

Full paper

Druk, druk, druk. De 'autonomie paradox': waarom gaat een grote autonomie dikwijls gepaard met overwerken?

Joost van der Gulden^{1,2}, Judith Bos¹, Nathalie Donders¹

Trefwoorden: postmoderne arbeid, overbelasting, autonomie-paradox, werk-privébalans

Keywords: postmodern work, work overload, autonomy-paradox, work-life balance

Samenvatting

Postmoderne organisaties bieden werknemers een hoge autonomie en een uitdagend werkklimaat met veel ruimte voor professionele ontplooiing. Werknemers hebben zeggenschap over de vraag hoe, wanneer en waar ze werken. Er wordt niet gecontroleerd op het aantal gewerkte uren maar op prestatie. De lat ligt hierbij hoog. Dit leidt gemakkelijk tot overbelasting. In dit literatuuronderzoek staat de vraag centraal welke kenmerken van postmoderne arbeid bijdragen aan een (te) hoge werklast en wat de gevolgen zijn voor de werk-privébalans.

Het kernprobleem blijkt dat werknemers in postmoderne organisaties hun werktijden door uiteenlopende prikkels moeilijk kunnen begrenzen. Bijzonder is dat dit laatste niet alleen voortvloeit uit directe eisen van de werkgever, maar ook uit de manier waarop deze werknemers hun werk willen doen. Ze zoeken uitdagingen en hechten veel waarde aan hun vakinhoudelijke reputatie en professionele beroepscode. Een ambitieuze werkomgeving versterkt de onderlinge competitie. Wat op termijn gaat wringen is dat weinig tijd overblijft voor hun partner of gezin. Zowel vrouwen als mannen hebben hier last van.

Uit de literatuur blijkt dat de nadelige gevolgen voor het privéleven niet voortvloeien uit de grotere flexibiliteit van werken. Zo lang de werkduur gelijk blijft, heeft de mogelijkheid om thuis te werken en de momenten van werken zelf te kiezen overwegend voordelen. Dat de werk-privébalans toch verstoord raakt, komt vooral doordat de grotere autonomie dikwijls gepaard gaat met een ruim aantal overuren. Preventieve interventies moeten daarom met name gericht zijn op het begrenzen van de werkduur. Zowel de werknemers als de organisatie hebben hier een rol in.

Inleiding

In de jaren zestig zag de toekomst er zonnig uit. Gezien de groei van de welvaart en arbeidsproductiviteit leek de totstandkoming van een 'vrijtijdsmaatschappij' binnen bereik. Daarin zou arbeid een minder dominante plaats krijgen, zodat meer ruimte zou ontstaan voor persoonlijke ontplooiing [1].

Nu we een halve eeuw verder zijn zien we toch een andere ontwikkeling. Zeker, de welvaart is aanzienlijk toegenomen. Maar met werken gaat nog steeds veel tijd

Abstract

Postmodern organizations offer high autonomy and a challenging working environment to their employees, including ample opportunities for professional development. Employees themselves decide how, when and where they work. Supervisors no longer focus on the number of hours worked but on results when they assess employee performance. Standards are set high. Such conditions may easily lead to work overload. This literature review sought to identify those characteristics of postmodern work that contribute to a too high work load and the implications for work-life balance.

The main problem seems to be that workers in postmodern organizations find it hard to limit their working hours due to a variety of stimuli. Remarkably, this results not only from work demands, but also from the way employees prefer to work. They search for challenges and highly value their professional reputation and professional standards. An ambitious working environment amplifies mutual competition. In the long term, problems will occur as a result of not having enough time for spouse or family. This applies to both men and women.

