

Opgebrand, uitgeblust

ONGELUKKIG

op de werkvloer

De cijfers liegen er niet om. Meer dan een miljoen Nederlanders heeft klachten die wijzen op een burn-out of andere werkgerelateerde psychische ziekten. Ruim een derde van alle ziekteverzuim is te herleiden tot werkstress. Inmiddels gaat het om 7.555.000 verzuimdagen, oftewel 21.000 fte, ter waarde van € 2 miljard. Jaarlijks. Daarmee is psychosociale arbeidsbelasting (PSA) veel voorkomende beroepsziekte.. In dit artikel verkennen we de relatie tussen PSA en geluk op de werkvloer.

TEKST | Astrid de la Fuente en Cristel van de Ven

Het is bekend dat werk fysieke belasting met zich mee kan brengen. Maar voor 1,6 miljoen werknemers is agressie en geweld aan de orde van hun werkdag zijn. Dat geldt met name in de horeca, de zorgsector en het onderwijs. Ook tegenover gezagsdragers en werknemers met een publieke taak halen sommige klanten of burgers helaas met enige regelmaat verbaal of fysiek hun gram. Bijna een kwart van de Nederlandse werknemers kan daarover meepraten. Tussen collega's is het evenmin altijd feest. Een op de zes werknemers wordt gepest, geïntimideerd of gediscrimineerd. Het valt allemaal onder de noemer psychosociale arbeidsbelasting, afgekort tot PSA.

Werkstressoren en energiebronnen

Ruwweg zijn er twee soorten factoren die impact hebben op het welbevinden en functioneren van werknemers: stressoren of stressbronnen enerzijds en energiebronnen anderzijds. Elk(e) beroep(sgroep) lijkt eigen stressoren te kennen en elk mens heeft zijn of haar eigen ontvankelijkheid daarvoor. Dat geldt evenzo voor energiebronnen. Ook kunnen werkstressoren en energiebronnen organisatie- en team-specifiek zijn, voortkomend uit de heersende mores en cultuur. Werkstressoren en energiebronnen zijn niet langer in balans als er te veel werkstressoren en/of te weinig energiebronnen zijn. Zo ontstaat een voedingsbodemp voor PSA.



Het kan dan ook zinvol zijn werkstressoren en energiebronnen in kaart te brengen om PSA-klachten te kunnen voorspellen. In feite vormen ze zo indicatoren voor het functioneren van werkenden. De aanwezigheid van te veel werkstressoren lijkt vooral invloed te hebben op het mentale en fysieke welbevinden. Een tekort aan energiebronnen heeft vooral negatieve gevolgen voor motivatie en betrokkenheid (Bakker, Schaufeli, De Boer & Demerouti, 2003). Jaren van onderzoek, zowel observatie als modellering, hebben een top drie van werkstressoren opgeleverd:

1. te hoge werkdruk;
2. te weinig autonomie of regelruimte, dat wil zeggen controle over de uitvoering van de werkzaamheden;
3. te weinig sociale steun.

De klachten die voortkomen uit het uit balans raken van werkstressoren en energiebronnen uiten zich op verschillende manieren:

- fysiek, in bijvoorbeeld hoofdpijn, hartkloppingen, hoge bloeddruk;
- psychisch, in symptomen als depressie, achterdocht, rusteloosheid;
- in gedrag; denk aan verslaving, verminderde productiviteit, verzuim;
- in houding, zoals cynisme en onverschilligheid.

Werkstressoren en energiebronnen zijn af te leiden van kenmerken van het werk. Dergelijke kenmerken zijn bijvoorbeeld werktempo en werkhoeveelheid (werkstressor 1: te hoge werkdruk), de mate van afwisseling en zelfstandigheid (werkstressor 2: te weinig autonomie), de emotionele, mentale en fysieke belasting en mogelijkheden om te leren. Ook de organisatie van het werk en relaties met collega's en de leidinggevende zijn relevante factoren (werkstressor 3: te weinig sociale steun). Verder spelen informatievoorziening en communicatie, evenals de mate van participatie en de wijze van besluitvorming een grote rol. Onzekerheid is voor ieder mens een bron van stress, alhoewel niet voor iedereen in gelijke mate. Op het werk gaat het dan om kwesties als baanzekerheid, beloning en loopbaanontwikkeling. Tot slot, in dit niet-uitputtende overzicht van werkkenmerken, blijken plezier, betrokkenheid en bevoegenheid indicatoren voor het al dan niet ervaren van werkstress.

