

Samen Sterker Starten



Bouwen aan een gezond
presteer- en leerklimaat
voor jongere collega's

Isolde Kolkhuis Tanke
Nore van Roekel

Boom

Samen Sterker Starten

Bouwen aan een gezond
presteer- en leerklimaat
voor jongere collega's

Isolde Kolkhuis Tanke
Nore van Roekel

Boom

Inhoudsopgave

Inleiding	7
-----------	---

I Vraagstuk in context

1 Jongeren op de huidige arbeidsmarkt: een maatschappelijk vraagstuk?	15
Een goede start van jongeren op de arbeidsmarkt: waarom juist nu noodzakelijk?	16
Jongere collega's: over wie hebben we het?	19
Hedendaagse maatschappelijke ontwikkelingen	23
Probleem van de jongere zelf of van het collectief?	29
Resumerend	32
<i>Reflectievragen & tips</i>	33
2 Van overbelast naar burn-out	35
Stress: van functioneel tot ziekmakend	36
Waar kun je zoal stress van krijgen?	40
Van stress naar burn-out	42
Factoren die een rol spelen bij het wel of niet krijgen van een burn-out	47
De gevolgen van chronische stress en burn-out(klachten) reiken verder dan je denkt	49
Voorkomen is beter dan genezen	56
Resumerend	56
<i>Reflectievragen & tips</i>	57
3 Waar kun je naar kijken in de werkcontext?	59
Zelf én samen door dips heen komen	60
De sociale werkcontext in beeld brengen	63
Werkzaamheden van de jongere collega	65

Directe (sociale) werkcontext	65
Organisatiecultuur en -beleid	66
Zet een onderzoekende bril op in je eigen praktijk	67
Resumerend	69
<i>Reflectievragen & tips</i>	70

II Patronen en dynamieken

4 Presteren én leren	73
Presteren	74
Betekenisvol werk	78
Autonomie en kaders	80
Support bij leerprocessen	82
Werkdruk in het dagelijks werk	87
Coping-strategieën om met (werk)stress om te gaan	90
Resumerend	94
<i>Reflectievragen & tips</i>	95
5 Verwachtingen en identiteitsontwikkeling	97
Hoge en (on)uitgesproken verwachtingen	98
Socialisatie en identiteit ontwikkelen	104
Sociale vergelijking en social media	113
Resumerend	116
<i>Reflectievragen & tips</i>	117
6 Diversiteit en teamwerk	119
Uniek en divers	120
Teamwerk en samen leren	128
Hybride werken	134
Resumerend	137
<i>Reflectievragen & tips</i>	138
7 Psychologische veiligheid en (leer)cultuur	141
Leren van fouten	142
Psychologische veiligheid	150
Normen en waarden	155
Een (leer)cultuur voor allen	157
Resumerend	158
<i>Reflectievragen & tips</i>	159

III Tools en werkvormen

8 Tools en werkvormen	163
1. Elkaar diepgaander leren kennen	165
2. Gezamenlijke bewustwording van condities en patronen in de werkcontext	173
3. Bepalen waar je met elkaar naartoe wilt groeien	177
4. Samen concrete acties ondernemen en de opbrengsten evalueren	180
9 Blik op de toekomst	185
Vijf afsluitende inzichten en gedachten	186
Tot slot	189
Dankwoord	191
Over de auteurs	193
Eindnoten	195

Inleiding

Na afloop van een mooi en diepgaand interview met een jongere professional mailde zij ons de foto van een Loesje-scheurkalenderblaadje:

*Herinneringen die je later wilt hebben
Moet je nu maken*

*(de oma van)
Loesje*

Tijdens het interview had ze al verteld waarom ze vaak terugdenkt aan dit citaat:

“Toen ik nog op de middelbare school zat, kreeg ik zo’n Loesje-scheurkalender. Dat ene blaadje had ik op mijn prikbord geprikt. Ik weet dat ik het toen zo’n mooie uitspraak vond, en nu eigenlijk nog steeds ... Wat uiteindelijk het verschil maakt in je leven, zijn de herinneringen die je met elkaar creëert – herinneringen die echt betekenisvol zijn voor jezelf en voor anderen. Die gedachte gold niet alleen toen ik een tiener was, die geldt nu ook. En werkherinneringen maken daar net zo goed deel van uit, al is er natuurlijk meer in het leven dan dat.”

Dit gespreksfragment zette ons aan het denken over de vraag: welke herinneringen maken jongere collega’s nu, tijdens de start van hun loopbaan? Hoe zullen zij daar over een aantal jaar op terugkijken, als hun werkvermogen meer en meer nodig blijft om de – veeleisende – maatschappij draaiende te houden? Beschouwen ze die beginfase dan als een sterke start, die ertoe bijdroeg dat ze zich zowel persoonlijk als professioneel konden blijven doorontwikkelen? Heeft die start ervoor gezorgd dat ze mentaal gezond konden blijven en nog steeds sterk staan in het turbulente werkende leven? Of blikken ze vooral terug op een stressvolle periode van aanhoudende mentale overbelasting, waardoor ze op het randje van afbranden en uitvallen hebben gestaan (of daar zelfs overheen gingen)? Ongetwijfeld

zullen ze de nodige tegenslagen hebben ervaren die erbij horen als je begint te werken. Maar zijn ze die tegenslagen uiteindelijk sterker te boven gekomen, met de support van anderen in hun werkomgeving? Of herinneren ze zich vooral een 'zorg zelf maar dat je overeind blijft'-houding van collega's?

