

Kosten↓↓↓:

aandacht voor
arbeidsomstandigheden,
angst en agressie





Inleiding

De e-reader die voor je ligt is een bundeling van de Blogserie Kosten ↓↓↓: aandacht voor arbeidsomstandigheden, angst en agressie. Deze serie verscheen begin 2016 op de site van Loopbaanparadox.

Mogelijk lijken de woorden in deze titel geen verbinding met elkaar te hebben. Tegelijk hebben ze dat in de werkpraktijk veel.

En juist door die verbinding ontstaat regelmatig uitval die tot hoge kosten leidt. Kosten die voorkomen hadden kunnen worden. Kosten zijn in dit geval harde euro's. Kosten zijn ook heel andere zaken dan emotie, werkplezier, ziekte en conflict.

Graag verbind ik de quadruple A uit de titel van de blogserie, namelijk aandacht, arbeidsomstandigheden, angst en agressie in het kader van gezond en duurzaam werken. En dat levert zeker harde euro's op!

Elk blog sluit af met een persoonlijke groeivraag. Wanneer hierdoor persoonlijke dilemma's boven komen, is het altijd mogelijk hierover te mailen (cora@loopbaanparadox.nl). Gratis!



*A*flevering 1:

Feiten en cijfers (1)

Feiten en cijfers (1)

In de eerste twee blogs beschrijf ik de feiten en de kosten van mentale (on)gezondheid op basis van enkele cijfers en grafieken uit verschillende OESO-rapporten. Ook geef ik de oorzaken weer en geef ik aan waarom het belangrijk is om de kosten te reduceren.

Wat is mentale (on)gezondheid?

Wat wordt eigenlijk precies bedoeld met het begrip 'mentale (on)gezondheid'? Mentale gezondheid houdt in dat iemand in staat is om op een voor zichzelf en anderen effectieve manier om te gaan met zijn gedachten, emoties en de mensen om hem heen. Wanneer iemand daartoe niet in staat is, ontstaan mentale problemen en vaak ziekte. Hiermee bedoel ik alles tussen lichte stressklachten en lichte burn-outklachten tot en met ernstige psychiatrische aandoeningen als gevolg van de werksituatie.

Feiten en cijfers mentale ongezondheid in OESO-rapporten

De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) heeft enkele rapporten gepubliceerd waarin het de kosten heeft berekend van mentale ongezondheid. Hierbij enkele feiten op een rij:

- 20% van de populatie werkenden dealt met mentale problemen.
- Bij mensen die niet werken, komen mentale problemen twee keer zo vaak voor als bij mensen die wel werken.
- Gedurende het gehele leven heeft 50% van de bevolking één of meerdere keren te maken met mentale problemen.
- In Nederland ligt het percentage van mensen met gematigde tot ernstige mentale problemen 30-50% hoger dan in andere OESO-landen.
- De OESO stelt dat de kosten voor mentale ongezondheid op Europees niveau 3-4% van het BBP uitmaken. In Nederland is dit 3,3%.
- In Nederland zijn de kosten van mentale ongezondheid 20 miljard euro.
- Mentale ongezondheid leidt tot hoge kosten voor de samenleving, werkgever en de economie, door ziekteverzuim en verlaagde inzetbaarheid, verhoging van werkloosheid en

(gedeeltelijke) arbeidsongeschiktheid, verlaging van productiviteit in het geheel en directe gezondheidszorgkosten.

Oorzaken: arbeidsomstandigheden, angst en agressie

Er zijn verschillende oorzaken van ziekte als gevolg van mentale ongezondheid. Dat kunnen concrete arbeidsomstandigheden zijn, zoals:

- stress;
- geen voldoening in het werk;
- baanonzekerheid.

Er kunnen ook minder concrete factoren van invloed zijn op de mentale gezondheid. Het gedrag van een heel aantal professionals in organisaties – van wie ik velen ken als deskundig, en met het hart op de juiste plaats – is soms van grote invloed op de mentale ongezondheid van medewerkers in de organisatie. Bijvoorbeeld door de manier waarop zij omgaan en communiceren over arbeidsomstandigheden zoals ziekte of organisatieveranderingen. Hierdoor roepen ze (onbewust en onbedoeld) gevoelens van angst en agressie op, wat weer doorwerkt in de communicatie tussen werknemer en werkgever.

Een belangrijke rol voor de leidinggevende

Het verbaast mij dan ook niet dat uit de OESO-rapporten blijkt dat de rol van de leidinggevende centraal staat bij het krijgen en voorkomen van en het omgaan met mentale problemen. De leidinggevende speelt dus ook een essentiële rol bij het verlagen van de kosten van mentale ongezondheid. Daarom besteed ik in deze serie geruime aandacht aan deze rol.

Niet lullen, maar poetsen!

Als mentale gezondheid zulke grote economische kosten met zich meebrengt, en we kunnen deze kosten beïnvloeden, dan is mijn motto, heel Rotterdams: ‘Niet lullen maar poetsen!’

Ik geloof dat het medewerkers, organisaties en de maatschappij als geheel veel winst kan opleveren. Financiële, economische en zeker ook menselijke winst.





Groeivraag

Hoe mentaal gezond ben jij als werknemer en/of leidinggevende? En hoe is het met de mentale (on)gezondheid van je organisatie? Breng in kaart op welke gebieden de mentale gezondheid (arbeidsomstandigheden, angst en agressie) versterkt kan worden.

Vooruitblik

Volgende week schets ik opnieuw enkele feiten en cijfers van mentale ongezondheid.



*A*flevering 2:

Feiten en cijfers (2)

Te hoge onderhoudskosten voor de Oosterscheldekering?

In mijn vakantie liep ik over de Oosterscheldekering. Deze kering werd in 1986 in gebruik genomen. Hij kostte 2,5 miljard euro. Het onderhoud kost ongeveer 20 miljoen euro per jaar. In de afgelopen kleine 30 jaar is de kering in het geheel slechts 25 keer dicht geweest. Wat een kostenverspilling voor zo'n lage frequentie van gebruik, is een gedachte die dan op kan komen. Of toch niet?!

In dit blog wil ik laten zien waarom het de moeite waard is om te werken aan mentale gezondheid. Juist die investering zal de kosten verlagen!

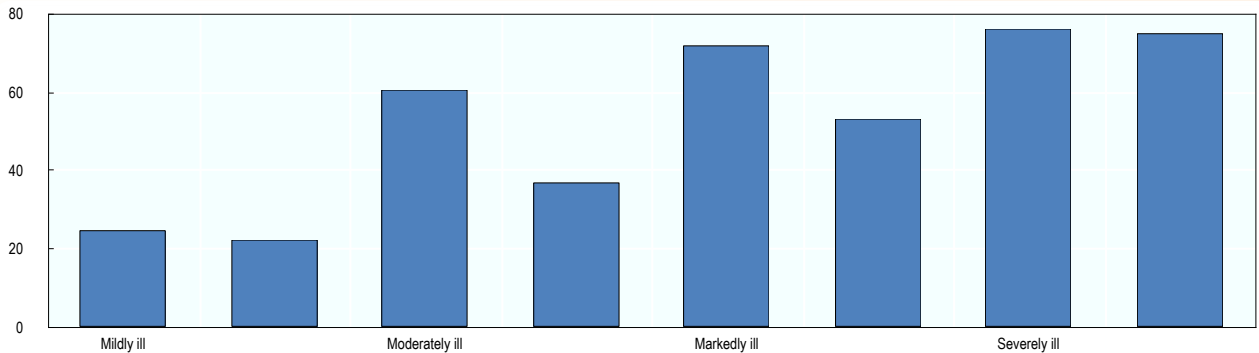
Enkele kostenplaatjes

In het vorige blog beschreef ik al enkele feiten en cijfers met betrekking tot kosten van mentale ongezondheid (zie blog 1) voor de betekenis van het begrip mentale ongezondheid. In dit blog schets ik opnieuw enkele 'kostenplaatjes' uit de OESO-rapporten.

Wat ik daarmee duidelijk wil maken, is dat werken mentaal gezonder maakt (Schema 1). Toch hebben mensen met mentale problemen minder kansen op de arbeidsmarkt (Schema 2 en 3). En wanneer mensen een arbeidsongeschiktheidsuitkering krijgen, ontstaat een verhoging van kosten voor arbeidsongeschiktheid en behandelingen.

Werken maakt mentaal gezond

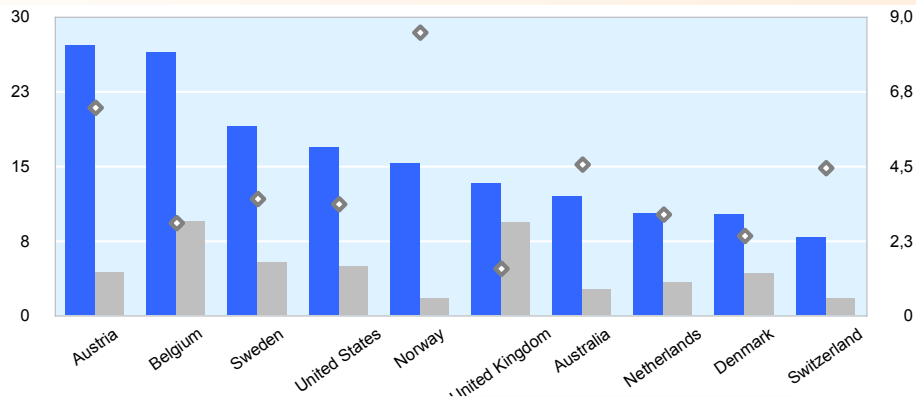
Het onderstaande schema laat zien dat mensen (cijfers gebaseerd op gegevens uit Zwitserland (2009); cijfers van Nederland geeft het OESO-rapport niet) die werken, bij gematigde of forse ziekte, een kortdurender behandeling nodig hebben dan mensen die niet werken (voor mensen die een milde of juist ernstige ziekte hebben, is er een licht verschil). Hieruit kan worden geconcludeerd dat werk de mentale gezondheid bevordert.



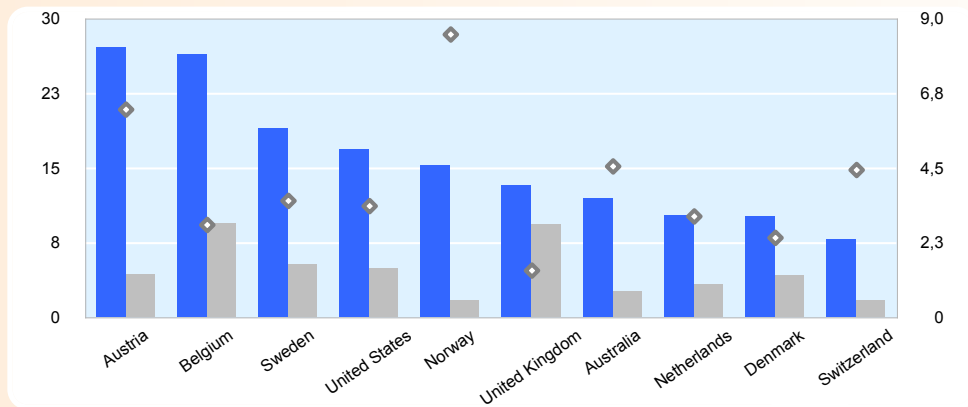
Schema 1. Werk verlaagt de behandelduur van mensen met mentale problemen in Zwitserland. (Linkeras: aantal maanden behandeling.) (OECD 2015, p. 81; <http://dx.doi.org/10.1787/888933184153>)

Mensen met mentale problemen hebben vaak geen werk

Toch hebben mensen met mentale problemen veel vaker geen werk dan mensen die geen mentale problemen hebben. Dat wordt duidelijk uit schema 2 en 3. Dit is ten dele te verklaren uit het ziek zijn. Voor een groot deel blijkt hieruit ook dat de kansen van mensen met mentale problemen op de arbeidsmarkt beduidend lager liggen.



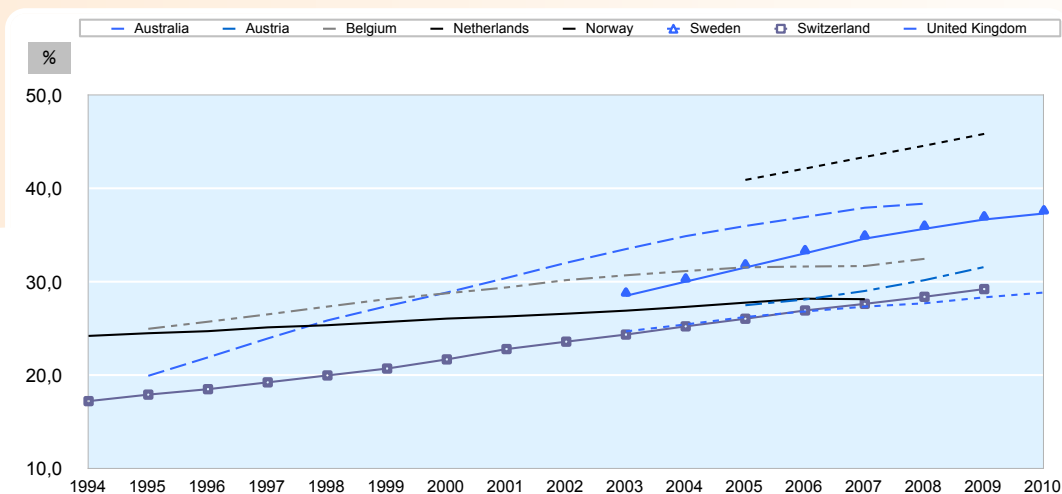
Schema 2. Percentage niet-werkenden bij ernstige mentale problemen en zonder mentale problemen. (Linkeras: percentage niet-werkenden bij mentale problemen; rechteras: de relatie tussen niet-werkende mensen met mentale problemen t.o.v. mensen zonder mentale problemen).



Schema 3. Percentage niet-werkenden bij gematigde mentale problemen en zonder mentale problemen. (Linkeras: percentage niet-werkenden bij mentale problemen; rechteras: de relatie tussen niet-werkenden mensen met mentale problemen t.o.v. mensen zonder mentale problemen.) (OECD 2012, p. 46; <http://dx.doi.org/10.1787/888932533285>)

Emotionele ongezondheid van mensen met een uitkering is gestegen

Een laatste schema maakt duidelijk dat het percentage mensen met mentale problemen die een uitkering ontvangen, sterk is gestegen. In Nederland ligt het percentage mensen met een uitkering sowieso al hoog en is die stijging aanzienlijk (ruim 5%).



Schema 4. Sterke stijging van mensen met mentale problemen die gebruikmaken van arbeidsongeschiktheidsuitkeringen. (OECD 2012, p. 133; <http://dx.doi.org/10.1787/888932533969>)

Waarom zo veel cijfers?

Frequente lezers van mijn blog zullen enigszins verbaasd zijn over zoveel cijfers en grafieken. Toch maak ik een heel bewuste keuze om deze cijfers zichtbaar te maken. Juist cijfers zijn op dit moment de leidende factoren in organisaties en bedrijven. Die sturen reorganisaties en onderwerpen als het omgaan met ziekteverzuim, flexibiliteit in werksituaties, flexibele contracten, managementkeuzes en -attitude.


De vraag die ik daarbij als loopbaancoach wil stellen, is: draaien we als het om deze cijfers gaat altijd aan de juiste knoppen? Ik ben ervan overtuigd dat de huishoudboekjes van organisaties op orde moeten zijn. Ik ben er niet altijd van overtuigd dat de juiste onderwerpen op de winst- en verliesrekening staan.

Argumenten om te werken aan kostenreductie

Ik denk dat elke organisatie mensen wil hebben die zo min mogelijk ziek zijn. Ziekteverzuim ligt gevoelig. In mijn werk bespeur ik ook wel eens deze toon: 'Mensen met mentale problemen hebben ons al genoeg kopzorgen en geld gekost. Het beste is om ze op een zo net mogelijke manier af te laten vloeien.' Ik pleit ervoor dat organisaties ook naar zichzelf kijken om te werken aan kostenbesparingen:

1. Arbeidsongeschiktheid kost de overheid veel geld. Wanneer wij met elkaar het budget dat nodig is voor arbeidsongeschiktheid kunnen verlagen, houdt de BV Nederland meer geld over. Geld dat van ons allemaal is. Natuurlijk ben ik mij ervan bewust dat de politiek beslist waar dit geld dan naartoe gaat. Tegelijk geloof ik dat we hier met elkaar rendement van zullen hebben.
2. Een arbeidsongeschiktheidsuitkering is altijd voorafgegaan door minimaal twee jaar loon- doorbetaling door de werkgever. Ook zijn veel werkgevers eigen risicodragers voor de arbeidsongeschiktheidsverzekering. Wanneer organisaties invloed kunnen uitoefenen op de





mentale gezondheid (zie de volgende blogs), kunnen ze hun directe kosten op deze post verlagen. En dan heb ik het nog niet over de maatschappelijke kosten.

3. Ander gedrag binnen organisaties kan mentale problemen voorkomen (zie deel 2 en 3 van deze serie). Dat levert (in)directe winst op.
4. Wanneer we investeren in mensen met mentale kwetsbaarheid en onze organisaties zo inrichten dat mentale problemen vaker worden voorkomen, doen we een heel goede investering.
5. We zijn economie steeds meer gaan zien als wiskunde. Dit lijkt een ontwikkeling waarbij ook zaken uit het oog worden verloren. Economie is veel meer dan wiskunde. In mijn optiek betekent economie in ieder geval ook 'aandacht voor menswording', met andere woorden, menselijk maatwerk. Ik bedoel hiermee dat we medewerkers in hun kwaliteiten en kwetsbaarheden zien. Aandacht hiervoor levert intern en extern een goede naam op. Dit straalt ook economisch af op organisaties. Meer hierover in blog 21.
6. Menselijk maatwerk leidt tot werkplezier, en werkplezier leidt tot mentale gezondheid. Een kostenverlager dus.

Groeivraag

Wat herken je van de bovenstaande kostenplaatjes in je eigen organisatie? Vind je dat jouw organisatie mentale gezondheid bevordert of juist verzwakt? Zijn er zaken die je anders zou willen zien? Wat zou jouw rol daarin kunnen zijn?

Vooruitblik

Volgende week start deel 1 van de serie Kostenreductie. Daarin gaat het over de arbeidsomstandigheden die van invloed zijn op de mentale gezondheid. Blog 3 gaat in op het onderwerp 'ziekte'. Wanneer is iemand 'ziek' en hoe kan een organisatie met ziekte omgaan?



*A*flevering 3:

Ziekte

Deel 1: Aandacht voor arbeidsomstandigheden

Na de feiten en cijfers over mentale ongezondheid in blog 1 en 2 gaat dit derde blog over de vragen: wanneer is iemand 'ziek' en hoe kan een organisatie met ziekte omgaan? Enkele factoren op de werkvloer hebben een negatieve invloed op de mentale gezondheid van de werknemer en veroorzaken ziekte: stress (blog 4), geen voldoening in het werk (blog 7) en baanonzekerheid (blog 5). Er zijn ook factoren die een gunstige invloed kunnen hebben op de mentale gezondheid. De leidinggevende speelt een essentiële rol (blog 6), en ook aandacht voor 'leren' (blog 7) is van groot belang.

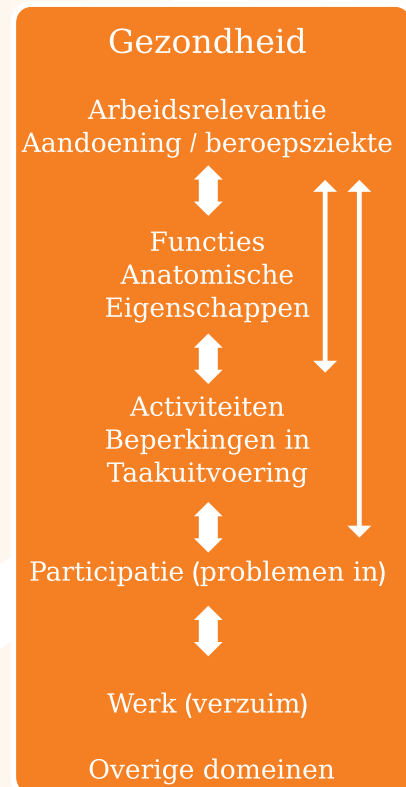
Ziekte, beperking en participatie

Ziekte

Rob werkt in de horeca en draait altijd late diensten. Hij is aangevallen door een klant met een wapen. Hij heeft het op dat moment goed gered en pas later klachten ontwikkeld. Nu is hij uitgevallen vanwege stressklachten met PTSS-kenmerken. Hij kan zijn werk niet goed meer doen.

In het visiedocument van Loopbaanparadox staat het schema Arbeidsgerelateerde klachten. Een deel van dit schema toon hier en licht ik hieronder toe.

(Kuiper 2011, overgenomen uit Hulst 2002, Rossum 2014, p. 25)



Beperking

Als gevolg van zijn stressklachten (ziekte) slaapt Rob slecht en heeft hij overdag een grote energiebeperking. Dit heeft invloed op zijn taakuitoefening en re-integratie.

Participatie(probleem)

De vraag is nu: hoe kan Rob zijn werk weer oppakken zodat hij daarbij goed blijft functioneren? De werkgever van Rob waardeert hem zeer en wil hem helpen om op een zo gezond mogelijke manier deel te blijven nemen aan het arbeidsproces en het werk binnen deze horecagelegenheid. Dit spaart hem en de maatschappij kosten uit. Tegelijk vraagt het menselijk maatwerk en inventiviteit. Een participatieprobleem ontstaat wanneer deelnemen aan het arbeidsproces problemen oplevert.

Omdat Rob altijd late diensten draait, heeft hij in overleg met zijn werkgever een extra aanpassing gemaakt; hij mag eerder weg. Als hij te lang doorwerkt, komt hij namelijk te laat in slaap en heeft hij onvoldoende energie om te werken.

De ene persoon zal als gevolg van zijn ziekte wel een participatieprobleem hebben, de ander niet. Hierbij kan een rol spelen of de ziekte werkgerelateerd is, of juist een oorzaak buiten het werk heeft. Het kan zijn dat iemand fors onder de antidepressiva zit als gevolg van een trauma dat hij opliep in een vakantie. Voor deze persoon kan het heerlijk zijn om te werken. Werk geeft afleiding, zorgt voor een gevoel dat zijn inbreng belangrijk is en dat hij meedoet. Terwijl iemand die is uitgevallen als gevolg van een trauma op het werk, daar mogelijk ook direct door uitvalt in datzelfde werk. Bij werk waarvoor precisie vereist is bijvoorbeeld, kan een depressie met aandachtsproblemen zorgen voor een participatieprobleem. Terwijl iemand met minder precies werk mogelijk juist opknapt door aan het werk te zijn.

Wat kun je als leidinggevende doen bij ziekte?

Wanneer iemand in de organisatie ziek wordt, veranderen de arbeidsrelaties. Ik noem enkele aandachtspunten die van belang zijn om goed leiding te kunnen geven aan werknemers die ziek zijn, zodat zij ondanks hun ziekte toch mentaal gezond kunnen blijven.





Wees bedacht op gevoelens van uitsluiting

De impact van een participatieprobleem op een persoon is vaak groot. Of het participatieprobleem nu mild is of zwaar, het beïnvloedt het leven en ook het zelfbeeld. Een persoon met een participatieprobleem kan niet meer wat hij wil, en kan ook het werk niet meer uitvoeren zoals hij wil. Dat geeft een gevoel van falen en roept angst en onzekerheid op. Kan ik aan het werk blijven? Kan ik het werk blijven doen dat ik graag deed? Hoor ik er nog wel bij? In sommige gevallen leidt het participatieprobleem uiteindelijk tot baanverlies. Dan hoort iemand er helemaal niet meer bij. Dit is vaak hard en zuur, al verschilt de ervaring hierin per persoon.

Luister naar de werknemer

Iemand die ziek is, heeft vaak meer zorg en aandacht nodig, ook als medewerker. Tegelijk is juist de manier waarop een leidinggevende deze zorg en aandacht geeft, van groot belang. Iemand is nog steeds dezelfde persoon, dezelfde volwassene en dezelfde deskundige. Soms wordt iemand die ziek is eerder als een klein kind behandeld. Ik word er warm van als iemand met een ernstige psychotische aandoening nog op hoog niveau functioneert, op grond van zijn deskundigheid, waarbij zijn ziekte een gegeven is. Om te weten waar je medewerker behoefte aan heeft, is het essentieel om goed te luisteren. Ik noem dat 'verbindend luisteren'. (Zie over dit onderwerp mijn artikel: 'Verbinding creëren door te luisteren').

