

INHOUD



1 Het eendensyndroom Een gezonde werkplek creëren	9
2 Spanning vult de leemte Help teamleden om te gaan met onzekerheid	39
3 Meer maken van minder Help teamleden met overbelasting	78
4 Duidelijke wegen voorwaarts Help teamleden hun route uit te zetten	106
5 Van ‘Het is niet perfect’ naar ‘Het is goed, en nu weer door’ Help teamleden om hun perfectionisme te beheersen	135
6 Van conflictvermijding naar gezonde discussie Help teamleden om zich te uiten	160
7 Word een bondgenoot Help gemarginaliseerde teamleden om zich gewaardeerd en geaccepteerd te voelen	181

8 Van uitsluiting naar verbinding	200
Help teamleden om sociale banden aan te gaan	
9 Van twijfels naar zelfverzekerdheid	221
Dankbaarheid als middel om zelfverzekerder te worden	
Conclusie - de puntkomma: ervoor en erna	237
Dankwoord	241
Noten	243
Over de auteurs	259

HET EENDENSYNDROOM

EEN GEZONDE WERKPLEK CREËREN

‘Het is niet de sterkste uit de soort die overleeft, en ook niet de intelligentste, maar degene die zich het best kan aanpassen aan verandering.’

– Charles Darwin (in de bewoording van Leon Megginson)

Begin 2020 waren we in Scottsdale, Arizona, om het managementteam van een productiebedrijf toe te spreken. Oorspronkelijk stond onze presentatie voor het einde van de dag gepland, maar de organisatie vervroegde telkens weer onze aanvangstijd. Ze wilden eerder klaar zijn, want het ene na het andere bericht over de verspreiding van het coronavirus kwam binnen.

De aanwezigen konden zich amper nog op het programma concentreren; iedereen zat constant op zijn of haar telefoon te kijken voor de laatste nieuwsberichten en appjes van familie en vrienden. Werknemers in de fabrieken van het bedrijf vroegen of ze misschien al naar huis moesten gaan. Een paar dagen later waren alle handreinigers en pakken wc-papier op onverklaarbare wijze uit de winkels

verdwenen en een paar weken later waren er tienduizenden mensen ziek.

We stonden achter in de grote zaal over onze presentatie gebogen en pasten die in razend tempo ter plekke aan. Het materiaal over bedrijfscultuur en betrokkenheid van werknemers dat we op hun verzoek zouden presenteren, leek opeens niet meer zo relevant. We besloten om in plaats daarvan ons onderzoek naar het toenemende probleem van spanning op de werkplek te presenteren, dat nog relevanter zou worden nu er een periode van grote onzekerheid voor de deur stond. Het was wel duidelijk dat COVID-19 veel banen zou kosten, en voor mensen die hun baan behielden, zou de druk heel hoog worden. Uit de gegevens die we gingen presenteren, bleek dat de spanningsniveaus op het werk al ruime tijd geleidelijk toenamen; en we voorspelden dat dit nog veel erger zou worden.

Toen we het podium op liepen, zat zeker de helft van het publiek diep over hun telefoon gebogen, maar na afloop van ons uurtje samen waren we in gesprek over de echte vraagstukken die zich precies op dat moment bij hun mensen aandienen. Deze leidinggevendenden begrepen dat ze dringend meer te weten moesten komen over de aard van spanning en de manieren waarop ze hun teamleden het best konden helpen daarmee om te gaan.

Die avond praatten we op de luchthaven, nadat we onze stoelen hadden afgenomen met de ontsmettingsdoekjes die we nog net hadden weten te bemachtigen, over de belangrijke rol die managers spelen in het leven van werknemers. We vonden het fijn dat veel leidinggevendenden in ons onderzoek voor dit boek al enthousiaste inzichten met ons hadden gedeeld over manieren waarop ze aan spanning lijdende

werknemers hadden geholpen. De spanningsniveaus waren al voor deze pandemie de pan uit gerezen, dus we konden ons alleen maar voorstellen hoe erg ze nog zouden worden.