The literature shows that the negative impact on the private life is not caused by greater flexibility in working. As long as the hours worked remain equal, having the opportunity to work at home and at the time of preference will mainly have advantages. Disturbances in the work-life balance are mostly caused by the fact that greater autonomy is often accompanied by a large amount of overtime hours. Interventions should therefore focus in particular on limiting the number of working hours. Both the employees and the organization should accept their share of responsibility.

gemoed (zo lang we tenminste niet werkloos raken). We zien bovendien dat de grenzen tussen werk en vrije tijd voor een ruim aantal werkenden vervagen [2]. Werkgevers staan toenemend toe dat hun personeel op sommige dagen thuis werkt en dat dit deels buiten kantoor tijd gebeurt. Deze ontwikkeling wordt wel 'het nieuwe werken' genoemd [3,4]. De ervaringen zijn in het algemeen positief [5,6]. De mogelijkheid om thuis te werken leidt ondermeer tot een hogere arbeidssatisfactie [6] en tot een positiever oordeel over de balans tussen werk

¹ afdeling Eerstelijngeneeskunde, Radboudumc, Nijmegen

² Correspondentieadres: dr. J.W.J. van der Gulden, Nijmeegse bedrijfsartsenopleiding, afdeling Eerstelijngeneeskunde, Radboudumc, postbus 9101, 6500 HB Nijmegen, tel: 024-3613103, e-mail: Joost.vandergulden@radboudumc.nl

en privé [3-6]. Dit laatste is voor een belangrijk deel te begrijpen uit het feit dat werknemers hun gebruikelijke aantal werkuren zelf flexibel kunnen plannen [7].

In dit artikel richten we ons op werknemers in 'postmoderne organisaties'. De manier waarop zij werken valt onder de brede noemer van 'het nieuwe werken'. Maar voor deze groep geldt dat ook de vaste werkduur is losgelaten. In een postmoderne organisatie toetst de werkgever niet meer of voldoende lang wordt gewerkt, maar wordt beoordeeld of opdrachten correct en op tijd worden uitgevoerd. Er wordt, zoals Bailyn en Harington [8] formuleerden, niet meer gerekend in 'clock-time' maar in 'task-time'. Dit biedt een nog ruimere autonomie dan bij het nieuwe werken gebruikelijk is. Dat klinkt aantrekkelijk, want wie sneller werkt is eerder vrij. Maar in postmoderne organisaties wordt vaak beduidend langer gewerkt dan in het arbeidscontract is vastgelegd. Lewis [9] constateerde dat juist degenen met de grootste zeggenschap over hun eigen werk en werktijden veel overuren maken. Omdat een hoge autonomie meestal gepaard met gunstige arbeidsomstandigheden noemt ze dit onverwachte patroon de 'autonomie paradox'. Juist het grote aantal overuren kan op termijn nadelige gevolgen hebben voor de gezondheid en de werk-privébalans [7,10-12].

In dit literatuuroverzicht wordt eerst geanalyseerd welke kenmerken van postmoderne arbeid bijdragen aan een (te) hoge werklast. Daarna is er aandacht voor de gevolgen voor de werk-privébalans en voor interventiemogelijkheden. Dit artikel biedt zo een tegenwicht tegen het idee dat het nieuwe werken alleen positieve kanten kent.

Methoden van onderzoek

Via een literatuursearch is gezocht naar relevante publicaties. Omdat verschillende begrippen worden gebruikt voor wat we in dit artikel 'postmoderne arbeid' noemen,

kozen we als trefwoorden post-modern work, post-Fordist work, post-industrial work en high-commitment work. Daarnaast zijn de trefwoorden autonomy paradox en greedy institution gebruikt. Een deel van de studies is gevonden via de optie 'related papers' en via de literatuurlijst van geselecteerde publicaties. Voor dit overzichtartikel zijn alleen publicaties van methodologisch goede kwaliteit gebruikt.

De voornaamste kenmerken van postmoderne arbeid en de invloed ervan op werkgedrag, werkbeleving en werkduur worden thematisch gepresenteerd. Op dezelfde manier is er aandacht voor de gevolgen voor gezondheid, welzijn en privéleven.