(<http://loopbaanparadox.nl/2014/wp-content/uploads/2016/05/Verbinding-creeren-door-te-luisteren-voorjaar-2015.pdf>)

Wees bedacht op autonomieverlies

In onze westerse samenleving is onafhankelijkheid een belangrijk woord. Autonomie, eigen regie. Maar die autonomie valt grotendeels weg als iemand ziek wordt. Ik geef een voorbeeld.

Een klant van mij zit in een tweedespoortraject en moet op zoek naar een baan buiten zijn eigen organisatie. Deze persoon had dit gedaan, had een baan gevonden, maar deze uiteindelijk niet geaccepteerd, omdat er een sterke mismatch was. De werkgever was hier boos over; weigeren mag niet volgens de wet. En dat klopt juridisch. Tegelijk realiseren we ons lang niet altijd wat de gevolgen zijn van het feit dat iemand niet meer zelf een baan mag kiezen, maar moet aannemen. Dat geeft angst en vaak ook boosheid bij de medewerker, of juist bij de werkgever, met alle communicatiestoornissen of verstoorde verhoudingen tot gevolg (zie hiervoor ook deel 2 en 3 van deze blogserie).

Zorg voor een veilige omgeving

Onlangs was ik aanwezig bij een gesprek tussen een leidinggevende en een medewerker die aan het re-integreren was. Het gesprek ging over de beperkingen en mogelijkheden van deze medewerker, en de toekomst binnen of buiten de eigen organisatie. Deze medewerker durfde in dit gesprek eerlijk aan te geven dat hij het liefste een baan buiten de eigen organisatie zou willen, omdat hij bang was dat de huidige omgeving hem niet beter zou maken. Tegelijk gaf hij toe dat hij het huidige inkomen nodig had, omdat hij daarmee precies rondkwam en zijn lasten kon betalen.

De leidinggevende stelde zich in het gesprek begripvol en kwetsbaar op. Hij gaf persoonlijke zaken uit zijn eigen leven aan, zoals klachten van depressiviteit die hij zelf ooit had gehad. Zo kwam hij heel gelijkwaardig en open náást de medewerker te staan, en creëerde hij een veilige omgeving voor zijn medewerker om zich eerlijk uit te spreken. Dit was veel moeilijker geweest in een setting met veel meer hiërarchie, wat voor meer angst en agressie kan zorgen (zie deel 2 en 3 van deze serie).





Groeivraag

Waar kan jouw organisatie in leren als het gaat om ziekte en participatie? Wat kan jouw bijdrage daarin zijn?

Vooruitblik

Volgende week gaat het over stress, een van de arbeidsomstandigheden die van invloed is op de mentale gezondheid.





*A*levering 4:

Stress



Top-10 feiten over stress

Ook stress op de werkvloer is een van de factoren die een sterk negatieve invloed heeft op de mentale gezondheid. Dat blijkt ook uit de onderstaande tien feiten:

1. Uitval door stress is in de periode 2009-2014 acht keer zo hoog geworden.
2. Stress kostte de BV Nederland in de eerste helft van 2014 al 800 miljoen euro.
3. Stress is de belangrijkste veroorzaker van psychisch verzuim.
4. Verzuim door stress komt vaker voor bij vrouwen (38 procent) dan bij mannen (26 procent).
5. De gemiddelde verzuimduur bij psychisch verzuim bedraagt 180 dagen.
6. Vroegtijdig ingrijpen bij psychisch verzuim reduceert de verzuimduur met 25 procent.
7. 61 procent van de kort frequente verzuimders (af en toe een dagje ziek) blijft het daaropvolgende jaar kort frequent verzuimen.
8. Kort frequent verzuim leidt in 50 procent van de gevallen na vier jaar tot langdurig verzuim.
9. 90 procent van de ondernemers weet niet wat verzuim kost.
10. Psychisch verzuim kost per geval al snel 45.000 euro.
(Bakas & Sijmons 2014, p. 13)

Bovenstaande cijfers liegen er niet om! Wie stress aanpakt, doet dus een goede investering waarmee de kosten drastisch worden teruggebracht.

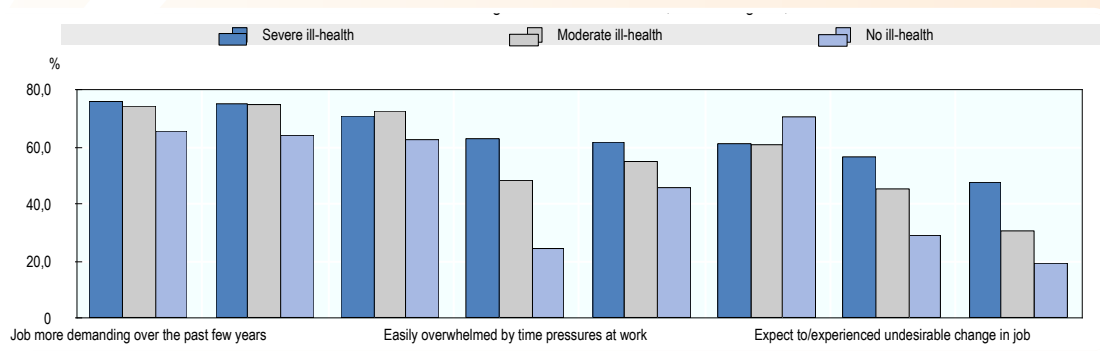
Oorzaken van stress

Wat zijn nu oorzaken van stress? Dat zijn immers de knoppen waar we aan kunnen draaien. Ik presenteer op basis van de verhalen in mijn coachingspraktijk een aantal belangrijke oorzaken:

- Baanonzekerheid (zie blog 5)
- Toename van eisen van het werk of de organisatie
- Vastzitten in de baan
- Veel werkonderbrekingen en verstoringen
- Te hoge werkdruk

- Constante tijdsdruk gecombineerd met een hoge werkdruk
- Verveling
- Digitalisering, 24/7 bereikbaarheid
- Weinig tot geen uitzicht op promotie
- Pesten op het werk
- Moeizame werkrelaties
- Weinig tot geen beslissingsbevoegdheid
- Intimidatie, agressie en geweld
- Verwachte of ondergane ongewenste veranderingen in werk
- Conflicten
- Privégerelateerde zaken: combinatie werk en zorg voor kinderen; combinatie werk mantelzorg; geldzorgen; rouwverwerking; ongezonde leefstijl

In het onderstaande schema zijn enkele van de bovengenoemde factoren inzichtelijk gemaakt en vertaald naar de mate waarin zij bijdragen aan ernstige of gematigde mentale problematiek.



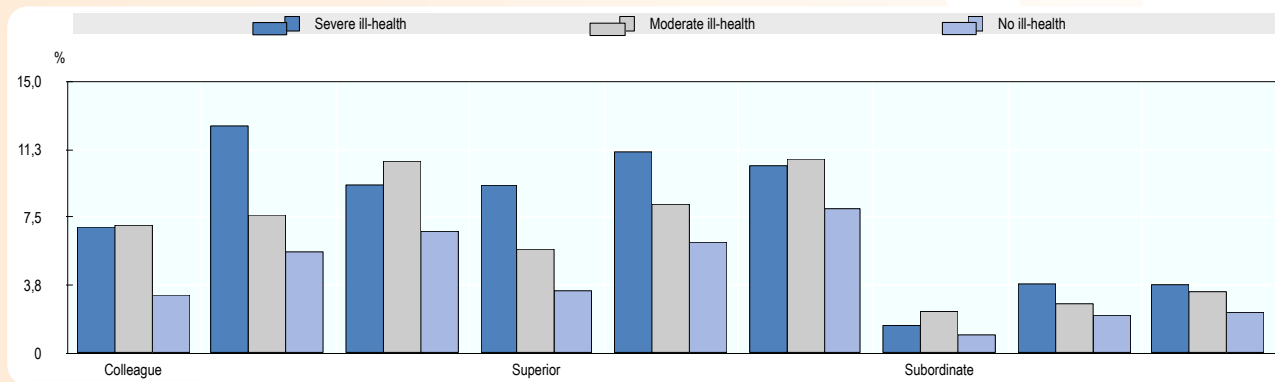
Schema 1. Werkplekfactoren in relatie tot mentale gezondheid. (OECD 2015, p. 109;

<http://dx.doi.org/10.1787/888933184174>)

Stress en conflicten

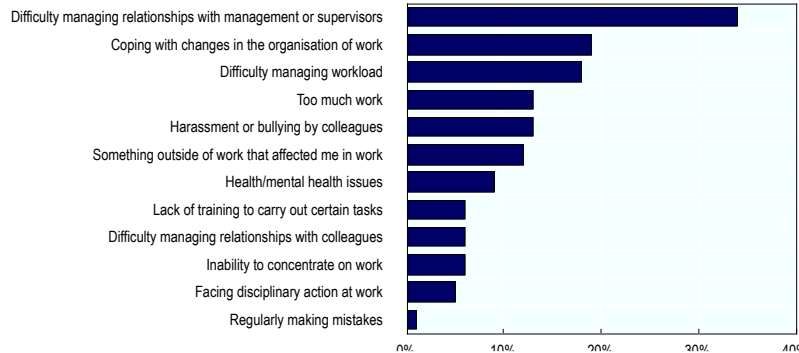
Conflicten of moeizame werkrelaties blijken een grote stressor en zijn daarmee een grote veroorzaker van mentale problemen. In de volgende series over angst en agressie komen conflicten eveneens ter sprake, maar hier wil ik laten zien welke gevolgen conflicten hebben.

In de grafiek hieronder is te zien dat in Denemarken conflicten met collega's en met leidinggevenden tot ernstige of gematigde mentale problematiek leiden. Overigens blijkt uit onderstaand schema dat conflicten met 'ondergeschikten' veel minder tot ziekte leiden. In het Verenigd Koninkrijk zijn conflicten met leidinggevenden de belangrijkste oorzaak om professionele hulp in te schakelen.



Schema 2. Percentage mentale (on)gezondheid bij werkconflicten met collega's, leidinggevenden en ondergeschikten in relatie tot mentale gezondheid, Denemarken, 2005. (OECD 2015, p. 113;

<http://dx.doi.org/10.1787/888933184182>)



Schema 3. Conflicten met managers zijn een belangrijke reden om professionele hulp te zoeken. Percentage werkenden dat een werkadviseur zoekt, United Kingdom, 2012. (OECD 2015, p. 113; <http://dx.doi.org/10.1787/888933184182>)

Conflicten gaan altijd over betrekking, nooit over inhoud

Ik doe in het bovenstaande geen oproep tot conflictvermijding. Conflictvermijding lost geen enkel conflict op en zorgt voor conflicten op veel diepere lagen, die altijd ergens zullen explo-deren.

Wel geloof ik dat we als organisaties iets hebben aan een beter inzicht in waar de conflicten ontstaan en hoe. En vooruitgrijpend op wat in deel 2 en 3 van deze serie duidelijk zal worden: een conflict gaat nooit over de inhoud, altijd over de betrekking! Daarmee is het logisch dat in bovenstaande schema's het conflict met de manager als belangrijke oorzaak van mentale ongezondheid naar voren komt.

Ik leg in het geheel van deze serie mogelijk een belangrijke rol bij de leidinggevende. Ik ben me daarvan bewust en realiseer me tegelijk dat ik daarmee de stress van de leidinggevende weer ernstig kan verhogen. Uiteraard is dat niet mijn bedoeling. Ik wil graag uitdagen tot leren! Wanneer de leidinggevende meer grip krijgt op de thema's uit deze serie, zal dat de stress verlagen. Dat heeft ook positieve gevolgen voor de mentale gezondheid van de werknemer.



Groeivraag

Hoe zit het met jouw werkstress? Wanneer je op een schaal van 1-10 moet aangeven in welke mate jij stress ervaart (1 is minimaal, 10 is maximaal), welk cijfer wordt het dan? Ben je daarover tevreden? Zo nee, aan welke factoren link jij je stress als je bovenstaand blog leest? Wat wil je hiermee? Wat ga je concreet doen?

Vooruitblik

Volgende week staan andere arbeidsomstandigheden in relatie tot mentale gezondheid centraal; het gaat dan over baanonzekerheid.



*A*flevering 5:

Baanonzekerheid

Ziek van baanonzekerheid

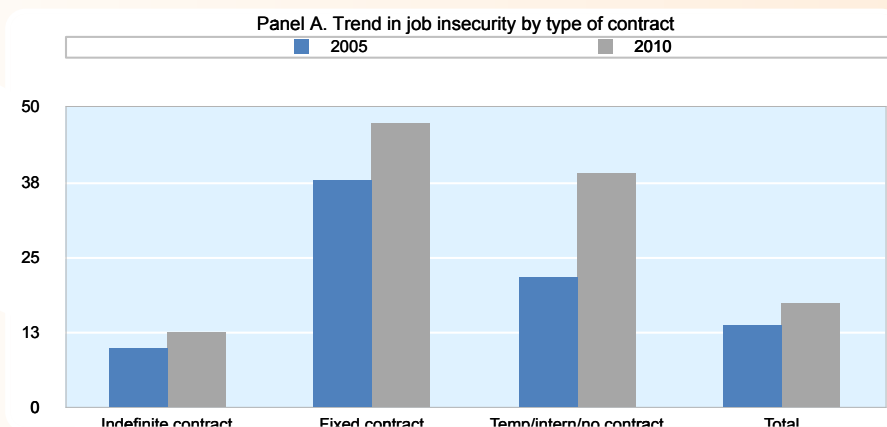
Behalve stress is ook baanonzekerheid van grote invloed op ziekte als gevolg van mentale gezondheid van werknemers. Dit blijkt uit het OECD-rapport uit 2012, *Sick on the Job? Myths and Realities about Mental Health and Work*. Dit rapport zet een aantal zaken met betrekking tot dit onderwerp helder op een rijtje:

Er is aangetoond dat het anticiperen op baanverlies een groter schadelijk effect heeft op mentale gezondheid dan het werkelijke baanverlies zelf (Kasl et al., 1975). Baanonzekerheid is gerelateerd aan 33% toename van het risico op normale mentale klachten (Stansfeld & Candy, 2006).

Toegenomen baanonzekerheid

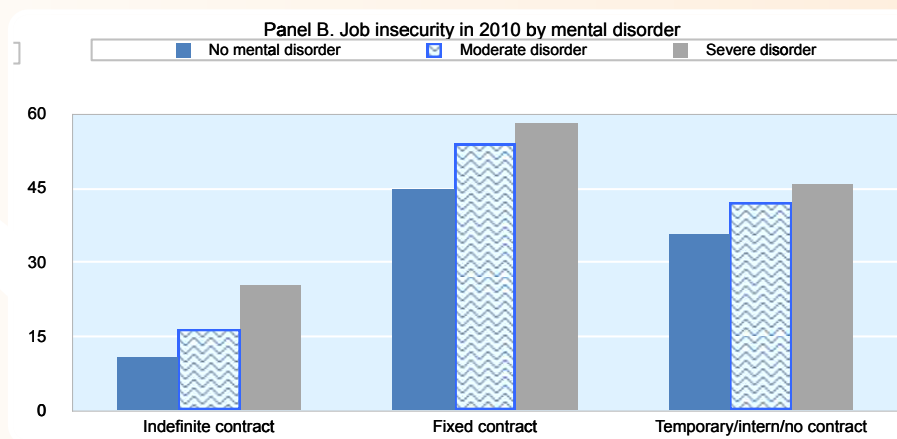
Uit Schema 1 over trends van baanonzekerheid blijkt dat baanonzekerheid – als zijnde het risico van baanverlies in de komende zes maanden – bij alle typen contracten in 2010 aanzienlijk is toegenomen ten opzichte van 2005 voor alle werkenden in OECD-landen: van 14% in 2005 naar 17% in 2010. Het aantal werkenden in tijdelijke contracten dat zich zorgen maakt over hun baanonzekerheid stijgt substantieel van 21% in 2005 naar bijna 49% in 2010. Tevens is in 2010 ongeveer de helft van alle werknemers in vaste contracten bang dat ze binnen zes maanden hun baan verliest. Deze angst voor werkloosheid laat sterk zien wat de impact is van het recent verslechterde economische klimaat.





Schema 1. Percentage baanonzekerheid in 2005 en 2010. (Bron: OECD 2012, p. 52; <http://dx.doi.org/10.1787/888932533342>)

Daarnaast is baanonzekerheid sterk gerelateerd aan mentale gezondheid: hoe minder sterk de mentale gezondheid van de medewerker, hoe waarschijnlijker de angst bij deze persoon dat hij zijn baan verliest. Dit blijkt uit schema 2. Deze relatie is groter bij mensen met tijdelijke of vaste contracten, die eerder mentale problemen ontwikkelen dan bij mensen met contracten voor onbepaalde tijd.



Schema 2. Percentage baanonzekerheid in relatie tot mentale (on)gezondheid in 2010. (Bron: OECD 2012, p. 52; <http://dx.doi.org/10.1787/888932533342>)



Reorganisaties en flexibilisering

De toegenomen baanonzekerheid houdt onder andere verband met reorganisaties. Anno 2015 is iedere organisatie aan het reorganiseren, heeft net een reorganisatie achter de rug of heeft er één op de rol staan. Reorganiseren is vaak noodzakelijk. Ook is reorganiseren een belangrijke vorm van leren of een gevolg ervan. 'We deden het altijd zo, maar we hebben geleerd dat het beter anders kan, dus we gaan reorganiseren.'

Het organisatieleren loopt echter lang niet altijd gelijk met, of komt zelfs in conflict met het persoonlijk leren van de medewerker. Dit veroorzaakt nogal wat stress en deze stress leidt vaak tot mentale problemen (zie blog 4).

Reorganisatie en stress: een voorbeeld

Veel zorgorganisaties bijvoorbeeld kiezen op dit moment (kostengedreven en politiek gestuurd) voor zelforganisatie. Dit is een prachtig leerproces als organisatie. Tegelijk komen medewerkers daardoor soms in de knel. Hun leerproces lag bijvoorbeeld op het onder de knie krijgen van nieuwe methoden van behandelen of begeleiden. Nu moeten zij zich richten op zelforganisatie en ontstaat juist onzekerheid over gebruik van de nieuwe methodieken en de borging daarvan in de organisatie. Dat kan conflict, stress en ziekte opleveren.

Ook speelt de flexibilisering van de arbeidsmarkt die ons een groot gevoel van economische vrijheid en flexibiliteit oplevert, een belangrijke rol bij het ontstaan van mentale ongezondheid. Er worden steeds meer flexcontracten en tijdelijke contracten aangeboden. Voor de werkgever fijn, omdat hij een meer flexibele schil heeft waardoor hij flexibeler kan handelen. Voor medewerkers lang niet altijd fijn, omdat ze eigenlijk nooit zeker zijn van hun baan.

Inzetten op menselijk maatwerk

Maar hoe dan goed om te gaan met baanonzekerheid? Ik ben persoonlijk getroffen door het boek *De economie van goed en kwaad. De zoektocht naar economische zingeving van Gilga-*

mesj tot Wall Street van Tomáš Sedláček (2012). Als econoom vraagt hij zich af of het wiskundig denken dat nu de economie bepaalt, wel zo objectief is als we denken en zo leidend zou moeten zijn als wij het laten zijn. Dit zonder de cijfers te negeren en in de prullebak te gooien! Ik wil in het vervolg van dit blog – vooral als loopbaancoach en niet als econoom – twee gedachten naar aanleiding van zijn boek delen die inzetten op ‘menselijk maatwerk’.

Schenk bij organisatieveranderingen aandacht aan ‘de zachte kant’

In mijn visie zijn organisaties vaak erg gefragmenteerd geraakt. Ze denken dualistisch. Organisatieveranderingen worden vaak vanuit harde parameters bekeken (geld), terwijl zachtere parameter (werknemers, leren, relaties) vaak over het hoofd worden gezien. Ik denk dat dit een grote valkuil is.


Aandacht voor de zachte kant: een voorbeeld

Als gevolg van tegenvallende resultaten van afdeling X, wordt besloten dat deze afdeling wordt samengevoegd met afdeling Y. Hier zijn stevige berekeningen op losgelaten en bij samenvoeging zal in het geheel meer winst worden gemaakt. Een aantal mensen wordt boventallig en zowel op afdeling X als Y moeten mensen andere functies gaan uitvoeren. Een en ander wordt snel doorgevoerd. Er is weinig tot geen begeleiding in het proces voor de individuele medewerkers, terwijl veel mensen in de nieuwe situatie zaken moeten doen die ze niet eerder hebben gedaan. De druk op het personeel is hoog, zowel door minder personeel als door deze verandering van taken. De een na de ander valt uit door ziekte. Het verzuim stijgt de pan uit en alle kosten die daarmee verbonden zijn, zijn veel hoger dan de eerder gemaakte berekeningen waarop deze reorganisatie was gegrond.

Betrek medewerkers bij veranderingen

Ik geloof oprecht dat het betrekken van medewerkers bij een reorganisatie de minste klee-scheuren oplevert. Wanneer medewerkers als partij betrokken zijn, verandert baanonzekerheid in iets waar zij zelf mede over beslissen of waarop zij invloed kunnen uitoefenen. Dit geeft grip en regie en voorkomt mentale klachten. Daarbij verander je op een positieve ma-





nier het betrekkningsniveau (zie deel 2 van deze blogserie). Conflicten gaan namelijk nooit over de inhoud, altijd over de definitie van de relatie. Wanneer je zorgt voor meer ‘macht’ en ‘invloed’ voor medewerkers, en daarmee zorgt voor meer gelijkwaardigheid in de relaties op de werkvloer, zorg je voor een conflictoplosser. En wanneer conflicten worden voorkomen, worden ook mentale problemen voorkomen. Zo is de cirkel rond.

Doe ik aan wat al te eenvoudige huis-tuin-en-keuken-economie? Mogelijk! Toch geloof ik in wat ik schrijf.

Groeivraag

Op welke manier kan menselijk maatwerk vorm krijgen in jouw organisatie? Maak het concreet.


Vooruitblik

Na een blik op ziekte en de rol van verschillende arbeidsomstandigheden daarbij (blog 3, 4 en 5) gaan de volgende twee blogs over de vraag wat een organisatie of leidinggevende kan doen om de mentale gezondheid van werknemers te bevorderen.



*A*flevering 6:

Je rol als werkgever:
voorkomen en genezen



Mentale ongezondheid voorkomen en genezen

De rol van de leidinggevende is de belangrijkste factor voor het ontstaan of juist uitblijven van mentale problemen op de werkplek. Dit is een van de conclusies uit de OESD-rapporten. Daarom na het beschrijven van diverse arbeidsomstandigheden (blog 3-5) nu aandacht voor de rol van de leidinggevende.

Als werkgever speel je een belangrijke rol bij het voorkomen van mentale ongezondheid. Ik zeg het nog wat verhevener: je hebt zelfs een belangrijke rol bij het genezen en helen van je medewerker. Door bewust aandacht te geven aan alle punten die ik hieronder noem. Daarmee draag je bij aan kostenreductie!

Communiceer helder

Bij veranderingen in organisaties is 'weten' van essentieel belang. Wanneer medewerkers voldoende meegenomen worden in de besluitvorming bij veranderingsprocessen, zal er nog steeds weerstand zijn. Wanneer zij op de hoogte blijven van wat er gebeurt, zullen ze veranderingen sneller en makkelijker accepteren. Voortdurende communicatie is van groot belang, ook om angst en boosheid te verminderen (zie ook deel 2 en 3 van deze blogserie).

Wees je bewust van je eigen emoties

Als leidinggevende zit je vaak tussen meerdere vuren in en ben je soms zowel 'uitvoerder' als 'brenger' van boodschappen. Soms ben je zelf ook boos en ontevreden over besluitvorming van bovenaf, zonder dat je dit kunt of wilt laten merken. Wat van belang is, is dat je als leidinggevende wel je eigen emoties (h)erkent. Want je kunt je rol het beste uitvoeren wanneer je eigen angst of boosheid er mag zijn (zie ook deel 2 en 3 van deze serie; en de blogs 13-16 (<http://loopbaanparadox.nl/2015/10/06/aflevering-13-de-slipcursus>) van de Blogserie Leiderschap IK, WIJ, ZIJ!). Deze emoties hoeven niet altijd benoemd te worden, soms ook wel.

