

- **Niets aan de hand versus een gigantisch probleem**
- **Op zoek naar stressoren en energiebronnen**
- **Werknemer en werkgever: een gedeelde verantwoordelijkheid**

Oorlog of ode aan de arbeid?

Het begrip werk heeft een positieve en een negatieve lading. In ons werk kunnen we onze kwaliteiten ontplooiën wat goed is voor ons zelfbeeld. De dagelijkse arbeid structureert ons leven. En op de werkplek hebben we interessante sociale contacten, sommige collega's worden zelfs beste vrienden. Maar werk doet ons ook opbranden, is soms afstompnd en het blijkt ook een belangrijke bron van stress.

In deze beleidsnota zetten we deze werkparadox op scherp. Klopt het (media)beeld dat we met zijn allen gebukt gaan onder de werkstress? Of moet er integendeel meer aandacht gaan naar de weldaden van de arbeid? We gaan ook na hoe bedrijven stress op het werk kunnen aanpakken en voorkomen. En hoe ze de werkpassie kunnen verhogen.

1. Niets aan de hand versus een gigantisch probleem

Over het aantal arbeidsongevallen zijn er duidelijke en jaarlijkse statistieken. Zo registreerde het Fonds voor de Arbeidsongevallen in 2008 10.639 ongevallen bij bouwvakkers (ruwbouw) tegenover 93 ongevallen bij bedrijfsleiders.

Het is tevergeefs zoeken naar gelijkaardige gedetailleerde cijfers over bijvoorbeeld 'stressgevallen op het werk'. De reden ligt voor de hand: bij een arbeidsongeval is het meestal duidelijk dat het ongeval werkgerelateerd is. Bij stressklachten is die relatie met het werk veel moeilijker aantoonbaar.

Dat neemt niet weg dat de aandacht voor de 'zachtere' kant van welzijn op het werk sterk is toegenomen. Zowel in de media, in het overheids- en bedrijfsbeleid als in de wetenschap. Een evolutie die voor een deel samenhangt met de tertialisering van onze economie. Op kantoor is de kans op een arbeidsongeval kleiner dan op de arbeidsvloer. Maar de kans om geconfronteerd te worden met onrealistische deadlines, erg uitdagende targets of te krappe budgetten is dan weer groter in een kantooromgeving.

Een belangrijke bron voor statistische informatie over welzijn op het werk in al zijn facetten, zijn de vijfjaarlijkse *Europese enquêtes naar de arbeidsomstandigheden* van het Europees agentschap Eurofound. In de meest recente enquête (2005) antwoordde 22% van de geënquêteerden dat ze werkgerelateerde stress ervaren. Binnen de Belgische populatie was dat 21 %. Twee toch niet te veronachtzamen percentages.

Daar staat tegenover dat meer dan 80% van de werkenden in de EU 27 tevreden of zeer tevreden is met de werkomstandigheden. Met bijna 90% tevredenen tot zeer tevredenen scoort België nog een stuk boven het Europese percentage.

De Vlaamse Werkbaarheidsmonitor (WBM) meet bij een representatief staal van 12.000 werkende Vlamingen vier aspecten (indicatoren) van arbeidskwaliteit: 'psychische vermoeidheid' (werkstress), 'welbevinden in het werk' (motivatie), 'leermogelijkheden' (kansen op bijblijven en competentieontwikkeling) en 'werk-privé-balans'. Voor elk van die indicatoren meet de WBM of de situatie niet-problematisch, problematisch of acuut problematisch (een subcategorie van problematisch) is. In de meting van 2007 komt naar voor dat op het vlak van psychische vermoeidheid voor 71,2% van de geënquêteerden de toestand niet-problematisch is; voor 9,7 % is er een acuut probleem. Voor welbevin-



Auteurs:

Laurenz Verledens is freelance-medewerker van VKW Metena.

Redactieadres:

Sneeuwbeslaan 20 - 2610 Wilrijk
Tel.: 03 829 25 06
Fax: 03 829 25 22
E-mail: vkwmтена@vkwmтена.be
www.vkwmтена.be

Verantwoordelijke uitgever:

VKW Denktank

den in het werk is dat 81,3% niet- problematisch en 7,9% acuut problematisch.

Wie door een roze bril naar deze cijfers kijkt, concludeert dat de Europeaan en de Vlaming best tevreden zijn met hun werksituatie en dat slechts een kleine minderheid echt te kampen heeft met werkstress. Maar 9,7% mag dan wel een kleine minderheid zijn, omgerekend naar de werkende Vlaamse populatie gaat dit wel om ongeveer 200.000 mensen. Mensen die hun problemen ook naar huis en hun gezin meenemen. Die misschien door hun problemen ook ondermaats op hun werk presteren. De persoonlijke problematiek resulteert ook in een hoge maatschappelijke kostprijs. Schattingen over de 'stressfactuur' voor de economie lopen uiteen – SERV: 2 miljard euro voor Vlaanderen; Christelijke Mutualiteiten: 1,2 miljard euro per jaar aan uitkeringen wegens arbeidsongeschiktheid – maar de bedragen zijn altijd aanzienlijk. Als we het volledige productiviteitsverlies in rekening brengen, zou de kostprijs nog veel hoger liggen. Volgens dokter Claudia Put van het bedrijf BrandNewDay kost stress op het werk op die manier de Vlaamse economie jaarlijks 13 miljard euro.