Een toenemend probleem

Wij zagen al langere tijd dat het probleem van spanning op de werkplek toeneemt en dat managers behoefte hebben aan een realistische en nuttige leidraad. We begonnen met het onderzoek voor dit boek en het schrijven ervan omdat we bij de meeste bedrijven waarmee we werkten, hoorden dat leidinggevendenden steeds gefrustreerder en verbaasder waren over dit onderwerp. Door onderzoek leerden we dat ze zich al lang voor de pandemie terecht zorgen maakten. Uit een enquête uit 2018 was gebleken dat 34 procent van alle werknemers van alle leeftijden zich in de voorgaande maand minstens eenmaal gespannen had gevoeld, en bij 18 procent was een angststoornis vastgesteld.¹ En toch werd er binnen de bedrijven amper over het probleem gesproken, hoewel de economische impact enorm was.

Volgens een onderzoek van de Harvard Medical School is spanning op het werk ‘een bedreiging voor de carrière van werknemers en voor de productiviteit van het bedrijf’.² Door spanning gaan werknemers meer fouten maken, krijgen ze vaker te maken met burn-out en woedeaanvallen op het werk, melden ze zich vaker ziek en gaat hun gezondheid achteruit. Bezorgd? Dat zijn wij ook. Zorgen, stress en daaruit voortvloeiende spanning op het werk kunnen ervoor zorgen dat werknemers hun focus verliezen en zich terugtrekken, op een lager pitje werken en hulppogingen van teamgenoten of managers afslaan.

Even een korte uitleg: mensen gebruiken de termen ‘bezorgdheid’, ‘stress’ en ‘spanning’ soms door elkaar. Hoewel ze bij elkaar horen, betekenen ze elk iets anders. Bezorgdheid is een psychisch proces, met herhalende, knagende gedachten, meestal gericht op een specifiek verschijnsel zoals een dreigend ontslag of de vraag of je ziek gaat worden. Stress is een biologische reactie op veranderingen, waarop het lichaam lichamelijk, psychisch of emotioneel reageert. Spanning heeft betrekking op lichaam en geest en kan zo ernstig zijn dat er sprake kan zijn van een psychische stoornis. Spanning kan stress, vrees en bezorgdheid met elkaar combineren, op manieren die het leven verstoren.

Er zijn twee manieren om spanning te beschrijven: de eerste is als symptoom van stress en bezorgdheid, de tweede is als een classificeerbare stoornis. Zoals je je misschien kunt voorstellen, heeft de toenemende mate van bezorgdheid, stress en spanning voor bedrijven ongelofelijk dure gevolgen gehad. In Amerika kost werkgerelateerde spanning naar schatting zo’n \$40 miljard per jaar aan verloren productiviteit, fouten en zorgkosten, terwijl stress naar schatting ruim \$300 miljard kost.³ De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) in Parijs schetst een nog veel somberder beeld van de effecten in Europa en schat dat de totale kosten van psychische problemen jaarlijks ruim 600 miljard euro bedragen, waarbij spanning de meest voorkomende klacht is.

Hoewel het probleem ernstiger wordt bij oudere werknemers, speelt het vooral bij millennials en Gen z. Volgens een onderzoek dat in 2019 in de *Harvard Business Review* verscheen, vermeldde meer dan de helft van alle millennials en 75 procent van Gen z dat ze vanwege psychische klachten

ontslag hadden genomen.⁴ In ons werk als consultants merken we dat het motiveren van jonge werknemers een van de grootste problemen voor managers is. Op een leiderschapswerkshop die Adrian voor een groep leidinggevendenden hield, werd dat probleem nog eens nadrukkelijk onder de aandacht gebracht. In het vragenrondje gingen alle vragen over hun jongere werknemers – en dan vooral over hoe moeilijk ze het vonden om te kunnen omgaan met de druk die hun deadline-georiënteerde werk met zich meebracht. Een van de leidinggevendenden vatte het algemene probleem voor iedereen samen: ‘Hoe kunnen we ervoor zorgen dat onze jonge werknemers hier beter mee omgaan? Ik bedoel, we kunnen niet ophouden met leveren.’

