

Richard van der Lee Pieter Taffijn
Peter Dona Frederike Mewe
Susan Wanders



WERKSTRESS ALFABET

Over de vele facetten van
beroepsziekte nummer één

Het Werkstressalfabet

Richard van der Lee
Pieter Taffijn
Peter Dona
Frederike Mewe
Susan Wanders

Het Werkstressalfabet

2014 >g koninklijke
van gorcum

© 2014

Koninklijke Van Gorcum BV
Postbus 43 9400 AA Assen.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht
Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp
www.reprorecht.nl

Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie)
Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp
www.stichting-pro.nl

NUR 801

ISBN folioboek 978 90 232 5312 9
ISBN ebook 978 90 232 5313 6

Grafische verzorging:
Imago Mediabuilers, Amersfoort

Omslagontwerp:
G2K (Groningen/Amsterdam)

Uitgave en druk:
Koninklijke Van Gorcum, Assen

Inhoud

Voorwoord

Inleiding

A	Autonomie — Peter Dona	12
B	Bore-out — Frederike Mewe	16
C	Compassie — Susan Wanders	20
D	Disengagement — Richard van der Lee	26
E	Energie — Peter Dona	30
F	Flow — Frederike Mewe	34
G	Genieten — Pieter Taffijn	38
H	Hallucineren — Richard van der Lee	42
I	Interventies — Peter Dona	48
J	Jachtigheid — Frederike Mewe	52
K	Karakter — Frederike Mewe	56
L	Liefde — Susan Wanders	60
M	Mismanagement — Richard van der Lee	64
N	Nieuwsgierig — Pieter Taffijn	68
O	Onderstromen — Peter Dona	72
P	Prioriteit — Richard van der Lee m.m.v. Mart Bloem	76
Q	Quiëscentie — Pieter Taffijn	80
R	Routeplan — Richard van der Lee	84
S	Sensitiviteit — Susan Wanders	88
T	Transforgeren — Peter Dona	92
U	Uitdaging — Pieter Taffijn	96
V	Vitaliteit — Susan Wanders	100
W	Weerstand — Frederike Mewe	106
X	Xantippe — Pieter Taffijn	110
Y	YOLO — Richard van der Lee	114
Z	ZIN! — Susan Wanders	118
	 Bronnen	 122
	Auteurs	124

Voorwoord

Een derde van het ziekteverzuim in Nederland wordt veroorzaakt door werkgerelateerde psychische klachten. Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO blijkt dat ruim twee miljoen werknemers regelmatig onder hoge tijdsdruk moeten werken, vier op de tien werknemers geven aan werkdruk te ervaren en 13% heeft burn-outklachten.

De zogenoemde psychosociale arbeidsbelasting is volgens het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid de meest voorkomende beroepsziekte in ons land. Steeds meer mensen raken psychisch in de knoei door hun werk. In beginsel hoeft werkstress – in de zin van een gezonde spanning – niet negatief te zijn, het kan juist een prikkel vormen om betere prestaties te leveren. Zodra er echter sprake is van chronische stress en negatieve spanning kunnen er psychische aandoeningen ontstaan. Burn-out, ziekteverzuim en langdurige arbeidsongeschiktheid kunnen hiervan het gevolg zijn.

In veel organisaties heerst een bedrijfscultuur waarin geen of nauwelijks ruimte is om werkstress aan de orde te stellen. Het is daarom van groot belang dat managers en HR-professionals zich de kennis over werkstress eigen maken en dit onderwerp vervolgens bespreekbaar maken binnen hun organisatie. Er is inmiddels veel kennis vergaard over werkstress, maar helaas rust er in veel bedrijven te vaak nog een taboe op. Dat is niet alleen jammer, maar kost ook geld.

Dit boek levert een waardevolle bijdrage aan het doorbreken van dat taboe. De auteurs belichten werkstress vanuit zeer verschillende hoeken en doen daarmee recht aan de vele gezichten die werkstress heeft. De 26 toegankelijk geschreven korte hoofdstukken variëren van een zeer persoonlijke ervaring met de negatieve gevolgen van chronische werkstress tot het duiden van de positieve eigenschappen die stress ook heeft.

De schrijvers pretenderen niet een wetenschappelijk boek te hebben willen schrijven of kant-en-klare oplossingen te kunnen bieden. Hun boek biedt waardevolle inzichten om binnen organisaties het gesprek over werkstress op gang te brengen en na te denken over hoe de organisatie het best kan worden ingericht

om werkstress te voorkomen. Daarmee sluit het prima aan bij de Europese campagne 'Gezond werk is werk zonder stress'. Voor velen zal het een *eye-opener* zijn.