Jongere collega's die nu starten op de arbeidsmarkt hebben nog een lange loopbaan voor zich en iedereen is erbij gebaat dat ze mentaal gezond blijven werken én leren. De zaadjes daarvoor worden al geplant vanaf de start, zo zul je lezen in dit boek. Het schrikbarende percentage jongere werkenden dat juist in de eerste jaren van hun loopbaan serieuze klachten van mentale overbelasting en burn-out oploopt, is in onze ogen dan ook uiterst zorgelijk. Daar hebben we met elkaar echt iets te doen! De vraag is dan: hoe bouwen we *met elkaar* aan een gezond presteer- en leerklimaat op het werk, waarin jongere collega's tot bloei kunnen komen in plaats van gestaag af te branden en/of vroegtijdig uit te vallen?

Gezien het bovenstaande voelden wij steeds meer de noodzaak een boek te schrijven rondom dit vraagstuk. Het feit dat we ruim dertig jaar in leeftijd verschillen maakte onze samenwerking al een experiment op zich: hoe werkt dat, als je als jongere en ervaren collega zo nauw met elkaar samenwerkt aan een gezamenlijk project? Onlangs hebben we daar met elkaar op teruggekeken. We geven je een inkijkje in onze dialoog.

Nore: Wat was voor jou de bedoeling en betekenis van het schrijven van dit boek?

Isolde: Het viel me al een paar jaar op dat talentvolle en gedreven jongeren 'ineens' uitvallen voor korte of langere tijd, als gevolg van mentale overbelasting of zelfs burn-out. Op enig moment kwam dit punt van zorg ook steeds meer in de maatschappelijke belangstelling en las ik er alarmerende cijfers over op basis van onderzoek onder jongere werkenden. Wat me stoorde in die berichtgeving, en wat ik ook vaak zag in organisaties, was dat jongeren weggezet werden als zwak (*snowflakes*), niet weerbaar, verwend; dat het vooral met *henzelf* te maken heeft dat hun dit overkomt. Dat raakte me. Ik denk dat het vooral als heel onrechtvaardig voelde. De jongeren die ik ken – ook de vele studenten die ik de afgelopen jaren begeleid heb en die hun entree maakten op de arbeidsmarkt – passen helemaal niet in dit negatieve stereotype plaatje. Terwijl ik meerdere van hen wel in de problemen zag komen op enig moment in hun eerste loopbaan jaren. Hier is meer aan de hand, dacht ik. Hoe mentaal (on)gezond zijn die werkcontexten waar jongere collega's in terechtkomen? Hoe ziet een gezonde

voedingsbodem voor de start van een loopbaan eruit, voor een twintiger die nog vele decennia te werken heeft? Ik vond het niet alleen interessant, maar ook hoogst noodzakelijk om me daar verder in te verdiepen en er eens een ander licht op te werpen.

Isolde: En wat maakte het project voor jou zo betekenisvol?

Nore: Ook ik zie heel veel jongeren om me heen worstelen met stress, mentale overbelasting en zelfs uitval door burn-out. Het wordt steeds duidelijker dat dit probleem enorme proporties aanneemt en we kunnen er niet meer omheen. Ik hoop dat we zowel jongere als ervaren collega's kunnen laten zien wat stress precies inhoudt, wanneer het negatief uitwerkt en vooral welke impact dat op langere termijn heeft. Daarbij is het heel waardevol om meer inzicht te krijgen in hoe bepaalde dynamieken in de werkcontext ofwel bijdragen aan stress en overbelasting, ofwel aan presteren, floreren en leren.

Voor mij was het vooral ook heel betekenisvol om daartoe veel diepgaande interviews te houden met jongeren. Wat me opviel, is dat in veel van die gesprekken de bewustwording naar voren kwam dat het jezelf te ver pushen of je aanpassen, ten koste van wie je echt bent, alleen op korte termijn iets lijkt op te leveren. En dat succesvol én gelukkig werken en leven juist meer balans en verbinding met zowel jezelf als met anderen vraagt.

Nore: Wat vond jij vooral bijzonder aan onze werkwijze bij het schrijven van dit boek?

Isolde: Ik realiseerde me al gauw: een boek schrijven over jongere collega's terwijl je zelf wat ouder bent, dat lijkt me niet wenselijk! Dan wordt het te veel een verhaal over in plaats van met jongeren. Het leek me juist zo belangrijk om de stem van jongere collega's *zelf* goed te laten doorklinken in dit boek. Dat begon natuurlijk met het vinden van een jonger iemand die net zo gedreven is als ik om dit thema op de kaart te zetten.

Bovendien mag ik dan wel goed thuis zijn in de wereld van organisaties, werken en leren, maar op het gebied van psychologische thema's - zoals de gevolgen van chronische stress en burn-out - heb ik toch zo mijn beperkingen. En dat is bij uitstek jouw expertise; jij bent goed thuis op het gebied van psychologisch welzijn en richt je meer op het individu en het persoonlijke leven. Met als resultaat dat lezers nu uit verscheidene wetenschappelijke disciplines verdiepende inzichten aangereikt krijgen, waaronder de psychologie, leren & ontwikkelen, sociologie, organisatiekunde en neurowetenschappen.