De problemen minimaliseren is onverstandig, maar zich exclusief toespitsen op de negatieve resultaten houdt ook gevaren in. Onder het cynische media-motto 'goed nieuws is geen nieuws', is de berichtgeving over werk(on)tevredenheid vaak negatief gekleurd. Professor Hans De Witte, hoogleraar Arbeidspsychologie aan de K.U. Leuven, merkt in dit verband op dat hij iets negatiefs moet zeggen over werk als hij in de krant wil komen. Volgens Hans De Witte is het belangrijk om de twee kanten van werk te tonen. Want als je alleen maar negatieve dingen leest over werk, dan ga je vervreemden van je eigen ervaring: 'Oei, ik doe mijn werk graag, ben ik wel normaal?'

Niet alleen in de media ligt de focus op het negatieve, ook de wetenschap lijkt in hetzelfde bedje ziek te zijn. In een interview met het Nederlandse weekblad *Intermediair* merkt de Utrechtse psycholoog Arnold Bakker op dat in de afgelopen tien jaar 95 % van de artikelen in het belangrijkste tijdschrift voor

arbeidspsychologie (*Journal of Occupational and Organizational Psychology*) over burn-out, depressie, verzuim, werkstress enzovoort gingen. Hij voegt er wel aan toe dat de balans inmiddels is omgeslagen.

Bakker is een adept van de *positive psychology*. Hij pleit voor meer aandacht voor de 'weldaden' van werk: bevo-

genheid, plezier in het werk, toewijding. Samen met Wilmar Schaufeli verricht hij ook onderzoek naar bevologenheid op het werk, wat ze omschrijven als 'een positieve, affectief-cognitieve toestand van oppperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie.' De bevologen werknemer bruist van energie, is gepassioneerd en enthousiast bezig met zijn werk en gaat

Stressverbanden

De WBM toont dat 22% van de werknemers problematisch scoort op het vlak van psychische vermoeidheid (stress). Voor 9,7 % is de situatie acuut problematisch. Dat zijn de percentages voor de Vlaamse arbeidsmarkt. Een opsplitsing naar verschillende deelpopulaties levert enkele interessante vaststellingen op.

Speelt de bedrijfsomvang een rol? Is er bijvoorbeeld minder stress in kleine bedrijven dan in multinationals? Analyse van de deelpopulatie ondernemingsdimensie lijkt te suggereren van wel. Zo is het percentage 'acuut problematisch' het kleinst in bedrijven met minder dan tien werknemers (8,3%). Verklaringen zijn snel gevonden: de gemoedelijke familiale sfeer, kortere communicatielijnen, grotere betrokkenheid.

Maar als er al een verband is, dan is het niet lineair: het hoogste percentage 'acuut problematisch' bevindt zich immers in de categorie daar net boven, bij de bedrijven met 10 tot 49 werknemers. Boven de honderd werknemers neemt het af tot 10%, en bij bedrijven met tussen de 100 en 500 werknemers ligt het het laagst (8,9%).

De opsplitsing per leeftijdscategorie toont een opvallend stijgend verloop: hoe ouder, hoe hoger het percentage acuut problematisch. Bij mindertigjarigen bedraagt het 7,2 %, bij 55-plussers is dat 12,2%. Maar ook hier is het opletten voor te snelle conclusies. Zo is in de meting van 2004 het percentage acuut problematisch nog het grootste in de groep tussen 50 en 54 jaar. Een onderzoeksrapport van preventie-adviseur IDEWE over de relatie tussen leeftijd en werkstress toont ook ietwat afwijkende resultaten. Ook in die studie rapporteren werknemers ouder dan 55 jaar iets minder zware psychologische jobeisen dan de groep eronder (45 tot 54 jaar). Analoot met de WBM stelt het onderzoek vast dat jongere werknemers het minste stress ervaren.

Zijn bepaalde sectoren stressender dan andere? De percentages lopen in ieder geval sterk uiteen. In de textiel- en confectiesector behoort (slechts) 6,2 % van de werknemers tot de risicogroep acuut problematisch. De post- en telecommunicatiesector is het andere uiterste met een percentage acuut problematisch van 14,6. Ook het onderwijs scoort met 12,1% slecht.

Interessant is de meting per beroepsgroep. Kader- en directieleden scoren - niet geheel onverwacht - slecht: met 12,6 % is het de groep met het hoogste percentage acuut problematisch. Vervolgens dalen de percentages mooi mee met de hiërarchische ladder tot aan de categorie geschoolde arbeider-technicus. Bij ongeschoolde arbeiders ligt het opnieuw iets hoger.

er bij wijlen volledig in op (absorptie). Kortom - als hij dan ook nog zijn job kent - de ideale werknemer.

In Nederland zou 12% van de werknemers beantwoorden aan deze combinatie van criteria. Leeftijd en geslacht hebben weinig invloed. Het bedrijf waar men werkt zou wel een bepalende factor zijn. Om te onthouden.

2. Op zoek naar stressoren en energiebronnen

Om werkstress te kunnen tackelen, is het belangrijk om de oorzaken ervan te kennen. En wie gelooft dat gelukkige medewerkers beter presteren, moet inzicht hebben in wat mensen motiveert en gelukkig maakt. Wij koppelen hieronder enkele wetenschappelijke begrippen en bevindingen aan ervaringen en 'good or best practices' van enkele bedrijven.

2.1 Stressoren

Een interessant model om de veelheid van stressoren enigszins te ordenen of te bundelen, biedt de *Demand-Control-Support* theorie van Karasek en Theorell. Zij onderscheiden drie dimensies in de arbeidssituatie die stress kunnen veroorzaken: taakeisen, (gebrek aan) regelmogelijkheden en (gebrek aan) sociale ondersteuning.