Prof. dr. Wilmar Schaufeli

Hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie

Universiteit Utrecht

If you think work is stressful, try job insecurity & unemployment

Vrij naar: Marrone & Golowka, 1999

'Participatiesamenleving' is niet voor niets uitgeroepen tot het woord van het jaar 2013. Werken en meedoen bevredigt onze psychosociale behoeften in de maatschappij: het is belangrijk voor zingeving, identiteit en sociale rol. Werk biedt sociale contacten en geeft structuur (Wilkinson et al, 2003 | Echtelt, 2010). Werken bevordert daarmee de gezondheid, dat heeft veel onderzoek ons wel duidelijk gemaakt (Tazelaar, 2004).

Daarentegen is het nog steeds zo dat slechte arbeidsomstandigheden schadelijk zijn voor de gezondheid. Waar vroeger de arbeidsomstandigheden vooral fysiek belastend waren, is er nu vooral psychosociale belasting: slechts 10 tot 20 procent van de werknemers in Nederland rapporteert nog lichamelijke belasting zoals trillingen en veel kracht zetten, terwijl bijna 40 procent een hoge werkdruk aangeeft (RIVM (samenst.), 2014). Ook arbeidsconflicten, agressie en gebrek aan regelmogelijkheden komen veel voor. Psychosociale belasting kan leiden tot stress en uiteindelijk zelfs tot een burn-out, depressieve klachten of hart- en vaatziekten. Dit zien we ook terug in de verzuim- en arbeidsongeschiktheidscijfers: in de laatste tien jaar zijn verzuim en arbeidsongeschiktheid door psychische klachten toegenomen ten opzichte van bewegingsapparaat-klachten. Eind juni 2013 was in bijna de helft van de gevallen een psychische stoornis de oorzaak van de arbeidsongeschiktheid (CBS, 2013).

In de 21^{ste} eeuw komen ook nieuwe psychosociale risico's op (Anema, 2009). Door de globaliserende wereldeconomie wordt de arbeidsmarkt in toenemende mate geflexibiliseerd. Er is een verschuiving op de arbeidsmarkt in Nederland en de EU zichtbaar van vast werk naar tijdelijke dienstverbanden, parttime en flexwerk zoals uitzend- en oproepwerk en zelfstandigen zonder personeel (zzp). Er zijn zelfs economen die zeggen dat de vaste baan gaat verdwijnen. Nederland loopt voorop in Europa met ruim 20% van dit soort banen (Houwing, 2010). Flexibilisering heeft in Nederland en de westerse wereld geleid tot een toename in baanonzekerheid

en verlies van banen. Dit is goed zichtbaar geworden tijdens de economische crisis. De uitzendkrachten, tijdelijke contractanten en zzp'ers raken als eerste hun werk kwijt. De werkloosheidscijfers zijn nog nooit zo hoog geweest.

Onderzoek toont aan dat baanonzekerheid en werkloosheid leidt tot meer langdurige gezondheidsklachten van werknemers en hun gezinnen (Ferrie et al, 2001). Vooral psychische klachten, zoals angststoornissen en depressie, komen twee tot drie keer zo vaak voor bij werklozen en werknemers met onzekere banen. Daarbij is het opvallend dat de dreiging van baanverlies minstens zo slecht voor de psychische gezondheid is als werkloosheid zelf. Met de toename van flexibele arbeidsconstructies in Nederland is daarmee het risico op gezondheidsproblemen aanzienlijk vergroot. Ook dit zien we terug in onze UWV-statistieken. Zieke werklozen en flexwerkers (zogenaamde 'vangnetters') doen vaker een beroep op de WIA. Het risico voor zieke vangnetters om arbeidsongeschikt te raken is veel hoger dan werknemers met een baan: ca. 40 procent van de WIA-toekenningen, dit is veel meer dan je zou verwachten gezien hun aandeel in de beroepsbevolking (UWV (samenst.), 2009).

In het licht van deze nieuwe uitdagingen van de veranderende arbeidsmarkt zet de divisie Sociaal Medische Zaken van UWV zich in om via professionele oordeelsvorming mensen met een beperking zoveel mogelijk te laten participeren naar vermogen. De wetenschappelijke onderbouwing van de verzekeringsgeneeskunde en arbeidskunde bevorderen we via de kenniscentra KCVG en AKC en sinds 2010 is de UWV-leerstoel 'Academisering van de verzekeringsgeneeskunde' gevestigd. Uiteraard vindt er gezien bovengeschetste ontwikkelingen veel onderzoek plaats op het gebied van psychische klachten en (werk)stress, met als doel onze dienstverlening voor deze kwetsbare groep mensen te verbeteren.

