

## Werk maken van autonomie



**Uit onderzoek blijkt hoe belangrijk autonomie op de werkvloer is. Volgens wetenschappers is het een van de drie hulpbronnen die ervoor zorgen dat mensen werk überhaupt volhouden. Maar waarom is dat eigenlijk zo? En wat kunnen werkgevers ermee doen?**

*Door Basti Baroncini*

Autonomie is eigenlijk een heel makkelijk iets: het gaat om een stuk regie wat je in je werk hebt. Met andere woorden: heb je invloed op wat je dagelijks doet en h $\acute{o}$ e je het doet?

### Zelf kiezen

Rob Hoedeman, onderzoeker en bedrijfsarts bij ArboNed en Mensely, geeft een voorbeeld uit zijn eigen leven: "Ik houd in mijn baan regelmatig spreekuren. Wanneer ik autonoom ben, kan ik - redelijkerwijs - zelf kiezen wanneer ik dat doe, hoe ik mijn tijd indeel, hoeveel pauzes ik tussendoor neem, op welke manier ik rapporteer, welke vragen ik mijn patiënten stel, et cetera. Dat lijkt misschien normaal, maar veel van mijn collega-artsen moeten zich aan eindeloos veel medische protocollen houden. Die zijn weliswaar bedoeld om kwaliteit te waarborgen, maar ze beperken de vrijheid van de individuele arts fors. En dat kan leiden tot grote onvrede."

Op zich een logische vraag: waarom geef je artsen twintig jaar opleiding als je ze vervolgens nauwelijks ruimte geeft om zelf na te denken?

### Zelf nadenken

Dit dilemma speelt in meerdere sectoren, zegt Hoedeman. "Neem callcenters: daar kom ik heel verschillende situaties tegen. Bij sommige callcenters zijn werknemers aan strikte regels gebonden: je moet deze letterlijke teksten uitspreken, je moet een gesprek na 4 minuten beleefd afronden, je moet minstens twaalf klanten per uur helpen, et cetera. Er is daar weinig autonomie- mie en je ziet daardoor een relatief hoog personeelsverloop en ziekteverzuim bij dit soort bedrijven. In andere callcenters zijn ook wel richtlijnen, maar mogen werknemers naar eigen inzicht, onderbouwd af- wijken van de regels. Is het iemands in- schatting dat hulp iets

anders inhoudt dan het protocol, dan mag dat. Bij deze callcenters blijven mensen veel langer werken, ervaren ze minder stress en melden ze zich minder vaak ziek.”

## Psychologie

Het gaat dus om regelruimte in je werk. Maar wat is nou precies de achtergrond daarvan? “Volgens de zelfdeterminatietheorie van Ryan en Deci hebben medewerkers in hun werk drie basisbehoeften: competentie (iets goed kunnen), verbinding (daarover contact met andere mensen hebben) en autonomie (activiteiten zelf vormgeven). Elk mens heeft die drie behoeften, maar wel in een andere mate. Een sporter vindt competentie wellicht wat belangrijker, een gastvrouw verbinding en een kunstenaar autonomie. Maar de kern is: iedereen heeft het, en het is gewoon een aangeboren behoefte. Kijk naar kleine kinderen: die willen iets doen gewoon voor de lol, dat helemaal zelf beslissen, en het vervolgens delen met anderen.”

## Geen rocket science

In ons werk zijn er dingen die ons leegmaken en dingen waar we ons mee opladen. En het volgende is geen *rocket science*, maar hoe meer hulpbronnen er zijn, hoe langer en beter we het volhouden. “Neem de man die een fors belastende baan had, een baas die er bovenop zat en een kind dat chronisch ziek werd. Uiteindelijk meldde hij zich ziek. Ligt dat aan de functie? Aan de strakke baas? Of aan het zieke kind? Het antwoord is: aan alle drie. Bij een combinatie van twee van de drie factoren had de man het prima volgehouden, maar nu zat hij aan alle kanten klem en kon alleen nog maar ziek thuis zitten. Was het kind niet ziek geworden, of had de baas zich soepel opgesteld, dan had ‘ie waarschijnlijk gewoon kunnen doorwerken. Autonomie is dus geen haarlemmerolie tegen alle problemen, maar het is wel een heel belangrijke schakel.”

## Bevlogen of cynisch

In de basis zijn mensen vaak enorm bevlogen in hun werk. Neem politieagenten, verpleegkundigen, schoonmakers, onderwijzers, hulpverleners... Het zijn mensen met een enorm grote drive om het goede te doen. En tóch zie en hoor je in de wandelgangen regelmatig cynisme. ‘Doe maar gewoon wat ze zeggen, dan heb je ook geen gezeur’, hoor je mensen dan zeggen. De gefrustreerde basisbehoeften schreeuwen erdoorheen, stelt Hoedeman.

Mensen willen volgens hem het goede doen, en kunnen best onder enige mate van stress werken, maar komen soms gewoon klem te zitten. “Je snijdt mensen af als je ze geen zijwegen geeft, dan kunnen ze het binnen de denkbare kaders niet meer oplossen. Hoe minder hulpbronnen, hoe hoger het stressniveau. En hoe meer hulpbronnen, hoe meer ruimte voor competentie. Natuurlijk moet je met elkaar een paar regels afspreken, maar geef mensen ook ontsnappingsmogelijkheden voor bijzondere situaties.”

## Maatwerk

In hoeverre moeten werkgevers nu allemaal werk gaan maken van autonomie? Hoedeman: “Je

ziet dat mensen gemiddeld genomen blijer én productiever worden wanneer ze autonomie in hun werk ervaren. Bovendien zijn het verloop en verzuim lager bij organisaties met veel autonomie. Dat lijken me een paar krachtige argumenten om er eens goed naar te kijken.”

Toch gaat het in de praktijk om maatwerk. “Als je te maken hebt met mensen- mensen, dan is de hulpbron ‘verbinding’ veel belangrijker. Sterker nog: dan kan het voor zo iemand misschien wel veel moeilijker worden. Ik ben dan ook geen onverdeeld voorstander van Het Nieuwe Werken. Als het aansluit bij wat individu- en nodig hebben om goed te kunnen functioneren, dan is het prachtig. Maar dring het niet standaard een hele afdeling op, omdat je op werkplekken moet bezuinigen. Kortom: ga in gesprek met individuen en maak afspraken.”

Degene voor wie dit wellicht het moeilijkst is, is de direct leidinggevende. “Je hebt hele goede managers die vol vertrouwen uitgaan van de professionaliteit van de werknemer, en durven sturen op inhoud. Maar je hebt er ook bij die zeggen voorstander van autonomie te zijn, maar na een tijdje toch weer gaan sturen op allerlei details. Het vraagt in sommige organisaties dan ook om een flinke ontwikkeling van het management.

Dit artikel verscheen eerder in [PW Magazine](#).

***Meer weten over autonomie op de werkvloer? Kom naar het Congres Over Het Nieuwe Werken op 14 december in Utrecht. Meer weten? Ga naar: <http://congres.ohnw.nl>.***