Taakeisen

Hieronder valt ondermeer de belangrijkste factor, met name werkdruk. Dan denken we in de eerste plaats aan de hoeveelheid werk, maar het gaat ook over deadlines, onduidelijke of tegenstrijdige verwachtingen, een gebrek aan rustmomenten, zware verantwoordelijkheden, een minimale fouttolerantie enzovoort.

Werkdruk kan moeilijk los van productiviteits- en prestatie-eisen gezien worden. Problemen van werkdruk ontstaan vaak als bedrijven de prestatielat te hoog leggen. Als mensen lange tijd tegen hun grenzen aan of over de grenzen presteren, zal dit onvermijdelijk een weerbots geven. Dat kan zich uiten in het maken van fouten, vermoeidheid, stress... Het kan zich ook vertalen in hoger absentisme en in meer verloop. Resultaat: de productiviteit daalt.

Bedrijven hebben er dus alle belang bij om realistische prestatiedoelstellingen te hanteren. De sociale regelgeving inzake rusttijden en arbeidstijden biedt werknemers een zekere bescherming, maar is lang geen garantie tegen een te hoge werkdruk. Toenemend absentisme, een opstoot in het aantal arbeidsongevallen of een stijgend verloop, zijn belangrijke signalen.

Systematisch meten door middel van enquêtes en/of diepte-interviews kan ook problemen aan het licht brengen en de basis vormen voor een oplossing. Delta Lloyd Life leerde uit een grootschalige enquête bij het personeel dat er een probleem van werkdruk was. Het ontwikkelde een systeem waarbij afdelingen die met een hoge (eventueel tijdelijke) werklast kampen een beroep kunnen doen op een pool van medewerkers die bereid zijn om van afdeling en/of functie te veranderen. Deze formule van interne mobiliteit creëert ook mogelijkheden voor medewerkers die op zoek zijn naar nieuwe uitdagingen, naar afwisseling in de job of die zich om een of andere reden niet meer goed voelen in hun huidige functie.

Bij Colruyt bleek uit diepte-interviews met de medewerkers dat onduidelijkheid over de taakverwachtingen een

bron van stress was. Colruyt is daarop opnieuw beginnen werken aan rolbeschrijvingen voor de verschillende functies in het bedrijf. De rolbeschrijving omvat ook een inventarisatie van de vereiste vaardigheden. Volgens personeelsadviseur Griet Poppe wordt op die manier ook de eventuele nood aan bijkomende opleiding gemakkelijker gedetecteerd. Voor de directe chef is de rolbeschrijving ook een referentie-instrument bij evaluatiegesprekken.

Regelmogelijkheden

Dit gaat in essentie over de autonomie waarover de werknemer al dan niet beschikt om het werk te regelen, te organiseren zoals hij dat wil. Het *Demand-Control-Support* model stelt dat de drie stressdimensies niet los staan van elkaar en dus op elkaar kunnen inwerken, positief of negatief. Zo hoeft veel werk hebben (taakeisen/werkdruk) niet per se een bron van stress te zijn, als de werknemer in grote mate zelf kan beslissen hoe en wanneer hij dat werk kan organiseren en aanpakken (regelmogelijkheden).

Dat idee heeft bij veel bedrijven ingang gevonden in de vorm van een work-life beleid. Met een systeem van glijdende werkuren en mogelijkheden om thuis te werken (al dan niet na de normale werk-

Is jobonzekerheid stresserend?

Een erg actueel thema in deze crisistijd is jobonzekerheid. Als het bedrijf in slechte papieren zit of als er herstructureringen op stapel staan, neemt de onrust bij werknemers logischerwijze toe. Werknemers zouden door de crisis in geval van ziekte ook minder snel thuis blijven omdat ze vrezen voor hun job. Hans De Witte heeft uitgebreid onderzoek gedaan naar de relatie tussen stress en jobonzekerheid. "Jobonzekerheid is de minst belastende van de meeste belastende stressoren", stelt hij. "Als je in het algemeen in een representatieve steekproef, met mensen uit allerlei bedrijven, vragen stelt rond stressoren, dan vallen er een aantal stressfactoren af omdat ze nauwelijks stress veroorzaken. Jobonzekerheid blijft wel over en is dus zeker relevant, maar het weegt bijvoorbeeld duidelijk minder dan werkdruk. Als je echter zo'n enquête afneemt bij een bedrijf waar er grote onzekerheid heerst over het voortbestaan, neem bijvoorbeeld Opel Antwerpen, dan zal onzekerheid wellicht een stressor zijn die ver boven alle andere factoren uitsteekt." Hij voegt er nog aan toe dat de aandacht voor job(on)zekerheid erg conjunctuurgevoelig is. In periodes van hoogconjunctuur krijgt hij nauwelijks vragen over dit thema.

uren) faciliteren ze de medewerkers bij het beter combineren van gezin en werk. Bij Henkel kunnen de bedienden 's morgens tussen 7 uur en 10 uur starten en ze kunnen het werk verlaten tussen 15.30 uur en 19 uur. De voorwaarde is dat dit in goed overleg verloopt met de collega's en met de line-manager. HR-director Stéphane De Schryver benadrukt ook dat het tweerichtingsverkeer is. Als een line-manager het op een bepaald moment noodzakelijk acht om (tijdelijk) een andere regeling uit te werken, dan verwacht Henkel ook flexibiliteit van de medewerker.