Geef je medewerker aandacht

Wanneer een medewerker ervaart dat hij echt is gehoord, ook in zijn negatieve gevoel bij een situatie, en dat dit gevoel daadwerkelijk is gerespecteerd, ontstaat er verbinding en zijn veel dingen mogelijk. Ik geef een voorbeeld.

Door een reorganisatie veranderen de werktijden van Suzanne. Nu kan ze niet meer zelf de kinderen naar school brengen, en dat vindt ze erg vervelend. Wanneer jij als leidinggevende naar Suzanne luistert en met haar meedenkt, zal dit een veel positiever effect hebben op haar keuzes dan wanneer je haar bezwaren wegwuift. Wanneer je je als leidinggevende jezelf deze vorm van luisteren en aandacht aanleert, voorkom je veel gedoe en zitten jouw mensen, voor zover dat binnen jouw invloedssfeer ligt, er beter bij (zie ook mijn artikel 'Verbinding creëren door te luisteren'. <http://loopbaanparadox.nl/2014/wp-content/uploads/2016/05/Verbinding-creeren-door-te-luisteren-voorjaar-2015.pdf>)

Zorg voor goede arbeidsvoorwaarden

Er is een hele serie arbeidsvoorwaarden die invloed hebben op mentale (on)gezondheid. Goed beleid hierop heeft dus zin:

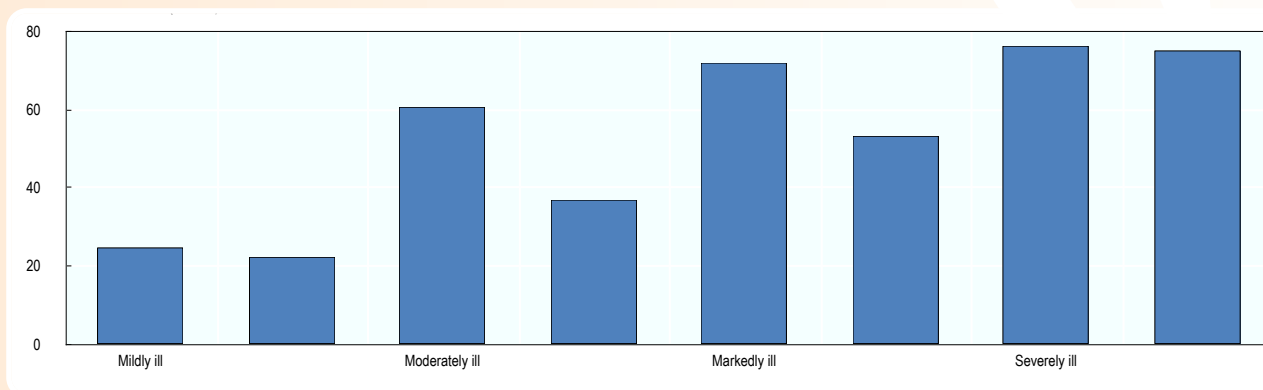
- Zorg voor voldoende uitdaging door medewerkers iets te leren (zie volgende blog).
- Verlaag werkstress (zie blog 4).
- Verlaag werk- of baanonzekerheid (zie blog 5).
- Voorkom teveel passief werk; dit vermindert tevredenheid en daarmee gezondheid.
- Werk aan je houding als leidinggevende (hier kom ik in deel 2 en 3 van deze serie uitgebreider op terug).
- Welke plek hebben flexibel werk en zondagswerk in je organisatie? Dit is in de ene sector juist een factor die zorgt voor vermindering van stress, terwijl het in andere sectoren stress verhoogt. Breng dit voor jouw eigen organisatie eens in kaart.
- Welke plek heeft samenwerking tussen collega's in je organisatie? Hiervoor geldt hetzelfde als voor flexibel werk. Breng dit voor jouw eigen organisatie eens in kaart.
- Zorg voor een goede aansluiting van taakeisen op de persoonlijke kwaliteiten en mogelijkheden van je medewerker.



- Hoe zit het met de verschillen tussen mannen en vrouwen? In de westerse maatschappij moet een vrouw nog steeds zo'n 2,5 keer beter zijn dan haar mannelijke equivalent om als even capabel te worden beschouwd voor vooraanstaande functies. Tegelijk zijn in alle leeftijdscategorieën tot 45 jaar inmiddels vrouwen hoger opgeleid dan mannen. En steeds vaker de hoofdkostwinner (+46 procent sinds 2002). Breng dit voor je eigen organisatie eens in kaart.

Houd zieke werknemers aan het werk

Werk heeft, behalve bij zeer ernstige problematiek, een positieve invloed op de behandelduur, en daarmee ook op gezondheid en herstel. Zie het onderstaande schema dat ik eerder in blog 2 liet zien.



Werk verlaagt de behandelduur van mensen met mentale problemen. (Linkeras: aantal maanden behandeling.) (OECD 2015, p. 81; <http://dx.doi.org/10.1787/888933184153>)

Als we als leidinggevenden onze zieke medewerkers de ruimte geven om te werken, dragen we bij aan hun herstel! Het is niet gemakkelijk en zelfs een grote uitdaging om mensen met ernstige mentale problemen in dienst te hebben of te nemen. Daar is durf voor nodig. Tegelijk geloof ik oprecht dat wanneer er goede afspraken worden gemaakt, mensen met mentale problemen juist van grote waarde zijn voor een organisatie of bedrijf. Zie voor een mooi voorbeeld hiervan het Project Mensen met Mogelijkheden!

<http://www.mmm-mensenmetmogelijkheden.nl>



Het verhaal van Sjaak

Sjaak is HR-medewerker. Hij heeft regelmatig perioden waarin hij erg depressief is. Ik begeleid hem als jobcoach, zodat hij zowel op mij als op zijn hulpverlener terug kan vallen. Inmiddels wordt Sjaak bij elkaar zes jaar begeleid. Door onze ondersteuning lukt het Sjaak om vrijwel nooit ziek te zijn. Als we dit een keer met zijn leidinggevende bespreken, geeft deze eerlijk toe dat Sjaak een van de medewerkers is die het minst ziek is. Sjaak is zo gedreven om aan het werk te blijven dat hij hier alles voor over heeft. Tegelijk weten zijn collega's van zijn klachten. Ze nemen Sjaak soms wat werk uit handen als het een dag minder goed gaat en hij dit aangeeft. Door zich gezamenlijk verantwoordelijk te voelen voor het werk en voor elkaar, is er een grote samenbindende sfeer de afdeling. De leidinggevende heeft hierin een rol als voortrekker en inspirator van het team. De moed en het doorzettingsvermogen die Sjaak steeds weer toont zijn hierin een belangrijke motivator.

Groeivraag

Welke van de bovengenoemde punten zouden voor jou als werknemer van belang zijn om te ontvangen van je leidinggevende? Waarom? En wat vind je belangrijk voor je rol als leidinggevende? Maak het concreet.



Vooruitblik

Een andere manier om mentale gezondheid te bevorderen, is werknemers de mogelijkheid geven om te leren. Daarover gaat het blog van volgende week.



Aflevering 7:

Je rol als werkgever:
mensen laten leren



Je rol als werkgever: mensen laten leren

Wanneer organisaties zichzelf gezond willen houden en de kosten op uitval als gevolg van mentale klachten willen verlagen, is het goed om aandacht te besteden aan 'leren'. Hierin heb je als leidinggevende ook een belangrijke rol. Dit blog beschrijft wat daarbij van belang is.

Factoren die van invloed zijn op werktevredenheid

Er zijn veel factoren die maken dat medewerkers tevreden zijn in hun werk. Ik noem er een aantal. Het is werk:

- dat ze leuk vinden;
- dat ze aankunnen;
- dat aansluit op hun capaciteiten;
- waarvoor ze waardering krijgen;
- waar ze op een fijne en prettige manier samenwerken;
- waar ze zich kunnen identificeren met de missie van de organisatie;
- waar ze eerlijk betaald krijgen naar hun werkprestatie;
- waar ze in kleine of grote dingen kunnen leren.

Aandacht voor leren

Uit het rijtje hierboven blijkt dat medewerkers werk als positief ervaren wanneer zij mogen leren. Daarbij kan 'leren' de volgende aspecten omvatten:

- werknemer leert nieuwe vaardigheden;
- de werknemer doet nieuwe inzichten op, die invloed hebben op het werk;
- de werknemer volgt een cursus of opleiding die aansluit bij zijn of haar interesse;
- er is een lerende omgeving waarin medewerkers intercollegiaal veel feedback aan elkaar vragen en ontvangen, zodat er met elkaar voortdurend wordt geleerd;
- medewerkers krijgen de mogelijkheid om zich te ontwikkelen binnen het bedrijf op inhoud of in verantwoordelijkheden;
- er is een cultuur van leren en mogen falen in plaats van een prestatie- en afrekencultuur.

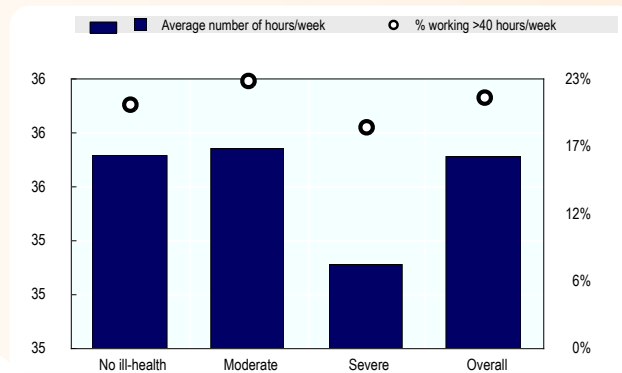
Met name op het laatste punt valt voor organisaties enorme winst te boeken. Niet mogen

leren en moeten presteren geeft in onze maatschappij erg veel druk en stress, en is een grote oorzaak van mentale problemen. Uitval als gevolg van mentale ziekte is niet het enige gevolg. De ontwikkeling van de organisatie is daarmee direct in het geding. Ik poneer deze stelling: organisaties lopen een grote ontwikkelachterstand op wanneer presteren centraal staat in plaats van leren.

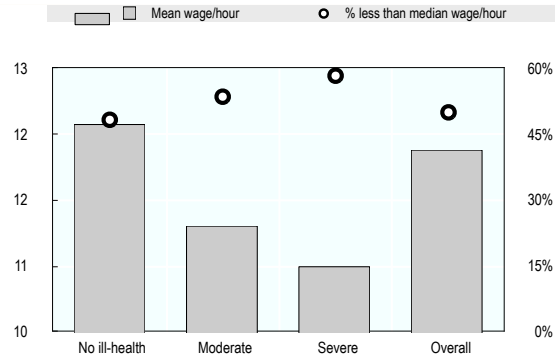
Leren heeft positieve invloed op mentale gezondheid

De factoren die ik zojuist beschreef, zijn zowel voor medewerkers met en zonder mentale problemen van belang; daarbij dragen deze factoren voor de medewerker met mentale problemen juist bij aan hun gezondmaking, zoals ik in het vorige blog beschreef. Het heeft mij daarom geschokt om onderstaand schema te zien. Kort samengevat laten de schema's zien dat mensen met mentale problemen minder salaris ontvangen, meer dreiging van baanverlies ervaren, minder tevreden zijn over het werk dat ze doen, meer werkstress ervaren en minder respect en waardering ontvangen voor de prestaties die ze leveren. Dit creëert een zeer ongezonde leeromgeving, die klachten ernstig versterken.

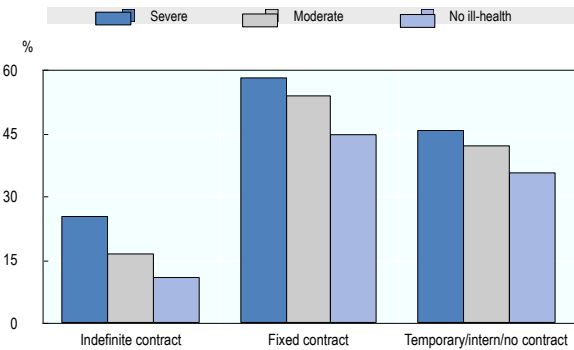
Werkuren



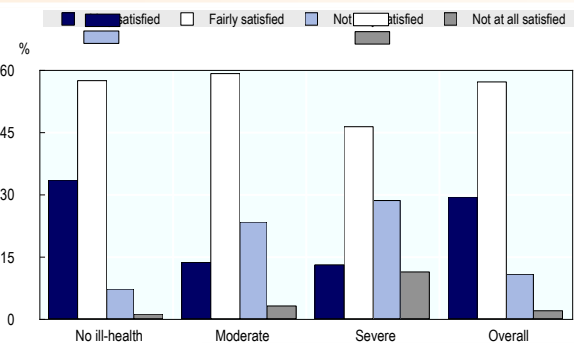
Loon per uur



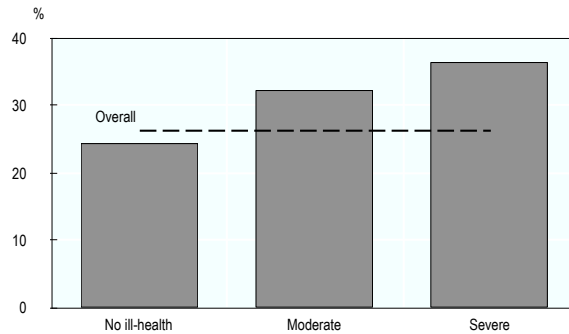
Percentage van mensen dreigend baanverlies melden



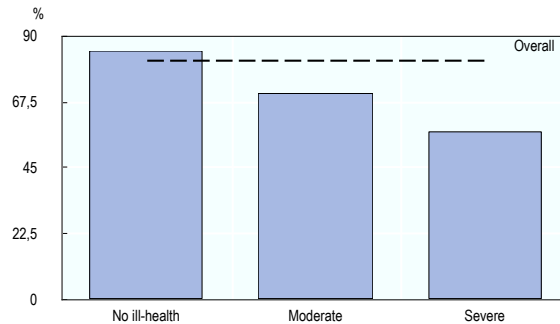
Percentage van mensen die werktevredenheid melden



Percentage van mensen die werkstress melden



Percentage van mensen die het respect en de waardering krijgen dat hun resultaten en prestatie verdient



Werknemers met mentale problemen werken in banen met lagere kwaliteit. (Gemiddelde uitkomsten uit een selectie van Europese landen, 2010). (Bron: OECD 2015, p. 35, <http://dx.doi.org/10.1787/888933184058>)

Ik geloof dat we nog veel winst kunnen boeken binnen onze organisaties. Economische winst door menselijk maatwerk. Ook hier zeg ik nog maar eens dat het ontslaan van mensen met mentale problemen, wat de huidige tendens is, niet bijdraagt aan kostenverlaging. De eigen risico's van arbeidsongeschiktheidsverzekeringen zijn hoog en door maatschappelijke kosten krijgen organisaties te maken met maatschappelijke bezuinigingen. Ik daag je uit tot leren.

Het verhaal van Nathasja

Nathasja is verpleegkundige. Zij deed HBO-V en werkte op niveau 5. Jaren werkte ze met veel plezier in de ouderenzorg en had ze alle verantwoordelijkheden die bij haar vak hoorden. Tot ze uitviel met ernstige klachten van depressiviteit.

Nathasja startte met een intensieve behandeling en goede medicatie. Pas na anderhalf jaar was ze weer in staat om halftijds te werken. Ze zette door. Haar werkgever wilde echt met haar meedenken en ze mocht blijven re-integreren. Na twee jaar werkte ze weer fulltime op niveau 3. Daar hield de ruimte op die de organisatie gaf aan haar groei. Hoewel Nathasja er alles aan deed om weer op niveau 5 te komen, en zij dit ook daadwerkelijk kon, lukte het niet. De werkgever was bang dat haar oude klachten weer terugkwamen. Hoewel deze boodschap uit 'zorg' voor Nathasja werd gebracht, ontstond er ook geen ruimte vanuit de werkgever voor andere keuzes. Het gevolg van deze houding voor Nathasja was dat, na een goede re-integratieperiode, weer een fase van achteruitgang volgde. Ze werkte onder haar niveau en kon haar competenties onvoldoende kwijt. Dit gaf nieuwe gevoelens van depressiviteit.

Mijns inziens had dit voorkomen kunnen worden wanneer Nathasja op haar eigen niveau was ingezet en daarop kon worden aangesproken. De re-integratie had na twee jaar rustig door moeten gaan en de opbouw van taken stapsgewijs vervolgd. Dan had binnen de re-integratie het leren weer vorm kunnen krijgen. Ook nieuwe uitdagingen, cursussen, en vaardigheden hadden in dit geval gewoon aan Nathasja aangeboden kunnen worden. Ze was zelf mans genoeg om aan te geven wat ze wel en wat ze niet kon.

Groeivraag

Welke plek heeft 'leren' in jouw organisatie? Wat is daarvan de impact? Wat wil jij op dit gebied? Hoe denk je dit te bereiken? Maak het concreet.

Vooruitblik

In deze eerste serie blogs heb ik inzicht proberen te geven in verschillende arbeidsomstandigheden die van invloed zijn op de mentale gezondheid van werknemers. De genoemde arbeidsomstandigheden roepen vaak allerlei emoties op, zowel bij werkgever als werknemer. Een van deze emoties is angst. Omdat angst lang niet altijd wordt herkend terwijl deze wel veel invloed kan hebben, staat deze emotie centraal in deel 2 van de blogserie.



*A*fleivering 8:

Wat is angst?



Deel 2: Aandacht voor angst

Ziekte, stress en baanonzekerheid zijn van invloed op de mentale (on)gezondheid en dus op de kosten daarvan in een organisatie (blog 3-7). **Angst**, hoewel meer onzichtbaar, is dat evengoed, en hangt hier vaak ook mee samen. In dit tweede deel van deze blogserie bespreek ik daarom de volgende vragen:

- Wat is angst? (blog 8)
- je angst ook zien? Hoe 'werkt' angst in onze hersenen? (blogs 9 en 10)
- Hoe komt existentiële angst op de werkvloer tot uiting en wat zijn daarvan de gevolgen? (blog 11-14)
- Hoe gaan we om met angst? (blog 15)

Concrete en existentiële angst

Wat is angst? Het antwoord op die vraag is niet 1-2-3 te geven. Er zijn dan ook vele boeken over deze thematiek geschreven. Graag maak ik onderscheid tussen twee vormen van angst: existentiële angst en concrete angst.

Een voorbeeld van concrete angst: je hebt een functioneringsgesprek met je leidinggevende en je weet dat je fouten hebt gemaakt. Nu ben je bang dat dit gevolgen heeft voor je beoordeling. Hier heeft de angst een duidelijke oorzaak, de angst is concreet aan te wijzen.

Concrete angst wordt vaak getriggerd door een concrete situatie. Tegelijk vindt zij haar diepste bron in existentiële angst. Angst in existentiële zin is echter veel minder goed te vangen. Het is een diffusere beleving waarvan we ons in concrete zin vaak nauwelijks bewust zijn. Toch beïnvloedt juist deze vorm van angst ons denken en handelen. Daarom gaat dit deel van de blogserie over existentiële angst en breng ik deze in verband met voorbeelden van de werkvloer.

Existentiële angst: vier vormen

'Een van de grote paradoxen van het leven is dat zelfbewustzijn angst opwekt', stelt psychiater Y.D. Yalom (2013, p. 20). Als we ons bewust worden van ons bestaan, van wie wij zelf zijn,

dan roept dat ook angst op. In zijn therapie is Yalom steeds bezig om juist de existentiële angsten zichtbaar te maken. Want wanneer we snappen waar onze diepere angst zit, kunnen we op een nieuwe manier handelen.

Yalom onderscheidt binnen deze existentiële angst vier vormen:

Ik ben tot de ontdekking gekomen dat vier gegevens (...) bijzonder relevant zijn: *de onvermijdelijkheid van de dood* voor onszelf en voor degenen die we liefhebben; *de vrijheid* die we hebben ons leven de vorm te geven die we willen; onze *existentiële eenzaamheid* en tenslotte *de afwezigheid van een duidelijke zin* of betekenis van het leven. (Yalom 2013, pp. 12-13; cursivering CvR)

Hieronder beschrijf ik kort wat deze vier vormen van angst inhouden. In de latere blogs komen ze uitgebreider terug.

Angst voor de dood


De waarheid is dat we het weten en tegelijk niet weten. We weten dat we doodgaan, we kennen de feiten met ons verstand, maar we hebben met het onderbewuste deel van onze psyche dat ons tegen overweldigende angst beschermt, de dood losgemaakt of afgescheiden van de verschrikking die ermee verbonden is. (Yalom 2013, p. 14)

Wanneer ik je zeg dat doodsangst een zeer belangrijke rol in jouw en mijn leven speelt, zul je dit hoogstwaarschijnlijk ontkennen. Dat klopt, volgens bovenstaand citaat van Yalom. Tegelijk speelt het wel een rol in ons leven en handelen.

Angst voor vrijheid

Vrijheid als gegeven lijkt in scherpe tegenstelling tot de dood te staan. Terwijl we de dood vrezen, beschouwen we vrijheid ondubbelzinnig als positief. (...) Toch is vrijheid vanuit een existentieel perspectief verbonden met angst door te stellen dat, in tegenstelling tot de alledaagse ervaring, het universum dat we binnentreden en uiteindelijk weer verlaten niet een goed geordend geheel is dat een groots





en eeuwig plan volgt. Vrijheid betekent dat we verantwoordelijk zijn voor onze keuzes, onze daden en onze levenssituatie. (Yalom 2013, p. 16)

Vrijheid is in onze westerse samenleving een zeer belangrijk goed. Toch kan vrijheid existentieel gezien veel angst oproepen. Vrijheid hangt namelijk samen met keuzes maken. En kiezen is andere zaken uitsluiten. Kiezen is verantwoordelijkheid nemen. Kiezen is soms jezelf alleen zetten, vanuit de keuze die je maakt.

Angst voor isolement

Existentieel isolement (...) verwijst naar de onoverbrugbare kloof tussen ons en de anderen, een kloof die zelfs bestaat bij diepbevredigende inter-persoonlijke relaties. (Yalom 2013, p. 19)

Als mens zijn we ten diepste eenzaam. Hoewel mensen heel diep met elkaar verbonden kunnen zijn, is tegelijk ook de ervaring van veel mensen wanneer het leven ingewikkeld is: ik moet het alleen doen. Juist op cruciale momenten komt angst voor deze eenzaamheid en dit isolement om de hoek kijken; tegelijk kan het onze drijvende kracht zijn.

Angst voor zinloosheid

We zijn wezens die naar zin zoeken. (...) Het vinden van betekenis geeft ook het gevoel meester over de wereld te zijn. Omdat we ons machteloos en verward voelen tegenover toevallige gebeurtenissen zonder enige lijn proberen we ze te ordenen waardoor we het gevoel krijgen ze te beheersen. En wat nog belangrijker is, uit betekenis worden waarden geboren en dus ontstaat een gedragscode. Zo geeft het antwoord op waarom vragen (Waarom leef ik?) en antwoord op hoe vragen (Hoe moet ik leven?) (Yalom 2013, p. 21)

Zin geeft grip en richting. Wanneer we niet weten waarom we de dingen doen en waarvoor, dan worden we angstig. Dan verliezen we houvast.




Existentiële angst op de werkvloer

Ik kan me voorstellen dat deze beschrijving van angst vragen oproept. Angst voor de dood? Angst voor zinloosheid? Waar zie ik die op de werkvloer? Komt dat echt voor? We zijn toch gewoon aan het werk?

Ik denk dat het feit dat we als zelfbewuste mensen bestaan, en dit bestaan vormgeven, een grote drager is van angst. En juist deze vorm van angst bepaalt ten diepste ons handelen en dus ook de interactie tussen ons als handelende mensen op de werkvloer. En zeker als er spanningen zijn vanwege ziekte, dreigend baanverlies of stress.

Daar zijn we ons heel vaak niet van bewust. Dat merk ik in elk geval in mijn loopbaanpraktijk en dat is ook begrijpelijk. Angst is onprettig om te voelen. Het maakt ons kwetsbaar. Daarom zijn we geneigd angst te vermijden en overlevingsstrategieën te ontwikkelen. Toch werken in een organisatie deze angsten en strategieën vaak op een onbewust niveau intermenselijk op elkaar in. Daarmee zijn organisatie- en samenwerkingsproblemen geboren. Hoe dat gebeurt en hoe daarmee om te gaan wordt in de loop van deze blogs duidelijk.