Dé succesfactor van onze werkwijze is echter dat we ruim twintig jongeren diepgaand geïnterviewd hebben, afkomstig uit sectoren als onderwijs,

techniek, ICT, zorg, consultancy, advocatuur en commercie. Dat leverde hele mooie en openhartige verhalen op, juist doordat jij als interviewer van een vergelijkbare leeftijd en levensfase bent als zij. Ik ben zo gelukkig met al die pareltjes! Als we ze achter elkaar hadden geplakt en er een kaft omheen hadden gedaan, was het op zich al een mooi boek geweest! Nu staan de meest treffende citaten verweven in de hoofdstukken.

Isolde: En wat vind jij het meest waardevolle van onze werkwijze?

Nore: Ook voor mij lag de grootste kracht van onze samenwerking in het feit dat we zowel uit andere vakgebieden als uit verschillende levensfasen komen. Desondanks vonden we veel gemeenschappelijke grond en hebben we bewust de samenwerking gezocht om elkaar hierin aan te vullen. Ook heel mooi aan de werkwijze die voor ons leidend was (en waar we elkaar op bleven attenderen), is dat we steeds op zoek zijn gegaan naar spanningsvelden en paradoxen: hoe zien die eruit en hoe kun je ze meer in balans brengen? Balans en verbinding: dat is wat mij betreft de kernboodschap die meer gehoord mag worden. Krachtig hierin is het model vanwaaruit we gewerkt hebben en dat we presenteren in hoofdstuk 3. Dat geeft duidelijk aan hoe en waar er sprake is van een kantelpunt tussen het tot bloei komen en het afbranden of uitvallen van jongere collega's. Wat speelt er allemaal mee bij hoe iets de ene of de andere kant op beweegt, schijnbaar vanuit hetzelfde vertrekpunt? Bovendien laat het model goed zien dat burn-out en overspanning niet van de ene op de andere dag toeslaan. Dat is hoopgevend, want het betekent dat er onderweg nog veel gedaan kan worden. Een sterke identiteit, grenzen aangeven, je hart volgen, leven naar je waarden en normen en luisteren naar je lichamelijke en emotionele signalen, spelen een cruciale rol in vitaliteit en floreren. Hoewel het een individuele aangelegenheid lijkt te zijn, laten we in het boek zien hoe juist ook dynamieken in de (werk)context daar veel invloed op hebben.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Met dit boek richten we ons vooral op professionals die interventies in hun organisatie kunnen initiëren en ondersteunen om een gezond presteer- en leerklimaat voor jongere medewerkers mee te bewerkstelligen. Te denken valt aan hr-managers, hr-adviseurs, L&D-professionals en -adviseurs, coaches en leidinggevenden. En uiteraard is het boek bedoeld voor iedereen die deel uitmaakt van een team waarin zowel jongere als ervaren collega's werken. Wanneer we spreken over (jongere of ervaren) *collega's*

hebben we het niet per se over collega's van onszelf, maar over iedere werkende die een collega van iemand anders is. De collega's die al langer werken duiden we aan met het woord 'ervaren' (in plaats van oudere), om te benadrukken dat het vooral gaat om het verschil in werkervaringsjaren ten opzichte van jongeren.

In het boek hanteren we meestal de hij-vorm, maar uiteraard kan voor 'hij' ook vrijwel altijd 'zij' of 'die' gelezen worden.

In deel I gaan we in op het maatschappelijke vraagstuk dat het noodzakelijk maakt om meer aandacht te besteden aan de start van jongere collega's op de arbeidsmarkt. We laten zien wat mentale overbelasting (met mogelijke burn-out tot gevolg) van jongere medewerkers betekent en dat de reikwijdte en impact daarvan vaak groter is dan je denkt. We geven een eerste beeld van condities in de werkcontext waar je naar kunt kijken, als je wilt voorkomen dat jongere collega's te zwaar en te langdurig mentaal overbelast raken.

In deel II gaan we aan de hand van vier hoofdthema's verder de diepte in: hoe kunnen patronen en dynamieken er in de praktijk concreet uitzien, waardoor jongere collega's floreren en zich doorontwikkelen of juist gestaag afbranden en mogelijk uitvallen. De thema's zijn: 1) presteren en leren, 2) verwachtingen en identiteitsontwikkeling, 3) diversiteit en teamwerk en 4) psychologische veiligheid en (leer)cultuur.

In deel III vind je de nodige tools en werkvormen, waarmee je - samen met collega's in de werkcontext - praktisch aan de slag kunt gaan om te komen tot een gezond presteer- en leerklimaat voor jongere collega's. En de bonus daarbij is dat dit ook ten goede komt aan de ervaren collega's, leidinggevend en het team als geheel.

Elk hoofdstuk sluiten we af met reflectievragen en tips. Die zijn bedoeld om je richting te geven bij het vertalen van wat je gelezen hebt naar je eigen praktijk of situatie.

In de tekst lees je ook veel letterlijke citaten en voorbeelden die we verzameld hebben tijdens de interviews met jongere collega's, leidinggevend en ervaren collega's. Deze geven mooie inkijkjes in dagelijkse werkpraktijken.

Het afgelopen jaar hebben we met allerlei mensen gesproken over het boek dat we aan het schrijven waren en het thema dat daarin centraal staat. De erkenning dat het een belangrijk thema is, verheugde ons. Het

leeft echt in organisaties en in de maatschappij! Dat betekent ook dat iedereen er wat van vindt. En wij vinden er ook wat van ... 😊 Hoe mooi is het wanneer dit boek alleen al leidt tot meer goede en diepgaande gesprekken; gesprekken waarbij alle verschillende perspectieven de revue passeren om uiteindelijk werkomgevingen te creëren waar ieder op zijn eigen wijze tot groei en bloei kan komen.