Dit boek is geschreven om uit verschillende invalshoeken (medewerkers, leidinggevend en HR-adviseurs) het licht te werpen op de preventie van werkstress. Want vanzelfsprekend geldt ook hier: voorkomen is beter dan genezen. Ik wens u veel leesplezier toe!

Bruno Bruins, voorzitter RvB UWV

Dit voorwoord is deels geïnspireerd door/gebaseerd op de oratie van JR (Han) Anema t.b.v. UWV leerstoel in 2010

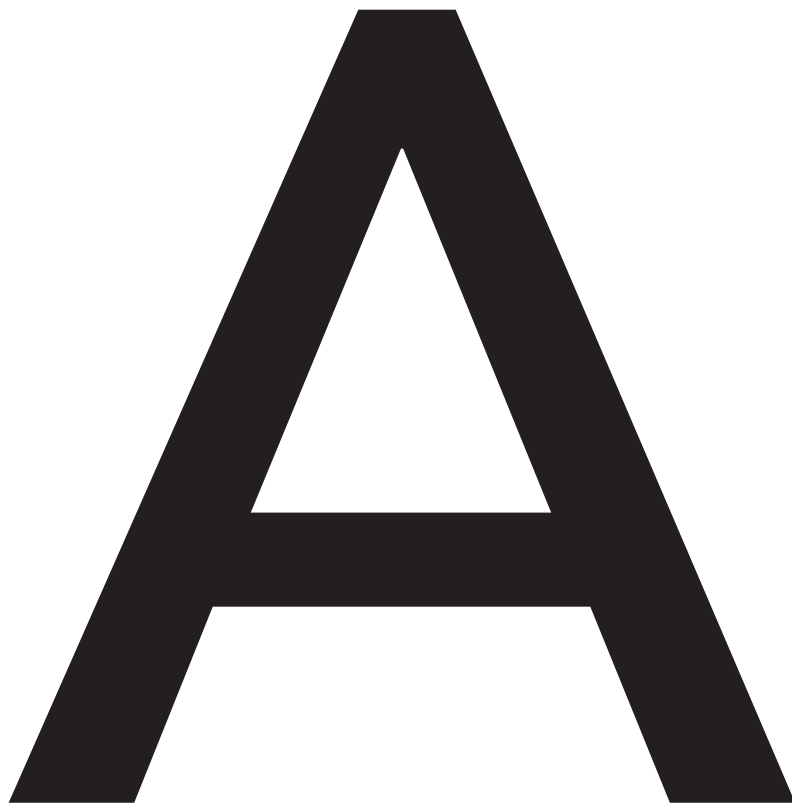
Inleiding

Werkstress! We hebben er allemaal weleens mee te maken. Als partner, collega, leidinggevende, hulpverlener of natuurlijk zelf, met alle niet gewenste bijbehorende gevolgen. Het is dan logisch dat werkstress nu ook de aandacht heeft van de rijksoverheid in de vorm van een plan van aanpak dat is gelanceerd door minister Asscher. En op zich is dit ook begrijpelijk want werkstress heeft impact! Op de persoon zelf en zijn of haar omgeving maar ook in z'n totaliteit op de economie. Werkstress kost de BV Nederland namelijk jaarlijks miljarden euro's.

Echter, het gaat bij werkstress niet alleen om achteraf helpen! Nee, het gaat juist om vooraf voorkomen. En de preventie op dit gebied hangt nauw samen met zaken als het afbreken van traditionele denkpatronen en hiërarchische organisatiestructuren en de acceptatie dat wij collectief te maken hebben met een nieuwe realiteit. Maar ook dat het gaat om meer in verbinding zijn met elkaar en vanuit een ander perspectief kijken naar geluk en plezier. Je kunt dus zeggen dat het routeplan naar de duurzame samenleving gelijk opgaat met de vermindering van werkstress.

Hiervan uitgaande hebben de vijf auteurs vanuit diverse invalshoeken hun krachten gebundeld en 26 inzichten beschreven voor medewerkers, leidinggevend en HR-adviseurs. Dit met het doel ook de praktische kant beter zichtbaar te krijgen van werkstress op de werkvloer of in dit geval het voorkomen hiervan want daar is iedereen bij gebaat!