Groeivraag

Denk eens terug aan verschillende spannende werksituaties uit de afgelopen maand. Speelde daarin een van de bovengenoemde vormen van angst? Op welke manier? Wat was je gevoel? Wat dacht je? En welk gedrag had dit tot gevolg?

Vooruitblik

De volgende twee blogs gaan dieper in op de fysiologie van angst in onze hersenen.



*A*flevering 9:

Kun je angst ook zien? (1)

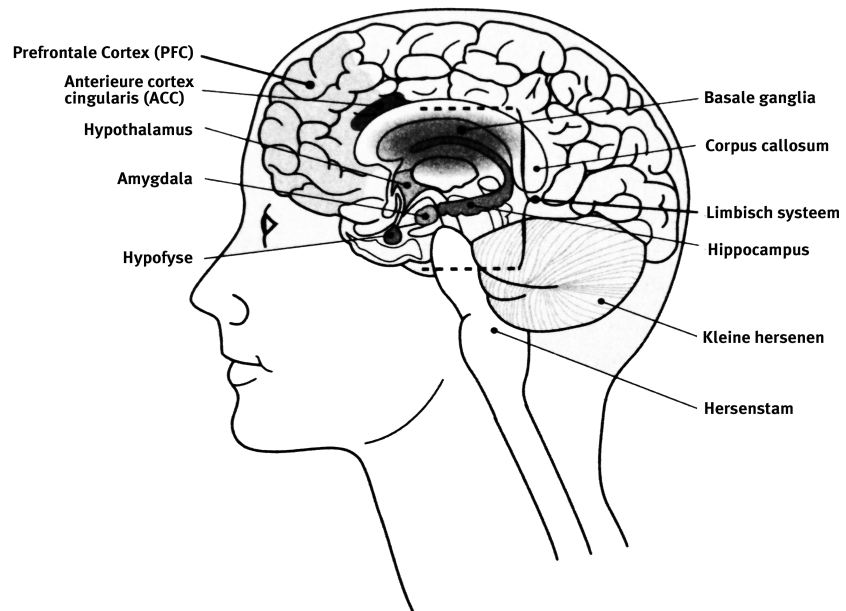
Kun je angst ook zien? (1)

Angst is niet alleen een emotie, iets wat we voelen. Angst en onze reactie hierop zijn ook fysiologisch zichtbaar in onze hersenen. Dat geldt zowel voor concrete angst als existentiële angst (zie blog 8). Hoe dat zit, lees je in de volgende twee blogs. Dit blog gaat over de fysiologie van de gevolgen van stress. Blog 10 gaat over de langetermijn gevolgen van angst op ons fysiologische systeem.

Ik maak onderscheid tussen stress en angst. Stress is de aanleiding, een externe factor, met angst als fysiologische, interne reactie tot gevolg. Ik schrijf hierover, omdat ik het belangrijk vind om te beseffen dat deze fysiologie – die voor een groot deel onzichtbaar is – een grote rol speelt in organisaties, en zeker als er sprake is van arbeidsomstandigheden als baanonzekerheid, stress en ziekte (blog 3-7).

Fysiologie

Om emotie en specifiek angst te kunnen begrijpen, hebben we meer inzicht nodig in ons fysiologische systeem. Daarom eerst enkele fysiologische feiten op een rijtje.



(Hanson 2012, p. 63)

Alle verschillende delen van de hersenen in bovenstaand plaatje voeren een divers en complex takenpakket uit. Een aantal hiervan licht ik toe:

- Prefrontale cortex (PFC): stelt doelen, maakt plannen en stuurt het handelen aan; geeft vorm aan emoties, deels door het limbische systeem te leiden en het soms af te remmen.
- Anterieure (frontale) cortex cingularis (ACC): stabiliseert de aandacht en houdt toezicht op plannen; helpt bij de integratie van denken en voelen (Yamasaki, LaBar en McCarthy 2002); een 'cingulum' is een gebogen bundel zenuwvezels.
- Insula: neemt de interne toestand van de toestand van je lichaam waar, inclusief je instinctieve gevoelens; helpt je empathisch te zijn; bevindt zich aan de binnenkant van je temporale kwabben aan beide kanten van je hoofd (de temporale kwabben en de insula ontbreken in bovenstaande afbeelding).
- Thalamus: het belangrijkste relaisstation voor zintuiglijke informatie.
- Hersenstam: stuurt stofjes als serotonine en dopamine naar de rest van de hersenen.
- Corpus callosum: geeft informatie door van de ene hersenhelft naar de andere.
- Limbisch systeem: van centraal belang voor emotie en motivatie; omvat de basale ganglia, de hippocampus, de amygdala, de hypothalamus en de hypofyse; (...)
- Basale ganglia: spelen een rol bij beloning, bij het zoeken naar stimulering en bij bewegen; 'ganglia' zijn bundels weefsel.
- Hippocampus: vormt nieuwe herinneringen en bespeurt gevaren.
- Amygdala: een soort 'alarmbel' die vooral op emotioneel beladen of negatieve stimuli reageert (Rasia-Filho, Londero en Achaval 2000).
- Hypothalamus: reguleert primaire aandriften zoals honger en seks; produceert oxytocine; activeert de hypofyse.
- Hypofyse: produceert endorfinen, brengt de productie van stresshormonen op gang; slaat oxytocine op en scheidt ze af.
(Hanson 2012, pp. 62-63)

Alarmsignalen

Hoe werkt dat nu precies, met de gevolgen van stress in onze hersenen? Stel, er gebeurt iets...



Misschien word je plotseling door een andere auto gesneden, misschien maakt een collega een schampere opmerking, of misschien valt je alleen maar een verontrustende gedachte in. Sociale en emotionele omstandigheden kunnen, net als lichamelijke toestanden, rake klappen uitdelen, aangezien psychologische pijn gebruikmaakt van een groot aantal van dezelfde netwerken als lichamelijke pijn (Eisenberger en Liebermann 2004); daarom kan afgewezen worden even naar zijn als een ontstoken kies. (Hanson 2012, p. 60)

Binnen ongeveer twee seconden na het eerste alarm zijn je hersenen volkomen paraat en ervaar je dat je op zijn minst een tikkeltje van slag bent. Maar wat gebeurt er vervolgens in je hersenen en in je lichaam?



Hoe werkt stress?

Hieronder wat neurofysiologie in vogelvlucht. Wanneer je deze hele rij ziet, krijg je misschien enigszins een beeld van de complexiteit van wat er neurologisch en fysiologisch in no-time gebeurt:

- Er is stress (externe factor) en er ontstaat angst (interne factor).
- Adrenaline versnelt de hartslag – zo is er meer bloed en zuurstof beschikbaar.
- Pupillen verwijden – zo valt er meer licht in het oog.

- Noradrenaline stuurt bloed naar grote spiergroepen.
- De bronchiën verwijden, zodat er een betere uitwisseling van gassen ontstaat – zo kun je harder slaan en sneller rennen.
- Cortisol onderdrukt het immuunsysteem – zo wordt ontsteking van wonden voorkomen.
- Cortisol stimuleert de hersenstam en amygdala (de alarmbel van de hersenen).
- De amygdala activeert het sympathische zenuwstelsel en het hormonale systeem (dubbel dus) – dit brengt nieuwe cortisol vrij.
- Cortisol onderdrukt de activiteit van de hippocampus – deze remt normaal de amygdala.
- De amygdala gooit de remmen nu los en er wordt nog meer cortisol afgescheiden.
- Voortplanting (seks) en spijsvertering (droge mond en obstipatie) komen op een zijspoor – geen tijd voor.
- De emoties worden versterkt waardoor het gehele brein wordt geactiveerd.
- Het sympathische zenuwstelsel en hormonale systeem worden extra geactiveerd, waardoor de amygdala wordt gestimuleerd.
- De amygdala richt zich op negatieve informatie (scant) en geeft een heftige reactie.
- Hoe sterker het limbische en endocriene systeem geactiveerd worden, hoe meer de kracht van de prefrontale cortex, het controlerende systeem, afneemt.
- De prefrontale cortex wordt tevens beïnvloed door het sympathische zenuwstelsel en het hormonale systeem. Hierdoor vermindert het vermogen om situaties goed in te schatten en de intenties van anderen te beoordelen. Prioriteiten worden in een negatieve richting gestuurd. Met andere woorden, voor de bestuurder van de onbestuurbare auto is iedereen gek behalve zichzelf. Dit laatste ziet iemand vaak pas achteraf als hij uit de situatie, de angst en de woede is. Dan pas kun iemand weer reflecteren op zijn/haar eigen gedrag en dat op waarde schatten.

Wanneer we ons realiseren dat in de complexiteit van werksituaties veel stress heerst, dan is ons lichaam dus vaak in een voortdurende staat van paraatheid. Daarom is het niet zo gek dat mensen uitvallen als gevolg van stress. Het systeem raakt overbelast. Alle alarmbellen zijn gaan rinkelen.






Groeivraag

Wat leer je van dit blog over stress bij jezelf, je collega's en in je organisatie?

Vooruitblik

In het volgende blog ligt de nadruk op de fysiologie van langdurige stress en het daarmee samenhangende gevolg angst.





*A*flevering 10:

Kun je angst ook zien? (2)

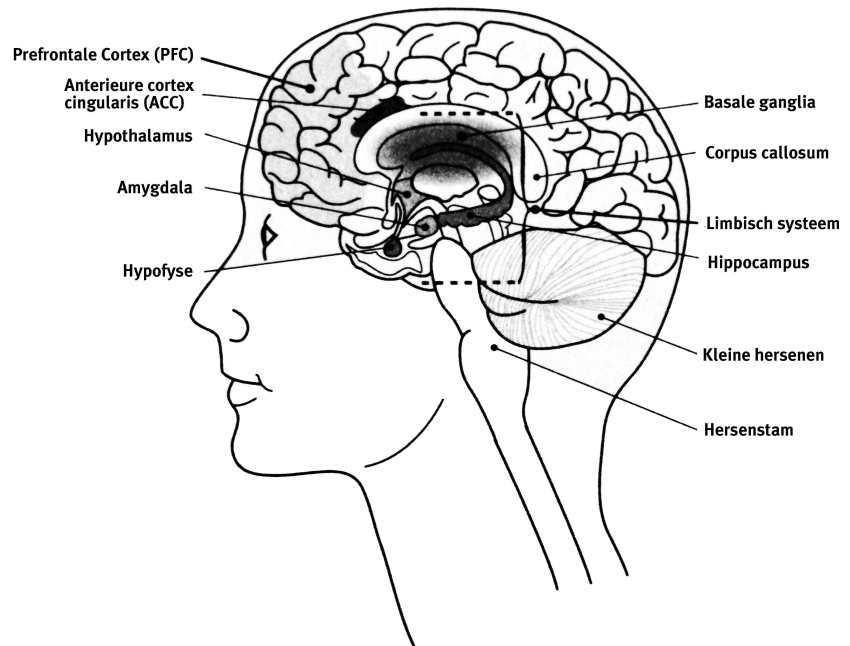
Kun je angst ook zien?

Koning Willem Alexander vertelde in een interview vlak voor zijn kroning dat hij na de aanslag in Apeldoorn langere tijd last had van een gevoel van angst. Hij zei iets in de zin van: 'Ik sprong een keer bij een onverwacht geluid zowat in de armen van mijn beveiligiger.' Hij was wel blij dat deze reactie zich als vanzelf had hersteld...

Angst is niet alleen een emotie, iets wat we voelen. Angst en onze reactie hierop zijn ook fysiologisch zichtbaar in onze hersenen. Het vorige blog ging over fysiologische gevolgen van stress. Dit blog gaat over de langetermijngevolgen van angst op ons fysiologische systeem.

Fysiologie

De verschillende delen van de hersenen in de afbeelding hieronder voeren een divers en complex takenpakket uit (zie blog 9).



(Hanson 2012, p. 63)

Hoe zit het nu met angst?

In het vorige blog schreef ik hoe 'stress' zichtbaar wordt en hoe dat werkt in ons lichaam. Maar wat gebeurt er precies bij angst? Wat is er bijvoorbeeld gebeurd bij de aanslag in Apeldoorn?

In onze hersenen ligt de amygdala (zie afbeelding). Dit is onze alarmbel die direct en heftig reageert op negatieve prikkels. Om die reden leidt stress tot angst en woede. Bij herhaalde stressoren ontstaat fysiologisch een herhaalde activiteit van ons sympathische zenuwstelsel en hormonale systeem en gaat de amygdala steeds sterker reageren. Situatieggebonden angst – angst die door specifieke situaties wordt opgeroepen – wordt steeds sneller opgewekt. Bij blijvende stress en angst treedt er dus steeds minder herstel op en wordt angst opgeslagen in ons fysiologische systeem. Daarbij levert de amygdala een bijdrage aan impliciete herinneringen – sporen van eerdere ervaringen waarvan we ons niet bewust zijn. In het gehele plaatje betekent het dus dat hoe gevoeliger de amygdala wordt, hoe meer de reactie van angst wordt versterkt. Wat uiteindelijk zelfs kan leiden tot chronische angst, ongeacht de situatie.


Door frequente activering van het sympathische zenuwstelsel en het hormonale systeem wordt de hippocampus verzwakt. Terwijl juist de hippocampus van vitaal belang is voor het vormen van expliciete herinneringen – de duidelijke registratie van wat er in feite gebeurt. Cortisol en andere hormonen verzwakken de (synaptische) verbindingen in de hippocampus. Daardoor wordt het vormen van nieuwe herinneringen aangetast.

Een overgevoelige amygdala en een hippocampus in de gevarenzone zijn een slechte combinatie: pijnlijke herinneringen, die normaal als expliciete herinneringen worden opgeslagen, kunnen nu makkelijker als impliciete herinneringen worden opgeslagen, zonder duidelijk expliciet kader. Dan treedt er een gevoel op van: 'Er is iets gebeurd, ik weet niet precies wat, maar ik ben echt van slag.' Mensen kunnen zich in algemene zin soms van slag voelen, zonder concrete expliciete aanleiding.

Trauma

Hoewel deze blogserie niet gaat over trauma's, vind ik het belangrijk om de verbinding tussen angst en trauma wel te maken. Omdat er op de werkvloer getraumatiseerde mensen rond zullen lopen. En omdat ik in mijn loopbaanpraktijk veel mensen tegenkom die minder of meer getraumatiseerd zijn als gevolg van onbedoelde verkeerde communicatie in de werksituatie.





Stress, angst en trauma hebben namelijk alles met elkaar te maken. Een stressvolle situatie kan angst oproepen, en als gevolg daarvan kan een trauma ontstaan.

‘Trauma’ is een vaak onbegrepen en soms zelfs genegeerde aandoening die grote gevolgen kan hebben, geestelijk zowel als lichamelijk. Meestal ontstaat het door een heftige gebeurtenis van buitenaf. Maar het kan ook ontstaan door een ongeluk, een medische ingreep of een ziekte. De gevolgen worden vaak pas veel later merkbaar.

In alle gevallen was de situatie die zich voordeed een overweldigende ervaring. Het slachtoffer was niet in staat om de natuurlijke impuls van ‘vechten of vluchten’ te volgen. Het gevolg: een situatie van bevriezing, vooral fysiek gezien, en afgesneden van lichaam en geest. Dit kan uiteindelijk leiden tot een complex van symptomen, zoals je gevangen of angstig voelen, chronische vermoeidheid, hyperactiviteit of juist depressiviteit, psychosomatische klachten enzovoort.

(<http://www.traumahealing.nl/wat-is-se> - 13-8-2015)

In de werksituatie wordt soms de impact van een bepaalde boodschap niet overzien. Voor een werknemer is bijvoorbeeld het reorganiseren van een afdeling een zeer ingrijpende boodschap die veel angst oproept, terwijl de leidinggevende denkt: dit moet nu eenmaal gebeuren. Hoe je hier op een goede manier mee kunt omgaan, hoop ik in volgende blogs duidelijk te maken. Eerst tot slot nog een groeivraag op basis van een praktijkvoorbeeld.

Groeivraag

Tamara heeft drie jaar geleden haar baan verloren. Ze deed er lang over om nieuw werk te vinden en voelt zich sinds kort als een vis in het water in haar nieuwe functie als salesmanager. Dan moet ze bij de directeur komen. Helaas zal door bezuinigingen op korte termijn haar baan komen te vervallen... Tamara is totaal niet voorbereid op de boodschap van dit gesprek. Hoe denk je dat het fysiologische systeem van Tamara dit oppakt? En hoe snel zal het herstellen? Wat is daarvoor nodig?

Vooruitblik

In de volgende vier blogs gaat het over de vier vormen van existentiële angst. Blog 11 gaat over angst voor de dood.



*A*flevering 11:

Angst voor de dood

Angst voor de dood

In blog 11-14 gaat het over de vier vormen van existentiële angst die in ons leven een rol spelen (zie ook blog 8). Het onderwerp van dit blog is angst voor de dood. De psychiater Yalom zegt hierover:

De waarheid is dat we het weten en tegelijk niet weten. We weten dat we doodgaan, we kennen de feiten met ons verstand, maar we hebben met het onderbewuste deel van onze psyche dat ons tegen overweldigende angst beschermt, de dood losgemaakt of afgescheiden van de verschrikking die ermee verbonden is. (Yalom 2013, p. 14)

Een diepe existentiële angst voor de dood hebben we allemaal. We stoppen hem weg en tegelijk is hij springlevend. De dood is het ultieme moment waarop ons leven tot een einde komt, iedere zin verliest en waarop we volledig geïsoleerd raken.

Angst voor de dood in de loopbaanpraktijk

Deze existentiële doodsangst kom ik ook tegen in mijn loopbaanpraktijk. Yalom geeft de volgende zeven uitingen en gedachten van angst voor de dood, die ik vertaal naar arbeids- en loopbaankwesties (Yalom 1980, pp. 42-43):

1. Mijn dood zal pijn geven aan mijn geliefden en vrienden.

Hoe dicht ligt dit bij Jeroen, die het aanbod van een internationale job toch maar niet accepteert, omdat hij zijn familie en geliefden hiermee pijn doet?

2. Al mijn plannen en projecten komen met mijn dood tot een einde.

Hoe dicht ligt dit bij Guus, die na zijn ontslag de draad niet meer opgepakt krijgt, omdat het allemaal toch geen zin heeft?

3. Het proces van sterven is pijnlijk.

Hoe dicht ligt dit bij Gertrude die na haar ontslag twee keer per week met mij aan de telefoon hangt, omdat ze echt terug wil naar haar oude werkgever. Ze ziet geen andere mogelijkheden meer.

4. Ik kan na mijn dood geen enkele beleving en uitdaging meer hebben.

Hoe dicht ligt dit bij Ernst, die na dertig jaar mentaal dood is gegaan in zijn baan. Kiezen voor iets anders doet hij niet. Hij weet wat hij heeft en niet wat hij krijgt.

5. *Ik zal na mijn dood niet langer kunnen zorgen voor hen die van mij afhankelijk zijn.*

Hoe dicht ligt dit bij Marlies, die met hart en ziel in de zorg werkt en boventallig wordt? Het lukt haar niet om binnen de zorg een andere baan te krijgen.

6. *Ik ben bang voor wat er met mij gebeurt als er een leven na dit leven is.*

Hoe dicht ligt dit bij Teun, die al drie jaar boventallig dreigt te worden? Steeds weer die onzekerheid en niet weten wat het 'leven na dit leven is'.

7. *Ik ben bang voor wat er met mijn lichaam gebeurt na mijn dood.*

Hoe dicht ligt dit bij Hans die altijd met hart en ziel als timmerman gewerkt heeft, en nu uitvalt? Zijn lichaam laat hem in de steek. Hij gaat administratief werk doen op kantoor, maar krijgt nooit meer de lol in zijn werk die hij had.

Omgaan met existentiële angst voor de dood


Een strategie die ons kan helpen om deze vorm van angst hanteerbaar te maken, is deze te benoemen en te verplaatsen van 'nothing to something', zoals Yalom in navolging van Kierkegaard zo mooi zegt. Wat betekent dit? Om dit te verduidelijken geef ik een aantal voorbeelden.

Doodsangst bij Tania en Peer

Ik begeleid Tania, projectleidster in een zeer verantwoordelijke functie. Ze vertelt dat de hoeveelheid stress haar begint op te breken. Ze moet vaak denken aan een collega van haar in dezelfde sector en in een vergelijkbare functie, die toen ze aan het werk was, zomaar ineens dood neerviel achter haar bureau. Mijn reactie hierop was: 'Je gaat liever nog wat langer mee?' Een zeer overtuigend 'ja' was het antwoord.

Op dezelfde dag dat ik met Tania in gesprek was, voerde ik ook een gesprek met Peer. Hij is uitgevallen met burn-outklachten. Al tijdens het eerste gesprek heb ik naar hem benoemd dat ik meer aan een bore-out dan aan een burn-out denk. Hoe dan ook, Peer zal eerst moeten opknappen. Daar werkt hij hard aan. Na drie maanden is het moment dat we voor het eerst zijn toekomst buiten de huidige organisatie weer op de agenda kunnen zetten. Wat Peer over zijn huidige werk zegt, is duidelijk: 'Ik ben uitgeleerd.' Waarop ik mogelijk wat bot reageer en zeg: 'Je gaat nu dood aan je werk?' Peer beaamt dit volledig en zegt letterlijk: 'Ik ga niet fysiek dood, wel mentaal.'





Ik ben geen therapeut en ik ben er niet op uit om doodsangsten te ontfutselen en uit te werken in een coachingsgesprek. Tegelijk benoemde ik met mijn vragen aan Tania en Peer wél de angst om te sterven. De behoefte aan zinvol werk zoals bij Peer, en het gebrek aan nieuwe dingen kunnen leren, is direct verbonden met het gevoel dood te gaan. Met Peer ben ik concreet gaan nadenken hoe hij weer in een leermodus kan komen, in wat voor soort baan, en wat, wanneer hij weer is opgeknapt, zijn volgende stap moet zijn. Bij Tania gaat het ook over de vraag: hoe wil ik leven en niet net zoals mijn collega dood achter mijn bureau neervallen? We zijn dit vervolgens gaan vertalen naar soort werk en arbeidsvoorwaarden die het voor Tania mogelijk maken om op een goede manier te functioneren, waarbij ze 'in leven' blijft.

Kan het niet wat luchtiger?

Is het niet een beetje overdreven om doodsangst en arbeidsvragen op deze manier aan elkaar te koppelen? Kan ik het niet wat lichter houden? Wat hebben we daar nu aan? Dat zal mogelijk het bovenstaande bij je oproepen. Mijn antwoord is: 'Ja, het kan zeker lichter!' Juist door ons bewust te zijn van onze angsten. En daar kan ik als coach vaak bij helpen. Snappen dat angst een belangrijke driver is in ons leven, helpt mij en mijn klanten om de juiste wegen in te slaan.

Groeivraag

In hoeverre herken jij 'doodsangst' in je werk? Hoe zou jij deze angst 'hanteerbaar' kunnen maken? Wat is daarvoor nodig? Hoe ga je dit doen?

Vooruitblik

In het volgende blog ga ik dieper in op de existentiële angst voor vrijheid en verbind ik dit aan werk- en loopbaanvragen.



*A*flevering 12:
Angst voor vrijheid

Angst voor vrijheid

Vrijheid – een groot goed in onze westerse samenleving – kan veel existentiële angst oproepen. Daarover gaat dit blog. Yalom zegt hierover:

Vrijheid als gegeven lijkt in scherpe tegenstelling tot de dood te staan. Terwijl we de dood vrezen, beschouwen we vrijheid ondubbelzinnig als positief. (...) Toch is vrijheid vanuit een existentieel perspectief verbonden met angst (...) Vrijheid betekent dat we verantwoordelijk zijn voor onze keuzen, onze daden en onze levenssituatie. (Yalom 2013, p. 16)

Vrijheid vraagt het dragen van verantwoordelijkheid, het veronderstelt dat we kiezen. Deze keuzes bepalen wat we doen, maar ook wat we niet doen. Juist deze keuzevrijheid maakt dat we vrijheid vaak als angst ervaren en lang niet altijd, zoals we met elkaar willen geloven, als een positief westers verworven vrijheidsbeginsel.

