

Inleiding

In dit nummer staan drie bijdragen over employability. Geconstateerd wordt dat werknemers verantwoordelijk gesteld worden voor hun eigen employability. Maar de voorwaarden waaronder ze dat moeten doen zijn daar niet echt gunstig voor. In de stressliteratuur wordt dit een situatie van gecontroleerde autonomie genoemd. Deze situatie wordt gekenmerkt door een hoge mate van verantwoordelijkheid voor en zelfstandigheid of autonomie in de uitvoering van je werk terwijl je tegelijkertijd geen invloed hebt op de voorwaarden waaronder je die zelfstandigheid moet realiseren. Sociotechnici zullen hierin de combinatie van veel interne met weinig externe regelmogelijkheden herkennen. De voor deze situatie kenmerkende stressdynamiek wordt veroorzaakt door het feit dat mensen zich, door de hoge mate van zelfstandigheid, verantwoordelijk zullen voelen voor het vervullen van hun opdracht, ondanks het gegeven dat de voorwaarden waaronder ze dat moeten die opdracht tot een niet of maar moeilijk realiseerbare opdracht maken. Een typisch voorbeeld hiervan is de situatie waarin veel lager leidinggevenden verkeren. Ze moeten een opdracht vervullen en beschikken daartoe over veel zelfstandigheid in de wijze waarop ze dat kunnen aanpakken. Stel nu dat ze met problemen geconfronteerd worden zoals spoedorders die de planning verstoren, ziek personeel, machines die stuk gaan, verkeerde werktekeningen of materiaal dat niet op tijd aanwezig is of van een slechte kwaliteit is. Stel nu ook dat ze, door een gebrek aan externe regelmogelijkheden, niet in staat zijn de planning aangepast te krijgen, vervangend personeel te verkrijgen, op tijd gehol-

pen te worden door de onderhoudsdienst, betere tekeningen te krijgen van de werkvoorbereiding of beter materiaal van het magazijn. Omdat de leidinggevenden zich verantwoordelijk voelen voor het realiseren van hun opdracht zullen ze zowel hun ondergeschikten als zichzelf onder druk zetten. Aan het eind van de rit hebben ze met iedereen ruzie: met hun ondergeschikten omdat die zich opgejaagd voelen, met hun bovengeschikten omdat ze de planning niet realiseren en met de verschillende stafdiensten omdat ze voortdurend klagen. Is zo'n situatie structureel, dan zullen lager leidinggevenden daar op den duur goed overspannen van kunnen worden.

Deze situatie van gecontroleerde autonomie zouden we ook algemener toe kunnen passen op de richting waarin ons arbeidsbestel zich lijkt te bewegen. Al langere tijd wordt de kritiek geuit dat dit bestel zich te veel gericht heeft op de sociaal-democratische idealen van gelijkheid, bescherming en rechten van werknemers. Daarom is een accentverschuiving nodig in een meer liberale richting: van gelijkheid naar vrijheid, van bescherming naar eigen initiatief en ondernemerschap en van rechten naar plichten. Van werknemers wordt verwacht dat ze voor hun eigen employability zorgen, dat ze hun arbeidsvoorwaarden flexibel invullen en dat ze arbeid en zorg combineren en van zelfsturende teams wordt verwacht dat ze zich verantwoordelijk voelen voor de te behalen productieresultaten. Daar is op zich allemaal niets mis mee. Het gaat pas fout wanneer, in sociotechnische termen gesproken, deze toename van interne regelmogelijkheden niet gepaard gaan met een evenredige aandacht voor

* De auteur is werkzaam bij de Katholieke Universiteit Nijmegen.

de externe regelmogelijkheden. Die moeten er immers voor zorgen dat de uitdaging van de toegenomen zelfstandigheid niet getransformeerd wordt in een last. Wanneer dit alles juist is, dan zou ons arbeidsbestel zich aan het bewegen zijn in de richting van een stressbestel, waarin mensen zich verantwoordelijk – gesteld – voelen om zelfstandig richting te geven aan hun arbeids-, gezins- en beroepsleven onder

voorwaarden die dat niet of maar moeilijk realiseerbaar maken. In zo'n bestel zullen mensen voortdurend worstelen met de vraag die iedereen die wel eens overspannen is geweest zal herkennen: ligt het nu aan mij (omdat ik de gegeven zelfstandigheid en verantwoordelijkheid niet goed benut) of ligt het aan de maatschappelijke omgeving (omdat die het benutten ervan moeilijk of onmogelijk maakt)?