Richard van der Lee, Pieter Taffijn, Peter Dona,
Frederike Mewe, Susan Wanders



Autonomie

Peter Dona

Van werknemer naar werkondernemer

Creatief, ondernemend, zelfstandig en verantwoordelijkheid nemend, zomaar een greep uit de eisen die tegenwoordig menig vacature sieren. Soms wordt dit wel de werknemer 3.0 genoemd. Grappig (of juist niet) als we zien dat organisaties nog steeds vooral bezig zijn met stabiliteit, beheersing, overleven en managen vanuit transacties (werken op basis van ruil). In feite dus de Organisatie 1.0, ergens loopt er toch iets niet geheel parallel.

In 1998 had Geert Hamaker het al over wat hij noemde de 'werkondernemer' die aan de slag gaat op de 'nomadische' arbeidsmarkt, die zijn portfolio vult met telkens nieuwe banen (Hamaker, 1998). Misschien dat zijn visie, die toen nog toekomst was, toch steeds meer de werkelijkheid wordt. Werkgevers hebben vooral behoefte – een behoefte die al dan niet sterker is geworden door de economische crisis – aan flexibele, niet te dure, veranderingsbereide en competente werknemers die gedurende een bepaalde periode inzetbaar zijn. En o ja, deze werknemer moet ook nog eigenaarschap nemen over zijn eigen (duurzame) inzetbaarheid. Dus gezond en vitaal zijn en beschikken over de juiste kennis en competenties!

Autonomie, de basis van werkplezier en bevologenheid

Zou dat nu de 'autonomie' nieuwe stijl zijn? In de psychologie weten we al decennialang dat autonomie in het werk, dat we meestal met het begrip 'regelvermogen' aangeven, gezien wordt als een van de meest cruciale energiebronnen & stressfactoren. Regelvermogen biedt ons de mogelijkheden om ons werk zelf in te delen, problemen op te lossen en zelf de manier te kiezen hoe we dat doen, et cetera. Wanneer dat niet of onvoldoende het geval is, ontstaat er ongezonde werkdruk, de balans tussen wat ons energie geeft en wat stress veroorzaakt, is dan verstoord.

Dat er vaak sprake is van dergelijke verstoringen zien we bijvoorbeeld bij verpleegkundigen, in wier werk het managen van kosten vaak belangrijker is dan waar men eigenlijk voor had gekozen en waar de passie voor het werk vandaan komt (zorg voor patiënten en helpen deze te genezen). Of bij ambulancepersoneel dat getrakteerd wordt op agressie bij het verlenen van eerste hulp, of bij politieagenten die fysiek en mentaal beschadigd raken door het geweld waarmee zij te maken krijgen. Los van deze specifieke

voorbeelden, kun je je afvragen of organisaties werknemers het regelvermogen en misschien zelfs het denkvermogen niet te veel hebben ontnomen, in de voortdurende drang naar beheersing, controle, businessmodellen en businesscases?

Hiermee hebben we al gelijk het begrip werkstress te pakken, iets waar we als we de onderzoeken mogen geloven allemaal op de een of andere manier mee te maken hebben. We hebben het hierbij dan wel nadrukkelijk over 'werkstress'. In feite ontstaat stress als de externe druk zo hoog is dat de grens van je persoonlijke aanpassingsvermogen wordt overschreden als gevolg van te veel stressoren en te weinig hulpbronnen, waardoor je niet meer in staat bent om de spanning die hieruit voortkomt te verminderen. Je kunt als het ware op dat moment niet voldoen aan de gestelde eisen uit je werkomgeving of je acht je daar niet toe in staat.

Stressoren kunnen dan bijvoorbeeld zijn: letterlijk te veel werk, of het ervaren als zodanig, werken in een te hoog tempo en hier geen invloed op uit kunnen oefenen, niet of onvoldoende zicht op wat het resultaat is van je werkzaamheden. Maar vooral, waar de titel van dit hoofdstuk naar verwijst, het tekort of gebrek aan autonomie in je werk. Regelvermogen noemen we dat ook vaak: het zelfstandig kunnen bepalen hoe je je werk uitvoert, en hierin zelfstandig besluiten kunnen nemen.

Het meest aansprekende voorbeeld hiervan is toch nog steeds de 'productieloopband', maar zien we die in zekere zin niet terug in supermarkten (kassa) of in de zorg, en is niet een belangrijk deel van wat we wel zo mooi kenniswerken noemen, gewoon een nieuwe manier van lopendebandwerk?