Eisen veranderen

Tot zo ver de beschrijving van de verschillende vormen van arbeidsbelasting, de terminologie rond PSA en de definitie en oorzaken ervan. Tijd om als het ware uit te zoomen naar

de context waarin dit alles plaatsvindt. Organisaties waarin mensen werken staan immers niet op zichzelf. Zij functioneren in een maatschappelijke context waarin enorme veranderingen zich de afgelopen decennia hebben voltrokken en nog steeds gaande zijn. Deze veranderingen hebben invloed op de eisen waaraan organisaties en de Nederlandse beroepsbevolking moeten voldoen.

Van fysieke naar mentale arbeid

Een van die veranderingen is de ontwikkeling van een productie- naar een kenniseconomie en daarmee van fysieke naar vooral mentale arbeid. In toenemende mate voeren we ons werk verplicht zittend uit. Meestal hebben we hierop zelf geen invloed omdat de werkvloer en het werk nu eenmaal zo zijn ingericht. En dat terwijl te weinig autonomie in de uitvoering van het werk een van de top drie werkstressoren is.

Veelvuldig en langdurig zittend werken leidt tot fysieke onderbelasting en bewegingsarmoede. De afgelopen jaren is dit erkend als een nieuw arbeidsrisico en veelvuldig onderzocht. Inmiddels zijn er sterke aanwijzingen dat lang zitten de kans op vroegtijdig overlijden en op diabetes en hart- en vaatziekten verhoogt. Bovendien vermoeden wetenschappers een relatie met onder andere het ontstaan van depressie en klachten aan het bewegingsapparaat (Hendriksen e.a., 2013; TNO, 2013). Vandaar de sinds enige tijd bekende slogan 'Zitten is het nieuwe roken'.

Privétaken en -zorgen

Ook in het privédomen is veel veranderd. De strakke gezinsstructuur van vader, moeder en gemiddeld anderhalf kind is voor velen een fluïde netwerk geworden met alle organisatorische en relationele uitdagingen van dien. Daarnaast is de toegenomen arbeidsmarktparticipatie van vrouwen en vijfenvijftigplussers zeer ingrijpend gebleken.

Verder betekenen groeiende mantelzorgtaken voor menig een een behoorlijke verzwaring van de draaglast. Mantelzorg is zorg die buiten de 'normale' zorg voor bijvoorbeeld eigen gezinsleden valt: onbetaalde zorg voor een naaste die de mantelzorger doorgaans intensief, meer dan acht uur per week, en/of langer dan drie maanden, verleent (De Boer & De Klerk, 2013). Gemiddeld een op de zes werkenden is naar deze maatstaven mantelzorger, in de zorgsector zelfs al een op de vier. Bijna een half miljoen mantelzorgers voelt zich zwaar belast of overbelast (Stolvoort & Vermeulen, 2015).

Digitalisering en globalisering

Nog een ingrijpende maatschappelijke verandering is te





Cristel van de Ven is partner bij Factor Vijf organisatieontwikkeling.



Astrid de la Fuente is directeur van KringConsult, Bureau voor Organisatieklimatologie

vinden in digitalisering en globalisering. De daaraan gepaard gaande opheffing van de grenzen van plaats en tijd heeft een enorme impact op hoe we leven en werken. Ons werk lijkt steeds 'gulziger' ten opzichte van ons privéleven (Sok, 2016) en omgekeerd is ons privéleven steeds moeilijker buiten de deur van ons werk te houden. Een verstoorde werk-privébalans is een van de factoren die leiden tot ziekteverzuim.