Postmoderne arbeid

Werkkenmerken

Van Echtelt en anderen [13] beschreven de belangrijkste kenmerken van postmoderne arbeid (zie tekstkader). Uit hun profielschets blijkt dat het niet alleen gaat om werk met een hoge autonomie dat ook thuis kan plaatsvinden. Essentieel is dat het arbeid betreft waarvoor een grote vakinhoudelijke competentie is vereist. Dit maakt het werk uitdagend, maar het dwingt werknemers ook om in hun vakmanschap en professionele reputatie te blijven investeren. Competitieve arbeidsverhoudingen dragen verder bij aan een hoge werkdruk. Zo ontstaat een bijzondere wisselwerking tussen werknemers en werkomgeving. De werknemers verwachten dat hun werk voldoende uitdaging biedt en bijdraagt aan verdere professionele ontwikkeling. De postmoderne organisatie biedt hiertoe alle ruimte, maar verwacht een inzet die dikwijls leidt tot lange werkweken. We zullen deze aspecten van postmoderne arbeid hieronder nader verkennen.

Greedy organisations

In een deel van studies wordt de term 'greedy institution' gebruikt om het veeleisende karakter van de werkomge-

Voorname kenmerken van postmoderne arbeid*

- De *autonomie* is hoog. De werknemer neemt zelf beslissingen, richt zijn eigen werk in en beoordeelt allereerst zelf of dit in orde is.
- Werknemers zijn vrij om meer of minder uren te maken zo lang hun opdrachten maar klaar zijn wanneer er een *deadline* is.
- Dankzij technologische ontwikkelingen zijn er nauwelijks *grenzen in tijd en ruimte*. Werk kan ook thuis of elders worden gedaan op momenten die het beste uitkomen.
- Aantrekkelijk aan het eigen werk is de mogelijkheid tot *persoonlijke en professionele groei*. Tegelijkertijd is een permanente ontwikkeling nodig om up-to-date te blijven.
- De *persoonlijke reputatie* telt. Collega's nemen elkaar de maat op basis van professionele prestaties.
- De werkverhoudingen zijn *competitief*. Er kan er maar één de beste zijn. De leukere opdrachten en doorgroeimogelijkheden gaan naar wie het beste presteert.
- Veel werk gebeurt in *teamverband*. Werknemers voelen zich loyaal naar hun teamgenoten omdat ze weten dat die harder moeten werken wanneer ze zelf minder presteren of uitvallen.
- De *performance is tijdsafhankelijk*. Wie meer uren werkt heeft tijd voor taken en activiteiten waar parttimers niet aan toe komen. Denk bijvoorbeeld aan het opbouwen van een zakelijk netwerk.

* Ontleend aan Van Echtelt en anderen [13]

ving te benadrukken. Dit begrip is geïntroduceerd door Coser [14] om organisaties te karakteriseren “*that are not content with claiming a segment of the energy of individuals but demands their total allegiance*”. Coser deed onderzoek naar religieuze gemeenschappen die een volledige inzet verlangden van hun aanhang. Dit claimende karakter wordt ook herkend in postmoderne organisaties [9]. Wie bijvoorbeeld serieus mee wil doen in de wetenschap moet veel tijd investeren in onderzoeksactiviteiten. Werken buiten kantoor is onvermijdelijk [15]. Dit geldt ook voor andere veeleisende beroepen en functies [9,16].

‘Greedy organisations’ kunnen bestaan omdat sommige werknemers kiezen voor een loopbaan waarin een hoge inzet wordt verwacht. De gevraagde inzet vormt een last, maar het werk heeft ook aantrekkelijke kanten wat betreft aanzien, autonomie en werkinhoud. Lewis [9] stelt dat van een volledig vrije keuze geen sprake is. Zij beschrijft een socialisatieproces waarin professionals de gangbare opvattingen en werkpatronen in hun beroep en werkkring geleidelijk aan verinnerlijken. In haar onderzoek in de financiële sector bleek een breed gedragen beroepsopvatting dat een accountant altijd beschikbaar behoort te zijn voor een klant [9]. In andere professies bestaan vergelijkbare gedragscodes die een cultuur van overwerken bevorderen.

