

# Gezond werken en de waan van de dag

In gesprek met professor Tony Gaillard

**Er wordt voortdurend gezocht naar wegen die de productiviteit verhogen door reorganisatie en kostenreductie. Hierdoor komen de gezondheid en medewerkerstevredenheid in het gedrang. Dat is contraproductief. Alleen tevreden en gezonde medewerkers willen en kunnen productief zijn. Een gesprek met professor Tony Gaillard, verbonden aan de vakgroep Psychologie van de Universiteit van Tilburg en TNO Human Factors in Soesterberg en auteur van het boek *Stress, productiviteit en gezondheid***

*Iris Bakker*

*Motivatie heeft alles te maken met het willen behalen van doelen. Hebben mensen wel altijd doelen op hun werk? Zijn er niet ook veel mensen die werken voor loon en hun doelen buiten hun werk zoeken?*

'Aangezien mensen een groot deel van hun tijd op hun werk doorbrengen, is het soort werk van grote invloed op hun denken en doen en daarmee op hun leven en identiteit. Het is dus belangrijk voor mensen om ook op hun werk doelen te hebben.

Het minimale wat je wilt, is deel uitmaken van een team. Als student heb ik bij het Parool gewerkt om begrafenisannonces te maken. Als het koffietijd was, werd je letterlijk in je kraag gegrepen om erbij te komen, terwijl ik in eerste instantie door wilde werken. Door gezamenlijk koffie te drinken word je ook deel van een team.

Elke organisatie heeft binnen zijn bedrijfsstrategie concrete doelen geformuleerd. Wanneer de doelen van de individuele werknemer daarmee niet stroken, heb je een probleem. Dat blijkt bijvoorbeeld bij het maken van afspraken tijdens het functioneringsgesprek. Een werknemer belooft tien rapporten te schrijven, maar heeft er na een jaar slechts een paar af. Natuurlijk zal die medewerker een reeks oorzaken noemen waarom dit niet is gelukt. Waar het echter om gaat is waarom dit bij sommigen wel en bij anderen niet lukt, ook al zijn de competenties gelijk. Vaak hebben deze werknemers zelf niet het gevoel dat zij in gebreke zijn gebleven. Mensen zijn vaak niet kritisch op hun eigen gedrag. Zij hebben immers allerlei activiteiten ontplooid, maar zijn er net niet aan toe gekomen om te doen wat gevraagd en afgesproken was. Vanuit de organisatie gezien, wil je dat bepaalde meetbare prestaties worden behaald en is het moeilijk om te controleren en te sturen. Mensen zijn vaak wel heel druk, maar leggen niet het accent op de prestaties die ze op jaarbasis moeten behalen conform afspraken met de werkgever. Ze doen vaak andere dingen, zonder nauwkeurig te kijken naar de consequenties van die concrete afspraken. Mensen blijven bijvoorbeeld vaak hangen in hun e-mail gedrag. Vlindergedrag, vluchtgedrag. Ze kunnen zich zelf niet altijd sturen en hebben dan veel projecten en werkgroepen waarachter ze zich verschuilen. Dit leidt echter tot te weinig concrete resultaten. Een verklaring hiervoor is dat de



Tony Gaillard

Foto: Levin den Boer - Persfoto.nu

werknemer een ander idee heeft over wat gevraagd wordt en wat optimaal functioneren is. De persoonlijke agenda van de werknemer komt niet overeen met de doelstellingen van de organisatie.

Het is ook mogelijk dat werknemers niet in staat zijn hun langetermijndoelen te vertalen naar dagelijkse doelen. Daardoor kunnen ze hun werk niet goed plannen, zich niet goed concentreren en zijn ze te weinig gemotiveerd om zich extra in te spannen bij tegenvallers. Als je doel niet sterk gericht is, heb je ook minder zelfdiscipline. Dan moet je elke dag bepalen wat je gaat doen. Dat is moeilijk omdat er tal van manieren zijn om je werk uit te voeren.

