

Vraag en antwoord

Maja van der Zijden, Zigzag veranderen. Een antwoord op 103 veelgestelde vragen bij organisatieverandering, Samsom. Alphen aan den Rijn, 1999, ISBN 90 14 06159 5.

Voor elke extern adviseur komt een moment om de eigen ervaring in boekvorm vast te leggen. Voor Maja van der Zijden, actief als verandermanager, kwam dat door het uit de hand lopen van als relatiegeschenk bedoeld boekje. Zij ontdekte dat het stellen van vragen – als stappen in het eigen denk- en ontwikkelingsproces – belangrijker is dan het geven van antwoorden. Ons vermogen om vragen te stellen verliezen wij helaas. Wij stellen gesloten of suggestieve vragen. Niet nieuwsgierig naar nieuwe inzichten, maar om eigen opvattingen te bevestigen.

Voor veranderingsprocessen is het belangrijk dat feiten en aannamen gescheiden worden. Vragen, maar vooral het helder krijgen van de werkelijk vraag, is dan belangrijk. Na zo benadrukt te hebben hoe belangrijk goede vragen zijn, was het een hele klus om 103 vragen te selecteren en formuleren. Het boek heeft twee bedoelingen. Het wil een 'eerste hulp' zijn bij het verkrijgen van meer inzicht over veranderingsprocessen. En het kan gezien worden als 'schuilplaats' om te bezinnen en inspiratie te vinden. Dat hangt samen met de eigen professionele houding van Van der Zijden. Zij kiest positie, wel als 'postmodern' gekenschetst, door veranderingsprocessen te zien als onvoorspelbaar

en niet planbaar. Gevoel en creativiteit zijn belangrijk, naast het helder onderscheiden van feiten en daarop beslissingen baseren. Daarom de keuze voor zigzag veranderen. Het gaat om de 'kunst' van veranderen en niet om veranderenkunde. Bezwaar van die grondhouding kan zijn dat het eigen optreden voor anderen onvoorspelbaar en oncontroleerbaar wordt. Een goede vraag aan kandidaat-extern adviseurs is dus hoe controleerbaar zij zelf willen zijn.

Na dank- en voorwoorden geeft Van der Zijden in de inleiding inzicht in de eigen opvattingen over veranderingen, verandermanagement, – richtingen – instrumenten. De hoofdmoot van het boek

wordt gevormd door de 103 vragen, steeds toegelicht en beantwoord.

En soms onderbroken door pagina's met Succesagenda-wijsheden. Tenslotte geeft een vragenoverzicht een thematisch geclusterde ingang op de vragen. De ingangen naar andere lectuur zijn minder goed verzorgd. Bronvermeldingen en literatuurverwijzingen ontbreken.

De vraag van de lezer 'Waarom zou ik het boek moeten lezen' is moeilijk positief te beantwoorden. Natuurlijk staan er waarheden en zinvolle opmerkingen in. En mogelijk vinden sommige lezers het prettig om zich te beperken tot de eigen vragen. Doorbladeren kan ook helpen ter voorbereiding op de personeelsvergadering waarin de lopende verandering moet worden toegelicht. Maar het nodigt niet uit tot lezen. Het blijft hapsnap weer-geven van mogelijke inzichten. Als relatiegeschenk zou het leuk zijn.

drs. Jaap de Jong



Een flinke werkdruk komt in Nederland in alle branches voor. Tussen de verschillende bedrijfstakken blijken geen grote verschillen in werktempo en werkhoeveelheid meer te bestaan. Dat blijkt uit het grootschalige onderzoek 'Werkdruk en werkstress in Nederland'.

Stevige werkdruk in alle sectoren van de economie

'Werkstress in beeld. Psychosociale arbeidsbelasting in Nederland', ISBN 90 5447 012 7, SKB Amsterdam, 020 - 6 904 046.

Het onderzoek is uitgevoerd door de Stichting Kwaliteitsbevordering Bedrijfsgezondheidszorg (SKB) in opdracht van de Nederlandse Organisatie voor Wetenschappelijk Onderzoek (NWO) en geeft een beeld van de verdeling van psychische belasting bij het werk. Tussen 1996 en 1999 is de beleving en de beoordeling van de werksituatie en de werkdruk voor 70.000 werknemers – 1% van de beroepsbevolking – in kaart gebracht. Bij het onderzoek is gebruik gemaakt van Vragenlijsten Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA), die beschikbaar zijn gesteld door Arbodiensten.

Regelmogelijkheden

Dat er steeds minder verschil tussen bedrijfstakken in werkdruk wordt gevonden, komt waarschijnlijk door de overgang van een industriële productie-economie naar een informatie- en diensteneconomie. Het werk wordt emotioneel meer belastend, taken worden in een hoger tempo zelfstandiger uitgevoerd. Hoogopgeleiden die veel mogelijkheden hebben het werk zelf in te delen ervaren meer druk. Dat is een verrassende constatering, omdat tot nu toe werd aangenomen dat werkstress vooral optreedt bij werknemers met een hoge werkdruk en juist weinig regelmogelijkheden hebben.

Leefdruk

Door de grootschalige aanpak van het onderzoek kan 'werkdruk' een prominentere plaats op de politieke agenda verwerven. Het ministerie van SZW start in ieder geval een onderzoek naar de psychische klachten van jonge, alleenstaande vrouwen. Staatssecretaris Hoogervorst gaf in zijn reactie op het onderzoek aan dat de aanpak van de werkdruk in de eerste plaats door de sociale partners in de arboconvenanten geregeld moet worden. Daarnaast ziet hij een taak voor het management weggelegd. Zij hebben volgens de staatssecretaris de taak om het werk zo te organiseren dat het stressrisico zo beperkt mogelijk blijft. Volgens Hoogervorst kunnen goede arbeidsverhoudingen niet met wetgeving, CAO's of convenanten worden geregeld. De Leij (VNO-NCW) vindt dat de overheid wel degelijk een prominente rol moet spelen. Hij verwees naar de in de Sociale Nota geïntroduceerde term 'leefdruk'. Hij is dan ook voorstander van een nieuw onderzoek, dat niet alleen de werksituatie maar ook het privé-leven in kaart brengt.

Jaap van Rijn