Hoge eisen en ambities

Een aanvullende verklaring is dat we in postmoderne organisaties werknemers treffen die veel in hun loopbaan hebben geïnvesteerd. Het heeft ze moeite gekost om hun huidige baan te verwerven en het vraagt veel inspanning om deze positie te behouden of nog te verbeteren [9]. De professionele uitdaging in hun werk is een van de aantrekkelijke facetten ervan, maar er wordt ook een druk ervaren om steeds te presteren en nieuwe ontwikkelingen te volgen [9,16,17]. Dit hangt deels samen met eisen die de werkgever of de klant stelt. Maar men wil ook aan de eigen, hoge ambities voldoen en er bestaat soms een neiging tot perfectionisme [17]. Ieders professionele reputatie – waaraan veel waarde wordt gehecht – is bovendien afhankelijk van het oordeel van collega’s die net zo ambitieus zijn [13].

Wat zeker bijdraagt aan de ervaren werkdruk is dat beoordeeld wordt op prestatie. Een hoge inzet is niet genoeg: het gaat om concrete resultaten. Loopt een project mis dan wordt men hierop afgerekend [2,9]. Zo wordt binnen universiteiten getoetst of onderzoekers voldoende publiceren in internationale tijdschriften. Lukt dit niet dan heeft dat consequenties [15,17]. De postmoderne werknemer ervaart zo een grote eigen verantwoordelijkheid en een hoge prestatiedruk [9].

Groepsdruk en gedragscodes

Wanneer in teamverband wordt gewerkt, dan jagen collega’s elkaar op. De deadline en beoogde kwaliteit worden alleen gehaald als iedereen er vol voor gaat. Dit besef draagt bij aan een drempel om over werkdruk

te klagen [15,17]. Het doet bovendien afbreuk aan iemands professionele reputatie wanneer hij niet goed kan meekomen [17].

Landers en anderen [18] onderzochten de onderlinge competitie tussen werknemers. In de advocatuur zijn de loopbaankansen van nieuwkomers sterk afhankelijk van hun inzet en declarabiliteit. Omdat hierbij geen absolute maar een relatieve norm wordt gehanteerd (alleen wie het beste presteert maakt kans ooit partner te worden) drijven jonge advocaten elkaar op tot steeds langere werkdagen. De auteurs wijzen erop dat een dergelijke ‘rat race’ ook bestaat voor wetenschappelijk onderzoekers en managers [18]. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor artsen tijdens hun opleiding tot klinisch specialist.

Behalve een groepsdruk speelt de cliënt een grote rol. Accountants werken zo nodig in het weekend door om aan de verwachtingen van hun opdrachtgever te voldoen [9]. Docenten willen hun studenten niet teleurstellen en besteden mede daarom beduidend meer tijd aan hun onderwijstaken dan daarvoor gereserveerd is in universitaire onderwijsnormen [15,17].

Commitment

Sommige auteurs [5,9] gebruiken de term ‘high-commitment work’ om te benadrukken dat postmoderne organisaties een hoge betrokkenheid en loyaliteit van hun werknemers verlangen. Dit is niet alleen het geval omdat ze een ruime verantwoordelijkheid dragen, maar ook omdat niet meer wordt gecontroleerd op aanwezigheid. Signalen van betrokkenheid, zoals geregeld mailcontact buiten kantoor, vervangen de ouderwetse prikklok. Lewis beschrijft hoe leidinggevendenden uit de momenten waarop wordt gewerkt proberen af te leiden waar iemands grootste loyaliteit ligt. Wanneer een werknemer pas op kantoor komt nadat de kinderen naar school zijn gebracht en ‘s middags wat langer doorwerkt, vormt dat geen probleem. Privéverplichtingen worden dan zo gepland dat het werk (in de ogen van de leidinggevende) centraal staat. Maar de keuze om al vroeg te starten om op tijd thuis te kunnen zijn, wordt door leidinggevendenden minder gewaardeerd omdat de loyaliteit nu vooral bij het gezin lijkt te liggen [9].