Ik geef aan de hand van een praktijkvoorbeeld aan hoe zowel bij een leidinggevende als een werknemer angst voor vrijheid zichtbaar kunnen worden, en doorwerken in het nemen of nalaten van verantwoordelijkheid en in het maken van (on)bewuste keuzes.

Het verhaal van Maarten

Maarten is 56 jaar en werkzaam als facilitair medewerker in de zorg. Hij is uitgevallen met rugklachten. Helaas blijkt het allemaal ernstiger dan verwacht en na een jaar is Maarten niet opnieuw aan het werk. De oorzaken zijn helder en de ziekte is goed en open bespreekbaar met zijn leidinggevende. Omdat Maarten niet zijn eigen werk kan doen, staat hij volledig ziekgemeld. Wel doet hij vervangende werkzaamheden en helpt hij zijn leidinggevende met allerlei achterstallige administratieve klussen. Ook is bij mij een re-integratietraject gestart, waarbij we onderzoeken of het huidige werk op de lange duur haalbaar is en wat nieuwe baanmogelijkheden voor Maarten zijn buiten de eigen organisatie.

Uit een gesprek tussen de leidinggevende en de HR-manager wordt duidelijk dat wanneer Maarten te lang dit soort klusjes blijft doen, het UWV op een gegeven moment kan zeggen dat deze klusjes Maarten als functie aangeboden moet worden. Een niet-wenselijke situatie voor

alle partijen. In dat geval heeft Maarten een baan die in niveau en dus loon ver ligt beneden zijn niveau. Voor de organisatie is dit ongunstig, omdat ze ineens een nieuwe betaalde functie heeft gecreëerd, die ze op termijn niet wil.

Zonder enige inleiding zegt de leidinggevende de volgende dag tegen Maarten dat zijn werk stopt en dat helemaal gefocust moet worden op het tweedespoortraject. Hierbij stoppen de werkzaamheden binnen de eigen organisatie en moet Maarten per direct onder mijn begeleiding op zoek naar een baan daarbuiten. Ook zal dan het 100% loon dat Maarten nu gewoon krijgt, worden verlaagd naar 70%. Maarten voelt zich overvallen, snapt er niets van en krijgt een woedeaanval. Hij komt niet meer opdagen en trekt bij mij aan de bel.

Maartens woede komt voort uit angst: 'Nu verlies ik echt m'n baan! Hoe kan dit nu?! Er was altijd zo'n goede harmonie. Ik heb me toch zelfs tijdens mijn ziekte volledig ingezet voor ander werk!' Maarten voelt zich oneerlijk behandeld.

Het wordt een hoogoplopend conflict tot en met de hoogste leidinggevende aan toe. Uiteindelijk stemt Maarten, mede door mijn bemiddeling, in met het voorstel om een tweedespoortraject te starten. Maar daar zijn heel wat uren én kosten aan gespendeerd. Had dit ook anders gekund? Ik denk het wel.

Verantwoordelijkheid nemen als leidinggevende

Leidinggevendens zijn vaak onvoldoende op de hoogte van alle wettelijke punten en komma's ten aanzien van ziekte en verlofregelingen. Wanneer ze hierop geattendeerd worden en ontdekken dat ze iets niet goed doen, schieten ze vaak in de modus van handelen en controle. Dit is vaak een vertaling van angst voor vrijheid. 'Stel dat ik het fout doe?'

In de vaart der volkeren vergeten leidinggevendens vervolgens ook vaak welke impact hun boodschap kan hebben op de werknemer en brengen ze deze zonder zich hierop goed voor te bereiden. Wanneer zij de medewerker onvoldoende meenemen in nieuwe kennis van wetten en regelingen, leidt dat tot angst bij de medewerker. Die voelt zich overvallen. Bovendien is er bij iemand die ziek is al sprake van kwetsbaarheid, omdat een deel van iemands vrijheid is aangetast (zie blog 3). Gesprekken over mogelijk baanverlies versterken de kwetsbaarheid en gevoelens van angst. Deze angst kan eruit komen als woede, wat bij Maarten het geval was.



Verantwoordelijkheid nemen als werknemer

Maarten was woedend en kwam met zijn woede bij mij. Daarin nam hij verantwoordelijkheid. Maarten had ook vrijheid van denken en handelen ten opzichte van zijn werkgever. Hij had de volgende dag terug kunnen gaan naar zijn leidinggevende en nog eens kunnen navragen wat er echt aan de hand was. Dan was de boosheid eerder opgelost geweest.

Omdat ik de context niet wist, ben ik een en ander gaan uitvragen. Daardoor kreeg ik inzicht in wat de leidinggevende werkelijk had bedoeld en kon ik dit aan Maarten uitleggen. Toen Maarten dit begreep, wilde hij heel graag zijn verantwoordelijkheid nemen en ging hij heel actief aan de slag in het tweedespoortraject.

Keuzes maken als leidinggevende en werknemer

We hebben en willen graag vrijheid om te kiezen. Besluiten worden echter lang niet altijd zo welbewust genomen. Yalom geeft een overzicht van verschillende soorten besluiten (geformuleerd door William James, Amerikaans filosoof en psycholoog (1842-1910)) (Yalom 1980, p. 315; vertaling CvR):

1. *Redelijke besluiten.* We overwegen de argumenten voor en tegen de te volgen koers en bekijken alternatieven. We maken de balans op; nemen een besluit vanuit een perfect gevoel van vrijheid.
2. *Bewuste besluiten.* Een bewuste en inspannende beslissing houdt een gevoel van 'innerlijke inspanning' in. 'Een langzaam overwegen van de wil.' Dit is een ongewone beslissing; het grootste aantal menselijke beslissingen wordt zonder inspanning genomen.
3. *Gevoelsbesluiten.* In dit type besluit schijnt er geen overheersende reden te zijn voor een richting van actie. Alles is goed en juist dat maakt ons angstig of gefrustreerd. We maken de keuze door onszelf een bepaalde hoek in te laten drijven, naar het schijnt per ongeluk, bepaald vanuit het niets.
4. *Impulsieve besluiten.* We voelen ons niet in staat tot beslissen en de beslissing schijnt even per ongeluk als bij het derde type. Alleen komt het van binnenuit en niet van buitenaf. We handelen automatisch en vaak impulsief.

5. *Besluiten gebaseerd op verandering van perspectief.* Deze besluiten treden vaak plotseling op, als gevolg van een belangrijke ervaring van buitenaf of een innerlijke verandering (bijvoorbeeld verdriet of angst) wat resulteert in een belangrijke verandering in perspectief of in een 'innerlijke verandering'.



De leidinggevende had een verandering van perspectief; hij deed iets wat tegen de regels ging, namelijk Maarten aan het werk houden. Hierdoor zou hij in de problemen kunnen komen, wat bij hem leidde tot angst: 'Stel dat we gedoe krijgen met het UWV, dan zitten we straks aan van alles vast. Dat gaat ons geld en gedoe kosten. Ik moet een nieuwe koers inzetten.' Dit was ook wat hij deed. Dit was een kortetermijngedachte, gebaseerd op angst, waarmee de leidinggevende vooral een impulsief besluit nam. Wanneer deze leidinggevende wat meer ruimte had gelaten tussen stimulus (angst) en respons (reactie) (zie ook aflevering 1 (<http://loopbaanparadox.nl/2015/07/13/deel-1-ik-leidinggeven-wie-ben-ik-aflevering-1-je-grafrede>) van blogserie IK, WIJ, ZIJ), had hij een meer weloverwogen besluit kunnen nemen, vanuit vrijheid. Overigens had ook Maarten een andere keuze kunnen maken dan zijn gevoelsbesluit om woedend te worden (meer over het omgaan met agressie in deel 3).



Groeivraag

Denk eens terug aan een situatie op je werk waarin sprake was van angst voor vrijheid. Hoe nam je verantwoordelijkheid? En hoe kwam je keuze tot stand? Wat zou je, na het lezen van dit blog, nu anders doen? Hoe?


Vooruitblik

Volgende week ga ik in op de existentiële angst voor isolement en verbind ik dit aan werk- en loopbaanvragen.



*A*flevering 13:

Angst voor isolement



Angst voor isolement

De derde vorm van existentiële angst is angst voor isolement. Daarover gaat dit blog. Eerst een citaat:

Een van de grote paradoxen van het leven is dat zelfbewustzijn angst opwekt. Versmelting verdelgt angst op radicale wijze door het zelfbewustzijn uit te schakelen. Iemand die verliefd is geworden en de gezegende toestand van versmelting is binnengetreken, is niet zelfbespiegeld, want het onderzoekende, eenzame 'ik' en de daarmee gepaard gaande angst voor isolement lost op in het 'wij'.
(Yalom 2013, p. 20)

Hoewel we dit niet snel naar elkaar willen toegeven, verwacht ik dat iedereen die dit citaat leest zich hierin herkent. We zijn bang voor isolement en versmelten graag in een 'wij'.

Verbinding

Onze angst voor isolement is in wezen diep verbonden met onze angst voor de dood, het definitieve alleen-zijn en grootste afscheid. Door warme verbindingen veranderen we ons isolement en geven we ook zin aan ons leven. Dus er gebeurt daadwerkelijk iets wanneer deze verbindingen in gevaar komen.

Wanneer werkrelaties tot een einde komen, is dit een aspect dat ik vaak weinig onderkend zie. Ik hoor mensen die werkloos zijn, regelmatig zeggen: 'Ik hoor nergens meer bij.' Dat is niet fijn. Onbewust zorgt dit aspect vaak voor de conflictueuze sfeer die er rondom beëindiging van arbeidsrelaties heerst. Wanneer er meer zorg en aandacht zou zijn voor een thema als isolement en verbinding, zouden deze situaties anders verlopen. En zouden sommige ontbindingen niet plaatsvinden. Nu is juist het conflict soms de oorzaak van de beëindiging.

Verskillende soorten verbindingen

Binnen organisaties zie ik veel verschillende soorten relaties. Er zijn relaties die worden gekenmerkt door liefde en zachtaardigheid. Dat is positief. De andere kant van de medaille is dat de lastige dingen niet gezegd kunnen en mogen worden. Als dat wel gebeurt, komt de re-

latie onder druk te staan. Aan de andere kant van het spectrum staan de zakelijke relaties. Deze zijn soms erg rationeel ingericht en gaan over zaken, feiten en doelen. Er is weinig emotionele verbondenheid.

In beide vormen kan de medewerker zich erg alleen voelen, geïsoleerd, en ook onveilig. Wanneer er dingen zijn die de samenwerking op een negatieve manier beïnvloeden en ze worden niet uitgesproken, gaan ze onderhuids een veel grotere rol spelen. Met alle gevolgen van dien.

Ik geloof in duidelijke en zakelijke doelen, werken naar resultaten. Tegelijk geloof ik dat de beste benzine voor deze motor eerlijke, open verbindingen zijn waarin feedback kan plaatsvinden en kwetsbaarheid getoond kan worden. Twee praktijkvoorbeelden.

Het verhaal van Gert

Gert staat bekend als een goede kracht. Onlangs is hij overspannen geworden. Als administrator in een gezondheidsorganisatie die onder grote financiële druk staat, heeft hij zich oververantwoordelijk gevoeld. Dit heeft hem de das om gedaan. Gert is iemand bij wie het glas makkelijk halfleeg is, in plaats van halfvol. Dat zit in zijn karakter en is nooit echt een probleem geweest. Doordat hij niet helemaal helder kan denken als gevolg van zijn overspannenheid, ziet hij de wereld erg somber in. In zijn beleving leidt zijn ziekte onherroepelijk tot baanverlies. Dit is zijn angst. Ook is hij er 100% zeker van dat hij dan nooit meer een andere baan zal vinden. Ook dit is angst.

Na een jaar wordt Gert bij mij aangemeld. Er is een conflict ontstaan en het is geëscaleerd. Als gevolg van het conflict is Gert niet opgeknapt. Ik schrijf bewust 'als gevolg van het conflict'. Zijn overspanning had, wanneer dit conflict niet was ontstaan, allang opgelost geweest.

Uit de gesprekken met Gert wordt mij duidelijk dat Gert ten diepste bang is voor 'isolatie'. Gert is bang dat de waardevolle verbindingen die hij in zijn werk heeft, verbroken zullen worden. Vanuit deze – door Gert niet-onderkende angst –, is hij bozig en opstandig geworden naar zijn werkgever. Deze had te weinig zicht op het feit dat Gerts gedrag over angst gaat en is gaan vechten (blog 17): 'Ik doe van alles voor je en krijg alleen stank voor dank...'

Als Gert of zijn werkgever hadden kunnen onderkennen dat Gerts agressieve gedrag uit angst voortkwam, had het niet tot een beëindiging van het contract hoeven komen. Gert had dan bij-





voorbeeld om zorg en duidelijkheid kunnen vragen. De werkgever had dan zorg en duidelijkheid kunnen bieden. Hierdoor was verbinding ontstaan tussen werkgever en werknemer, in plaats van conflict, wat Gerts herstel had bevorderd en de ontbinding van zijn contract had voorkomen.



Het verhaal van Bart

Bart had na een periode van ziekte, waardoor hij niet verder kon in zijn baan, een mooie nieuwe baan gevonden. Er was echter veel gekonkel in de nieuwe organisatie. Na ongeveer een jaar kwam hij bij me; hij trok het echt niet meer en vroeg mijn hulp bij het zoeken van weer een andere baan.

Na een maand sprak ik hem weer. Hij wilde graag weer verder in zijn baan. Ik was verrast. Wat bleek? Hij had de vervelende communicatie in de organisatie weten open te gooien bij zijn leidinggevende en een directe collega! Deze openheid zorgde voor werkelijke verbinding, waardoor Bart graag weer verder wilde in zijn baan. Als Bart dit niet had gedaan, was de kans groot geweest dat hij zich alleen was blijven voelen en in een isolement was geraakt. Waarvoor hij daadwerkelijk op zoek had moeten gaan naar een andere baan.

Verbinding zorgt voor lagere kosten

Beëindiging van contracten, hetzij door ontslag, hetzij door ziekte, kan met minder angst voor isolement dan nu vaak gebeurt. Zowel voor Gert als voor zijn leidinggevende geldt dat het goed is om te erkennen dat angst voor isolement en verlangen naar verbinding een belangrijke rol spelen op de werkvloer.

Gert had niet ontslagen hoeven worden, want hij was een goede kracht. Dit had in zijn geval geleid tot een grote reductie van kosten. Ten eerste is hij lang ziek geweest waardoor de organisatie hem zijn salaris lang heeft moeten doorbetalen. Ten tweede werd zijn werk ondertussen gedaan door een oproepkracht: dit gaf extra loonkosten. Ten derde belandde hij na twee jaar ziekte in de WW en was de organisatie eigen risicodragers voor de WW: dat leidde tot verzekeringskosten. Vervolgens ontstond er een juridisch conflict: juridische kosten. En dan heb ik de menselijke kosten nog niet genoemd. Een conflict kost ook alle betrokkenen altijd energie: werkgever, werknemer en collega's.

Groeivraag

Wat herken jij als leidinggevende of als medewerker van 'angst voor isolatie' en 'verlangen naar verbinding'? Zijn er dingen die je zou willen leren? Wat? Hoe ga je dit concreet aanpakken?





Vooruitblik

Volgende week ga ik dieper in op de existentiële angst voor zinloosheid en verbind ik dit aan werk- en loopbaanvragen.





*A*flevering 14:

Angst voor zinloosheid

Werk en zingeving

Stel je voor: een blij groepje idioten werkt enthousiast. De blijde idioten dragen stenen over een open veld. Zodra zij alle stenen naar het einde van het veld hebben gebracht, brengen zij ze terug naar de plek waar de stenen vandaan kwamen. Dit gaat onafgebroken door, dag in dag uit, jaar in jaar uit. Op een dag stopt een van de idioten lang genoeg om zichzelf de vraag te stellen: wat ben ik eigenlijk aan het doen? Wat is het doel van deze stenen dragen? Vanaf dat moment is hij lang niet meer zo tevreden met zijn werk als hij hiervoor was. (Yalom 1980, p. 419; vertaling CvR)

Het bovenstaande voorbeeld vind ik toepasselijk bij het thema angst voor zinloosheid dat centraal staat in dit blog. Wanneer we niet meer weten waarom we de dingen doen en waarvoor, worden we angstig. Dan verliezen we houvast.

Na een praktijkvoorbeeld werk ik drie belangrijke zingevende factoren in werk verder uit: inhoud, relaties en leren. Er zijn er veel meer, die laat ik hier voor het overzicht weg.

Het verhaal van Philip

Philip is 50 en werkt in de zorg voor mensen met een verslaving. Hij is uitgevallen met stressklachten. Tijdens de eerste twee gesprekken krijg ik zijn hele verhaal.

Zijn schooltijd was niet de beste periode in zijn leven. Hij kon er niet aarden, spijbelde veel. Uiteindelijk was hij na veel pijn en moeite met een lts-diploma op de arbeidsmarkt gekomen. Jarenlang had Philip als installateur gewerkt. Hij repareerde witgoedapparatuur. Hij had een eigen bus en reed rond in een grote regio. Tot hij ziek was geworden als gevolg van stressklachten.

Toen hij met iemand ging praten, bleek zijn sociale kant veel beter ontwikkeld dan hij wist van zichzelf; hij ontdekte ook dat hij daar veel meer plezier in had. Juist het sociale deel van het installateursvak had hem altijd geboeid. De stress bleek eigenlijk alles te maken te hebben met het gebrek aan werkplezier en zingeving. Voor zijn gevoel was hij stenen aan het sjouwen van de ene kant van het veld naar de andere, zonder dat hij er plezier aan beleefde. Voor zijn gevoel reed hij van wasmachine naar wasmachine. Hij wilde iets 'echts' voor mensen betekenen. Dus deed hij eerst een mbo-opleiding en later een hbo-opleiding en zo werkte hij zich met veel plezier op in de welzijnssector.

Tot voor kort. Wanneer ik hem zie, is hij opnieuw uitgevallen met stressklachten. Philip vertelt dat hij niet meer het gevoel heeft dat hij iets tot stand brengt. Hij zegt letterlijk: 'Ik bezoek mijn cliënten. Ik doe veel meer dan mijn collega's, want ik heb mij in wezen inmiddels zover opgewerkt dat ik min of meer als therapeut werk. Toch heb ik het gevoel dat ik mijn spelletje doe en niets bijdraag. Op naar de volgende.'

De afgelopen periode is zijn organisatie door grote reorganisaties heen gegaan. Juist het steunen van elkaar als collega's heeft hij toen als heel zingevend ervaren. Nu de relatie met collega's is veranderd doordat veel mensen zijn vertrokken, komt hij tot de ontdekking dat de sjeu in zijn eigen werk er eigenlijk af is.

Als ik zijn verhaal heb gehoord, vraag ik hem of hij weer op hetzelfde punt is gekomen als in zijn werk als installateur. Verwonderd kijkt hij mij aan en denkt na. 'Ja...' knikt hij dan verrast.

Mogelijk denk je bij het voorbeeld van Philip: is er bij hem sprake van angst voor zinloosheid? Juist de angst voor zinloosheid (h)erkennen we niet zo makkelijk. Toch liep Philip twee keer in zijn leven vast door deze angst. Als installateur reed Philip 'van wasmachine naar wasmachine' en als welzijnswerker van 'cliënt naar cliënt', zonder nog het gevoel te hebben iets bij te dragen. Angst en stress zijn direct aan elkaar gerelateerd. Philips stressklachten waren in mijn ogen een uiting van zijn angst voor zinloosheid: 'Ik draag niets bij.'

Zingeving in personeelsbeleid

Werk en zingeving hebben alles met elkaar te maken. Als gevolg van de industrialisatie zijn we toegegroeid naar een economie en maatschappij waarin mensen als werkmateriaal worden gezien. Ik vermoed dat negen van de tien lezers nu zullen zeggen: 'Niet bij ons.' Toch zie ik weinig bedrijven die de zingeving van hun medewerkers, niet alleen in hun missie en visie hebben staan, maar dit ook centraal stellen in hun personeelsbeleid. Juist wanneer mensen vanuit hun eigen zingeving hun werk mogen doen, zullen zij een groot rendement opleveren voor de organisatie.

Dat gold niet voor Philip. Hij viel uit, omdat er te weinig aandacht was voor wat hij in zijn werk als zinvol ervaarde. Dat leidde dus tot kosten. Wanneer hij – en zijn leidinggevendenden – op tijd in de gaten hadden gehad dat de benzine op was, was de motor ook niet stukgelopen. Hij had dan naar nieuwe mogelijkheden binnen of buiten de organisatie kunnen zoeken. Dit had financiële en menselijke winst opgeleverd, zowel voor Philip als voor zijn werkgever.



Zingeving in relaties

Voor veel werknemers zijn collega's een sterk zingevende factor (zie ook blog 13). Werk mag soms een wat sleets patroon geworden zijn, als de relatie met collega's goed is, dan is dit voor veel mensen een compensatie. Wanneer door reorganisatie ook deze relaties onder druk komen te staan, komen mensen soms tot de ontdekking dat ze hun werk helemaal niet meer zo leuk vinden. Dat was in elk geval precies de ervaring van Philip.

Juist in reorganisaties staan samenwerkingsrelaties onder grote druk. Het is van wezenlijk belang om bij reorganisaties te investeren in relaties. De tijd die het kost levert geld op.

Zingeving door leren

Aandacht voor leren is van groot belang in organisaties. Leren heeft een positieve invloed op het kunnen hanteren van stress en daarmee ook op de mentale gezondheid. Wanneer organisaties zichzelf gezond willen houden en de kosten op uitval willen verlagen, is het goed om aandacht te besteden aan 'leren' (zie ook blog 7).

In het verhaal van Philip zien we dat hij uitgeleerd is. Tot tweemaal toe in zijn leven komt hij thuis te zitten met stressklachten als gevolg van het feit dat hij is uitgeleerd. Leren heeft niet altijd met niveauverhoging te maken. Het kan ook met verbreding of verdieping te maken hebben of met een lerende omgeving waarin feedback op elkaar wordt gegeven. Een mens is geen robot. Leren geeft nieuwe benzine aan de motor.

Groeivraag

Wat ervaar jij als zinvol in je werk? In hoeverre ervaar jij gevoelens van zinloosheid? Met betrekking tot welke van de genoemde aspecten? Welke stappen zou je zelf kunnen zetten om je werk als meer zinvol te beleven?

Vooruitblik

Na de vier vormen van existentiële angst (blog 11-14) geef ik in blog 15 antwoord op de vraag: hoe gaan we (goed) om met onze angsten? Welke overlevingsstrategieën hanteren we? Als we ons hiervan bewust worden, worden we – hoe paradoxaal dat ook klinkt – meer mens.



*A*flevering 15:

Angst: menswording is
paradoxaal

Angst: menswording is paradoxaal

In dit laatste blog van deel 2 over angst voer ik een pleidooi voor menswording. Wat bedoel ik daarmee? Ik wil je als lezer oproepen om je angsten te erkennen en aanvaarden. En je bewust te worden van je overlevingsstrategieën om hiermee om te gaan. Dit heeft positieve gevolgen voor je mentale gezondheid. En daarmee worden uiteindelijk kosten bespaard.

Overlevingsstrategieën

We hebben als mensen allemaal overlevingsstrategieën om om te gaan met de verschillende vormen van angst die we ervaren:

1. We vechten of we vluchten.
2. We doen aan projectie en raken verwickeld in mechanismen van (tegen)overdracht.
3. We maken onszelf speciaal of afhankelijk.

Vaak hebben we niet in de gaten dat we een bepaalde strategie hanteren. Of dit leidt tot mentale ongezondheid is persoons- en situatieafhankelijk. Wanneer we van onszelf kunnen onderscheiden dat we in een overlevingsstrategie zijn gestapt en kunnen bijsturen, is er niet zoveel aan de hand. Sterker nog, dan vind ik dat gezonde menswording. Daarover leren heeft dus zin.

Vechten of vluchten

Angst geeft twee basisreacties: vechten of vluchten. We gaan óf de strijd aan vanuit onze gevoelens van angst, we verzetten ons hevig; óf we vluchten weg. Een dergelijke reactie zullen we van onszelf en van de ander echter niet altijd herkennen. Ook hebben we niet altijd door dat wijzelf of de ander 'in angst is geschoten'.

