

# Werknemer wordt gek van regelzucht managers

Het toenemende aantal regels op de werkvloer ontnemt het werkplezier van professionals.

'Alles moet op papier, niets mag meer intuïtief of op grond van werkervaring.'

Door **Carlijne Vos** en **Elsbeth Stoker**

**I**k ben een klerk geworden die zich aanvankelijk verzette tegen de bureaucratie en er nu onderdeel van is. Over elk kind moet van alles op papier worden gezet. Ieder toetsje, dicteetje, hoe klein en onbeduidend ook, moet schriftelijk worden vastgelegd.

De onderwijzer die dit verzucht, is een van de ruim duizend deelnemers aan een onderzoek naar de frustraties op de werkvloer over de opmars van de manager. Het onderzoek is in opdracht van NCRV (*Rondom Tien, Netwerk*) uitgevoerd door het onderzoeksbureau ITS. Het bureau ondervroeg leden van de vakbonden AOB, Sting, NU91 en Unie Zorg en Welzijn.

Het beeld dat uit het onderzoek naar voren komt, is ronduit negatief. Bijna 64 procent van de ondervraagden zag het aantal managers de laatste jaren toenemen, eenderde beschrijft het contact met de hoogste manager als slecht. Bijna 40 procent denkt dat de manager onvoldoende op de hoogte is van de inhoud van het werk van de professional, 14,8 procent denkt zelfs dat de leidinggevende 'er geen flauw benul van heeft'.

Met de komst van de managers is de bureaucratie toegenomen. 'Alles moet op papier, niets mag meer intuïtief of op grond van ervaring', antwoordt een geënqueteerde.

Het aantal regels, resultaatgerichte afspraken en protocollen is volgens 85,4 procent van de ondervraagden toegenomen de laatste jaren. Twee van de drie werknemers vinden dat het werkplezier hierdoor is afgenomen, terwijl de meerderheid vindt dat de organisatie er niet efficiënter op is geworden.

De onderzoeksresultaten zijn koren op de molen van Stichting BeroepsEer die zich richt op de toenemende verwijdering tussen professionals en managers op de werkvloer. 'Deze resultaten tonen maar weer eens aan dat de managementcultuur een bulderende locomotief is die niet te stoppen is', zeg voorzitter Alexandrien van der Burgt-Franken.

De stichting die eerder deze maand de conferentie 'Van BeroepsZeer naar BeroepsEer' organiseerde, vindt dat bestuurders meer oog moeten hebben voor de verantwoordelijkheid van de professional. 'De professional moet de ruimte krijgen om zijn eigen ver-

antwoordelijkheid te nemen. Als die ruimte steeds wordt ingeperkt door regels, prestatie-afspraken of protocollen, ontnem je de passie voor het vak en zorg je ervoor dat mensen ongemotiveerd achterover gaan leunen', zegt Alexandrien Van der Burgt-Franken. 'Bovendien rem je alle creativiteit van professionals als je hen steeds dwingt binnen bepaalde kaders te denken.'

Een respondent schrijft hierover: 'Je kunt alleen overleven door je niets van hun sturing aan te trekken en stug je eigen gang te gaan.'

De onderwijsbond AOB noemt de resultaten 'alarmerend'. 'We hebben deze problemen vaker aangekaart bij schooldirecties maar die vonden dat leerkrachten overdreven. Nu moeten we constateren dat we zelfs te bescheiden zijn geweest.'

De bond gaat de problematiek volgende week aankaarten bij minister Van der Hoeven. 'De groeiende onvrede onder onderwijzers is het resultaat van dit beleid. Daar moet verandering in komen willen we in de toekomst nog genoeg mensen kunnen motiveren voor het onderwijs', aldus Dresscher.

Een respondent: 'Veel goede onderwijzers zijn de tiepmiepen van de school geworden zonder dat deze energie ten goede komt aan het kind.' Een ander schrijft: 'Steeds gecontroleerd worden door managers die resultaten willen 'meten', geeft je het gevoel dat je je werk niet goed doet. Het geeft een gevoel van wantrouwen van de directie in jou.'

De Nederlandse Vereniging van Ziekenhuizen (NVZ) herkent zich helemaal niet in het beeld. 'Uit onze eigen medewerkertevredenheidsonderzoeken - onder 60 duizend medewerkers - blijkt juist dat de arbeidsvreugde de laatste jaren weer toeneemt.' Volgens de NVZ-woordvoerder is het bovendien een misvatting dat er veel meer managers in de ziekenhuizen zijn bijgekomen. 'We hebben juist veel verbeterd als het gaat om werkdruk en de communicatie op de werkvloer.'

Uit het onderzoek komt naar voren dat managers te veel bezig zijn met cijfers en te weinig met de inhoudelijke kant van het werk. Een respondent: 'Iedere nieuwe manager levert een reorganisatie op. De afgelopen acht jaar heb ik er door- gemaakt. Hierdoor krijgt een

werkwijze nooit een kans want voordat deze goed is geïmplementeerd moet het alweer anders.'

Volgens Joep Bolweg, directeur van organisatieadviesbureau Berenschot, ligt de zaak gecompliceerder dan door de werknemers wordt voorgesteld. 'Hoe ingewikkelder de samenleving en hoe meer specialismen op de werkvloer, hoe meer coördinatie er nodig is. Dat moet je accepteren. Je lost de problemen echt niet op door managers weg te snijden.'

Het probleem is volgens Bolweg vooral dat managers en professionals elkaar zo slecht begrijpen. 'Ik ken blijde opgewekte mensen in de zorg en het onderwijs, maar ook zeurpieten die geen oog hebben voor de complexiteit van de organisatie.'

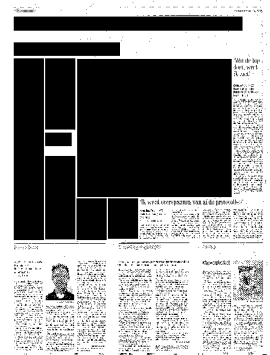
Volgens Van der Burgt-Franken moet het besef groeien dat de Angelsaksische manier van denken in termen van kostenbeheersing en efficiëntie zijn tol eist. 'De frustratie en demotivatie in het onderwijs spreken boekdelen. We raken een stuk bezieling kwijt en dat is dodelijk voor de kwaliteit van de dienstverlening. Bestuurders moeten zich gaan realiseren dat die bezieling economische waarde heeft.'

Werknemers moeten zich tegen de regeldruk proberen te wapenen door de dialoog aan te gaan met hun leidinggevend. Van der Burgt-Franken: 'Stel de regels die geen doel dienen, ter discussie.' Bestuurders en de politiek zouden zich volgens haar moeten realiseren dat niet elk incident opgelost moet worden met nieuwe regels.

'Door negatieve berichten in de media wordt de druk op scholen om beter te presteren groter', schrijft een respondent. 'De directie voelt zich genoodzaakt om hier aandacht aan te besteden met als gevolg dat er meer protocollen, controle-instrumenten en regels komen.'

Een respondent uit de verpleeghuiszorg: 'Er zijn een heleboel regels bijgekomen, terwijl er niet voldoende personeel is om ze uit te voeren. Je kunt amper nog een praatje aanknopen met de bewoners.'

## Teveel aan regels ontnemt de passie voor het vak





ILLUSTRATIE PETER VAN HUGHTEL