Heel gebruikelijk is dat werknemers in hun vrije tijd zo nodig beschikbaar zijn. Mescher [19] beschrijft hoe van accountants met een parttimecontract wordt verwacht dat ze ook op dagen dat ze formeel niet werken, bereikbaar zijn voor vragen van klanten en collega’s. Dit accent op loyaliteit en (uitingen van) commitment draagt bij aan een bedrijfscultuur waarin overwerken de norm is.

Gevolgen voor het privéleven

Lange werkdagen

Uit recente literatuurstudies blijkt dat een te lange werkweek een nadelig effect kan hebben op de gezondheid [10-12]. Het lijkt hierbij niet alleen om de grotere belasting te gaan. Van der Hulst wijst erop dat langer werken samengaat met minder hersteltijd [10]. Zo zouden mensen die langer werken gemiddeld korter slapen

[11]. Ook neemt de kans op een disbalans tussen werk en privéleven toe naarmate iemand meer uren per week werkt, wat kan leiden tot stress en daarmee tot gezondheidsklachten [7]. Het is hierbij zaak ook te letten op zorgtaken en woon-werkverkeer. De gecombineerde belasting door werk, reistijd en zorgtaken blijkt de beste voorspeller van gezondheidsklachten en verzuim [20].

Werknemers in postmoderne organisaties klagen over een disbalans tussen hun werk en privéverplichtingen. Ze voelen zich tekortschieten omdat het niet lukt om zowel op het werk als thuis aan de verwachtingen te voldoen [15-17]. Currie en anderen [15] vonden in dit opzicht nauwelijks verschillen tussen vrouwen en mannen. Gezinstaken worden overigens niet steeds als extra belasting ervaren: sommige gedreven onderzoekers in de studie van Bos en anderen rapporteerden dat hun gezin, en met name de zorg voor kinderen, hen juist helpt om hun werk beter te begrenzen [17].

In een grote Nederlandse studie bleek dat werken in een postmoderne setting significant vaker gepaard gaat met overuren dan werken in een meer traditioneel bedrijf. Dit geldt zowel voor mannen als voor vrouwen [2]. De grotere autonomie, de mogelijkheid om thuis te werken en het grotere accent op prestaties leiden ertoe dat men doorgaat tot een taak is afgerond, hoe lang dit ook duurt. Uit dit onderzoek blijkt ook dat huishoudelijke taken en de zorg voor kinderen zowel bij vrouwen als bij mannen tot minder overwerken leiden. Toch is er een verschil: uit de data komt namelijk naar voren dat een significant groter deel van de mannen dan van de vrouwen een baan heeft met een postmodern karakter. De auteurs concluderen hieruit dat vrouwen, vanwege hun grotere aandeel in het huishouden en in zorgtaken, liever een baan kiezen waarin niet langer hoeft te worden gewerkt dan contractueel is afgesproken [2].

De parttime illusie

Ook de parttimers in een postmoderne organisatie blijken significant vaker over te werken dan de parttimers in een traditioneel bedrijf [13]. Van Echtelt en anderen noemen dit de 'parttime illusie': voor werknemers met een parttimecontract geldt ook als norm dat beduidend langer wordt gewerkt dan formeel is afgesproken en dan ze graag zouden willen [13]. Zo wordt van parttimers in de accountancy verwacht dat ze negen tot tien uur per dag werken en ook op hun vrije dagen per mail en telefoon bereikbaar zijn. Een parttimer kan zo dus feitelijk een veertigurige werkweek hebben [19]. Ook Bos en anderen beschrijven dit fenomeen. Sommige docenten en onderzoekers in hun studie kozen voor een parttime baan om hun werk in ieder geval af te kunnen krijgen in vijf dagen werken [17].