Energie krijgen we uit de inhoud van ons werk, de mate waarin we het werk zinvol achten, de feedback en vooral waardering hiervoor van de leidinggevende, de collega's. Het hebben en houden van de balans tussen de stressoren en de energiebronnen is de essentie!

Maar zoals bij vele zaken, geldt ook hier dat niet elke werknemer hetzelfde is. En dus is ook het omgaan met stressoren en energiebronnen bij iedereen verschillend. In de werkstresstheorieën hebben we het dan over copingmechanismen. Coping of stresshantering is de manier waarop wij met negatieve of stressvolle ervaringen of emoties omgaan (Schaufeli & Bakker, 2007).

Een op drie werkenden heeft last van werkstress

Werkstress is een van de meest voorkomende problemen die door werknemers genoemd worden als mogelijke oorzaak voor ziekteverzuim, voor verminderde motivatie en werkplezier. Ruim een derde van de Nederlandse werknemers geeft aan in meer of mindere mate last te hebben van, of te maken te hebben met minstens een van de genoemde werkstressoren (Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden, 2012). Zaken die te maken hebben met het werk zelf (over- of onderbelasting), met de werkomstandigheden, met de stijl en kwaliteit van leidinggeven en de cultuur in de organisatie.

Is dan het nieuwe initiatief van de huidige minister van SZW, met de lancering van een project gericht op het verminderen van werkdruk, verzuim en burn-out (Asscher, 2013), niet vooral symptoombestrijding in plaats van het aanpakken van de bron?

Hoeveel medewerkertevredenheid- en bevlogenheidonderzoeken hebben we nodig om te zien dat werknemers aangeven zich wel verbonden te voelen met hun eigen, individuele doelen, maar dat er geen of veel minder eigenaarschap wordt ervaren voor de gezamenlijke team-, afdelings- en/of organisatiedoelen? Individueel eigenaarschap is natuurlijk nog geen gedeeld eigenaarschap.

Of is autonomie vooral iets van bevlogen werkgevers, managers en werknemers die elkaar versterken en motiveren, het beste uit elkaar halen en waar vertrouwen geven en krijgen essentiële samenwerkingsvoorwaarden zijn?

Zoals de Vlaamse hoogleraar Jan Bommerez beschrijft: "Werknemers willen en kunnen wel degelijk veranderen, maar niet veranderd worden" (Bommerez, 2001). Autonomie in het werk, werkelijk eigenaar mogen en kunnen zijn van de arbeidsprestatie die je levert, vraagt om vertrouwen, om geloof in de toegevoegde waarde die je biedt. Dan ontstaat er energie, in plaats van dat er vermoeidheidsklachten optreden, die tot werkstress kunnen leiden.

P

Prioriteit

Richard van der Lee m.m.v. Mart Bloem

Een vraag om dit hoofdstuk mee te beginnen:

Aan welke leeftijdscategorie denk je bij werkstress?

Het antwoord zal divers zijn maar over het algemeen zullen de jeugdigen die nu de arbeidsmarkt bestormen of recent een baan hebben gevonden niet als eersten in gedachten naar boven komen. Kortom, welkom in de wereld van generatie Y, de mensen die geboren zijn tussen 1980 en 1995. Dit zijn ook de personen die op het eerste gezicht vol energie zitten, sociaal zijn, continu nieuwe uitdagingen zoeken en communiceren met de modernste communicatiemiddelen en via social media tot kunst hebben verheven.

Maar er is ook een keerzijde, die nog te vaak niet wordt gezien en onderkend. Deze schaduwkant komt duidelijk naar voren in de documentaire *Talking about my generation*, die gemaakt is door Mart Bloem in samenwerking met deskundigen en de Gen Y'ers zelf (Bloem, 2013). Generatie Y heeft namelijk heel veel last van werkstress. Deze beelden worden ook bevestigd door cijfers, wat onder andere staat beschreven in het artikel 'Steeds vaker burn-out voor jongeren onder de 33', dat is gepubliceerd op *NRC-carrière* (Van der Hulst, 2013).

Keuzestress

Allereerst heeft de keerzijde te maken met het gegeven dat deze generatie over het algemeen in grote welvaart is opgegroeid, waarbij 'the sky the limit' was. Alles kon, alles mocht, alles was mogelijk en geld was vaak geen probleem. Deze 'vrijheid', waarbij te denken valt aan producten, diversiteit aan opleidingen, ontspanningsmogelijkheden, enzovoorts, heeft het fenomeen keuzestress in de hand gewerkt en dat blijkt ook duidelijk uit de documentaire.