Isolde Kolkhuis Tanke en Nore van Roekel
Gouda / Oosterhout, 2 december 2024



Vraagstuk in context



1 Jongeren op de huidige arbeidsmarkt: een maatschappelijk vraagstuk?

We hebben ze hard nodig, de jongeren die instromen op de arbeidsmarkt. Gezien de huidige personeelstekorten steken organisaties de nodige energie in het aantrekken van jonge medewerkers. De cijfers laten echter zien dat het op een gezonde en positieve wijze behouden van jongere collega's nog lang niet zo eenvoudig is als het lijkt. 60 procent vertrekt binnen drie jaar alweer naar een volgende werkgever, veelal doordat de verwachtingen die ze bij aanvang van de baan hadden niet overeenkomen met de realiteit in de dagelijkse werkcontext.

Een zorgwekkender punt is dat een kwart van de jongere werkenden (25 tot 35 jaar) werkstress en psychologische vermoeidheid ervaart door het werk.¹ Ze voelen zich emotioneel en lichamelijk uitgeput, dat lezen we ook regelmatig in de media. Wat kenmerkt de huidige arbeidsmarkt en welke spanningen ontstaan daar, wanneer we kijken naar de start van jongeren op die arbeidsmarkt?

Een jongere medewerker ging na haar opleiding vol enthousiasme aan het werk. Ze had het idee dat ze alles aankon omdat dit het werk was waar ze voor geleerd had. Mede als gevolg van de personeelstekorten in haar organisatie maakte ze lange werkdagen, vijf dagen in de week. Tja, het werk moest immers af, urgente zaken kunnen nu eenmaal niet blijven liggen. Op enig moment realiseerde ze zich dat ze nauwelijks tijd voor zichzelf overhield. Hooguit een enkel uurtje in de avond. Ze ging van lieverlee steeds later naar bed, omdat ze daarvoor nauwelijks tot ontspanning kon komen. Maar 's ochtends vroeg ging de wekker alweer en haar nachtrust werd almaar korter. De oplopende vermoeidheid begon haar steeds meer parten te spelen en leverde veel stress op, vooral omdat de werkdruk continu veel te hoog was en overdag dus haar maximale aandacht en inzet gevraagd werd. Uiteindelijk concludeerde ze: "Het werd echt een vicieuze cirkel waar ik naar mijn gevoel niet uit ging komen zonder ergens mee te stoppen."

Dit voorbeeld laat zien hoe de aanvankelijke gedrevenheid een jongere collega op enig moment de kop kan kosten, doordat er veel verwacht en gevraagd wordt waar een starter eigenlijk nog niet volwaardig voor toegerust is. Het risico van vroegtijdig vertrek uit de organisatie of uitval door ziekte is groot.

Een goede start van jongeren op de arbeidsmarkt: waarom juist nu noodzakelijk?

In gesprek met hr-managers en leidinggevenden horen we de laatste tijd keer op keer de noodkreet dat het zo moeilijk is om aan voldoende personeel te komen. Over de arbeidstekorten in de zorg, het onderwijs, maatschappelijke dienstverlening en logistiek is bijna dagelijks iets in de media te lezen; mede omdat de consequenties van die tekorten direct voelbaar zijn in de samenleving. Denk aan basisscholen die niet meer kunnen garanderen dat kinderen alle dagen naar school kunnen, of de NS die de roosters niet rondkrijgt waardoor ze de dienstregeling regelmatig moet uitdunnen. Tegelijkertijd blijven oudere medewerkers in groten getale uitstromen, omdat ze de pensioengerechtigde leeftijd bereiken. Vol verlangen kijken organisaties dan ook uit naar de komst van de nieuwe instroom: de jongere medewerkers die aan hun professionele loopbaan beginnen.

Je zou zeggen, wat een warm bad voor die jongeren! Ze zijn hard nodig, er is werk in overvloed en ze kunnen vragen wat ze willen, *als* ze maar komen. Ervaren collega's en leidinggevenden zullen weleens denken: dat was in de jaren 80-90 echt niet zo, toen mijn sollicitatiebrieven keer op keer op een stapel van maar liefst tweehonderd andere sollicitaties belandden en ik al blij mocht zijn met een baan onder mijn niveau (dan had je in elk geval iets ...).

Maar is het allemaal wel zo rooskleurig, gezien vanuit het perspectief van jongere, startende collega's?

Laten we eerst eens een aantal harde cijfers onder ogen zien. Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) van CBS en TNO (2023) blijkt dat ongeveer 25 procent van de werkende jongeren burn-outklachten – zoals concentratieproblemen, een opgejaagd gevoel, vermoeidheid, hoofdpijn – ervaart.² Hoewel burn-outklachten nog niet gelijk staan aan het hebben van een burn-out, kunnen we niet om deze cijfers heen. Vooral omdat het NEA-onderzoek laat zien dat 29,1 procent van de jonge vrouwen en 23 procent van de jonge mannen serieuze tot forse klachten heeft. Met name de groep jongeren die relatief veel burn-outklachten ervaart, groeit nog

steeds. Serieuze burn-outklachten zijn een voorbode van het daadwerkelijk krijgen van een burn-out; het gevaar van langdurige uitval ligt dan op de loer (in hoofdstuk 2 lees je hoe dit proces vaak verloopt).

