



■ Astrid de la Fuente & Cristel van de Ven

Hoe haalbaar is de maakbaarheid van geluk?

Ongelukkig op de werkvloer

De cijfers liegen er niet om. Meer dan een miljoen Nederlanders hebben 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 twee miljard euro. Jaarlijks. Daarmee is psychosociale arbeidsbelasting (PSA) beroepsziekte nummer één. In dit artikel verkennen we de relatie tussen PSA en geluk op de werkvloer.

Om te beginnen nemen we het begrip arbeidsbelasting en daaraan verwante terminologie onder de loep. Vervolgens komen werkstressoren en energiebronnen aan de orde en werpen we een blik op de gevolgen van een verstoorde balans daartussen. Een vergelijking met de aan werknemers gestelde eisen vormt de opmaat tot een kritische blik op interventies om PSA tegen te gaan.

Arbeitsbelasting kent meerdere verschijningsvormen

In organisaties spelen verschillende vormen van arbeidsbelasting. Onder fysieke arbeidsbelasting verstaan we meestal overbelasting: zwaar tillen, werken in een lawaaïge omgeving, lang gebukt staan, trillend gereedschap hanteren. Ook werken met schadelijke stoffen, bijvoorbeeld in de chemische industrie, en werken onder gevaarlijke omstandigheden, zoals in de bouw, vallen onder de noemer fysieke arbeidsbelasting.

Her en der is als nieuwe stuurman de eerste 'Chief Happiness Officer' aangesteld

Agressie en geweld zijn helaas voor 1,6 miljoen werkenden aan de orde van hun dag. Beide vormen van arbeidsbelasting komen met name voor 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.

De vorm van arbeidsbelasting waar dit artikel op inzoomt is de psychosociale arbeidsbelasting, afgekort tot PSA. Regelmatig worden voor PSA verschillende termen door elkaar gebruikt (Fleishmann, 2016). De meest ingeburgerde term is 'werkstress', volgens de wetenschappelijke definitie "een algemeen syndroom met lichamelijke, motivationele, emotionele en gedragsmatige aspecten dat een reactie is op overbelasting door werk" (Veldhoven & Broersen, 1999). 'Burn-out', nog zo'n veelgebruikte term, is een specifiek type werkstress: "een syndroom van emotionele uitputting, depersonalisatie en verminderde persoonlijke bekwaamheid, dat vooral lijkt voor te komen bij mensen die beroepsmatig met andere mensen werken" (Maslach, Jackson & Leiter, 1996; Schaufeli & Enzmann, 1998).

In dit artikel spreken we over PSA en we hanteren daarvoor de definitie van Veldhoven en Broersen (1999): "al die factoren die in de arbeidssituatie langs psychologische en/of sociale weg een impact hebben op werknemers". Had in 2006 nog zo'n vijf tot tien procent van de werknemers last van werkgerelateerde psychische belasting (Blonk, 2006), inmiddels is dat percentage opgelopen tot veertien (TNO, 2015). De verwarring over de terminologie hangt wellicht samen met het feit dat oorzaak en gevolg van overmatige arbeidsbelasting niet altijd helder te onderscheiden zijn. Bovendien is vaak sprake van overlap tussen fysieke, psychische en sociale belasting.

Werkstressoren en energiebronnen in of uit balans

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 zijn of haar eigen ontvankelijkheid daarvoor. Dat geldt

evenzo voor energiebronnen. Ook kunnen werkstressoren en energiebronnen organisatie- en teamspecifiek zijn, voortkomend uit de heersende mores en cultuur.

Werkstressoren en energiebronnen zijn niet langer in balans als er teveel 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 (vergelijk werkstressor 1: te hoge werkdruk), de mate van afwisseling en zelfstandigheid (vergelijk 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 (vergelijk 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 werkenmerken, blijken plezier, betrokkenheid en bevoegenheid indicatoren voor het al dan niet ervaren van werkstress.

Eisen veranderen

Tot zover 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 zich de afgelopen decennia enorme veranderingen 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 productie- naar 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 één 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 privé-domein 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 verzwarende 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 vinden in digitalisering en globalisering. De daarmee 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-uurseconomie 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) en *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 the 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'.

Wie moet er aan de bak?

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 hrd-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" (Bohlmeijer 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 (Bohlmeijer e.a., 2013).

In deze definitie herkennen we (aspecten van) de eerder genoemde top drie werkstressoren en daarmee samenhangende energiebronnen. Inmiddels zijn woorden als 'welbevinden' en 'welzijn' in het wetenschappelijk discours vrij breed geaccepteerde aanvullingen op of zelfs alternatieven voor het begrip 'geluk'. Organisaties hebben hiervoor steeds meer aandacht en ontwikkelen derhalve een nieuwe visie op hrd. Om zo'n hrd-visie handen en voeten te geven kan men interveniëren op verschillende 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 copingvaardigheden voor het omgaan met werkstress. Echter, achter zulke individuele interventies kan, als negatieve keerzijde van positieve aandacht en stimulans, de aanname schuil gaan 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 toespeeld, zoals een coach in een coachtraject het verwoordde. 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 volgens ons nog niet. Er zit immers nog steeds een stijgende lijn in het aantal werknemers met PSA-gerelateerde klachten. De vraag is aan de orde of de interventies toereikend zijn en of ze worden uitgevoerd op het juiste niveau. Wie moet er nou eigenlijk op welk niveau aan de bak?