Keuzestress is een vorm van stress die veroorzaakt wordt doordat iemand overspoeld wordt met informatie die overwogen moet worden om een 'goede' keuze te kunnen maken. Niet alleen de complexiteit van de keuze speelt mee, ook het enorm toegenomen aantal keuzes in de laat-moderne samenleving is een belangrijke oorzaak van keuzestress. (Wikipedia, 2014)

Ongebreidelde energie

Een tweede oorzaak, deels als gevolg van keuzestress, komt doordat generatie Y'ers ongebreideld energie (willen) steken in allerlei uitdagingen en dan nog het liefst tegelijkertijd. Het gevolg

hiervan wordt in de documentaire kernachtig en duidelijk verwoord door Aart Bontekoning, deskundige op het gebied van generatiemanagement:

Omdat je heel veel energie overal instopt,
loop je ook het risico op een burn-out!

Oorzaak-gevolg

Dit wetende en kijkend naar de relatie tussen oorzaak en gevolg, is er binnen organisaties en vooral bij de oudere generatie medewerkers en leidinggevenden een beeld ontstaan dat niet strookt met de realiteit. Denk hierbij aan het beeld dat generatie Y minder waarde toevoegt aan de dagelijkse werkpraktijk door bijvoorbeeld het veelvuldige gebruik van social media om te 'netwerken', het continue 'gespeel' met allerlei communicatiemiddelen en de kortere concentratieboog. En natuurlijk geldt nog sterker het beeld van Ygenwijsheid, omdat veel mensen uit deze generatie niet denken en doen volgens de traditionele en vooral langdurig ingeslepen patronen binnen organisaties, onder de noemers organisatiecultuur en -structuur. Deze zogenaamde realiteit zorgt ervoor dat het uiteindelijk niet gaat om waar het daadwerkelijk om zou moeten gaan, namelijk het faciliteren van generatie Y. Dit laatste is wenselijk zodat deze generatie haar eigen toegevoegde waarde kan leveren aan de verdere ontwikkeling van organisaties en de samenleving. En dit alles begint met prioriteren.

De eerste prioriteit

Belangrijke kenmerken van generatie Y'ers zijn dat zij intuïtief horizontaal organiseren en daarnaast kennis en kunde delen zonder daar direct wat voor terug te verwachten, dit de normaalste zaak van de wereld vinden. Dit zit, zeg maar, in het DNA. Hierbij laat deze generatie zich niet belemmeren door hokkerige en hiërarchische organisatiestructuren, wat ook overeenkomt met de mentaliteit van de hippies uit de babyboomgeneraties. Kortom, figuurlijke en soms letterlijke muren worden gezien als irritante belemmeringen voor het realiseren van verbinding en deze worden vermeden of wanneer mogelijk in sneltreinvaart afgebroken.

Een andere relevante en positieve eigenschap die in algemene zin opvalt, is dat deze generatie, in relatie tot werk, veel geld verdienen (nog) niet op de eerste plaats heeft staan. Plezier in het werk, zingeving en geluk zijn in dat kader factoren die even

belangrijk, zo niet belangrijker zijn. Dit komt ook duidelijk in de documentaire naar voren en wordt benadrukt door de volgende uitspraak van een van de hoofdrolspelers:

Werken omdat het gaaf is en
niet omdat je er geld voor krijgt.

Dit zijn allemaal positieve eigenschappen die van belang zijn voor het nieuwe organiseren in een duurzame samenleving. Een stip aan de horizon die steeds dichterbij komt en waar op veel terreinen mooie ontwikkelingen zichtbaar zijn. Echter, de route naar de stip zal meer hobbels kennen en langer duren wanneer een belangrijk deel van generatie Y vroegtijdig is opgebrand, en daarmee is de samenleving niet gediend. Het is dan ook van belang dat de oudere generatie leidinggevenden en medewerkers binnen organisaties prioriteit geeft aan het gidsen van de generatie Y'ers en hen helpt de juiste keuzes te maken. En gidsen is in deze een bewust gekozen term, want opleggen of sturen werkt niet goed en zorgt voor wrijving en het onderdrukken van de genoemde positieve eigenschappen die in de huidige transitie van de samenleving zo van belang zijn.