Dat er in het algemeen sprake is van hoge werkdruk in onze 24/7-economie wordt door weinigen betwist. Nederland kent vergeleken met andere landen een zeer hoge productiviteit. We brengen hier in herinnering dat een te hoge werkdruk een van de drie grootste werkstressoren is. Wendbaarheid, visie en een leven lang leren zijn vereisten geworden om mee te kunnen (blijven) doen in onze VUCA-wereld, die Volatile, vluchtig, Uncertain, onzeker, Complex en Ambiguous, dubbelzinnig, oftewel niet-eenduidig, is (Lawrence, 2013).

Winners en losers

Wellicht minder grijpbaar en aanwijsbaar zijn veranderende normen en waarden voor hoe we willen samenleven en onze samenleving inrichten. In het licht van de derde grootste werkstressor, te weinig sociale steun, is dit een relevante kwestie. Het mantra van zelfredzaamheid klinkt steeds vaker en gaat vaak hand-in-hand met geloof in de maakbaarheid van ons werk- en levensgeluk. Hier doet zich wellicht ook de invloed gelden van de Angelsaksische cultuur, waarin in principe iedereen het kan maken: from paperboy to millionaire, aldus de slogan van de American dream. Deze maakbaarheidsgedachte appelleert aan ons geloof in onszelf. Het wil ons empoweren, 'in onze kracht zetten'. In het beste geval zet ons dat aan tot actie, tot groei, tot een volgende stap op de maatschappelijke ladder of in onze persoonlijke ontwikkeling. Dan worden we winners. In het slechtste geval werpt het mensen terug op zichzelf en bestempelt het hen die de volgende stap niet kunnen zetten tot

losers, met als motto 'Succes is een keuze'.

Welzijn en welbevinden

Terug naar de organisaties waar de invloed wordt ervaren van al deze maatschappelijke ontwikkelingen. Op de werkvloer blijkt er veel te winnen bij het versterken en vergroten van welzijn en welbevinden. Menig organisatie heeft inmiddels de HRM-steven afgewend van programma's om prestaties te verbeteren en functioneren te repareren en koers gezet naar trajecten en trainingen die werknemers gelukkiger moeten maken. Her en der is als nieuwe stuurman de eerste 'Chief Happiness Officer' aangesteld.

Dit alles roept de vraag op (of zou dat moeten doen): wat is geluk en wanneer zijn medewerkers gelukkig? De Positieve Psychologie sleutelt al jaren aan de definitie van 'geluk' en is gekomen tot 'een combinatie van emotioneel, psychologisch en sociaal welbevinden' (Bohmeijer e.a., 2013):

- emotioneel welbevinden omvat de mate waarin positieve gevoelens aanwezig en negatieve gevoelens afwezig zijn, gecombineerd met de mate van tevredenheid over het eigen leven;
- psychologisch welbevinden verwijst naar optimaal individueel functioneren in de zin van zelfrealisatie volgens zes criteria: doelgerichtheid, persoonlijke groei, autonomie, omgevingsbeheersing, zelfacceptatie en positieve relaties;
- sociaal welbevinden heeft betrekking op optimaal sociaal functioneren op vijf dimensies: sociaal geïntegreerd en geaccepteerd zijn, samenhang ervaren, sociaal kunnen bijdragen en zich realiseren.

In deze definitie herkennen we (aspecten van) de eerder genoemde top drie werkstressoren en daarmee samenhangende energiebronnen. Inmiddels zoeken steeds meer organisaties naar wegen om 'welbevinden', 'welzijn' en 'geluk' in te bedden in een visie op HRD.



Werkstress leidt jaarlijks tot **7.555.000** verzuimdagen, oftewel **21.000** fte

Arbeidsdeskundigen kunnen hen daarbij actief ondersteunen. Ook kunnen zij een rol spelen om vervolgens de nieuwe visie te vertalen naar de juiste interventies op de juiste niveaus.