Ook bij spiegelfabriek Deknudt is wederzijdse flexibiliteit een van de pijlers van het beleid rond welzijn op het werk. Er zijn glijdende werkuren en deeltijds werken kan er in zeer uiteenlopende formules. Het bedrijf probeert ook in de mate van het mogelijke op individuele vragen van werknemers in te gaan. Bedrijfsleider Francis Deknudt erkent dat dit de planning op de werkvloer bemoeilijkt, maar hij ziet ook een belangrijk voordeel voor het bedrijf: bij piekmomenten heeft Deknudt geen enkele moeite om een extra ploeg bij elkaar te krijgen.

Henkel en Deknudt laten ook toe dat hun medewerkers, onder bepaalde voorwaarden, van thuis uit werken.

Voor bepaalde taken is het inderdaad niet vereist om de soms tijdrovende en stresserende rit naar de werkplek te maken. De gewonnen tijd kan dan in het gezin of aan het werk besteed worden. Hans De Witte wijst echter ook op een keerzijde ervan. Door het werk letterlijk mee naar huis te nemen, bestaat het gevaar dat mensen steeds op waakstand blijven en nooit echt tot rust komen. We blijven werken, ook na de werkuren, ook in het weekend, ook op vakantie.

Regelmogelijkheden gaat ook over het zelf bepalen van hoe men een taak of opdracht uitvoert of invult. Bij de Trappistenbrouwerij van Westmalle tracht men zoveel mogelijk zelfstandigheid en verantwoordelijkheid te geven aan medewerkers. Algemeen directeur Philippe Van Assche merkt op dat daarbij een sleutelrol is weggelegd voor de (directe) chef. De leidinggevende moet de medewerker daarin stimuleren, hem vertrouwen geven, ruimte laten om ideeën te opperen. De leidinggevende moet ook mee zoeken naar een evenwicht tussen begeleiden en het geven van zelfstandigheid. Het expliciet uitspreken van waardering is in dit opzicht ook een belangrijk aandachtspunt in de brouwerij. Van Assche voegt er nog aan toe dat zo'n beleid ook vraagt om een open klimaat in het bedrijf. Als je mensen auto-

nomie geeft, moet je ook toelaten dat ze fouten maken.

Colruyt heeft een lange traditie van werkvereenvoudiging en stimuleert de medewerkers ook om zelf initiatieven te nemen rond de organisatie van hun werk. Via een zogenaamde groene telefoon kunnen de medewerkers suggesties doorgeven. In de centrale zetel worden de voorstellen geëvalueerd en eventueel nadien samen met de medewerker uitgevoerd of getest. Het systeem van de groene telefoon is volgens Griet Poppe erg laagdrempelig en het laat ook een schaalvergroting toe: goede ideeën vinden op die manier ook hun weg naar andere afdelingen of vestingen.

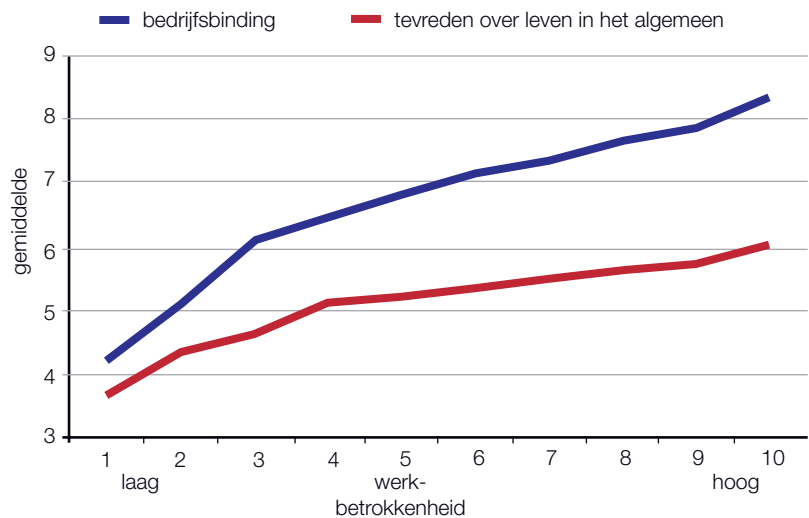
Sociale steun

Sociale steun behelst in essentie de verhouding met collega's en leidinggeven. Een slechte werksfeer, pesterijen, de baas die geen feedback geeft... zijn enkele voorbeelden van stressoren die hieronder vallen.

Het feit dat het hier gaat over persoonlijke conflicten en relaties, betekent nog niet dat bedrijven hier geen impact kunnen op hebben. Het bedrijf en het management hebben hier op zijn minst een voorbeeldrol. Bij de Trappistenbrouwerij van Westmalle zijn de waarden en uitgangspunten bij de bedrijfsvoering opgenomen in een charter. Het charter vermeldt ondermeer dat respect en waardering voor de eigenheid van de menselijke persoon aan de basis liggen van het personeelsbeleid. Zo'n charter of code is uiteraard geen garantie voor een positieve werksfeer, maar het is wel een nuttige leidraad bij het uitwerken van een effectief beleid.

Ook met heel concrete maatregelen kan de bedrijfsleiding de verhoudingen tussen de werknemers verbeteren. Bij Colruyt doorlopen de leidinggeven een parcours van opleidingen om te communiceren met medewerkers. Ook voor formele gespreksmomenten zoals evaluatiegesprekken krijgen ze specifieke trainingen.