Een praktijkvoorbeeld

Tobias krijgt van zijn manager de boodschap dat hij overgeplaatst wordt naar een andere afdeling. Hij voert een rustig gesprek met haar en gaat vervolgens weer aan het werk. De manager heeft niet in de gaten gehad dat Tobias door het gesprek erg bang is geworden. Wanneer

hij twee weken later bij haar komt en vertelt dat hij een jurist en een loopbaanadviseur in de arm heeft genomen omdat hij het allemaal niet kan overzien, wordt zijn manager kwaad. Ze valt boos uit: 'Wat is dat nu allemaal voor onzin!'

In wezen is Tobias heel hard gevlucht, weg uit de relatie met zijn leidinggevende. In plaats daarvan heeft hij hulp van anderen ingeschakeld. Het was handiger geweest als hij zijn angst eerst met zijn manager had besproken, en in overleg met haar stappen had gezet. De leidinggevende is geen vluchter, meer een vechter. Het handelen van Tobias leidt bij haar tot boosheid.

Wanneer beide reacties niet worden onderkend, wordt de kloof tussen de leidinggevende en Tobias steeds groter, en valt een brug steeds minder makkelijk te bouwen.

Projectie, overdracht en tegenoverdracht

Projectie, overdracht en tegenoverdracht zijn vluchtmechanismen die veel voorkomen in samenwerkingsrelaties.

Bij **projectie** probeer je eigenschappen of emoties van jezelf te ontkennen, verbergen of verdringen door deze toe te schrijven aan iets of iemand anders. Je zegt bijvoorbeeld tegen je leidinggevende, aan wie je na een paar jaar een hekel begint te krijgen, maar waarbij je dat gevoel niet tot je bewustzijn kunt toelaten: 'Jij hebt de pest aan mij hè?'

Overdracht gaat over irrationele gevoelens die je hebt ten opzichte van een ander, meestal in een hiërarchische verhouding. Het zijn gevoelens die niet over de huidige situatie gaan, maar betrekking hebben op een geheel andere situatie en persoon en ten onrechte worden overgedragen op de persoon waar het nu om gaat (naar Yalom 2013, p. 104). Je leidinggevende lijkt bijvoorbeeld erg op je vader, die altijd zeer agressief tegen je was. Je dicht de leidinggevende diezelfde eigenschappen toe en denkt dat hij ook zeer agressief zal zijn. Vanuit die gedachte communiceer je naar hem.

Tegenoverdracht is hiervan het omgekeerde. De leidinggevende dicht irrationele gevoelens, die verband houden met een andere situatie of persoon, toe aan de medewerker (naar Yalom 2013, p. 104). De medewerker lijkt bijvoorbeeld erg op een eerdere medewerker die nooit zijn verantwoordelijkheid nam en die voor problemen zorgde. Nu denkt de leidinggevende dat zijn huidige medewerker ook nooit zijn verantwoordelijkheid neemt. En vanuit zijn irritatie hierover stelt hij zich naar de medewerker op.



Praktijkvoorbeelden

Projectie

Jan heeft het wel zo'n beetje gehad bij zijn werkgever. De uitdaging is eruit, veel collega's zijn weg en de sfeer is slecht. Hij weet zeker dat als hij dit tegen zijn vrouw zegt, ze kwaad zal worden. Hij mag blij zijn dat hij werk heeft!

Zijn onderbewuste is, even als dat van ons allemaal, een knap systeem. Steeds komt hij met verhalen thuis over die rotzakken op het werk. Ook op zijn werk gooit hij regelmatig de kont tegen de krib. In wezen komt Jans reactie voort uit angst. Hij zou wel een andere baan willen, maar voelt die vrijheid vanuit thuis niet. Of vanuit zichzelf niet? Hij projecteert die angst op zijn vrouw en vervolgens op zijn collega's.

Overdracht

Camilla komt uit een groot gezin en heeft daarin altijd het onderspit moeten delven. Dat riep angst bij haar op. Ze heeft hierdoor een strategie ontwikkeld waarin ze erg pleaset. Als je de ander naar de mond praat, krijg je per slot van rekening de minste problemen. Je zou dit existentieel kunnen duiden als angst voor isolatie. Als ik mijn nek niet uitsteek, krijg ik geen problemen en raak ik niet geïsoleerd. Ik merk dat ze dit ook naar mij als coach doet. In wezen komt Camilla's gedrag dus voort uit angst. Ze projecteert de angstige gevoelens naar haar familie nu op mij en is bang dat ze ook bij mij het onderspit zal delven. Ze werkt hard en ontwijkt conflicten en gaat daardoor heel gemakkelijk over haar grens.

Tegenoverdracht

Ik blijf even bij Camilla. Stel dat ik juist nogal allergisch ben voor pleasers? Mijn ouders waren dat bijvoorbeeld en zeiden nooit waar het op stond. Ik heb als strategie ontwikkeld dat ik direct ga vechten als ik een pleaser voor me heb. Ik ga uitdagen, teachen en tikken uitdelen. Ook mijn gedrag wordt in dit geval door angst gestuurd. Ik voelde mij thuis onveilig omdat nooit gezegd werd waar het op stond. En nu bemerk ik bij Camilla diezelfde eigenschap. Dat roept angst bij mij op, en die angst wil ik voorkomen.

Heel bewust koppel ik in de laatste twee voorbeelden overdracht en tegenoverdracht aan elkaar. Omdat de overlevingsstrategie van de een heel erg kan inwerken op de ander. Het is van groot belang om onze eigen overlevingsstrategieën in de gaten te houden. Ook bij de ander is het goed om die in het oog te houden. We kunnen de overlevingsstrategieën van een ander

niet voorkomen. Door te zoeken naar een goed betrekkningsniveau (zie deel 3) en goed te luis-
teren, kan veel onduidelijke communicatie worden voorkomen.

Speciaal en afhankelijk zijn

Twee laatste manieren om angst te ontvluchten zijn **speciaal zijn** en afhankelijk zijn. Een voor-
beeld van speciaal zijn is bijvoorbeeld de persoon die helemaal opgaat in haar werk en alleen
maar daarover kan praten. We noemen haar een workaholic. Er zijn ook andere manieren om
jezelf speciaal te maken. Een kenmerk is dat de ander er meestal niet aan mag komen.

Een andere vorm om angst te beheersen, is dat iemand zich **afhankelijk maakt**. Deze mensen
herken je soms aan het feit dat ze anderen makkelijk op een voetstuk zetten. Ze hebben per-
soonlijke helden en goden. Ik zeg het nu wat uitvergroott, bewust, om het beeld sterk neer te
zetten. Die en die manager is het helemaal!! Of op het vorige werk, daar was nog eens een
collega, nou, daar kon je echt altijd op bouwen!!

Het zal je misschien niet verbazen dat juist mensen die zich speciaal maken en mensen die
zich afhankelijk maken, elkaar aantrekken. Soms met desastreuze gevolgen. Ik zie dat veel in
werkrelaties. Ook kunnen beide overlevingspecialismen zich in één persoon verenigen.


Praktijkvoorbeelden

Speciaal zijn

Ik begeleidde ooit Vivian. In de eerste twee gesprekken vertelde zij mij voortdurend dat haar
werkgever haar door dit tweedespoortraject dat zij moest volgen, deze boodschap gaf: 'Je
deugt nergens voor!' Deze boodschap was te sterk, tenminste, zo beleefde ik het. Dus vroeg ik
erop door.

We brachten haar arbeidsverleden in kaart. Vivian was gestart op de huishoudschool. Vervol-
gens had ze ergens in de huishouding gewerkt. Omdat ze toch wel voelde dat ze meer in haar
mars had, ging ze meao doen. Ze vond vervolgens een baan als administratief medewerker.
Hier werkte ze zich op en deed gedurende haar werk de heao. Ze had nu een goede financi-
eel-bedrijfskundige functie. Wel een op de rand van te zwaar zoals het er in mijn ogen uitzag.





En daar mocht ik niet aan komen. Ze was zich speciaal gaan maken, maar kon in de praktijk haar functie onvoldoende aan. Daarop kreeg ze feedback. Omdat dit een onaanraakbaar gebied was, ervoer ze de feedback van haar leidinggevende als afwijzing, 'je deugt nergens voor!'



Vivian had een grote angst om niemand te zijn en ze projecteert deze angst op haar werkgever. Door zich zo op te werken, had zij haar identiteit gevonden in haar werk. In dit tweedespoortraject stond dit op de tocht. Terug naar een lager niveau kon ze alleen ervaren als een afgang. Ze vocht als een terriër, tot aan de rechter toe. Dit zou nooit gebeuren. Ik zag grote bestaansangst, angst een nobody te zijn, in wezen doodsangst in Vivian. Haar angst had ze weten te reguleren in deskundigheid. Wat zou erover blijven als ze dat verloor?

Afhankelijk zijn

Zara had een administratieve functie en was goed in haar werk. Ze had al jaren een relatie met een man waarin het geweld steeds verder was toegenomen. Beiden hadden hier een rol in. Ook ik had soms echt de neiging om figuurlijk van mij af te slaan naar Zara. Ze nam geen regie over haar eigen leven; ze maakte zich afhankelijk, ook van mij. Vervolgens deed ze haar opdrachten niet, omdat ik zo streng was geweest; ze speelde eigenlijk altijd een beetje het onschuldige wat domme meisje.

Na een heel aantal jaren had ze de stap durven zetten om de relatie te beëindigen. Met veel nasleep. Nu was ze, als gevolg van alle stress, ook in haar werk uitgevallen. Voor haar gedragskenmerken op het gebied van afhankelijkheid verwees ik haar door naar een psycholoog. Verder onderzochten we hoe het nu kwam dat ze geen grip meer had op haar leven. Toch lukte het mij niet werkelijk ingang bij haar te krijgen. Ze wilde ook heel graag dat ik haar hero werd. Dan kon ze zich afhankelijk van mij maken en hoefde ze zelf geen regie te nemen; ze was bang voor vrijheid. Alleen wilde ik dat niet.

Paradox

De missie van Loopbaanparadox is 'Kwetsbaarheid is kracht!' In het kennen van onze eigen angsten, overlevingsstrategieën en kwetsbaarheden, ontwikkelen we veel mooie kracht! We willen graag het leven snappen en onder controle brengen. Ik geloof meer dat het van belang is dat we onszelf elke dag in de spiegel aankijken en eerlijk worden over onszelf, ook over onze angsten in werkrelaties. Want die zijn er altijd. Omdat we mensen zijn. Maar ze erkennen geeft ook wegen om soms anders te handelen. Doe je mee?!

Groeivraag

In welke overlevingsstrategieën herken jij je? Hoe? Noem eens enkele situaties. Hoe wil je hiermee omgaan? Wat wil je leren? Zijn er mensen die je hierbij kunt betrekken? Maak het concreet.





Vooruitblik

Dit was het laatste blog in deel 2 van deze serie. Volgende week start deel 3: aandacht voor agressie.



*A*flevering 16:

Woede, boosheid en agressie

Deel 3: Aandacht voor agressie

Ook agressie, vaak een gevolg van angst, is van grote invloed op de mentale gezondheid. Daarom gaat dit derde deel van de blogserie over de rol van woede, boosheid en agressie in het intermenselijk gedrag op de werkvloer (blog 16-20). Aan de hand van een casus komen hierbij vragen aan de orde als:

- Wat is boosheid en hoe ontstaat het? (blog 16)
- Welke rol speelt communicatie bij het ontstaan en voorkomen van boosheid? (blog 17 en 18)
- Wat is frustratieagressie en instrumentele agressie en hoe kun je hiermee omgaan? (blog 19 en 20)

Is boosheid slim, dom, gerechtvaardigd of gevaarlijk?

Is boosheid slim of dom, gerechtvaardigd of gevaarlijk? Hebben we er controle over of hebben we er net zoveel over te vertellen als over de regulatie van onze halsslagader? Is het een menselijke zegen of is het een beestachtige zonde? (Tavris 1989, p. 29; vertaling CvR)

Boosheid kennen we allemaal. Ook op het werk gebeurt het dat we ons boos maken over situaties die zich voordoen of ongewenst gedrag van collega's. Hoe gaan we hiermee om? Is het slim, dom, gerechtvaardigd of gevaarlijk om boos te worden? Deze vraag stelt Carol Tavris in haar boek *Anger, the misunderstood emotion*. Het antwoord is niet op voorhand te geven. Wel maakt Tavris korte metten met een aantal mythen over boosheid, die nogal eens worden geuit:

1. Woede heeft een instinctief reinigend effect.
2. Over woede spreken maakt dat je er meer grip op krijgt en dat je gevoel van woede kleiner wordt.

Ik licht beide mythen toe. Wetenschappelijk is overtuigend aangetoond dat het uiten van woede en erover spreken, de woede niet verkleint, maar vergroot. Het is vaak olie op het vuur. Daarbij heeft woede een sociaal effect. Wanneer ik mijn woede deel met een derde, vindt deze persoon er gegarandeerd iets van. De woede wordt vrijwel altijd groter en krijgt een groter draagvlak. Dit heeft vaak geen oplossend effect. Wanneer we onze woede delen met derden is het verstandig om ons de vraag te stellen met welk doel we dat doen en wat het

bijdraagt aan de oplossing. Zelf weet ik dat het me soms helpt om mijn woede te uiten. Dit bij mensen die mij helpen te relativieren. Dan kan de woede wel kleiner worden.

Boosheid met effect

Wat moet ik dan wel met boosheid en wanneer is het effectief? Hiervoor geeft Tavris enkele criteria:

1. Boosheid moet geadresseerd worden aan de persoon die het betreft.
2. Het uiten van boosheid moet het gevoel verhogen dat je grip hebt op de situatie en tegemoetkomen aan jouw gevoel van rechtvaardigheid; het moet 'proportionele schade' aanbrengen aan de ander. Ik geef een voorbeeld. In een contact geef ik aan dat ik het gedrag van de ander onprettig vind. De ander pikt dit niet op en gaat door met het gedrag. Ik word boos, en breng zo 'proportionele schade' toe. De ander schrikt omdat deze mij niet echt boos kent en verandert het gedrag.
3. De uiting van je boosheid moet een verandering geven in het gedrag van de ander of jou een nieuw inzicht geven.
4. Jij en de ander moeten eenzelfde boosheidstaal spreken. 'Boosheidstaal' kan verschillend gesproken worden. Er zijn mensen die vooral innerlijk boos zijn. Ze blijven vriendelijk. Als je goed kijkt en luistert, hoor je dat ze koken. Er zijn ook mensen die erg uitgesproken zijn, en hun boosheid sterk uiten, zowel verbaal als non-verbaal. Mogelijk kunnen deze twee personen elkaar niet verstaan als ze boos zijn, omdat ze een heel andere boosheidstaal spreken.
5. Er moet geen wraak komen van de ander. Dit kun je soms inschatten en soms niet.

Gefrustreerde boosheid leidt tot agressie

Wanneer de boosheid niet effectief geuit kan worden, zal eerder agressie of frustratieagressie (zie blog 19) ontstaan. En helaas komt dat ook regelmatig voor op de werkvloer.

Aad Klaassen, directeur, trainer en adviseur bij Basta&KAT, gebruikt hiervoor in zijn boek *Agressiebeheersing* de volgende definitie:

Onder agressief gedrag verstaan we iedere vorm van gedrag die gericht is op het teweegbrengen van onlustgevoelens van de medewerkers van een organisatie, dan





wel op het doelbewust toebrengen van schade. Het gedrag kan gepaard gaan met geweld of geweldsdreiging. De agressie staat in relatie tot de functie of het functioneren van de organisatie waartegen het gericht is. (Klaassen 2003, p. 35)

Agressie op de werkvloer – Het verhaal van Maarten

Agressie heeft binnen organisaties – hoe onbedoeld en subtiel ook – vaak veel impact. Ik gebruik hiervoor in dit derde deel van de blogserie het verhaal van Maarten (zie ook blog 12) als voorbeeld.

Maarten is 56 jaar en werkzaam als facilitair medewerker in de zorg. Hij is uitgevallen met rugklachten. Helaas blijkt het allemaal ernstiger dan verwacht en na een jaar is Maarten niet opnieuw aan het werk. De oorzaken zijn helder en de ziekte is goed en open bespreekbaar met zijn leidinggevende. Omdat Maarten niet zijn eigen werk kan doen, staat hij volledig ziekgemeld. Wel doet hij vervangende werkzaamheden en helpt hij zijn leidinggevende met allerlei achterstallige administratieve klussen. Ook is hij bij mij een re-integratietraject gestart. Hierin onderzoeken we of het huidige werk op de lange duur haalbaar is en wat nieuwe baanmogelijkheden voor Maarten zijn buiten de eigen organisatie.

Uit een gesprek tussen de leidinggevende en de HR-manager wordt duidelijk dat wanneer Maarten te lang dit soort klusjes blijft doen, het UWV op een gegeven moment kan zeggen dat deze klusjes Maarten als functie aangeboden moet worden. Een niet-wenselijke situatie voor alle partijen. Maarten heeft in dat geval een baan die in niveau en dus salaris ver onder zijn niveau ligt. En de organisatie heeft hiermee een nieuwe betaalde functie gecreëerd, die zij op termijn niet wil.

Zonder enige inleiding zegt de leidinggevende de volgende dag tegen Maarten dat zijn werk stopt en dat helemaal gefocust moet worden op het tweedespoortraject. Dit houdt in dat Maartens huidige werkzaamheden direct stoppen en dat Maarten per direct onder mijn begeleiding op zoek moet naar een baan. Ook wordt het 100% loon dat Maarten nu krijgt, verlaagd naar 70%. Maarten voelt zich overvallen, snapt er niets van en krijgt een woedeaanval. Hij komt niet meer opdagen en trekt bij mij aan de bel. Het wordt een hoogoplopend conflict, tot en met de hoogste leidinggevende aan toe.



In dit voorbeeld gebruikt de werkgever agressie. Dat gebeurt onbewust en zeker niet doelbewust. Maar het gebeurt wel. Bovendien zit Maarten op twee manieren in een kwetsbaarder rol dan de werkgever: hij is ziek en hij is ondergeschikt. Zonder enige voorkennis, tussen neus en lippen door, geeft de werkgever aan dat Maarten moet stoppen met de huidige werkzaamheden en een tweedespoortraject moet volgen. Dat zorgt bij Maarten voor grote onrustgevoelens (zie definitie hierboven). Hij heeft het gevoel dat hem ter plekke ontslag wordt aangezegd en dat maakt hem angstig en vervolgens woedend. Deze woede uit Maarten op zijn beurt weer op een agressieve manier.

In werkrelaties is de werkgever zich te vaak niet bewust van zijn hiërarchische rol, die veel macht in zich heeft. Hoewel de werkgever voor zijn eigen gevoel gewoon een inhoudelijke mededeling deed, was het een daad van agressie wanneer je het vanuit Maarten bekijkt. Juist die hiërarchie kan bij een medewerker gevoelens van geweld en agressie oproepen. Dit zal resulteren in angst en/of boosheid. Helaas wordt deze boosheid meestal niet zo effectief geuit. Zo ontstaan er bijna als vanzelf onverkwikkelijke conflicten die regelmatig met juridisch geweld worden afgewikkeld. Dit zijn kosten!



Groeivraag

Wat vind jij? Is boosheid slim, dom, gerechtvaardigd of gevaarlijk? Hoe ga jij om met boosheid? In hoeverre ervaar jij agressie op de werkvloer? Wat kun jij leren als het gaat om effectief communiceren van boosheid? Maak het concreet.

Vooruitblik

De volgende twee blogs gaan dieper in op de vraag hoe agressie zichtbaar wordt in communicatie.



*A*flevering 17:

Agressie en communicatie (1)

Communicatiebegrippen

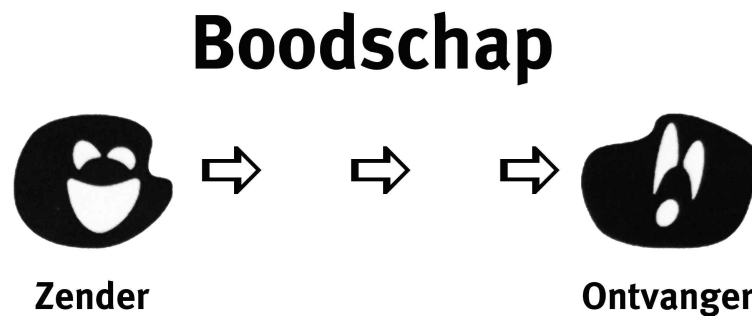
Woede, boosheid en agressie op de werkvloer hebben vaak met de communicatie te maken. Wanneer we meer zicht krijgen op die communicatie en onze rol hierin, kunnen we boosheid bij de ander of bij onszelf mogelijk voorkomen of beïnvloeden. Daarom in blog 17 en 18 aandacht voor communicatie. In dit blog gaat het over:

- Circulariteit
- Een boodschap encoderen en decoderen
- De context van de boodschap
- Lichaamstaal en non-verbale communicatie

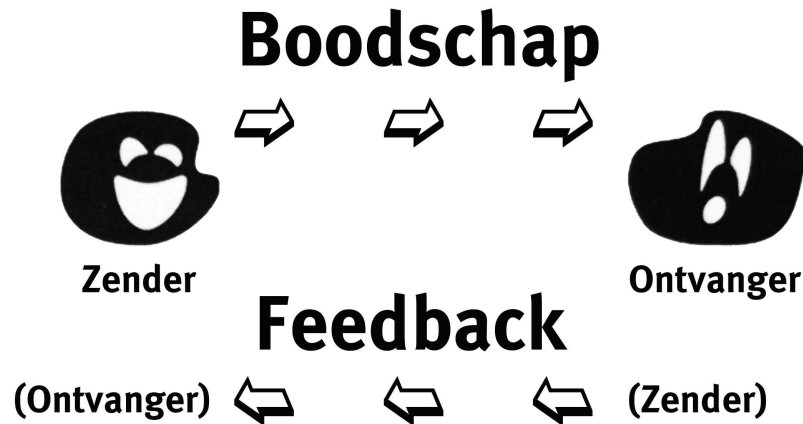
Ik illustreer deze begrippen aan de hand van het verhaal van Maarten. Zie hiervoor blog 16.

Communicatie is circulair

In de casus van Maarten lijkt er maar één communicerende partij te zijn, en dat is de leidinggevende. Hij geeft een boodschap. Hoewel de boodschap aan Maarten gegeven wordt, is er voor hem in de communicatie geen ruimte. Doordat Maarten buitengesloten wordt in de communicatie, en doordat de leidinggevende geen idee heeft van het effect van zijn boodschap bij Maarten, voelt Maarten zich genegeerd. Het gevolg is dat hij boos wordt. Met grote en langdurige gevolgen en kosten tot gevolg. De leidinggevende hanteert het onderstaande plaatje.



Toch is dit plaatje niet de juiste weergave van de realiteit. Er zijn in deze situatie twee mensen, twee betrokkenen en twee belanghebbenden, namelijk de leidinggevende en Maarten. Ik geloof oprecht dat deze leidinggevende met de beste bedoelingen en intenties handelde. Hij was zich alleen onvoldoende bewust van zijn eigen rol en invloed in de communicatie en daarmee veroorzaakte hij boosheid. Hierbij zijn nog een aantal andere begrippen van belang, die ik hieronder zal toelichten.




(Klaassen 2003, p. 23)

Een boodschap encoderen en decoderen

Een zender geeft een boodschap een bepaalde taal, vorm en kleur. Dit wordt (en)codering genoemd, de 'verpakking' van de boodschap. De ontvanger moet deze boodschap weer 'uitpakken', decoderen. Hij vertaalt de boodschap naar 'wat er wordt bedoeld'. In dit proces maakt hij een selectie uit de gegeven signalen binnen de boodschap.

In het geval van Maarten werd de boodschap tussen neus en lippen door gegeven, als was het onbelangrijk. Voor Maarten was het een extreem belangrijke boodschap. Hij interpreteerde het tweedespoortraject als een boodschap dat hij zijn baan definitief zou verliezen. En zoiets zeg je niet zomaar 'tussen neus en lippen door'. Bovendien werd Maarten door zijn leidinggevende niet geïnformeerd over de wet- en regelgeving. Juist de leidinggevende was degene die de regels in zijn boodschap aan Maarten uit had moeten leggen. Omdat hij dit niet deed, ver-



sterkte dit de angst en onzekerheid bij Maarten. Wat weer gevolgen had voor zijn woede. Maartens decoding was een totaal andere dan de encoding van de leidinggevende, en de laatste had hierop meer invloed kunnen uitoefenen.