Flexibel werken en thuiswerken

Onderzocht is of flexibel werken gunstig uitpakt voor de werk-privébalans. Berg et al evalueerden het effect van personeelsbeleid met faciliteiten om werknemers te helpen om beter aan hun gezinstaken toe te komen,

waaronder de mogelijkheid van flexibel werken [5]. Dit beleid droeg zowel bij aan een hogere commitment met het werk, als aan een betere werk-privébalans. De auteurs stellen vast dat onvrijwillig overwerken inderdaad een probleem kan vormen. Maar andere elementen van een veeleisende baan, zoals een hoge autonomie en flexibiliteit, kunnen ertoe bijdragen dat mensen niet alleen hun werk maar ook hun taken thuis beter leren organiseren. In verschillende studies zijn aanwijzingen voor een dergelijk 'spillover effect' gevonden [5]. Collewet en de Koning [7] bespreken enkele studies waaruit blijkt dat flexibel werken voordelen kan hebben. Zij benadrukken dat hierbij onderscheid moet worden gemaakt tussen flexibele roostering door de werkgever (om werknemers in te zetten op momenten waarop er veel werk is) en flexibilisering in de zin dat de werknemer zijn werktijden zelf mag kiezen, zonder al te veel invloed van de werkgever. Met name deze laatste vorm van flexibiliteit is gunstig voor de werk-privébalans [7,11,20].

Ook de mogelijkheid om thuis te werken kan in beginsel bijdragen aan een betere afstemming tussen werk en privéleven. Dit komt inderdaad naar voren uit een uitgebreide meta-analyse naar de invloed van (gedeeltelijk) thuiswerken: thuiswerkers oordelen in het algemeen positiever over hun werk-privébalans. Thuiswerken is bovendien geassocieerd met een hogere autonomie, meer arbeidssatisfactie, minder stress, een betere performance en een betere relatie met de leidinggevende. Een beperking van deze meta-analyse is dat niet is gelet op de invloed van overwerken [6].

Interventiemogelijkheden

Lange werkduur vormt het kernprobleem

Veel hoger geschoolde werknemers hebben functies waarin het gebruikelijk is om werk mee naar huis te nemen en ze accepteren een systeem waarin overwerken normaal is om deadlines te halen. Van een 'vrijtijdsmaatschappij' zoals die werd voorzien in de jaren zestig is daarmee zeker geen sprake. Toch is een ruim deel van wat aantrekkelijk leek aan de vrijetijdsmaatschappij bereikt. De kenniswerkers van vandaag hebben veel zeggenschap over hoe ze hun werk inrichten en wanneer en waar ze werken. Ook biedt hun werk veel meer ruimte voor persoonlijke ontplooiing dan de routine arbeid waaraan velen in de jaren zestig hoopten te ontsnappen [1]. Dat de werk-privébalans toch gemakkelijk verstoord raakt, komt vooral doordat de grotere autonomie dikwijls gepaard gaat met een (veel) langere werktijd dan contractueel is afgesproken.

Bijzonder aan de postmoderne organisatie is dat deze 'autonomie-paradox' niet alleen voortvloeit uit eisen van de werkgever, maar ook uit de manier waarop postmoderne werknemers hun werk willen doen. Ze zoeken uitdagingen [2,17] en hechten veel waarde aan hun vakinhoudelijke reputatie en hun formele en informele beroepscode [2,9,15,17]. Hoge ambities dragen bij tot onderlinge competitie [18]. Wat toenemend gaat wringen is dat er zo weinig tijd overblijft voor hun partner

of gezin [15-17]. Zowel vrouwen als mannen hebben hier last van [15].

Mogelijkheden tot preventie

Omdat postmoderne werkers hun werk in hoge mate zelf plannen, hebben ze een duidelijke rol in de preventie van overbelasting. Een voorwaarde voor succes is dat zij herkennen en erkennen dat hun werkdruk samenhangt met een bijzondere werkcultuur en dikwijls ook met overcommitment [9,17]. En dat ze bereid zijn tot verandering. Een probleem is dat bij het (zelf)beeld van de geslaagde professional past dat deze tegen een hoge taaklast is opgewassen. Dit vergroot de drempel om tijdig aan de bel te trekken: wie het niet redt lijkt immers onvoldoende competent of ambitieus.