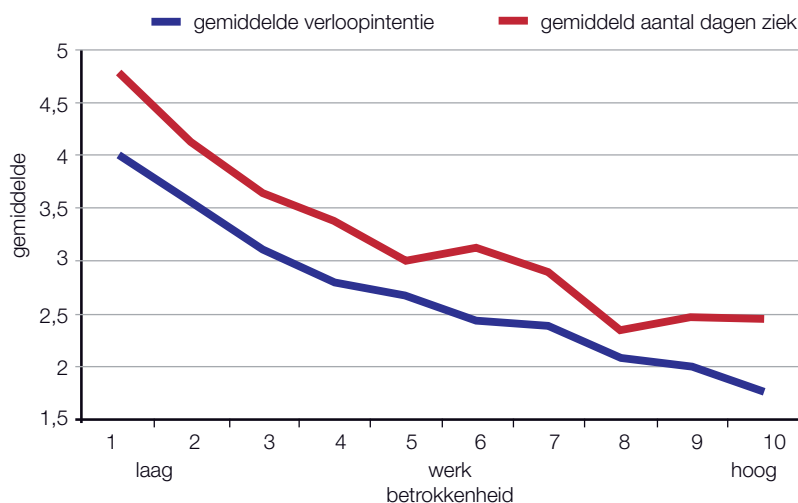
Colruyt werkt ook met een systeem van 'peters', ervaren medewerkers die zich ontfemen over nieuwe medewerkers. Doordat dit geen hiërarchische functie



Opm.: bedrijfsbinding loopt van 1-10, de levenstevredenheid loopt tussen 1-7.

Figuur 1:
Relatie werkbetrokkenheid met gemiddelde bedrijfsbinding en levenstevredenheid.

Bron: De Witte, H., Notelaers, G. & Taeymans, S. (2004), *Passioneel aan het werk*.



Figuur 2:
Relatie werkbetrokkenheid met gemiddeld aantal ziekte-dagen/verloopintentie.

Bron: De Witte, H., Notelaers, G. & Taeymans, S. (2004), *Passioneel aan het werk*.

is, is de drempel heel laag om vragen te stellen of problemen aan te kaarten.

Bij Henkel kunnen nieuwkomers een beroep doen op het mentorship-programma. De mentor is een ervaren collega, meestal uit een andere afdeling en nooit de line-manager, bij wie ze terecht kunnen voor advies.

2.2 Energiebronnen

Onderzoek (ondermeer De Witte, Notelaers & Taeymans, 2004) bevestigt de stelling dat gelukkige (bevlogen) werknemers, ook 'betere' werknemers zijn. Een hogere score voor werkpassie vertaalt zich althans in een hogere bedrijfsbinding en een lager verloop, betere werkprestaties (meer inzet, meer persoonlijk initiatief, minder fouten...) en een lager absentisme (zie ook grafiek 1 en 2).

Het loont dus de moeite om op zoek te gaan naar factoren in het werk en de werkomgeving die de werkpassie kunnen verhogen. In de wetenschappelijke literatuur heeft men het vaak over energiebronnen. Het gaat dan ondermeer over de autonomie en inspraak in het werk, steun van collega's en leidinggevend, afwisseling in het werk. In de studie *Passioneel aan het werk* gingen de onderzoekers op zoek naar

de correlatie van werkpassie met vier energiebronnen: de mate waarin de job uitdagend is; de kwaliteit van de sociale relaties (collega's, leidinggevend, de sfeer op het werk); de organisatie en ondersteuning (zijn de mensen en middelen er om de job goed te doen); de work-life balans.

Uitdagend werk

Uit de studie blijkt dat de mate waarin het werk uitdagingen biedt veruit de belangrijkste energiebron is. De voornaamste deelfactoren in dit koepelbegrip zijn de ontplooiingsmogelijkheden, variatie in het werk en de match tussen vaardigheden en werk (doet men werk dat aansluit bij de eigen vaardigheden?). Inspraak en autonomie zijn iets minder belangrijk.

Grote internationale bedrijven zoals Henkel hebben op dit vlak een streepje voor, al was het maar omdat ze binnen de eigen organisatie een brede waaier van loopbaanperspectieven kunnen bieden. Henkel speelt die troef ook maximaal uit. Het stimuleert en faciliteert de mobiliteit van zijn medewerkers, en dit zowel functioneel, geografisch als qua type business.

De medewerkers maximaal ondersteunen om zich professioneel te ontwikke-

len is een van de pijlers van de 'winning culture' binnen het bedrijf. Samen met de medewerker wordt er een op maat ontwikkelingsplan uitgewerkt. Nieuwkomers krijgen er ook al snel ruime verantwoordelijkheden.

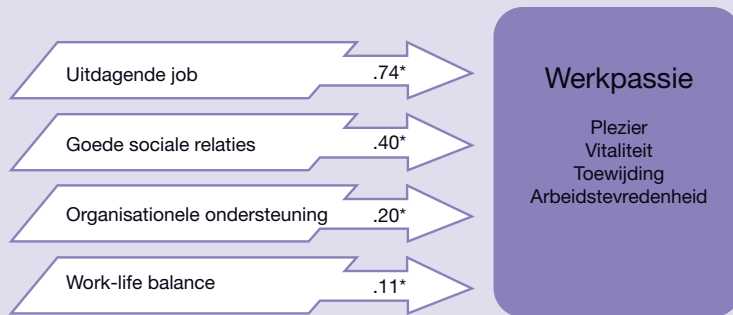
In kleinere organisaties zoals Deknudt en de Trappistenbrouwerij van Westmalle tracht men de jobuitdaging op peil te houden via een roulering van taken, jobverbreding en jobrotatie. Dit vereist uiteraard extra opleiding, maar in beide bedrijven wijst men er op dat dergelijke formules niet alleen de jobinhoud verrijken, maar dat ze ook de flexibiliteit van het productie-apparaat ten goede komen. Beide bedrijven geven aan hun arbeiders ook een grote zelfstandigheid bij het invullen van hun werk. Philippe Van Assche is ervan overtuigd dit het werk boeiender maakt, maar ziet ook een keerzijde: de rolduidelijkheid neemt af, wat bij sommige medewerkers voor meer stress zorgt.