Al in 2018 bleken 100.000 jongeren uit te vallen als gevolg van een burn-out.³ Het zal duidelijk zijn dat de huidige problemen op de arbeidsmarkt dit aantal alleen maar doen toenemen. Immers, de (mogelijk langdurige) uitval van jongeren als gevolg van mentale overbelasting en burn-out leidt tot nog grotere personeelstekorten en verder toenemende werkdruk, nog los van de hoge verzuimkosten voor organisaties. Bovenal veroorzaakt het veel persoonlijk leed en draagt het niet bij aan een prettige sfeer op de werkvloer, waar het werk met *nóg* minder mensen verzet moet worden. Dan ontstaat al snel een vicieuze cirkel: er vallen meer (jongere) collega's uit als gevolg van die toenemende druk, of ze gaan op zoek naar een andere organisatie, of ze kiezen voor het zzp-bestaan. Afgaand op de verhalen van hr-managers en leidinggevenden, voelen organisaties hier *vandaag de dag* de meeste pijn.

Maar waar hr-managers en leidinggevenden vaak te weinig bij stilstaan, is dat de gevolgen *op langere termijn* nog groter kunnen zijn. Wat gebeurt er als jongeren al vroeg in hun loopbaan door te veel werkstress mentaal overbelast raken, burn-outverschijnselen vertonen of daadwerkelijk een burn-out krijgen?

Vroeger werd nog weleens gedacht: ach, als je eens een burn-out gehad hebt, dan weet je tenminste waar je grenzen liggen en overkomt het je niet nog een keer. Helaas is dat te simpel geredeneerd. Uit onderzoek komt naar voren dat de langetermijngevolgen van een (vroeg) burn-out veel groter zijn dan mensen doorgaans onder ogen willen zien.⁴ Iemands belastbaarheid blijkt ook op langere termijn een punt van aandacht te blijven, wat betekent dat je de grenzen van die belastbaarheid nog strakker moet bewaken en het niet ondenkbaar is dat iemand bij te veel werkstress opnieuw in een burn-out belandt. Het daarmee gepaard gaande persoonlijke leed is enorm en op team-/organisatieniveau trekt dat natuurlijk ook een flinke wissel.

Een organisatie zou zich kunnen afvragen wat voor werkgever zij – juist met de blik op de toekomst – wil zijn, vanuit de gedachte dat de jongeren van nu ook de werkenden van de toekomst zijn die de (veeleisende) maatschappij de komende halve eeuw draaiende moeten houden. Want wie nu start op de arbeidsmarkt, heeft nog bijna vijftig werkende jaren voor de boeg voordat hij zijn loopbaan af kan sluiten.

Dat brengt ons op een volgend aandachtspunt: denk eens een halve eeuw vooruit – en ook een halve eeuw terug – en probeer je een beeld te vormen van wat er allemaal kan veranderen in zo'n periode.

De afgelopen decennia hebben technologische en maatschappelijke ontwikkelingen elkaar snel opgevolgd, wat een groot beroep heeft gedaan op het vermogen van werkenden om zich daar voortdurend op aan te passen en in mee te groeien. Wie stilstaat loopt een groot risico om in het werk vast te lopen en zichzelf al snel de arbeidsmarkt uit te prijzen.⁵ En de ontwikkelingen gaan alleen maar sneller, zeker de technologische. Elke jongere weet al bij zijn entree op de arbeidsmarkt dat zijn diploma's maar een beperkte houdbaarheid hebben en dat een leven lang leren noodzakelijk is om ook op termijn goed werk te kunnen blijven leveren. Als mensen echter te veel werkstress ervaren, neemt de ruimte in hun hoofd die nodig is om zich open te stellen voor nieuwe leerervaringen af.⁶ Te veel psychische druk en de daarbij behorende negatieve emoties vernauwen het bewustzijn en dan is de neiging groot om niet in de 'leerstand' te blijven staan, maar terug te vallen op vertrouwde routines.⁷ Iets nieuws leren en/of uitproberen verhoogt de stress dan alleen maar, vanwege de angst dat het misschien niet in één keer goed zal gaan. Terwijl leren juist gebaat is bij positieve emoties die je openstellen voor nieuwe leerervaringen.⁸

Zo vertelde een jongere openhartig: "Als ik veel stress ervaar, merk ik dat ik er met mijn hoofd niet meer bij ben. Dan kan ik gewoon niet helder nadenken, mijn hoofd is gewoon even foetsie. Dus voor je het weet, ga je als een kip zonder kop rennen en bereik en leer je uiteindelijk helemaal niks. Dat leidt meestal tot nog meer stress."

En de gevolgen van te veel werkstress reiken verder dan alleen het *individuele leren* van jongere medewerkers. Van hen verwachten we vaak ook vernieuwende impulsen,⁹ omdat zij met een frisse blik kijken naar wat vanzelfsprekend is in de organisatie en creatieve ideeën kunnen inbrengen om dingen eens anders te doen. Maar ook dat vraagt voldoende cognitieve ruimte in het hoofd, om vrijuit te kunnen denken en dingen uit te proberen. Wanneer veel werkstress en mentale druk ervaren wordt, is het risico groot dat jongeren minder oog hebben voor en nadenken over hoe iets beter of slimmer kan. De blik vernauwt zich tot enkel het eigen werk dat af moet en het aanpassen aan 'zoals we het hier altijd doen', in plaats van inbreng te leveren voor vernieuwingen binnen de organisatie als geheel. Dat komt het innovatieve vermogen – van levensbelang voor het voortbestaan van organisaties – uiteraard niet ten goede.