De tweede prioriteit

Het is echter niet zo dat de generatie Y'ers rustig kunnen blijven wachten totdat zaken worden aangedragen die passen binnen de comfortzone, zoals door hun medegeneratiegenoot wordt beschreven in het prikkelende en opiniërende artikel 'Advies aan mijn generatie: Schop jezelf voor de kont en maak keuzes' (Van den Dungen, 2014). Het is in ieder geval van belang dat zij, in relatie tot werk, zelf ook keuzes maken en hier dus 'werk' van maken. Dit moet er in samenhang met de 'eerste prioriteit' toe gaan leiden dat het veelbelovende potentieel van generatie Y tot volle wasdom komt in plaats van dat er sprake is van grootschalige verspilling.

Doen

Uiteindelijk kom alles neer op keuzes maken en doen, waarbij het in dit geval van belang is de kracht van de twee onderwerpen uit het onderstaande citaat van Adriaan Ronald Holst te combineren en hiermee een betere wereld met minder werkstress te realiseren.

Jeugd voelt verder dan ervaring ziet.

W

Het Werkstressalfabet

Weerstand

Frederike Mewe

Jan slaapt zich elke dag naar zijn werk. Hij krijgt al buikpijn als hij denkt aan het project dat hij samen met zijn leidinggevende, Marcel, moet gaan uitvoeren. Het botert niet tussen Jan en Marcel. Ze hebben elkaar nooit echt goed begrepen, maar hadden daar meestal niet zo'n last van, omdat ze nooit samen op een project zaten. Bij dit project is dat anders. Marcel en Jan hebben geheel verschillende ideeën over de aanpak. Marcel is van het snelle scoren, terwijl Jan het opbouwen van een relatie met de klant belangrijk vindt. Hij kan Marcel dit maar niet aan zijn verstand brengen. De laatste tijd gaat Jan steeds meer in de contramine. Hij trekt zich terug, doet veel op eigen houtje en houdt zaken achter. Marcel vindt dat Jan slecht functioneert en denkt eraan iemand anders voor het project te vragen.

Stephanie werkt als communicatiemedewerker bij een telecombedrijf. De laatste tijd is er veel in haar leven gebeurd. Op het werk heeft er een reorganisatie plaatsgevonden. Hoewel Stephanies positie gespaard is gebleven heeft zij van een aantal dierbare teamleden afscheid moeten nemen. Ook in de privésfeer krijgt zij het te verduren. Haar vader is twee maanden geleden overleden en haar partner heeft aangekondigd te willen scheiden. Behoorlijk wat ingrediënten om uit het veld geslagen te zijn. Toch weet Stephanie zich staande te houden. Zij heeft op haar werk kunnen regelen dat zij tijdelijk een dag minder werkt, haar moeder komt regelmatig oppassen op de kinderen en zij heeft een psycholoog in de arm genomen om haar life events een plek te kunnen geven.

Weerstand versus weerstand

Weerstand: in beide voorbeelden gaat het daarover. Maar dan wel in geheel verschillende betekenissen van het woord. In het eerste voorbeeld gaat het om weerstand in de zin van verzet of tegenstand; weerstand hebben tegen zaken die anders gaan dan jij zou willen. In de tweede casus zien we weerstand in de betekenis van iets kunnen weerstaan, als incasseringsvermogen. Wanneer we over weerstand praten wordt vaak aan de eerste definitie gedacht, terwijl de tweede betekenis net zo interessant is als het gaat over werkstress. Beide verschijningsvormen spelen een grote rol in het ontstaan van en het omgaan met werkstress.

Weerstand in de betekenis van verzet

Veel leidinggevendens zullen weerstand in de betekenis van verzet herkennen. Een medewerker voelt zich niet begrepen, je raakt uit contact of je hebt het idee dat een medewerker zich verzet tegen plannen van de organisatie. Wanneer er sprake is van deze vorm van weerstand is de kans groot dat de arbeidsrelatie verstoord raakt. We spreken van een verstoorde arbeidsrelatie wanneer de relatie tussen leidinggevende en medewerker(s) dusdanig moeizaam verloopt dat de samenwerking en productie eronder

lijden. De mate waarin arbeidsrelaties verstoord zijn, verschilt, evenals de impact ervan. De ernst en de duur van de onenigheid is bepalend voor de mate van lijden en ook voor de mate van het ervaren van werkstress. Een langdurig conflict over een onverenigbaar geschil heeft bijvoorbeeld veel meer impact dan een meningsverschil over iets dat relatief gemakkelijk op te lossen is. Verstoorde arbeidsrelaties zijn een kostbare aangelegenheid voor een organisatie. Naast hoge kosten door verminderde productiviteit, betekent het vaak ook een slechte sfeer en verhoging van de werkstress. En als de werkstress te lang aanhoudt, kan het tot overbelasting of burn-out leiden.