Specifiek voor een productie-omgeving en zeker in een context van steeds meer doorgedreven specialisatie en automatisering, is het risico op vervreemding van de arbeid reëel. Ondermeer in de automobielpductie heeft men dit trachten op te vangen door arbeiders of een ploeg verantwoordelijk te maken voor duidelijke/ grotere onderdelen van het eindproduct (*task identity*). Het is echter de realiteit dat het aanreiken van energiebronnen zoals vaardigheidsbenutting en ontplooiingsmogelijkheden in een productie-omgeving minder voor de hand ligt. Daar staat tegenover dat stressoren zoals werkdruk en mentale belasting er minder voorkomen. Hans De Witte merkt ook op dat de capaciteiten van mensen sterk verschillen. Werk vinden dat aansluit bij de eigen mogelijkheden is dus in alle sectoren mogelijk.

Goede sociale relaties

Goede sociale relaties komen als tweede belangrijkste energiebron naar voor. Een goede verstandhouding met de baas blijkt daarbij belangrijker te zijn dan goede maatjes te zijn met de collega's. Dit thema kwam al aan bod vanuit de stressinvalshoek.

Oorzaken van werkpassie



* Gestandaardiseerde regressiecoëfficiënten, gecontroleerd voor effecten van achtergrondvariabelen; hoe dichter de coëfficiënt bij 1 ligt, hoe sterker het verband.

Bron: De Witte, H., Notelaers, G. & Taeymans, S. (2004), *Passioneel aan het werk*.

In verband met de werksfeer wijst Francis Deknudt op het belang van de bedrijfscultuur. De aandacht voor de medewerkers is iets waar de hele hiërarchische lijn moet van doordrongen zijn, meent hij. Zo niet, blijven veel (goed bedoelde) maatregelen dode let-

ter. Het vraagt ook om een volgehouden inspanning om elke dag open te staan voor vragen en opmerkingen van de medewerkers. Maar naast de inspanningen van elke dag gelooft Deknudt ook in de meerwaarde van sfeerbevoorlrijke initiatieven zoals het personeelsfeest, de

nieuwjaarsreceptie... Francis Deknudt noemt dit de 'noodzakelijk saus' op het gerecht. Zo trakteert het bedrijf alle personeelsleden voor het begin van elke vakantie op een 'congépintje'.

Ook bij de Trappisten vinden elk jaar een aantal personeelsactiviteiten plaats. Een van de initiatieven is de 'dag van de kwaliteit onder elkaar'. Aansluitend bij de traditie van monniken is deze dag opgezet als een bezinningsmoment op bedrijfsniveau en is het een gelegenheid om na te gaan in welke mate men erin slaagt om de kernwaarden in de praktijk om te zetten. De brouwerij ligt die dag helemaal stil.

Organisationele ondersteuning

De organisationele ondersteuning staat qua belangrijkheid op de derde plaats. Dat het werk goed georganiseerd is, dat er goed gecommuniceerd wordt en dat er voldoende opleidingsmogelijkheden worden aangeboden, dragen meer bij tot werkpassie dan verloning, voldoende mensen en middelen en jobzekerheid.

Medewerkers zijn graag op de hoogte van het reilen en zeilen van het bedrijf. Ook van de domeinen of afdelingen die hen niet direct aanbelangen. Daarover open communiceren verhoogt de betrokkenheid. Dat is de insteek van het doorgedreven communicatiebeleid bij Deknudt. Van alle vergaderingen worden verslagen gemaakt die vervolgens via de software van het kwaliteitssysteem verspreid worden naar alle betrokken medewerkers. Daarnaast zijn deze documenten ook raadpleegbaar door de niet-betrokken medewerkers.

Het aanbieden van opleidingsmogelijkheden blijkt ook een sterke motivator. Dat hoeft niet te verbazen. Opleiding stelt de medewerker in staat om zijn vaardigheden te verruimen en te verdiepen en daardoor zijn werk beter te doen, wat dan weer veel voldoening geeft. Het is wel belangrijk dat inhoud en niveau van de opleiding afgestemd zijn op de al verworven vaardigheden van de medewerker en de (evoluerende) jobvereisten. Bij Henkel worden de medewerkers daarom nauw betrokken bij het uitwerken en formuleren van de doelstellingen van het opleidingspad.

De bijzondere context van de Trappistenbrouwerij van Westmalle

Vanuit de waarden van de monnikengemeenschap is de Trappistenbrouwerij van Westmalle gebonden aan een aantal regels en principes. Zo is bijvoorbeeld ploegenarbeid niet toegelaten omdat dit het gezinsleven van de werknemer zou belasten. Productiviteit is belangrijk, maar winstmaximalisatie en veroveren van marktaandeel zijn ondergeschikt aan de kwaliteit van het product en de werkomgeving.

Is het in zo'n context gemakkelijker om een beleid rond welzijn op het werk te realiseren? Het antwoord van Philippe Van Assche is tweeledig: "Het groei-streven zal in bepaalde bedrijven ongetwijfeld gepaard gaan met een hogere werkdruk en stress. Daar hebben we dus geen last van.