Kneedbaar werk

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 werkgelek 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 copingmechanismen.

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).

Vierde interventieniveau: politiek, cultuur en maatschappij

Feitelijk bestaat nog een vierde interventieniveau: dat van onze politiek, cultuur en maatschappij. Daar bepalen we en brengen we in praktijk hoe we willen samenleven, waar we in willen geloven, met welke normen en waarden we ons willen verbinden en onderscheiden. Zelfs al zou onze invloed te indirect of beperkt zijn om te interveniëren op dit niveau, dan kunnen wij professionele begeleiders en hrd-professionals in elk geval aan de orde en ter discussie stellen: kwesties als de maakbaarheid van mensen en omstandigheden, de implicaties van concepten als kneedbaarheid en zelfredzaamheid, de grenzen aan productiviteit en belastbaarheid.

Vragen daarover moeten we stellen aan onszelf, aan de mensen die ons vragen te interveniëren en aan de mensen die die interventies betreffen. De antwoorden op die vragen bepalen welke

interventies we kiezen, hoe we daarover adviseren en wat we ermee beogen op dat totale spectrum: van kneedbare werknemer tot kneedbaar werk. Met zulke kritische, morele vragen houden we onze professionele ethiek tegen het licht.

Mensen zijn ongelukkig op de werkvloer. Dat is een feit.

Mensen zijn gelukkig op de werkvloer. Ook dat is een feit.

De haalbaarheid van de maakbaarheid van hun geluk is de kwestie. ■

Astrid de la Fuente en **Cristel van de Ven**,
redactieleden TvOO

Referenties

- Bakker, A.B., E. Demerouti, Boer, E. de & W.B. Schaufeli. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, (62)2, 341-356.
- Blonk, R.W.B. (2006). *Het lukt niet zonder werk*. Oratie, Universiteit Utrecht, uitgesproken op 29 maart.
- Boer, A. de & Klerk, M. de. (2013). *Informeel zorg in Nederland: een literatuurstudie naar mantelzorg en vrijwilligerswerk in de zorg*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Bohlmeijer, E., Bolier, L., Westerhof, G. & Walburg, J.A. (2013). *Handboek positieve psychologie: theorie, onderzoek en toepassingen*. Amsterdam: Uitgeverij Boom.
- Fleishmann, M. (2016). *Ontstaan en preventie van burnout: de rol van de leidinggevende en de arbeidsorganisatie*. Amsterdam: De Burcht.
- Hakanen, J.J., Schaufeli, W.B. & Ahola, K. (2008). The Job Demands-Resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. In: *Work & Stress*, (22)3, 224-241. Abingdon: Taylor & Francis.
- Hendriksen, I.J.M. e.a. (2013). Langdurig zitten: een nieuwe bedreiging voor onze gezondheid!. *Tijdschrift voor Sociale Geneeskunde*, (91)1, 22-25.
- Hendriksen, I.J.M., Bernaards, C.M., Commissaris, D.A.C.M., Proper, K.I., Mechelen, W. van & Hildebrandt, V.H. (2013). *Sedentair gedrag en gezondheid. Lang zitten: een nieuwe bedreiging voor onze gezondheid!* TNO-rapport. Leiden: TNO.
- Lawrence, K. (2013). *Developing Leaders in a VUCA Environment*. Chapel Hill: UNC Executive Development.
- Maslach, C., Jackson, S.E. & Leiter, M.P. (1996). *Maslach burnout inventory. Manual* (3rd ed.). Palo Alto: Consulting Psychologists Press.
- Nauta, A. & Ven, C. van de. (2016). *Vijf succesfactoren voor duurzame inzet*. PW De Gids, 4, 10-13.
- Rueb, T. & Tuenter, G. (2016, 9 februari). Opgebrand. Geraadpleegd op 24 augustus 2016 van <https://www.nrc.nl/nieuws/2016/02/09/opgebrand-1587099-a44772//>
- Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. Abingdon: Taylor & Francis.
- Sok, J. (2016). *Make it work. Rethinking the work-home interface*. Dissertatie. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.
- Stolvoort, J. & Vermeulen, A. (2015). Hulp aan naasten, ook onze zorg. *Counselling Magazine*, (6)2, 4-9.
- TNO. (2015). *Werkstress, Burn-out & Verzuim in cijfers*. Leiden: TNO.
- Veldhoven, M. & Broersen, J.P.J. (1999). *Psychosociale arbeidsbelasting en werkstress in Nederland. Een verkenning gebaseerd op gegevens verzameld door arbodiensten met de Vragenlijst Beoordeling van de Arbeid (VBBA) in de periode van 1995 t/m 1998*. Amsterdam: SKB.

LEARNTEC 2017 | 25th International Trade Fair and Convention

**No. 1 in digital learning
school | university | corporate**

www.learntec.de

**24 – 26 January 2017
Karlsruhe Trade Fair Centre**

LEARNTEC 



CONNECTING IDEAS.
Karlsruhe –
Messen und Kongresse