Tijdens een begeleidingstraject in een groot bedrijf stond het thema werkstress centraal. Een jongere collega vertelde dat ze de hele dag *high*

speed haar taken aan het uitvoeren en afvinken was, waarbij ze eigenlijk doorlopend gefrustreerd was over de traagheid waarmee dat ging als gevolg van onhandigheden in de werkprocessen. Ze zag wel hoe het beter zou kunnen, maar had geen tijd over om daar wat aan te doen. Nu bood dat begeleidingstraject wél de ruimte om daar eens werk van te maken. Ter plekke werden er allerlei snelle en slimme mogelijkheden bedacht om samen met collega's van andere afdelingen tot betere resultaten te komen. Extra tijd nemen bleek dus al gauw tijd (en kwaliteit) op te leveren. Maar daartoe moest wel eerst het patroon van hard doorrennen over bestaande paden doorbroken worden, waar de jongere collega bijna direct als vanzelfsprekend in terechtgekomen was.

Wat we hiermee vooral willen zeggen is: we moeten niet alleen – kortetermijndenkend – bezig zijn met hoe we jongere collega's vandaag de dag kunnen binnenhalen in organisaties. Het is vooral van belang om te bedenken hoe we voorkomen dat ze al vroeg in hun loopbaan te diep gebukt gaan onder hoge (werk)druk, mentale overbelasting of zelfs vervroegd afbranden. Juist met de blik op de langere termijn is dat belangrijker dan ooit! Want tegen de tijd dat de huidige ervaren medewerkers hun werktas aan de wilgen mogen hangen, is een generatie werkenden nodig die – ondanks de aanhoudende personeelstekorten – de maatschappij draaiende weet te houden; op een mentaal gezonde, energieke én menswaardige manier.

Jongere collega's: over wie hebben we het?

We hebben het steeds over jongere medewerkers. Maar wie bedoelen we daarmee?

In dit boek richten we ons met name op degenen die zich in de eerste vijf jaar van hun professionele loopbaan bevinden; ze zijn dan meestal tussen de 25 en 30 jaar oud. Dat is ook de leeftijd van de jongeren die we geïnterviewd hebben. Veel jongeren zullen eerder (als student of scholier) bijbaantjes gehad hebben, maar die jaren laten we buiten beschouwing. We kijken naar de start in het professionele werk waarvoor de jongere zich heeft weten te kwalificeren; meestal door middel van zijn vooropleiding. Deze groep bakenen we verder af tot jonge professionals (mbo-4 en hoger). In diverse onderzoeken en literatuur komt namelijk naar voren dat mentale overbelasting en burn-outverschijnselen hoofdzakelijk voorkomen bij professionals. Uiteraard werken praktisch opgeleiden (tot aan mbo-3-niveau) ook professioneel; we noemen dat meestal het vakmanschap, dat ze zowel in hun opleiding als tijdens de beroepsuitvoering opbouwen. Echter,

onderzoek laat zien dat onder deze groep burn-outverschijnselen beduidend minder vaak voorkomen.¹⁰

We realiseren ons dat deze afbakening arbitrair en discutabel is, maar trachten op die manier toch te komen tot enige homogeniteit van de doelgroep waarover we schrijven. Overigens plaatsen we daarbij gelijk de volgende disclaimer: ook al spreken we over jongere medewerkers/professionals als één groep, de verschillen *binnen* de groep zijn groot! Zowel individueel/persoonlijk als wat betreft de context waarin ze werken. Tijdens het lezen is het van belang die nuancering voortdurend in het achterhoofd te houden.

Toch zien we ook een zekere homogeniteit binnen deze groep jongere collega's. Zowel vanuit de literatuur als in alle gesprekken die we met jongeren voerden, bleek dat velen van hen tijdens de start van hun professionele loopbaan geconfronteerd werden met dezelfde soort thema's en vraagstukken, die bij medewerkers met een lange werkervaring veel minder spelen. Zo zijn jongeren meer dan ervaren medewerkers bijvoorbeeld nog erg zoekende naar hun persoonlijke en professionele identiteit. Hoe ziet de wisselwerking eruit tussen de jongere zelf en de (sociale) werkcontext waar hij enerzijds zijn plaats moet zien te vinden en anderzijds zichzelf nog aan het (uit)vinden is als werkende? Sowieso is de stap van het studerende naar het werkende leven voor velen best een flinke. Ook vragen als: Hoe krijg ik dit beroep nu echt goed in de vingers? Wat wordt er eigenlijk van mij verwacht? Wat zijn in organisaties de normen en waarden, de geschreven en ongeschreven regels, en hoe verhoud ik me daartoe? Wie wil ik zelf zijn en hoe socialiseer ik tegelijkertijd binnen deze sociale context? spelen bij jongere medewerkers die hun loopbaan aanvangen sterker dan bij medewerkers die al lang bij een organisatie werken.¹¹

Denken in generaties: risico van stereotypering

Wanneer je op zoek gaat naar literatuur en onderzoek over jongere medewerkers, kom je bijna altijd uit op de term 'generaties' en op kenmerken die die verschillende generaties typeren. De meest voorkomende generatieaanduidingen van jongeren zijn de volgende:¹²

- Generatie Y of millennials: geboren tussen 1985 en 2000
- Generatie Z (genZ's): geboren tussen 2000 en 2015