Lewis stelde vast dat een deel van de professionals in haar studie het gevoel van overbelasting vooral als persoonlijk falen zag. Ze wilden efficiënter leren werken, bijvoorbeeld door een cursus timemanagement, om beter aan de eisen te kunnen voldoen [9]. Dit is op zichzelf niet verkeerd: bijvoorbeeld in geval van perfectionisme kan verandering in de manier van werken zeker aan een oplossing bijdragen. Maar doorgaans zijn individu-gerichte oplossingen onvoldoende effectief omdat daarmee niets aan de veeleisende werkcultuur verandert. Preventie is niet goed mogelijk zonder de eisen en verwachtingen ten aanzien van het werk ter discussie te stellen.

Dit betekent dat ook het management een rol heeft. Niet in de zin dat de autonomie wordt terug geschroefd, maar wel door te toetsen of de planning van projecten realistisch is en de taaklast van werknemers niet te groot. Is dat laatste het geval dan dient in overleg te worden bepaald wat prioriteit krijgt. Een dergelijke benadering is zeker nog niet gebruikelijk. Het is immers aantrekkelijk voor het management dat werkers de lat hoog leggen. In onderzoek van Bos en anderen [17] onder docenten en onderzoekers binnen een universiteit bleek dat een ruim deel van de geïnterviewden graag meer aandacht wil van hun leidinggevende of projectcoördinator. Dit betrof niet alleen de jongste leeftijdsgroepen. Ook senior onderzoekers met een leidinggevende rol hechten eraan met iemand te kunnen afstemmen en prioriteiten te kunnen stellen. Het is zaak in deze behoefte te voorzien en het verdient zich ook terug. Uit ander onderzoek onder universiteitsmedewerkers blijkt namelijk dat steun van de leidinggevende gerelateerd is aan een hogere arbeidsatisfactie en minder verzuim [21,22].

Gelet op de drempel die wordt ervaren om over de ervaren werkdruk te praten is van belang dat projectleiders of leidinggevend professionals geregeld vragen hoe het met hun werk gaat. Daarbij dient niet alleen de werkinhoud, maar ook de werkplanning en werkbelasting besproken te worden. Zo nodig kunnen afspraken worden bijgesteld. Bij dreigend verzuim kan werknemers zo ook tijdig worden geadviseerd om een afspraak te maken met hun huisarts of bedrijfsarts.

Begeleiding bij verzuim

Het verzuim in professionele organisaties is doorgaans relatief laag. Dit hangt ten dele samen met de loyaliteit die werknemers ervaren ten aanzien van hun werk, hun cliënten en hun collega's. Uitvallen voelt ook als falen: het lukt niet langer om aan het (zelf)beeld van de geslaagde professional te voldoen. Dit gevoel verdient aandacht in de verzuimbegeleiding. Het is van belang dat de werknemer nadenkt over een realistisch taakopvatting en hierover afspraken maakt met zijn leidinggevende. Een aandachtspunt hierbij is dat leidinggevend in postmoderne organisaties dikwijls zelf gedreven professionals zijn, met een ruime vakinhoudelijke belangstelling maar met soms geringe vaardigheden in het aansturen van werknemers. Dit betekent dat de bedrijfsarts of HR-adviseur de leidinggevende nadrukkelijk moet adviseren over zijn rol bij arbeidsre-integratie [23].

Tot slot

Op grond van de beschikbare, overwegend kwalitatieve studies is niet goed te schatten hoe groot de groep werknemers is die werkt onder postmoderne condities. Maar aannemelijk is dat deze groep nog zal groeien. Niet alleen omdat het aantal hogeropgeleiden stijgt, maar ook omdat het voor werkgevers aantrekkelijk is dat werknemers geneigd zijn om langer te gaan werken wanneer ze worden afgerekend op prestatie in plaats van op aanwezigheid. Het past bovendien bij de intenties van het nieuwe werken om werknemers hun werk zelf te laten plannen [3,4]. Nader onderzoek naar effectieve interventies om overbelasting door postmoderne arbeid te voorkomen is daarom van belang.