Een ander punt is dat het makkelijker is om op kortetermijn te denken dan om op de langetermijn te plannen. Bovendien is het moeilijk bij het uitzetten van een toekomststrategie om te overzien welke consequenties dat heeft voor iemands dagelijkse activiteiten en omgekeerd. Iemand die een avondopleiding gaat volgen realiseert zich wellicht onvoldoende welke extra belasting dat geeft en dat daarvoor andere activiteiten moeten worden opgegeven. Iedereen werkt onder een zekere tijdsdruk waardoor continue keuzes gemaakt moeten worden. Daarbij krijgen activiteiten die weinig inspanning kosten en directe bevrediging geven vaak voorrang boven activiteiten die meer inzet vragen en pas veel later worden beloond. Daarom is het bijvoorbeeld moeilijk om van roken of drinken af te komen, omdat de bevrediging nu sterker is dan de gezondheid later.'

*Betrokkenheid bij een organisatie en deel uitmaken van een team zijn belangrijke voorwaarden om in je werk gemotiveerd te blijven. Binnen de huisvesting komt*

*flexwerken veel voor. Hoe kijkt u daar tegen aan?*

'Ook bij flexen is het belangrijk doelen te hebben en die elke dag vast te houden. Daarnaast wil je ook prettig met mensen omgaan. Als je werkloos wordt, zijn er twee grote problemen: het gemis aan structuur en sociale contacten. Daar hebben mensen nu eenmaal grote behoefte aan. Het is belangrijk dat die contacten er zijn. Vaak weten we niet wat een collega doet die twee deuren verderop zit. Als je op de gang vraagt 'wil je dit of dat doen' dan antwoordt men 'stuur maar even een e-mail'. E-mail geeft structuur in je activiteiten en fungeert steeds meer als dynamische geheugensteun. We leven in de structuur van e-mails. We hebben hier wel afdelingsvergaderingen maar die gaan over procedures en getallen, maar te weinig over de

inhoud. Bij het kopieerapparaat kun je lezen in de niet opgehaalde kopieën wat er gaande is. Vroeger werd er omgeroepen wanneer de koffie klaar was. Vervolgens was er gezamenlijk in de kantine een half uur koffiepauze. Dat was iets heel eigens. Bezoekers reageerden hier ook altijd enthousiast op. Tijdens

die koffietijd hoorde je wat er allemaal speelde. Totdat iemand uitrekende dat als we allemaal vijf minuten minder pauze hadden, er enorm veel bespaard kon worden. Nu hebben we kleine koffielekken waar je moet staan. Er is veel onderzoek gedaan naar het effect van sociale steun. Er zijn verschillende manieren van sociale steun die informatief van aard zijn, instrumenteel of emotioneel. Het blijkt dat interacties met

**'Negen op de tien mensen werken onder hun capaciteit.'**

een kameraadschappelijk karakter het sterkst correleren met ervaren ondersteuning.’

*In de praktijk worden we eerder beoordeeld op onze intellectuele competenties, terwijl in het werk de emotionele capaciteiten (empathie, communicatie, loyaliteit en betrokkenheid) zo belangrijk zijn. Daniel Goleman heeft dit via indrukwekkend longitudinaal onderzoek (onderzoek waarbij op steeds dezelfde manier herhaaldelijke metingen plaatsvinden om een ontwikkeling in kaart te brengen) meermalen bewezen. Hoe komt dat toch dat IQ als een kernkwaliteit wordt gezien en in veel mindere mate EQ?*

‘De waarde van iemands IQ voor het dagelijks functioneren wordt overschat. Echter doordat het makkelijk te meten is, wordt het veel gebruikt. Er zijn onderzoekers met een heel hoog IQ die een ingewikkeld onderzoek beginnen en waarvan je nooit verwacht dat er iets uit komt. Vervolgens zie je ze inderdaad nooit meer terug.’