In relatie tot hun werkende leven is er ondertussen al het nodige geschreven over deze jongere generaties – echter niet altijd even positief. Ook in maatschappelijke discussies, in de media en in gesprekken op de werkvloer blijkt de blik op de jongere generaties vaak nogal kritisch te zijn. Gebezigde stereotypen over millennials en genZ's zijn onder andere: ze zijn veel-

eisend, verwend, onzeker, veel bevestiging zoekend, niet gedreven voor het werk, menen overal recht op te hebben, 'zitten alleen maar op hun smartphone'.¹³

Tijdens een cursusdag voor managers (allemaal ongeveer 40 jaar en ouder) kwam steeds weer als nijpendste probleem naar voren dat ze zaten te springen om personeel. Zo kwamen we ook te spreken over jongere medewerkers. Ik vroeg welke beelden ze hadden over jongeren. In no time was er een flap volgeschreven met uitspraken als: "ze komen met een rugzak vol eisen", "ze bezwijken bij de eerste de beste tegenslag", "ze vinden dat alles altijd perfect moet zijn", "werken doen ze er maar een beetje bij, ze zijn helemaal niet betrokken", et cetera. Het was om neerslachtig van te worden. Dus vroeg ik: "Valt er ook nog iets positiefs over hen te zeggen?" Na enige denktijd: "O ja, ze zijn wel handiger met ICT!"

Ook dat is natuurlijk een stereotiep beeld, want vergaande digitale vaardigheid is niet iedere jongere toebedeeld, evenmin als dat voor ervaren medewerkers geldt. Zoals we eigenlijk wel weten: stereotypen passen vaker niet dan wel op een specifiek persoon. Onderzoeker Martin Schröder stelt zelfs dat onderscheid maken tussen generaties (X, Y, Z et cetera) zinloos is, omdat ze in die hoedanigheid helemaal niet bestaan.¹⁴ Zoals hij het mooi verwoordt: *"You can explain people's attitudes by their age and you can explain people's attitudes by when they were interviewed. But you can hardly explain people's attitudes by their year of birth."*

Zeker wanneer je op basis van stereotiepe beelden en aannames verklaringen probeert te vinden voor het ontstaan van complexe vraagstukken,¹⁵ sla je de plank dus al snel mis! Dan zouden we in dit geval verklaringen voor de mentale overbelasting en uitval van jongeren zoeken in generaliserende uitspraken over hoe zij opgegroeid en opgevoed zijn. Eén van de meest gehoorde uitspraken (in de media, populaire lectuur en in organisaties) is dat deze jongeren niet weerbaar zijn, omdat hun ouders te beschermend voor hen waren. Het woord 'curlingouders' is inmiddels gemeengoed geworden: ouders die elk obstakel voor de voeten van hun kinderen wegveegden en hen voortdurend pamperden. Wat resulteerde in 'sneeuwvlokjes' die zelf niet geleerd hebben om weerbaar te zijn. Oftewel: millennials en genZ's zouden verwend zijn en altijd alles direct hebben gekregen van hun ouders, waardoor ze ongedurig en veeleisend geworden zijn en al snel afhaken bij de eerste de beste tegenslag in hun volwassen leven. De oplossing voor het tegengaan van mentale overbelasting bij jongere medewerkers lijkt in zo'n geval voor de hand te liggen: een training in mentale weerbaarheid!

Benadering vanuit een breder perspectief

Zonder te ontkennen dat er vast jongeren zijn die heel beschermd opgegroeid zijn en voor wie een weerbaarheidstraining heilzaam zou kunnen zijn, gaan we zo de heilige graal niet vinden. Een genuanceerder en veelzijdiger perspectief op het vraagstuk is naar ons idee op zijn plaats. Mede omdat genoeg cijfers laten zien dat voor een aanzienlijke groep jongeren dit beeld van overbescherming helemaal niet opgaat.

Neem de grote groep jongeren die opgroeide in gezinnen waar de ouders gingen scheiden: één op de drie huwelijken strandt en in 10 tot 15 procent van de gevallen mondt dit uit in een vechtscheiding.¹⁶ Je kunt je dus de vraag stellen hoe overbeschermend en veilig zo'n thuissituatie is geweest. Onderzoek toont bovendien aan dat jongeren die een scheiding meemaken meer last hebben van negatieve gevoelens, wat van invloed is op de ontwikkeling van hun zelfbeeld.¹⁷ En om nog enkele cijfers te noemen: 25 procent van de 16- tot 18-jarigen onderging in 2022 een vorm van huiselijk geweld¹⁸ – een uitkomst die ook redelijk vergelijkbaar lijkt met de jaren daarvoor. En ongeveer 25 procent van de jongeren heeft ooit met kindermishandeling te maken gehad, met emotionele verwaarlozing als meest voorkomende vorm. Ook in gezinnen waar dit soort heftige zaken niet voorkwamen, is het de vraag of de door werkdruk en andere verplichtingen overbelaste ouders altijd de mentale ruimte en tijd hadden om hun kinderen de hele dag te pampelen. Uit onderzoek blijkt dat steeds meer ouders een 'parental burn-out' ervaren, waardoor ze juist minder goede ouders zijn dan ze zouden willen.¹⁹ Kortom: de stereotiepe beelden over jongeren die allemaal veel te beschermd en in aandacht en luxe gewenteld zouden zijn opgegroeid, waardoor ze niet weerbaar geworden zijn, lijken ons ten eerste niet op z'n plaats en ten tweede is het een te eenzijdig perspectief om het complexe vraagstuk van psychische overbelasting en uitval van jongeren op de arbeidsmarkt aan te pakken.