De context van een boodschap

Een ander aspect van de boodschap is de context ervan. Klaassen schrijft hierover:

De context waarin gecommuniceerd wordt, heeft grote invloed op de aard en het verloop van het communicatieproces. Stel dat je in het park op een bankje zit, terwijl er naast je iemand met een scherp mes zijn nagels schoonmaakt. Wat in de spreekkamer van de woningbouwvereniging zeker als agressief ervaren wordt, vind je hier misschien ongepast of merkwaardig, maar niet meer. Dezelfde woorden of gebaren krijgen een andere betekenis of gevoelswaarde, als ze door verschillende mensen in verschillende situaties worden gebruikt. De context heeft zo grote invloed op de interpretatie. (Klaassen 2003, p. 23)

Wanneer het gesprek tussen Maarten en de leidinggevende op de kamer van de leidinggevende had plaatsgevonden, in alle rust, had de decoding van Maarten waarschijnlijk anders geweest en was zijn woede vermoedelijk minder groot geweest. Hij had zich dan meer gezien en erkend gevoeld.

Een boodschap met een grote impact vraagt om zorgvuldige aandacht voor de omgeving waarin die boodschap gegeven kan worden. Wanneer leidinggevers hier meer zorg en aandacht voor hebben (zie de volgende twee afleveringen), kunnen veel problemen met boosheid, woede en agressie worden voorkomen.

Lichaamstaal en non-verbale communicatie

Wanneer er twee of meer mensen samen zijn, wordt er voortdurend gecommuniceerd. Niet communiceren is niet mogelijk. Van al onze communicatie vindt 80% non-verbaal plaats.

In onze lichaamstaal 'bespreken' we vooral de affiliatie – het verzorgen van de onderlinge band (of de betrekking, zie blog 18) – en de dominantie – het handhaven van onderlinge



machtsrelaties of de strijd hierom. Het lichaam is dus een spiegel van de relatie. Door lichaamstaal wordt duidelijk hoe de gesproken tekst moet worden begrepen.

Terug naar het voorbeeld van Maarten. Door als leidinggevende tussen neus en lippen door te zeggen dat het dienstverband stopt, geeft hij 'affiliatief' de boodschap: voor mij is het niet zo belangrijk; dit moet even geregeld worden. Een werknemer kan dit vertalen als: ik ben voor jou niet belangrijk. En juist bij ziekte, wanneer een werknemer extra kwetsbaar is (zie blog 3), kan deze boodschap een groter effect hebben dan voorzien.

Groeivraag

Neem eens een conflictsituatie in je herinnering. Wat gebeurde er ten aanzien van de genoemde punten? Waarop zou je in het vervolg meer invloed kunnen uitoefenen? Hoe ga je dat aanpakken? Maak het concreet.



Vooruitblik

Volgende week staat hetzelfde onderwerp centraal. Dan gaat het over de betrekking en de inhoud in communicatie.





*A*flevering 18:

Agressie en communicatie (2)



Communicatie: twee niveaus

In het vorige blog heb ik verschillende aspecten van communicatie besproken (circulariteit, een boodschap encoderen en decoderen, de context van de boodschap en lichaamstaal en non-verbale communicatie). Ik heb toen ook enkele keren het betrekkningsniveau in de communicatie laten vallen. In dit blog gaat het over de begrippen inhouds- en betrekkningsniveau. Ik leg deze begrippen opnieuw uit aan de hand van het verhaal van Maarten. Zie hiervoor blog 16.

Communicatie: inhoud

Het inhoudsniveau geeft de informatie die overgebracht moet worden, wat met zoveel woorden wordt gezegd. In de zin 'doe die deur eens open', is de inhoudsboodschap duidelijk: de deur moet open. (Klaassen 2003, p. 27)

De inhoudsboodschap in het verhaal van Maarten is duidelijk: 'Dit werk stopt en we zetten helemaal in op het tweede spoor.'

Communicatie: betrekking

Het betrekkningsniveau zegt hóe de informatie moet worden opgevat en geeft informatie over de relatie tussen zender en ontvanger. Het betrekkningsniveau bestaat uit een zelfomschrijving (zo zie ik mezelf in relatie tot jou) en een gedragsopdracht (zie mij ook zo en ga met mij deze relatie aan). De zelfomschrijving kan in het verlengde liggen van iemands maatschappelijke status of van de formele relatie die er is tussen mensen die aan een communicatieproces deelnemen.

De boodschap 'doe die deur eens open' zal in de volgende situaties een andere waarde krijgen:

- Een sergeant zegt dit op snauwende toon tegen een ondergeschikte soldaat.
- Een oude vrouw met twee zware boodschappentassen op de arm, zegt het met zachte stem tegen een kind dat tussen haar en de deur staat.
- Een timmerman zegt het tegen zijn medewerker, nadat ze de deur samen in het lood hebben gehangen en willen controleren of hij goed hangt.

(Klaassen 2003, pp. 27-28)

Communicatie gaat vaker over betrekking dan over inhoud

Problemen en conflicten tussen mensen spelen vaak niet op het niveau van de inhoud, maar op dat van de betrekking. Er wordt vaak eindeloos getwist over de vraag: 'Wie heeft gelijk?' (inhoud), terwijl het blijkt te gaan om de vraag: 'Wie krijgt gelijk?', 'Wie is de baas?' en 'Wie heeft het voor het zeggen?' (betrokking).

Het betrekking- of het relatie-aspect wordt vooral via lichaamstaal (dus non-verbaal) gecommuniceerd. Verbale taal gebruiken we voornamelijk om de inhoudelijke kant van een boodschap door te geven. Stemverheffing of stembuiging, mimiek en lichaamshouding duiden vervolgens hoe de boodschap uiteindelijk moet worden begrepen.

Reacties op betrekkingaanbod

Mensen doen elkaar dus constant, in ieder geval door middel van non-verbale communicatie, een betrekkingaanbod. Op een betrekkingaanbod of relatievoorstel kan op drie manieren gereageerd worden:

- Aanvaarden
- Verwerpen
- Negeren

Bij aanvaarden en verwerpen is de communicatie ondubbelzinnig en duidelijk. Zender en ontvanger weten waar ze met elkaar aan toe zijn. De ontvanger accepteert de relatie waarbinnen de communicatie plaatsvindt, of niet. De kern van negeren is dat de ontvanger de keuze vermijdt tussen aanvaarden en verwerpen van het relatievoorstel. Het negeren van een betrekkingaanbod houdt in: je bestaat niet voor me, je bent niet de moeite waard. Of: ik vermijd om op je relatievoorstel in te gaan, omdat er dan wel eens een conflict uit zou kunnen ontstaan waarvan op voorhand niet zeker is wat de uitkomst kan zijn. (...) Dit uit zich in allerlei vormen:

- Ontkenning van iemands aanwezigheid. Iemand die wordt aangesproken begint bijvoorbeeld een gesprek met een derde (...)
- Bagatelliseren van boodschappen. (...)
- Vluchten. Iemand krijgt plotseling last van opkomende hoofdpijn (...)

(Klaassen 2003, pp. 29-31)



Inhoud en betrekking in het verhaal van Maarten

Ik geloof dat het bovenstaande citaat ons veel leert over wat er gebeurde in de casus van Maarten. Zowel bij Maarten als bij zijn leidinggevende. De inhoudsboodschap van de leidinggevende was helder: 'De huidige taken stoppen en we gaan volledig verder in het tweede spoor.' Ik vermoed dat de betrekkingenboodschap voor Maarten ongeveer de volgende was:

- 'Ik bepaal, dat is mijn rol.' Maar het betreft Maartens baan en het gevoel dat deze baan Maarten wordt afgepakt. Maarten accepteert deze rol van de leidinggevende niet.
- 'Ik bepaal, ik ben de baas, ik heb macht om dit te doen.' Op dat moment is de gelijkwaardigheid weg uit de relatie. Dan is het misschien wat plat gezegd: slikken of stikken. Dit kan de volgende reacties oproepen: angst of boosheid, vluchten of vechten. Maarten komt in de vechtmodus.
- Er was een goede betrekking tussen Maarten en zijn leidinggevende. Ineens lijkt de definitie van de relatie heel anders: 'Ik ben de baas, ik bepaal.' Dit sloot op geen enkele manier aan bij de definitie van de relatie die er was. Dit geeft grote verwarring, angst en in dit geval dus boosheid bij Maarten. Deze angst wordt versterkt omdat Maarten als zieke extra kwetsbaar is (zie blog 3).
- Het kan goed zijn dat Maarten deze boodschap heeft gehoord als: 'Wat ik zeg doet ertoe en wat jij zegt of wie jij bent is niet van belang.'

De betrekkingenboodschap had anders geweest als er een rustig gesprek had kunnen plaatsvinden waarin alle ruimte was voor de relatie en de betrekking, én voor Maartens van het verhaal, zijn angst, zijn beleving. Zo had de leidinggevende het conflict deels kunnen voorkomen (zie hiervoor ook blog 19 en 20). Nu deed hij dat niet. Vaak is angst voor juridische misstappen op inhoud de reden dat leidinggevendenden op betrekkingenniveau niet de juiste dingen doen. 'Stel dat ik nu doorvraag, dan word ik misschien verlokkt tot andere keuzes en dan hang ik straks.' Of: 'Als ik nu in gesprek ga, dan wordt dat door Maarten mogelijk gezien als "het valt wel mee" en dan is de boodschap verloren gegaan.'

Groeivraag

Neem een lastig gesprek of een lastige vergadering in gedachten uit de afgelopen twee weken. Benoem wat hierin op inhoudsniveau gebeurde en wat op betrekkingenniveau. Hoe kijk je nu naar deze situatie? Wat had je met de kennis van dit blog kunnen veranderen? Hoe kun je dat in het vervolg doen?

Vooruitblik

In de komende twee blogs ga ik dieper in op twee specifieke vormen van agressie, respectievelijk frustratieagressie en instrumentele agressie.



*A*flevering 19:
Frustratieagressie



Frustratieagressie

Na twee blogs over hoe goed te communiceren zoomt dit blog in op agressie. In dit blog gaat het over 'frustratieagressie', in het volgende blog over 'instrumentele agressie'.

Frustratieagressie ontstaat wanneer iemand wordt gehinderd in zijn doel of streven. Dat kan gaan om materiële zaken. Het kan ook gaan om gevoelens van benadeling, belediging, mislukking, gevoelens van tekortkoming, onrechtvaardigheid, enzovoorts. Er is een barrière geplaatst tussen jou en je doel of streven. Wanneer deze barrière niet kan worden overwonnen, ontstaat frustratie. Een van de uitingen van frustratie is boosheid, woede en agressie. Klaassen schrijft hierover:

Waar mensen te maken krijgen met logge bureaucratieën, waar eenvoudige diensten middels ingewikkelde en ondoorzichtige procedures verkregen moeten worden en waar mensen het gevoel krijgen afhankelijk te zijn van persoonlijke gunsten of willekeur, zal de frustratie snel oplopen. (...)

Frustratieagressie wordt onder meer veroorzaakt door regelgeving en procedures te stellen boven de belangen van individuele burgers, klanten of consumenten. Of door burgers, klanten of consumenten onverschillig, respectloos en zonder gevoel voor individuele maat tegemoet te treden. (Klaassen 2013, pp. 40-41)

Meestal zijn we als mensen goed in staat om deze frustratie te onderdrukken en 'netjes' te reageren. Dit lukt vaak niet meer wanneer de druk te veel is opgelopen, door welke omstandigheden ook. Soms is er dan een woedeuitbarsting zonder dat de aanleiding daarmee in verhouding lijkt te staan. In een beeld weergegeven ziet dit er als volgt uit:

Doel:

- liefde
- erkenning
- materiële welstand
- succes
- geld



Barrière verhindert doelrealisatie:

- hindernis
- mislukking
- benadering
- belediging
- onrechtvaardigheid
- gevoel van tekortkomen



Frustratie



Ontgoocheling



Depressie

Probleemoplossing

Compensatie, afreageren



Frustratie-agressie

Frustratieagressie in het verhaal van Maarten

Hoe wordt frustratieagressie zichtbaar in het verhaal van Maarten, zoals beschreven in blog 16? Maarten wordt als gevolg van de opmerking van zijn leidinggevende 'gehinderd in zijn doel en streven', namelijk re-integreren bij zijn eigen werkgever. Zijn frustratieagressie wordt onder andere veroorzaakt doordat zijn leidinggevende regelgeving en procedures stelt boven de belangen van individuele medewerkers. Zo interpreteert Maarten de boodschap in elk geval.

Hoe te handelen bij frustratieagressie?

Een vervolgvraag is daarom: hoe kun je omgaan met frustratieagressie, bij jezelf, maar ook als je hiermee wordt geconfronteerd als collega of leidinggevende? Algemene regels zijn altijd lastig te geven. Wel is het goed om te weten hoe de aard van frustratieagressie in elkaar zit en hoe jij die kunt beïnvloeden. In algemene zin, bij iedere vorm van boosheid en agressie, gelden de volgende regels:


- Blijf jezelf. Vergeet gedragsgeboden die niet aansluiten bij wie je bent of hoe je je voelt. We hebben als professionals allemaal gedragsregels geleerd over feedback geven, omgaan met boosheid etcetera. Het is belangrijk dat je dicht bij jezelf blijft en vanuit je authentieke zelf reageert wanneer er boosheid en agressie is. De ander zal het niet met minder doen en als je je boosheid niet eerlijk uit, neemt die eerder toe in plaats van af.
- Neem een agressor (neem iedereen) serieus!
- Let op non-verbale communicatie, lichaamstaal en betrektingscommunicatie. Lichaamstaal zegt vaak meer dan woorden. Je kunt bijvoorbeeld zeggen: 'Je hele lichaam straalt woede uit. Wat moet jij kwaad zijn!'
- Reageer met de emotie die het gedrag bij je oproept. Boosheid vraagt om reactie. En boosheid roept meestal boosheid op. Dat betekent niet dat je terug moet gaan schelden. Wel kun je middels een eerlijke boze reactie de grens aangeven of voor dat moment het contact beëindigen.
- Zorg voor de veiligheid van de agressor, voorkom dat hij in paniek raakt.
- Let op contra-agressie – boosheid als reactie op boosheid. Als je contra-agressie ruimte geeft, gebruik het dan om je grenzen aan te geven.

- Betrekkingscommunicatie krijgt, zolang de ander boos is, meer nadruk dan de inhoudscommunicatie: reageer op de boosheid.

Specifiek voor frustratieagressie voeg ik hieraan toe:

- Boosheid is een emotie die veel energie vraagt.
- Geef ruimte aan emoties, de boze persoon raakt zijn energie hierdoor kwijt. Spreek de persoon zo weinig mogelijk tegen, laat hém of háár aan het woord.
- De verkeerde argumenten leveren nieuwe energie en zullen het conflict alleen maar doen verergeren.
- Luister actief, dat wil zeggen, laat de ander merken dat je aandacht aan zijn/haar verhaal besteedt en de tijd neemt om alles op je in te laten werken. Probeer de werkelijke reden van de boosheid te vinden.
- Wees terughoudend met beloftes. Niet waargemaakte beloftes roepen nieuwe boosheid op. Het opnieuw geschonden vertrouwen is nu nog moeilijker terug te winnen.
- (Naar Klaassen 2003, p. 94)





Groeivraag

Neem een situatie in gedachten waarin jijzelf frustratie/agressie ervaarde of dit bemerkte bij degene met wie je samenwerkte. Hoe ben je hier toen mee omgegaan? Wat was het effect? Waarin zou je jezelf kunnen oefenen? Maak het concreet.

Vooruitblik

In het blog van volgende week staat het onderwerp instrumentele agressie centraal.



*A*flevering 20:

Instrumentele agressie



Instrumentele agressie

Agressie kan ook bewust als middel worden ingezet om een vooraf gesteld doel te bereiken. Dit wordt 'instrumentele agressie' genoemd. Over deze vorm van agressie gaat dit blog.

Agressie en angst

Bij instrumentele agressie dreigt 'de agressor' met agressie in de wetenschap dat hij hiermee zijn zin kan krijgen. Deze vorm van agressie is resultaatgericht. Wie met dit gedrag in het verleden succes heeft gehad, kan zich hier in voorkomende gevallen weer van bedienen.

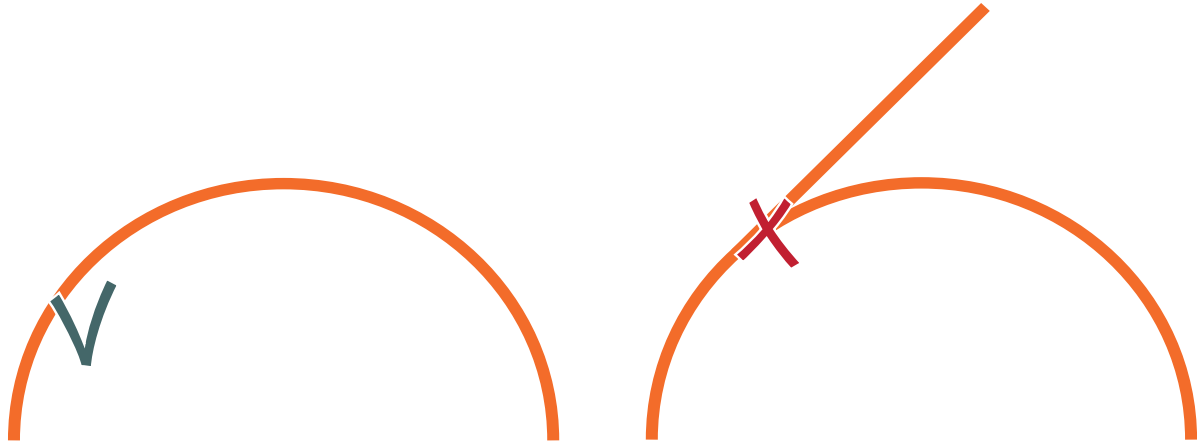
Wie ervaart dat anderen met de inzet van instrumentele agressie succes boeken, kan zich uitgenodigd voelen om dit gedrag te kopiëren. Wanneer we toegeven aan instrumentele agressie, houden we dit gedrag in stand en moedigen het zelfs aan.

(Klaassen, 2003, pp. 41)

De instrumentele agressor werkt met angst. Wanneer iemand niet bang wordt, heeft het gedrag van de agressor geen effect. De instrumentele agressor heeft belang bij een situatie waarbij hij maximale angst aan kan brengen, terwijl hij zijn eigen risico's beperkt. (Naar Klaassen, 2003, pp. 55)

Het verschil in omgang met frustratie- of instrumentele agressie

In het vorige blog schreef ik dat het bij frustratieagressie belangrijk is om de emotie achter de frustratie helder te krijgen en ruimte te geven. Je geeft zoals in onderstaande diagram links dan ook ruimte, een groen vinkje voor de agressie en de emotie. Daardoor zal deze na een poosje afnemen.



Wanneer je ditzelfde gedrag vertoont bij instrumentele agressie, neemt de agressie alleen maar toe. Instrumentele agressie vraagt dus om een andere reactie. Hoe eerder je het gedrag benoemt en stopt, hoe sneller het dooft. Doe je dit niet, dan neemt de agressie alleen maar toe. Dit geeft ik weer in rechtse diagram.

Hoe te reageren bij instrumentele agressie?

Hoe kun je nu het beste reageren op instrumentele agressie? Algemene regels zijn, net als bij frustratieagressie, lastig te geven. Wel is het goed om te weten hoe de aard van instrumentele agressie in elkaar zit en hoe jij die kunt beïnvloeden. Specifiek voor instrumentele agressie geldt:

- De agressor beïnvloedt (...) door angst op te roepen. Veelal wordt de dreiging indirect en impliciet geuit. Hoewel instrumentele agressie er indrukwekkend uit kan zien, zie je maar zelden dat het geweld waarmee wordt bedreigd, wordt gebruikt.
- Benoem het gedrag dat spanning oproept. Wanneer je je eigen angst daarbij benoemt en richting de agressor aangeeft wat hiervan de oorzaak is, wordt het een kracht die zich tegen de agressor keert.

- Dwing de agressor tot een expliciete keuze: blijft hij zich opstellen als agressor of maakt hij de keuze om met je samen te gaan werken?
- Wees ongevoelig voor de uitvoering van dreigementen.
- Anticipeer zo mogelijk op gedrag van instrumentele agressie. Soms ken je je pappenheimers en kun je duidelijkheid geven voor de instrumentele agressie boven komt. 'Ik weet dat jij dit niet leuk vindt. Toch doen we het op deze manier.'

(Naar Klaassen 2003, pp. 94-95)

Instrumentele agressie op de werkvloer

Ik werk samen met veel gepassioneerde werkgevers en leidinggevendens. Zonder dat zij zich ervan bewust zijn, zie ik bij hen vaak veel instrumentele agressie. Een medewerker raakt hierdoor angstig en geblokkeerd, en ontwikkelt zo frustratieagressie of eventueel instrumentele agressie. Dit is een bron van veel langlopende conflicten, vaak met juridische afloop! We kijken in dit kader nog een keer naar het verhaal van Maarten dat ik in blog 16 beschreef.

Instrumentele agressie bij de leidinggevende

Heel bewust zet ik in deze aflevering het gedrag van de leidinggevende neer als instrumentele agressie. Niet omdat ik twijfel aan de goede bedoelingen van de leidinggevende. Wel omdat inzage in dat wat het eigen gedrag oproept, veel winst oplevert.

De leidinggevende heeft een doel en belang, namelijk om geen gedoe met het UWV te krijgen en geen extra kosten die daarmee gepaard gaan. Door de focus op dit doel raakt het gezamenlijke belang uit het oog. Het doel was 'geen gedoe, geen extra kosten'. Maarten was hierin niet meer in beeld. Hij had 'te gehoorzamen'. Dat roept veel angst op. Zeker wanneer het gaat over het behouden of verliezen van je baan. Hoewel niet expliciet, is angst daarmee de inzet. Het gevolg is agressie.

Wanneer de leidinggevende het gezamenlijk belang in het oog had gehouden, had deze situatie heel anders kunnen verlopen. De leidinggevende had in een goed gesprek toe kunnen lichten hoe de regels van het UWV zijn. Ook dat hij hiervan niet eerder op de hoogte was, dus hier nu pas mee komt. Van daaruit hadden ze samen een goede keuze en een tijdpad uit kun-

nen zetten. Ook dan had Maarten gefrustreerd kunnen raken. Het was dan niet meer voortgekomen uit onbedoelde instrumentele agressie van de leidinggevende.

Omgaan met instrumentele agressie als werknemer

Het lijkt of ik in dit deel van de serie de medewerker uit de wind houd. Dat is niet het geval. Wel denk ik dat leidinggevendenden zich veel beter bewust zouden mogen zijn van het feit dat ze hiërarchisch altijd boven de medewerker staan en dus meer macht hebben. Tussen leidinggevende en medewerker is altijd sprake van een machtsverhouding. Of ze dat nu willen of niet, het is een feit. Dit roept heel snel agressie op zonder dat dit wordt gewild.

Maar wat is dan wel de rol die de medewerker kan pakken en zou moeten pakken? Ik geloof dat medewerkers vaak te weinig pro-actief zijn en zich te veel als slachtoffer opstellen. Ze geven zich over aan de hiërarchie en gaan vechten of vluchten. Dat is wat mij betreft even onterecht als het gedrag van de leidinggevende.

Maarten vlucht én vecht. Hij komt niet meer opdagen en later belandt hij in een juridisch conflict. Maarten had bijvoorbeeld ook het gedrag kunnen benoemen dat spanning oproept: 'Deze boodschap komt heftig bij me binnen en ik ervaar het als erg onprettig dat je mij zo'n belangrijke boodschap tussen de bedrijven door vertelt. Ik wil heel graag even op een rustige plek hierover doorpraten. Is dat mogelijk?' Hiermee had hij de agressor kunnen dwingen tot een expliciete keuze: is hij agressor of samenwerker? Wanneer Maarten dit had ingezet, had hij de agressie die hij ervaarde (rode kruisje) een halt kunnen toeroepen en waren het conflict, de juridische stappen en alle slapeloze nachten voorkomen.

