

**Hoe mensen werken. Een praktijkboek voor leidinggevenden.***A.H.M. Bakker, E.H.M. Eurelings-Bontekoe en A.W.K. Gaillard.*

Alphen a/d Rijn, Kluwer, ISBN: 978 90 13 04724 0, 175 pagina's.

Zoals op het achterplat aangegeven is de essentie van de inhoud van dit boek om te zorgen dat er een goede match is tussen de medewerker en zijn werk c.q. loopbaan. Knelpunten of stagnaties die zich daarin voor kunnen doen, dienen zo snel mogelijk te worden gesignaleerd en opgelost om grotere schade te voorkomen. Het aloude adagium 'voorkomen is beter dan genezen' geldt uiteraard voor het ontstaan van ziekte ten gevolge van psychische belastbaarheid.

In de vakliteratuur is al meerdere malen aandacht besteed aan het gegeven dat er verschillen bestaan tussen mensen in het kunnen omgaan met werkbelasting en het ontstaan van werkstress. Dit boek besteedt op een heel heldere wijze aandacht aan de invloed van motivatie en emotie op het gedrag van mensen.

Op een duidelijke manier is onderscheid gemaakt in cognitieve, fysieke en emotionele componenten. Niet alle cognitieve processen hebben altijd onze aandacht nodig, een deel van onze activiteiten gaat op de automatische piloot. Op het moment dat automatische patronen niet meer voldoen in een nieuwe situatie of er te weinig variatie is tussen automatische en gecontroleerde verwerkingsprocessen of te gecompliceerde processen te lange tijd onze aandacht vragen, bestaat het risico dat de energiebalans wordt verstoord. Door motivatie en extra concentratie kunnen deze tijdelijk worden aangevuld en kunnen taken desondanks worden uitgevoerd. De variatie in benodigde spanning is aandachtspunt bij het werken van mensen naast de duur die een bepaalde inspanning kan worden volgehouden.

In het verleden werd vooral aandacht besteed aan negatieve emotie: deze vermindert de concentratie en het doelgerichte gedrag. Positieve emoties

zorgen dat medewerkers zich betrokken voelen bij de organisatie; ze zijn eigenlijk een voorwaarde om een doel te bereiken. Regelmogelijkheden, variatie in het werk en sociale steun zijn uiteraard van belang, maar ook een doel.

Aan de hand van praktijkvoorbeelden is een aantal stellingen uitgewerkt. Illustratief is dit wel, maar helaas met iets te weinig aandacht voor de valkuilen die zich in een dergelijke benadering kunnen voordoen. Vervolgens wordt aangegeven welke rol de persoonlijkheid van mensen kan spelen bij het (niet) goed functioneren in een baan. Een aantal karakteristieke gedragskenmerken die het gevolg kunnen zijn van persoonlijkheidsproblematiek en die aanleiding zijn tot nadere diagnostiek, is op herkenbare wijze beschreven. In het voorlaatste hoofdstuk wordt heel gestructureerd aangegeven welke vormen van gedragspatronen zich kunnen voordoen en op welke wijze deze het best zijn te benaderen als leidinggevende. Door de herkenbare casuïstiek wordt het verhaal levendig en is het tevens gemakkelijk als naslagwerk te gebruiken, mochten er zich in de praktijk situaties voordoen die enige voorbereiding vragen.

Hoewel het boek primair is geschreven voor leidinggevenden is, het voor bedrijfs- en verzekeringsartsen zeker de moeite waard het te lezen. Het biedt in een relatief gering aantal bladzijden een helder beeld op spanning en motivatie enerzijds en gedragskenmerken anderzijds en hoe te komen tot een optimale match tussen de medewerker en zijn werk.

*Rulanda van Kruysbergen*