Eerste interventieniveau: het individu als persoon

In de praktijk van organisaties blijkt dat interventies ter vergroting van welzijn en welbevinden zich vaak richten op het eerste interventieniveau: dat van het individu en zijn of haar persoon. Persoonlijkheidsfactoren als optimisme, neuroticisme en perfectionisme hebben inderdaad invloed op de draagkracht en belastbaarheid van individuen en daarmee op hun functioneren. Het heeft dus zin werknemers individueel te ondersteunen in het aanboren van persoonlijke hulpbronnen en het ontwikkelen van persoonlijke coping-vaardigheden voor het omgaan met werkstress. Echter, achter zulke individuele interventies kan, als negatieve keerzijde van positieve aandacht en stimulans, de aanname schuilgaan dat de werknemer kneedbaar is of zou moeten zijn.

Tweede interventieniveau: het individu als werknemer

Ondertussen heeft de werknemer altijd te maken met een organisatiecontext waarin hij of zij zal moeten omgaan met specifieke werkstressoren. Het is mogelijk dat die werkstressoren losstaan van persoonlijke vaardigheden, gedrag of houding. Interventies op het eerste niveau, die de werknemer aanspreken als persoon, kunnen dan de indruk geven dat hij of zij de zwarte piet krijgt toegespeeld. De interventies horen in zo'n geval thuis op het tweede niveau (of zelfs een nog hoger niveau). Op dit niveau wordt het individu niet aangesproken als persoon, zoals op het eerste niveau, maar als werknemer in de organisatiecontext. Hierbij valt te denken aan interventies gericht op communicatievaardigheden, samenwerking en timemanagement.

Met dergelijke individuele interventies zijn organisaties er ons inziens nog niet. Er zit immers nog steeds een stijgende lijn in het aantal werknemers met PSA-gerelateerde klachten.

Het JD-R Model (het Job Demands-Resources Model, letterlijk: het werkeisen- en -bronnenmodel) toont aan dat interventies zich eerder moeten richten op werkgerelateerde dan op individuele factoren om een verstoorde balans tussen werkstressoren en energiebronnen te herstellen en daarmee werkgeluk te bevorderen (Hakanen, Schaufeli & Ahola, 2008). Dit brengt ons op het derde interventieniveau, namelijk dat van de organisatie als werkgever. Omgevingsfactoren – zoals de mate van werkdruk, regelruimte en sociale steun – blijken immers de voornaamste bron van werkstress. Het meeste rendement komt dan ook van maatregelen die daar, op het werk, worden genomen om energiebronnen te vergroten en werkstressoren te verminderen. Het rendement komt dus niet primair van maatregelen gericht op de individuele werknemer en diens coping-mechanismen.

Derde interventieniveau: de organisatie als werkgever

Maatregelen op organisatieniveau brengen ons van de ene kant van het spectrum naar de andere kant: van de individuele werknemer en diens kneedbare draagkracht of belastbaarheid naar kneedbaar werk en de kneedbare draaglast of belasting die dat vormt. Op dit derde niveau van de organisatie als werkgever zijn interventies gericht op verbetering van de inhoud en omgeving van het werk, op een betere aansluiting tussen de werknemer en zijn of haar werk, op organisatiebrede vitaliteitsprogramma's en arbodienstverlening en op ontwikkelingsmogelijkheden. Ook goede communicatie, soepele conflicthantering en participatieve en heldere besluitvorming blijken energiebronnen waar werknemers uit kunnen putten. Een coachende stijl van leidinggeven en collegialiteit zorgen voor sociale steun als energiebron. Kort gezegd worden we gelukkig van arbeidsvoorwaarden op maat, van teamwork en van flexibiliteit (Nauta & Van de Ven, 2016).

De omgang met PSA en het streven naar welzijn en welbevinden vragen om een kritische blik en het lef om telkens te vragen wie er waar en hoe aan de bak moet. Anders gezegd: zijn de interventies toereikend en voeren we ze uit op het juiste niveau? De antwoorden zijn te vinden in de praktijk.

Het oorspronkelijke artikel verscheen in het Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties (TvOO), nr. 4, 2016.

Kijk voor literatuurverwijzingen en bronvermeldingen op www.arbeidsdeskundigen.nl.