Noot

Een kortere versie van dit artikel gericht op de aandachtspunten bij verzuimbegeleiding verscheen eerder in het Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde [23].

Literatuur

1. Beer P de. Over werken in de postindustriële samenleving. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau, 2001.
2. Echtelt P van, Glebbeek A, Lewis S, Lindenberg S. Post-Fordist work: a man's world? *Gend Soc* 2009;23:188-214.
3. Bijl D. Aan de slag met Het Nieuwe Werken. Zeewolde: Par CC, 2009.
4. Broere A. Het nieuwe werken. Hoe werk je effectiever en productiever. Houten: Spectrum, 2013.
5. Berg P, Kalleberg AL, Appelbaum E. Balancing work and family: the role of high-commitment environments. *Indus Relations* 2003;42:168-88.
6. Gajendran RS, Harrison DA. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *J Appl Psychol* 2007;92:1524-41.
7. Collewet M, Koning J de. Hoe gezond is werken? *Tijdschr Arbeidsvraagstukken* 2013;29-27-41.

8. Bailyn L, Harrington M. Redesigning work for work-family integration. *Community Work Family* 2004;7:197-208.
9. Lewis S. The integration of paid work and the rest of life. Is post-industrial work the new leisure? *Leisure Stud* 2003;22:343-55.
10. Van der Hulst M. Long work hours and health. *Scand J Work Environ Health* 2003;29:171-88.
11. Härmä M. Workhours in relation to work stress, recovery and health. *Scand J Work Environ Health* 2006;32:502-14.
12. Zwielen M van, Houtman I, Klein Hesselink J. Impact van afwijkende werktijden: wat weten we vanuit de wetenschappelijke literatuur? *Tijdschr Bedrijfs Verzekeringsgeneesk* 2011;19:436-45.
13. Echtelt PE van, Glebbeek AC, Lindenberg SM. The new lumpiness of work: explaining the mismatch between actual and preferred working hours. *Work Employ Soc* 2006;20:493-512.
14. Coser LA. Greedy institutions: patterns of undivided commitment. New York: Free Press, 1974.
15. Currie J, Harris P, Thiele B. Sacrifices in Greedy Universities: are they gendered? *Gend Educ* 2000;12:269-91.
16. Burchielli R, Bartram T, Thanacoody R. Work-family balance or greedy organizations? *Ind Relations* 2008;63:108-33.
17. Bos JT, Donders NCGM, van der Velden K, van der Gulden JWJ. Perceptions of mental workload in Dutch university employees of different ages: a focus group study. *BMC Research Notes* 2013;6:102.
18. Landers RM, Rebitzer JB, Taylor LJ. Rat race redux: adverse selection in the determinants of work hours in law firms. *Am Econ Rev* 1996;86:329-48.
19. Mescher S. Ambiguities in work-life balance support. (proefschrift) Nijmegen: Radboud Universiteit, 2011.
20. Ala-Mursala L, Vahtera J, Kouvonen A, Väänänen A, Linna A, Pentti J, Kivimäki M. Long hours in paid and domestic work and subsequent sickness absence: does control over daily working hours matter? *Occup Environ Med* 2006;63:608-16.
21. Bos JT, Donders NCGM, Bouwman-Brouwer KM, van der Gulden JWJ. Work characteristics and determinants of job satisfaction in four age groups: university employees' point of view. *Int Arch Occup Environ Health* 2009;82:1249-59.
22. Donders NCGM, Bos JT, van der Velden K, van der Gulden JWJ. Age differences in the associations between sick leave and aspects of health, psychosocial workload and family life: a cross-sectional study. *BMJ Open* 2012;2:e000960.
23. Gulden J van der, Bos J, Donders N. Eigen schuld, dikke bult? Juist werknemers met een hoge autonomie klagen over lange werkdagen. *Tijdschr Bedrijfs Verzekeringsgeneesk* 2014;22:25-8.