Anderzijds: een bedrijf dat groeit, dat heeft ook een motiverende factor. Bij ons zijn de doorgroeimogelijkheden ook beperkt. Mensen die een steil carrièrepad voor ogen hebben, moeten wij teleurstellen."

Bij Deknudt kunnen medewerkers naast de jobgerichte opleidingen ook cursussen volgen die niet relevant zijn voor het werk. Dit gebeurt buiten de werkuren, maar wel op kosten van het bedrijf. Deknudt doet dit samen met een tiental bedrijven uit de regio. De filosofie is dat investeren in de ontwikkeling van mensen niet louter functioneel mag zijn.

Work-life balans

Een goede work-life balans, tot slot, heeft volgens het onderzoek slechts een beperkt effect op de werkpassie. Francis Deknudt heeft zo zijn twijfels bij deze stelling. Hij meent dat dit vooral bij de jongere generatie werknemers wel speelt. Bij Deknudt tracht men bij afspraken over het combineren van werk en gezin ook rekening te houden met de (gezins)situatie van de werknemer. Het uitgangspunt van het bedrijf is dat een beleid hieromtrent 'niet voor iedereen hetzelfde moet zijn, maar wel voor iedereen op maat'. Immers, een alleenstaande moeder met drie jonge kinderen heeft op dit vlak andere noden dan een jonge vrijgezel.

De onderzoekers wijzen zelf ook op een mogelijk leeftijds effect dat de lage score van de work-life balans in de studie kan verklaren. Het kan volgens hen te maken hebben met 'de specifieke samenstelling van de ondervraagden (jonge hogeschoolden), die in deze levensfase wellicht nog weinig gezinsverantwoordelijkheid dragen en waarschijnlijk sterk willen investeren in hun beroeps carrière'.

Los van de vaststelling dat maatregelen rond work-life balans niet zo'n grote invloed hebben op de werkpassie, kunnen ze wel zeer nuttig zijn in het stressbeleid van bedrijven. Bij het hoofdstuk over de stressoren wezen we ook al op een mogelijk positief effect van een goede balans tussen werk-privé op de werkdruk die werknemers ervaren.

3. Werknemer en werkgever: een gedeelde verantwoordelijkheid

3.1 Werk aan de bedrijfswinkel

Welzijn op het werk is een belangrijke werkgeversverantwoordelijkheid. In de *Universele Verklaring van de Rechten*

van de Mens is het recht op bevredigende arbeidsvoorwaarden expliciet opgenomen. En in ons land verplicht de wet betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk (wet van 4 augustus 1996) werkgevers ondermeer om stressrisico's te inventariseren en te analyseren. Een verplichting die nog concreter wordt gemaakt in de CAO 72 ter voorkoming van stress door het werk (30 maart 1999).

Maar het streven naar welzijn op het werk wordt niet alleen ingegeven vanuit de bedrijfsethiek of de regelgeving, het is ook een kwestie van welbegrepen eigen(bedrijfs)belang, conform de stelling dat gelukkige werknemers ook betere werknemers zijn.

Vanuit die optiek en vanuit de wettelijke verplichtingen doet het gros van de bedrijven zeer zeker inspanningen op dit vlak, al dan niet aangemoedigd door de vakbonden. Maar ligt de nadruk niet te vaak of te eenzijdig op het stressbeleid? De rode draad in deze beleidsnota is dat werk zowel een bron van groot geluk als van dito ellende kan zijn. Een tweesporenbeleid lijkt aangewezen.

Het eerste spoor is een personeelsbeleid dat, overeenkomstig de regelgeving, sterk inzet op het voorkomen van stressproblemen. Problemen die kunnen leiden tot mindere prestaties, hoger absentisme en een hoger personeelsverloop.

Het tweede spoor focust zich op de positieve werkervaring, de weldaden van werk. Als we er mogen van uitgaan dat gelukkige medewerkers betere werknemers zijn, dan is ook aandacht voor werkgeluk een evidentie. Het vergt een personeelsbeleid dat inzet op vaardigheidsbenutting, ontplooiingsmogelijkheden, opleiding, inspraak...

We zetten enkele 'bedrijfsgeteste' maatregelen nog eens op een rij:

- alert zijn voor signalen (stijging absentisme, fouten...) die wijzen op een hoge werkdruk; eventueel meten via enquêtes, diepte-interviews;
- duidelijke taak/rolbeschrijvingen geven;



- werknemers toelaten en faciliteren om werktijden en -plaats deels zelf te bepalen;
- werknemers de mogelijkheid geven om hun werk zelf in te vullen, te vereenvoudigen;
- leidinggevenden ondersteunen (via opleiding) bij de communicatie met hun medewerkers;
- medewerkers opleidingsmogelijkheden aanbieden en hen betrekken bij hun opleidingspad;
- het werk uitdagend houden, door het te verrijken, verbreden of afwisselender te maken;
- bedrijfscommunicatie niet beperken tot wat relevant is voor de job;
- sociale interactie stimuleren.

3.2 Werkgeluk belangrijker dan status

Het gaat niet op om alle verantwoordelijkheid op de werkgever af te schuiven. Werken aan werkgeluk is evengoed een opdracht van de werknemer. Zo moeten werkgevers er voor zorgen dat de werkdruk binnen de perken blijft. Maar het is aan de werknemer om zijn persoonlijke grenzen te bewaken. Dat kan



de werkgever niet doen in de plaats van de werknemer.