Groeivraag

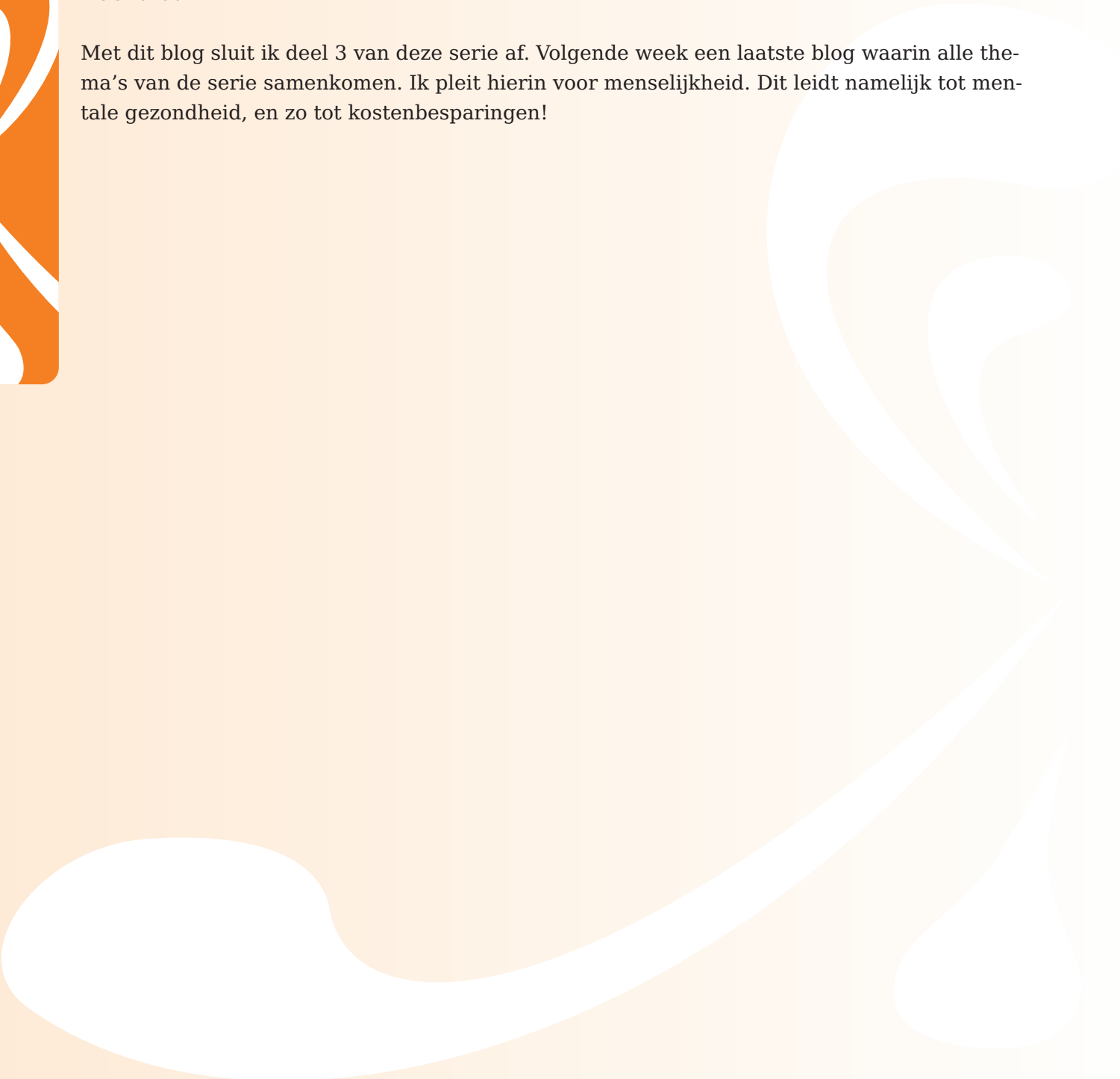
Neem een situatie in gedachten waarin jijzelf instrumentele agressie ervaarde, of dit bemerkte bij degene met wie je samenwerkte. Hoe ben je hier toen mee omgegaan? Wat was het effect? Waarin zou je jezelf kunnen oefenen? Maak het concreet.

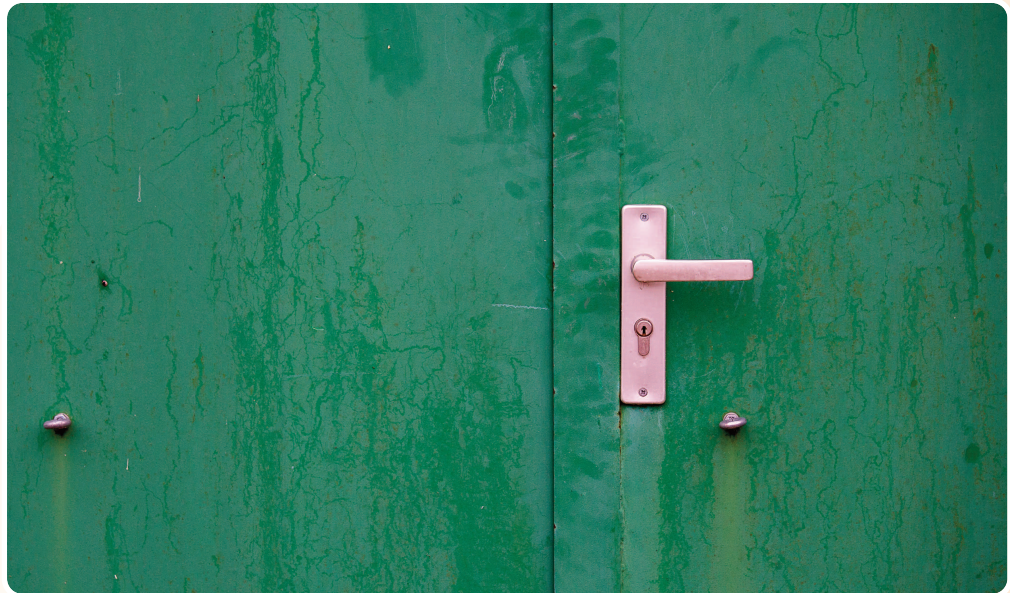




Vooruitblik

Met dit blog sluit ik deel 3 van deze serie af. Volgende week een laatste blog waarin alle thema's van de serie samenkomen. Ik pleit hierin voor menselijkheid. Dit leidt namelijk tot mentale gezondheid, en zo tot kostenbesparingen!





*A*flevering 21:

Aandacht voor menswording

Aandacht voor menswording

Gerichte aandacht voor arbeidsomstandigheden, angst en agressie kan de kosten van mentale ongezondheid verlagen. Dat heb ik met deze blogserie proberen duidelijk te maken. Want 20% van de populatie werkenden dealt met mentale problemen, zo stelt een OESO-rapport (zie blog 1). Ook Nederland kampt met veel werkstress. Stress op de werkvloer blijkt beroepsziekte nummer 1 (<http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/weekvandewerkstress>). Wat is nu de kern van deze 'aandacht'? In mijn visie gaat het daarbij om menswording. Daarover gaat dit laatste blog.

Aandacht voor de ziel van economie

In 2012 schreef de Tsjechische econoom Tomáš Sedláček, nog midden in de economische crisis, een zeer interessant boek met als titel *De economie van goed en kwaad*. Hij bespreekt in dit boek de geschiedenis van de economie vanaf de oude Grieken, via joods-christelijke beschavingen, naar de *homo economicus* en het wiskundige model waar we anno 2016 met z'n allen nog erg in geloven. Ik gebruik bewust het woord 'geloven'. Economie is een religie geworden, als wetenschap, waarvan het de vraag is of deze wel zo objectief is als we met elkaar denken. Sedláček bestrijdt die gedachte in elk geval; hij vindt dat economie over meer gaat dan kosten en baten:

De economie heeft een ziel die wij niet mogen verliezen, maar moeten leren kennen en waarderen alvorens uitspraken te doen over de wereld om ons heen. Zelfs in de economie moeten wij ons bekommeren om de ziel. (Sedláček 2012, p. 372)

Aandacht voor menswording = verbinden

Aandacht voor de ziel van de economie, zoals Sedláček stelt, vertaal ik als loopbaancoach naar 'aandacht voor de menselijkheid'. Natuurlijk doen geld en een goed huishoudboekje ertoe (zie blog 2), maar aandacht voor de menselijkheid leidt uiteindelijk tot meer kostenbesparingen.

Wat houdt aandacht voor menselijkheid in? In de blogserie over angst heb ik veelvuldig psychiater Yalom geciteerd. Hij stelt dat 'verbinding' het belangrijkste tegengif is tegen veel mentale problemen die vaak angst en agressie tot gevolg hebben en zo mentale problemen versterken (zie blog 1):

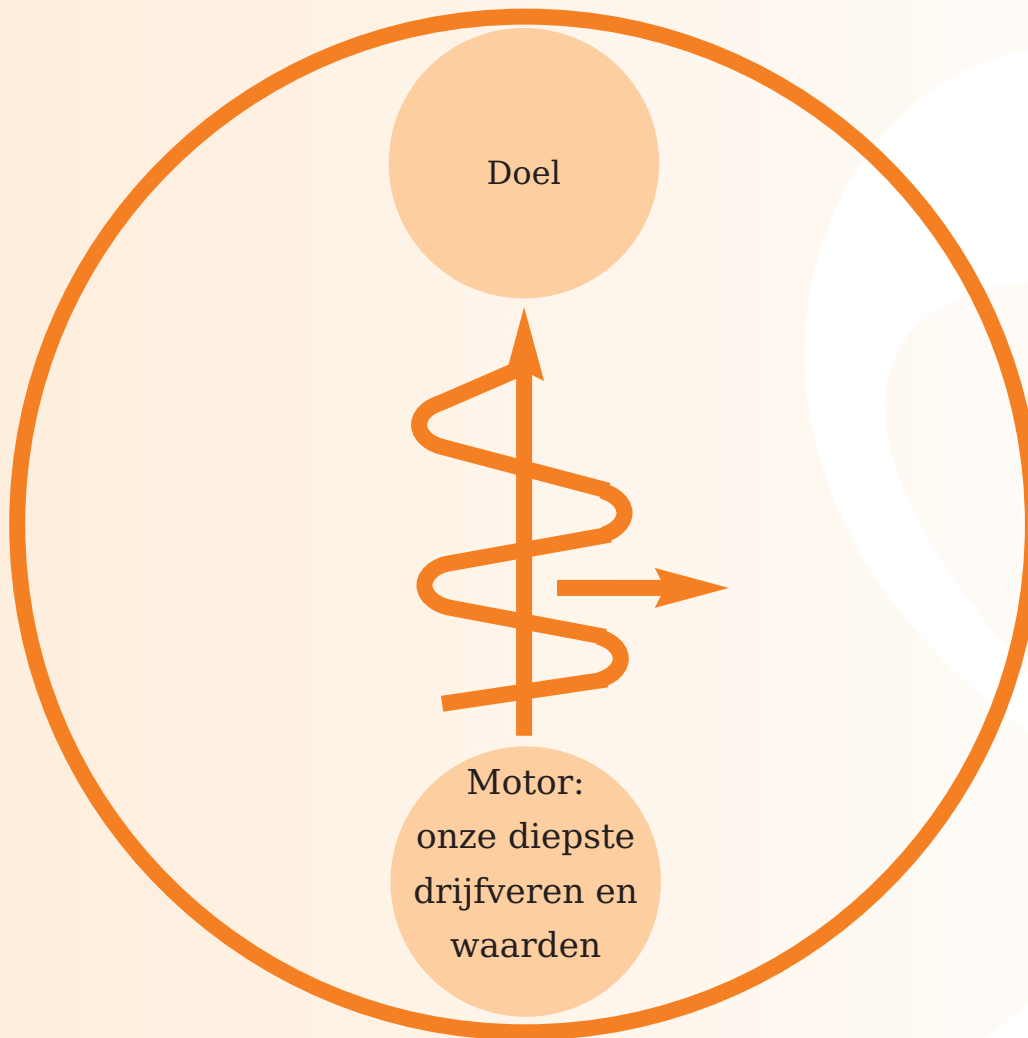
Ik ben ervan overtuigd dat het aangaan van verbintenissen het aangewezen tegengif is bij veel angsten (...). Tijdens zo'n therapie ben ik weliswaar een deskundige, maar geenszins onfeilbare raadsman voor mijn patiënt. Ik heb deze reis eerder ondernomen, op mijn eigen verkenningstocht, en als gids voor vele anderen. (...) ik verschuil me niet achter mijn rol; en ik zal nooit mijn eigen menselijkheid en kwetsbaarheid verbergen. (Yalom 2015, pp. 154-155)

Verbinden is spannend. Dan worden we kwetsbaar en raakbaar. Maar juist waar het spannend en ingewikkeld is in samenwerking en organisatie, snakken we naar verbinding. Dat maakt onze angst namelijk behapbaar. Toch lopen we in deze paradox regelmatig vast.

Menswording als taak van de leidinggevende

Ik geloof dat we de menselijkheid in onze maatschappij steeds meer zijn gaan verplaatsen naar mensen die daarvoor opgeleid zijn. Maar deze professionals kosten de organisaties geld (ook al is dat mijn inkomen). Uiteraard zijn een heel aantal trajecten met professionele begeleiding wel nodig. Maar in een aantal gevallen had een traject voorkomen kunnen worden als het thema menselijkheid hoger op de economische agenda van de organisatie of de leidinggevende had gestaan. Menselijkheid wordt nu vaak verplaatst naar regeltjes. En juist regeltjes staan menselijkheid in de weg. De onderstaande afbeelding maakt dat duidelijk.





Onze diepste drijfveren zijn de motor van ons leven. Ons doel bepaalt de richting die we hebben (zie ook Blog 3 in de serie Leiderschap IK, WIJ, ZIJ <http://loopbaanparadox.nl/2015/07/27/aflevering-3-je-koers-bepalen>). Wetten, regels, procedures, maar vooral onze eigen angst, zorgen ervoor dat we via een vastgesteld paadje naar ons doel lopen. Daar gaat het mis. Menselijkheid verloopt namelijk nooit via een vastgestelde route (strakke lijn). Wanneer ik weet wat het doel is, dan ga ik samen met de ander op pad. Daarin spelen zijn wensen, belangen, doelen en vooral ook gevoelens (angsten?!) een rol en de mijne. Deze route zoeken we samen (gebogen lijn).

Verlies van verbinding

We kijken nog een laatste keer naar het verhaal van Maarten, zie blog 16. Waar raakte de verbinding kwijt tussen Maarten en zijn leidinggevende kwijt?

De leidinggevende van Maarten was geschrokken van de nieuwe informatie die hij gekregen had van de HR-adviseur. Hij had zonder dat hij zich daarvan bewust was, niet gehandeld volgens de wet. Hij werd bang voor een boete en problemen. En nu wilde hij de regels graag goed toepassen. Dit zorgde ervoor dat hij regels liet prevaleren boven de relatie. En daar ging het mis. De eigen angst van de leidinggevende was oorzaak van grote problemen later in het proces.

Nu moet je niet denken dat de angst van de leidinggevende er niet zou mogen zijn! Integendeel! Dan zou ik de plank van dit blog volledig misslaan. Wat ik duidelijk wil maken, is dat de leidinggevende zijn eigen angst niet onder ogen zag en daardoor in controlegedrag stapte. Je kunt controlegedrag ook zien als een minder effectief overlevingsmechanisme (zie blog 15). Wetten, regels en procedures geven veiligheid en zorgen in het bovenstaande diagram voor een rechte lijn. Een lijn waarin de eigen menselijkheid en de menselijkheid van de medewerker verdwijnen. Want dit gedrag kan, zoals duidelijk is geworden, agressie oproepen. Wanneer deze agressie niet goed wordt (h)erkend, zorgt dit voor grotere conflicten (zie blog 19).


Werken aan verbinding

Wat had de leidinggevende anders kunnen doen in deze casus? Allereerst had de leidinggevende een kleine pauze kunnen inlassen tussen stimulus (help, ik heb het fout gedaan!) en respons (dit moet ik nu oplossen!) (zie ook aflevering 1 in de blogserie IK, WIJ, ZIJ). Daarin had hij niet zozeer na moeten denken over de medewerker, maar over de vraag: wat doet dit met mij? En tot welke reactie neig ik nu? Dan had hij kunnen bijsturen en een heel ander gesprek kunnen voeren. Ik doe hier een voorzet.

De introductie:

‘Maarten, heb je vandaag even gelegenheid om bij mij langs te komen? Ik wil wat aan je voorleggen met betrekking tot je re-integratie.’





Dan het gesprek:

‘Maarten, ik was gisteren bij de HR-adviseur. Het blijkt dat ik kennis miste die veel invloed heeft op jouw re-integratieproces. Ik merk dat ik het zelf lastig vind, dus ik wil er even samen rustig naar kijken. Tegelijk zullen we ons aan de regels moeten houden om niet in de problemen te komen. Het is als volgt. Zoals je weet wordt een re-integratietraject aan het einde door het UWV beoordeeld. Het blijkt nu, dat als iemand meerdere maanden in bepaalde taken werkt, het UWV dit aanziet als een nieuw gecreëerde baan. Als wij dus de taken die jij nu doet, langer voortzetten, ziet het UWV dit als een nieuwe baan binnen onze organisatie en moeten we je die als functie aanbieden. Dit is voor jou en voor ons niet wenselijk. Wat vind je hiervan?’

En zo had de leidinggevende het gesprek kunnen vervolgen. Hij had verschillende oplossingen kunnen aandragen voor deze situatie. En wanneer hij had gemerkt dat Maarten boos was geworden, had hij die boosheid kunnen benoemen, waardoor Maarten zich eerder erkend zou hebben gevoeld. Hij had ook zijn excuses kunnen aanbieden voor deze vervelende situatie.

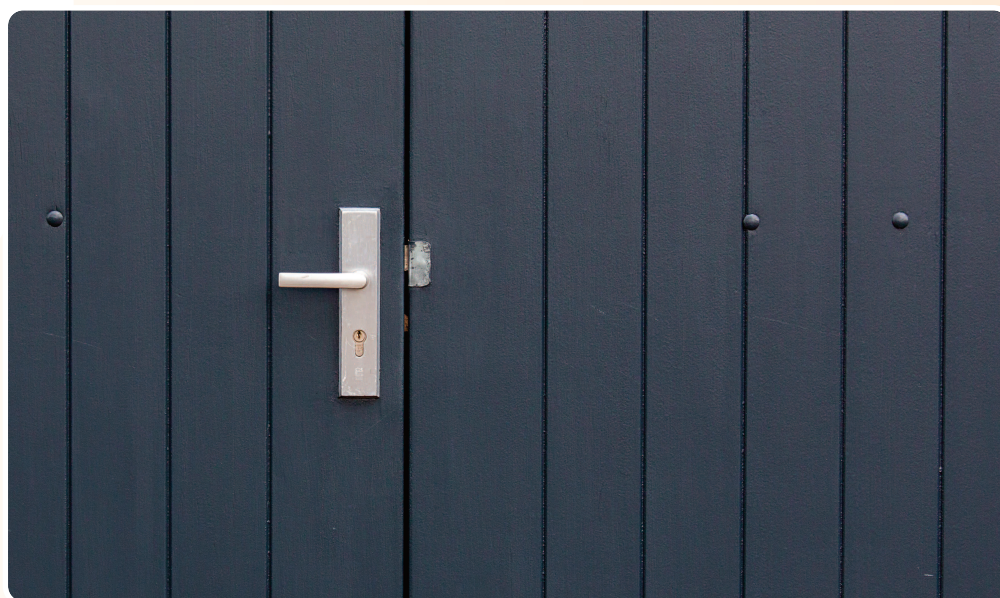
Een gesprek, in een goede verbinding, vanuit wederzijdse menselijkheid, met zo weinig mogelijk macht en hiërarchie, kan veel conflicten en juridisch gedoe voorkomen. Dat levert veel kostenbesparingen op! Daarbij worden gevoel van eigenwaarde en wederzijds respect gewonnen! Menselijkheid levert namelijk menselijkheid op!

Groeivraag


Hoe krijgt ‘menselijkheid’ vorm in jouw organisatie? Wat zou jij hierin anders willen zien? Welke rol kun je hier zelf bij spelen? Maak het concreet.

Vooruitblik

Dit was de laatste aflevering van deze blogserie. Volgende week start de volgende serie over De Wet Verbetering Poortwachter.!



*B*ronnen voor deze serie



Bakas, A. & Sijmons, M. (2014), Megatrends Stress. De nieuwste inzichten in psychische klachten die leiden tot verzuim, Schiedam: Bal Media.

Dam, A. van (2009), De kunst van het falen. Hoe je door effectief leren succesvol kunt presteren, Amsterdam: Ambo.

Glas, G. (2002), Angst; Beleving > structuur > macht, Amsterdam: Boom.

Hessel, R. & Mulder A. (2014), Gewoon of beperkt? Hoe jodendom, christendom en islam omgaan met mensen met een handicap, Zoetermeer: Meinema.

Hanson, R. (2012), Boeddha's brein. Hoe mindfulness je hersens en je leven kan veranderen, Utrecht: Ten Have.

Kierkegaard, S. (2009), Het begrip angst, Budel: Damon.

Klaassen, A. (2003), Agressiebeheersing, Alphen aan den Rijn: Kluwer.

LeDoux J. (1998), The Emotional Brain, New York: Simon & Schuster, Rockefeller Center.

OECD (2012), OECD (2012), Sick on the Job?: Myths and Realities about Mental Health and Work, Mental Health and Work, Paris: OECD Publishing,

DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264124523-en>

OECD (2014a), Making Mental Health Count: The Social and Economic Costs of Neglecting Mental Health Care, OECD Health Policy Studies, Paris: OECD Publishing,

DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264208445-en>

OECD (2014b), OECD (2014), Mental Health and Work: Netherlands, Mental Health and Work, Paris: OECD Publishing, DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264223301-en>

OECD (2015), OECD (2015), Fit Mind, Fit Job: From Evidence to Practice in Mental Health and Work, Mental Health and Work, Paris: OECD Publishing,

DOI: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264228283-en>

Rossum, Cora van (2014), *Kwetsbaarheid is kracht. Menselijk maatwerk in duurzaam, inspirerend en ambachtelijk loopbaan- en studiekeuzeadvies*, Rotterdam: Loopbaanparadox, in eigen beheer.

Rossum, C. van, 'Kwetsbaarheid is kracht!', in: CoachLink Magazine 2015, nr. 4, pp. 55-58.

Rossum, C. van, 'Verbinding creëren door te luisteren', in: CoachLink Magazine 2015, nr. 3, pp. 80-83.

Sedláček T. (2012), *De economie van goed en kwaad. De zoektocht naar economische zingeving van Gilgamesj tot Wall Street*, Schiedam: Scriptum.

Tavris, C. (1982), *Anger, The Misunderstood Emotion*, United States: Touchstone.

Yalom, Y.D. (1980), *Existential Psychotherapy*, The Perseus Books Group [z.p.]

Yalom, Y.D. (2013), *Scherprechter van de liefde. Tien ware verhalen uit een psychotherapeutische praktijk*, Amsterdam: Balans.

Yalom, Y.D. (2015), *Tegen de zon in kijken. Doodsangst en hoe die te overwinnen*, Amsterdam: Balans.





Over het blog

De missie van Loopbaanparadox is: “Kwetsbaarheid is kracht! Menselijk maatwerk in duurzaam, inspirerend en ambachtelijk loopbaan- en studiekeuzeadvies”. Het blog draagt in dit kader kennis, inspiratie en deskundigheid over en verschijnt iedere maandag.

De foto's zijn van fotograaf Marcel Sjoers (www.marcelstvoers.nl). Ze zijn te bestellen via marcel@marcelstvoers.nl. Het blog is geschreven door Cora van Rossum (www.loopbaanparadox.nl) en staat onder redactie van Marleen Schoonderwoerd (<http://www.linkedin.com/in/marleenschoonderwoerd>). Grafische vormgeving van deze E-reader: wesselXXdesign / Rob Wesselink (wesselxxdesign@telfort.nl).

Wanneer door dit blog persoonlijke dilemma's boven komen, is het altijd mogelijk om hierover te mailen (cora@loopbaanparadox.nl). Gratis!?'