In dit boek kiezen we dan ook een andere benadering. Natuurlijk kijken we ook altijd naar de rol en bijdrage van de jongere zelf, als individu dat zijn professionele loopbaan aanvangt op de arbeidsmarkt. De gesprekken met jongeren hebben hier veel waardevolle inkijkjes in opgeleverd. Wat doen jongeren zelf? Waar lopen ze tegenaan? Hoe gaan ze daarmee om? Tegelijkertijd kijken we naar de organisatiecontexten en de maatschappelijke omgeving waar jongeren in belanden op het moment dat ze de arbeidsmarkt serieus betreden. Welke trends signaleren we daar? Welke condities en dynamieken maken of breken dat de jongere een sterke start kan maken? Wat kunnen zij daar zelf én samen met anderen in de (werk)context in beïnvloeden om een sterkere start te maken in hun werkende leven?

Over de auteurs

Dr. Isolde Kolkhuis Tanke werkt als zelfstandig adviseur en onderzoeker vanuit haar eigen bureau - Kolkhuis Tanke/duurzaam leren in organisaties - al 25 jaar voor een veelheid aan organisaties, zowel in de publieke sector (onderwijs, zorg, politie) als in commerciële organisaties. Daarnaast is ze als onderzoeker en docent verbonden aan NSO-CNA Leiderschapsacademie en begeleidt ze studenten van Schouten & Nelissen University of Applied Sciences bij hun masterthesis. Sinds 2023 leidt ze een practoraat bij mboRijnland, dat onderzoek doet op het gebied van hybride leeromgevingen. Ze is gecertificeerd Action Learning Coach.

In 2008 promoveerde Isolde aan Nyenrode Business Universiteit op het proefschrift 'Competent blijven werken in latere loopbaanfasen'. Tot 2023 heeft ze onder andere gewerkt voor Universiteit Utrecht, Tilburg University, Open Universiteit en Business School Nederland. Tussen 2012 en 2023 was ze hoofdredacteur van het HRD-vakblad Opleiding & Ontwikkeling.

Isolde schrijft regelmatig artikelen voor vakbladen en ze schreef mee aan handboeken zoals *Handboek Human Resource Development* (onder redactie van Kessels & Poell) en *Handboek Leren en Ontwikkelen in Organisaties* (onder redactie van Mooijman, Rijken & Van Dam). In 2023 verscheen haar boek *In de leerstand*.

In haar werk is Isolde vooral gefascineerd door wat mensen drijft om hun werk goed (en nog beter!) te willen doen en wat maakt dat ze zich daarin voortdurend kunnen blijven ontwikkelen op een manier die bij hen past. In haar vrije tijd houdt ze zich graag bezig met de ontwikkeling van haar creatieve vaardigheden, zoals (portret)schilderen en kleding maken.

Nore van Roekel MSc werkt sinds 2023 als zelfstandig psycholoog binnen haar eigen onderneming, Hoogsensitief Online, waar zij online psychologische begeleiding, trainingen en gratis artikelen aanbiedt. Haar expertise-

gebied is hoogsensitiviteit en gerelateerde thema's, zoals stress, burn-out, neurodiversiteit, emotieregulatie, zelfbeeld en holistische gezondheid.

Nore startte haar loopbaan als POH GGZ bij Mentaal Beter na het behalen van de bachelor psychologie en de master *clinical psychology* aan Universiteit Utrecht. Haar voornaamste drijfveer in haar werk is om mensen te zien in hun kern en hen hiernaar terug te begeleiden. Zo helpt ze hen hun unieke kracht, potentieel en talenten volledig te benutten. In haar vrije tijd houdt ze van het beoefenen van sport en yoga.

De jongeren die instromen op de arbeidsmarkt zijn steeds harder nodig. Niet alleen nu, maar juist ook in de toekomst – willen we onze veeleisende maatschappij draaiend blijven houden. Toch worstelt maar liefst een op de vier jongeren met chronische stress en mentale overbelasting op het werk; vaak met een vroege burn-out tot gevolg. De impact hiervan is veel groter dan we denken.

Het is verleidelijk om te zeggen dat jongeren zelf maar weerbaarder moeten worden. Terwijl de vraag juist moet zijn hoe we samen kunnen bouwen aan een gezond(er) presteer- én leerklimaat in organisaties. Een omgeving waarin jongeren niet vastlopen, maar juist groeien en bloeien.

Leidinggevendenden, hr-managers/-adviseurs, l&d-professionals, ervaren collega's én de jongeren zelf hebben een sleutelrol in dit proces. *Samen sterker starten* biedt je verdiepende wetenschappelijke inzichten, aansprekende praktijkverhalen en praktische aanwijzingen om hier in je eigen organisatie gelijk mee aan de slag te gaan. En de bonus is: daar doet uiteindelijk iedereen z'n voordeel mee!



boom.nl
boommanagement.nl



Dr. Isolde Kolkhuis Tanke is zelfstandig adviseur en onderzoeker. Daarnaast werkt ze voor verschillende instellingen voor het middelbaar en hoger onderwijs, waaronder NSO-CNA Leiderschapsacademie en mboRijnland. In 2023 verscheen haar boek *In de leerstand*.



Nore van Roekel MSc is zelfstandig psycholoog binnen haar eigen onderneming Hoogsensitief Online. Ze legt zich toe op thema's als neurodiversiteit, stress, burn-out en holistische gezondheid.