Problemen of onvrede signaleren en communiceren, is een eerste belangrijke stap. Dat kan tijdens functionerings- en evaluatiegesprekken, maar zeker bij ernstige en acute problemen kan men beter niet wachten op deze formele momenten. Eventueel kan er op zoek worden gegaan naar een andere functie binnen het bedrijf. Toegegeven, voor veranderingen op of binnen het werk is de werknemer voor een deel afhankelijk van de goodwill van de werkgever of leidinggevende.

Als een oplossing binnen de organisatie niet mogelijk is, is er een voor de hand liggend, zij het drastisch alternatief: van werk veranderen. Velen doen dat ook, vaak met een gunstig resultaat. Maar velen twijfelen ook, durven of willen de stap niet te zetten. Omwille van praktische drempels - minder gunstige uren, de dagelijkse verre verplaatsing - maar vooral ook omwille van emotionele bezwaren. De mens is een gewoontedier en veranderen van werk is een stap in het onbekende. Toegeven dat men eigenlijk niet geschikt is voor de job, dat die laatste promotie er eigenlijk een te veel was, is niet gemakkelijk. Een stap terugzetten, financieel en hiërarchisch, wordt beschouwd als een zwaktebod. Precies daarom vraagt het om moed. Moed om de statusangst te overwinnen en om de keuze te maken voor echt werkgelek.

Soms is het geen kwestie van niet willen, maar van niet weten: niet weten welke job men graag zou doen. Het is dan geen schande om professionele bijstand in te roepen. Alleen: loopbaanbegeleiding is in ons land een relatief jong

en onbekend vakgebied. En onbekend is onbemand.

Dat geldt ook meer en meer voor het begrip werk *an sich*. Werk is in toenemende mate een verscheiden, complex en onduidelijk concept geworden. Veel kinderen kunnen zich nauwelijks een beeld vormen van het beroep van hun ouders. Omdat de jobinhoud zo complex of abstract is, maar ook omdat ze nauwelijks in contact komen met het werk van hun ouders. Vertrouwd zijn met het werk, de voor- en de nadelen, de vele facetten ervan, is zeker een voordeel bij het maken van een juiste beroepskeuze. Dat zonen en dochters in de voetsporen van vader of moeder treden, is dus niet verwonderlijk en ook lang niet zo gek. Sommige beroepsgroepen, arts of leraar bijvoorbeeld, hebben op dat vlak een streepje voor: ze zijn behoorlijk concreet wat jobinhoud betreft en jonge mensen komen er hoe dan ook mee in contact.

Een (overheids)beleid dat wil inzetten op werkgelek, moet daarom verder kijken dan de werkvloer. Het richt zich ook op de schoolbanken, stimuleert vakantie- en weekendwerk, stages... Jonge mensen vertrouwd maken met de verschillende aspecten van werk en met verschillende jobs, laat toe dat ze meer gerichte en realistische keuzes kunnen maken.

Het brengt ons tot slot bij het politieke niveau. Thema's als stress en welzijn op het werk halen regelmatig de politieke agenda. Zo hebben de overheden in ons land een rits aan maatregelen genomen om de combinatie van werk en privé-leven te verbeteren. Misschien hebben ze dat zelfs iets te enthousiast gedaan. Werkgevers benadrukken dat flexibiliteit van twee kanten moet komen. Daar speelt een stuk eigenbelang mee. Maar werkgevers stellen in de praktijk ook vast dat het 'evenwicht van de ene werknemer', vaak leidt tot een hogere werkdruk bij werknemers die geen aanspraak kunnen maken op de (overheids) maatregelen.

Sinds de jaren negentig heeft de politieke belangstelling voor welzijn op het werk zich ook vertaald in heel wat regelgeving. De nadruk ligt daarbij, terecht, veelal op preventieve maatregelen. Te-

gelijktijd bevestigen veel overheids-initiatieven daarmee impliciet de stelling dat werk een bron van problemen (stress, pestgedrag, arbeidsongevallen) is. Net zoals in de media en de wetenschap is er een focus op de negatieve aspecten van werk. Nochtans hebben we met zijn allen baat bij een positief beeld van werk. Willen we onze welvaartstaat overeind houden dan moeten we zoveel mogelijk gemotiveerde mensen aan het werk krijgen en houden.

Bibliografie

BOURDEAUD'HUI, R., VANDERHAEGHE, S. (2007), Informatiedossier Vlaamse Werkbaarheidsmonitor loontrekken 2007. Indicatoren voor de kwaliteit van de arbeid op de Vlaamse arbeidsmarkt, evolutie 2004-2007. Brussel, SERV/STV-Innovatie & Arbeid.

DE WITTE, H., red. (2004), Resultaten van de enquête werkbetrokkenheid. Hoe zit het met uw werkpassie? Brussel, 34 p. Online at: <http://www.iswlimits.be/UserFiles/File/Enquetewerkbetrokkenheid.pdf>.

DE WITTE, H. (2004), Passioneel aan het werk., *Over-Werk*, jaargang 14, nr. 3, pp. 171-176. Leuven: Acco.

SCHAUFELI, W.B., TARIS, T., LE BLANC, P., red. (2001), Maakt arbeid gezond? Op zoek naar de bevlogen werknemer. *De Psycholoog*, nr. 36, pp. 422-428. Amsterdam: Nederlands Instituut van Psychologen.

KARASEK., THEORELL, T. (1990), *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life.*, New York: Basic Books.

FOUNDATION. (2009), Europese enquêtes naar de arbeidsomstandigheden., Brussel: Eurofound. Online at: <http://www.eurofound.europa.eu/publicdocs/2009/271/nl/1/EF09271NL.pdf>.