*Wat zijn belangrijke kenmerken waardoor mensen hun werk waarderen?*

‘Je hebt een goede mix nodig tussen doelstellingen en vaardigheden. Mensen zoeken een uitdaging, maar negen op de tien mensen werken onder hun capaciteit. De kans op een optimale ervaring, *flow* is het grootst in een uitdagende situatie waarin mensen hun kennis en kunde kwijt kunnen. Angst ontstaat wanneer de eisen van de omgeving iemands capaciteit te boven gaan. Het ergste is niet als mensen onder tijdsdruk worden gezet, maar dat er geen beroep op hun kennis en kunde wordt gedaan. Te weinig uitdaging kan makkelijk omslaan in verveling. Toch komen optimale ervaringen het meest voor in de werksituatie. Thuis vinden veel mensen dat niet. Als zij thuis komen, gaan ze voor de tv zitten. Televisie is de methadon van het leven. Als je een tenniswedstrijd gaat spelen en je weet van te voren dat je wint is dat niet leuk, dan is er geen uitdaging. Maar als je een activiteit doet waarbij je je beroept op je vaardigheden, kom je in een toestand van *flow*. *Flow* is een toestand van optimale concentratie waarbij je je ook gelukkig voelt. Een toestand die vooral ontstaat omdat je intern gemotiveerd bent. Je bent geïnteresseerd in de activiteit zelf en niet door andere redenen, zoals het verkrijgen van roem of rijkdom.

Ook mag werk niet monotoon zijn. We hebben allerlei mechanismen in ons lichaam om ons te behoeden dat we monotoon bezig zijn. Hetzelfde geldt voor RSI. RSI is een kleine spanning die te lang duurt. Het is een negatief effect van een goede concentratie. Maar het is ook een reactie van mentaal negatieve factoren in het werk. Je bent dus gericht op het voorkómen van negatieve effecten en niet op het creëren van iets moois. Belangrijk is dat je niet aan jezelf denkt. Dat klinkt paradoxaal: Een kunstenaar moet bij het schilderen

bezig zijn met een schilderij en niet met zichzelf. Anders kan een kunstenaar niet iets moois creëren. Stress betekent altijd dat je met jezelf bezig bent. Je tracht jezelf te beschermen.’

*Thuiswerken wordt steeds meer geaccepteerd en zelfs gestimuleerd. Je krijgt dus een grotere verwevenheid tussen werk en privé. Kan dit tot problemen leiden?*

‘Werk en privé interfereren steeds meer met elkaar. Dit komt ook door de toegenomen communicatiemogelijkheden. Op je werk ben je voor privé zaken bereikbaar en thuis voor je werk. We willen bijvoorbeeld tijd bij de crèche zijn en dit goed kunnen afstemmen met ons werk. We willen immers én niet te laat komen, maar ook ons werk afmaken. Als er problemen zijn, hebben die zowel effect op ons privéleven als op het werk. Je moet ervoor zorgen dat het geen dubbele belasting wordt. Alleen wanneer de werkgever hier goed op inspeelt door de werknemer de ruimte te geven dit goed te regelen kunnen negatieve effecten, zoals ziekteverzuim en psychische problemen voorkomen worden. Zo liet onderzoek naar vrachtwagenchauffeurs bijvoorbeeld zien dat chauffeurs die geen ondersteuning van het thuisfront kregen – bijvoorbeeld geen begrip bij te laat thuiskomen – meer last hadden van werkstress en meer verzuimden.’

*Hebt u nog goede adviezen voor het inrichten van de fysieke werkomgeving?*

‘Ik was recent in het Marriott hotel aan Time Square in New York. Daar is een ronde erker die over de volle breedte, circa veertig meter, van het gebouw uitkraagt. Vanuit die ronde erker ontstaat er een heel andere visie op New York. Alles is daar vierkant, dus die ronding geeft verraseffecten. Net zoals in de muziek, heeft de mens behoefte aan variatie, maar wel op een vast thema. Of aan avontuurlijke vakanties waarbij toch voldoende veiligheid en comfort gegarandeerd is. Ook in het werk is enerzijds behoefte aan orde en regelmaat en anderzijds aan ontwikkeling en verandering.’

*Waar zouden mensen eens op moeten letten?*

‘We moeten allemaal zo’n acht uur per dag werken. Mensen gaan echter vaak niet zuinig om met hun energie. Eigenlijk kan je maar vier uur per dag geconcentreerd werken. Als je dat niet effectief gebruikt, kan je die tijd nooit meer inhalen.’

---

> Tony Gaillard is auteur van het boek *Stress, productiviteit en gezondheid* - uitgeverij Nieuwezijds; 2003; isbn 90 5712 1174) en is medeauteur van het boek *Hoe werken mensen* - uitgeverij Kluwer, 2007; isbn 97 8901 3047240)

---