Weerstand verminderen

Wat kun je doen om de weerstand – in de betekenis van verzet – te verlagen? Bij veel managers is er onbegrip voor de weerstand. Ze zien het als belemmering in het behalen van hun doelstellingen. Vooral de sterk taakgerichte leider zal hier tegenaan lopen. Die ziet iemand met werkstress (of erger: een burn-out) als zeurpiet. Aan de buitenkant is niets aan deze medewerker te zien; de manager begrijpt niet dat een medewerker niet gewoon meedraait in het team.

Voor deze manager is het belangrijk om zich te realiseren dat achter het 'niet meedoen' vaak angst of onzekerheid schuilgaat. Angst om iets niet te kunnen of niet goed genoeg te zijn. Probeer te onderzoeken wat de reden van het weerstandsgedrag is en bestempel het gedrag niet direct als onwil. De oplossing is dat je in gesprek gaat met je medewerker. En dan bedoel ik niet in gesprek over het werk of de doelstellingen, maar toon interesse in je medewerker. Ga je medewerker echt leren kennen. Leer zijn angsten en twijfels te zien, de hypotheekstress die hij of zij heeft. Krijg oog voor de worstelingen waar de medewerker dagelijks mee kampt. Dat is nogal wat, maar pas als je daar zicht op krijgt, kun je het verzet langzaam afbreken en het incasseringsvermogen gaan opbouwen.

Weerstand in de betekenis van incasseringsvermogen

Ik vind het mooi om weerstand in deze betekenis van het woord te zien: incasseringsvermogen. Het is niet het eerste waar je aan denkt bij het begrip weerstand. Bij incasseringsvermogen gaat het namelijk over flexibiliteit, de mate waarin je jouw houding en opvattingen vrijwillig kunt en wilt aanpassen aan veranderende omstandigheden in je werkomgeving. Het tegenovergestelde dus

van weerstand in de definitie van 'verzet'. Maar evenzo belangrijk als het gaat om werkstress. Mensen met een sterk incasseringsvermogen ervaren minder werkstress. Daarom is het van belang om je als manager te verdiepen in hoe je het incasseringsvermogen van je medewerkers kunt vergroten. Hier volgt alvast een aantal adviezen:

- *Weet wat er speelt binnen je team.* Zijn er (onderhuidse) conflicten of rommelt het? Onderzoek wat er gaande is en maak het bespreekbaar. Een slechte sfeer werkt stress in de hand.
- *Neem signalen van werkstress serieus.* Ook al herken je ze misschien niet, onderken dat ze er zijn en zorg dat er hulp komt. Als je het lastig vindt zelf die hulp te bieden, schakel dan een externe professional in.
- *Leer je medewerkers kennen.* Stel vragen en leer echt te luisteren. Denk niet te snel het antwoord wel te weten, maar verdiep in je in je medewerkers.
- *Laat talent tot bloei komen.* Het incasseringsvermogen van mensen groeit als ze kunnen werken vanuit hun kracht. Zorg dat je inzicht krijgt in de individuele talenten van medewerkers en laat medewerkers er gebruik van maken.

Laat de weerstand groeien!

Het Werkstressalfabet

*The two enemies of human happiness are pain and boredom
– Arthur Schopenhauer*

Stress op het werk is een onderwerp dat aandacht verdient. Aandacht voor werknemers die er dagelijks mee geconfronteerd worden, maar ook voor leidinggevenden en HR adviseurs die dit hardnekkige probleem een halt proberen toe te roepen. Dat ook de overheid geld investeert in de aanpak van werkstress is niet verwonderlijk gezien de torenhoge kosten die er mee gepaard gaan.

In *Het Werkstressalfabet* belichten vijf auteurs vanuit hun eigen expertise de verschillende aspecten van werkstress. Welke persoonseigenschappen spelen een rol? Welke vaardigheden kunnen je weerstand tegen stress vergroten en welke rol speelt de bedrijfscultuur en het management?

In ieder hoofdstuk ligt de nadruk op de praktische toepasbaarheid van de geboden inzichten. *Het Werkstressalfabet* laat zien hoe waardevol het kan zijn om een complex probleem van meerdere kanten te belichten.

