze hadden echter moeten overleggen over het scheppen van regelmogelijkheden. Maar het ontbreken van goed overleg was juist de kern van hun probleem.

Net als in dit kinderdagverblijf zijn veel leidinggevend en medewerkers met elkaar in een interactiepatroon gekomen. Een patroon waarin niet gecommuniceerd wordt over de dingen die er toe doen. Terwijl in het overleg hierover juist het begin van de oplossing ligt besloten. Hoe kunnen die twee er uit komen? Het boek *Balanceren tussen uitdaging en stress*² dat ik geschreven heb, vormt een handreiking aan werknemers en leidinggevend om zich aan hun eigen haren uit dat moeras te trekken. Het boek moet voorkomen dat werknemers zich schuldig voelen en denken dat zij gefaald hebben, terwijl het nemen van verantwoordelijkheid niet mogelijk is. Het boek helpt werknemers en leidinggevend om de ruimte te scheppen voor het nemen van verantwoordelijkheid. ☐

¹ Het voorbeeld is ontleend aan de forum-theatervoorstelling 'Iemand moet het doen', gemaakt door Vertige en TNO Arbeid in opdracht van het Sectorfonds Zorg en Welzijn.

² Vaas, Fietje. *Balanceren tussen uitdaging en stress*. Zaltbommel: Thema, 2003.