Het probleem bestaat voor het grootste deel uit spanning bij de werknemer, die zich kan uiten als een overschatting van de werkgerelateerde dreigingen (van persoonlijke problemen als ‘Zal ik wel bij het team passen?’ tot organisatiegebonden kwesties die van invloed kunnen zijn op de stabiliteit van het bedrijf) en een onderschatting van het vermogen om ermee om te gaan. Maar soms is spanning een algemene toestand van ongemak zonder aanwijsbare reden. Naarmate Gen z nu op de arbeidsmarkt komt, is er een ware vloedgolf aan gespannen jonge mensen op weg naar onze bedrijven, zegt Michael Fenlon, hoofd hr bij PricewaterhouseCoopers, een van de grootste werkgevers van pas-afgestudeerden van het land.⁵

We hebben gemerkt dat de meeste jonge mensen hun spanning op het werk graag zouden willen bespreken. In een interview zei een twintiger in loondienst: ‘Mijn generatie praat onderling de hele tijd over spanning.’ Ze geloven terecht dat het onmogelijk is om iets waarover we niet dur-

ven te praten, te verhelpen. En toch vond in een enquête uit 2019 onder duizend volwassenen met spanningsklachten 90 procent van hen het een slecht idee om hun leidinggevende hierover in vertrouwen te nemen.⁶ Dat is droevig.

Het diepe besef dat de pandemie heeft losgemaakt, is dat onze wereld blootstaat aan destabiliserende, langdurige bedreigingen, die zich schijnbaar vanuit het niets kunnen voordoen en die niet alleen bedrijven, maar de hele economie verstoren. Dat heeft een ongekende invloed op de spanningsniveaus. Volgens het u.s. Census Bureau maakte in mei 2020 meer dan 30 procent van alle Amerikanen van alle leeftijden melding van symptomen van een angststoornis, waaronder een opmerkelijke 42 procent bij mensen van 20-29 jaar.⁷

Lenny Mendonca is een bekende ondernemer en ambtenaar die medio 2020 ontslag nam vanwege psychische overbelasting. ‘Ik word geconfronteerd met een verschijnsel waaraan een op drie mensen in Amerika lijdt: depressie en spanning,’ zei hij.

Mendonca had gewerkt als hoofdadviseur op het gebied van economie en bedrijven voor de gouverneur van Californië, Gavin Newsom, en is eigenaar van de Half Moon Bay Brewing Company, dat zo’n 400 werknemers telt. Daarnaast is hij voormalig senior manager van McKinsey & Company en docent aan de Stanford Graduate School of Business. Met andere woorden: deze kerel is een grote naam in het bedrijfsleven.

Hij vertelde dat goedbedoelende vrienden hem hadden aangeraden zijn diagnose niet openbaar te bespreken, want dat zou het einde van zijn carrière betekenen. ‘Hoewel ik hun goede raad waardeer, wijs ik die categorisch van de

hand. Ik praat over mijn mountainbikeblessures en de metalen plaat in mijn been alsof het eretekens zijn. Waarom zou ik een vergelijkbare blessure aan het belangrijkste – en toch kwetsbaarste en minst begrepen – orgaan, mijn hersenen, dan verzwijgen? Wat zegt het over mij dat ik een psychisch gezondheidsprobleem heb? Het laat zien dat ik menselijk ben.’

Mendonca vertelde zijn verhaal omdat hij vindt dat te weinig mensen in het bedrijfsleven en bij de overheid bereid zijn om ‘te praten over psychische gezondheid, het stigma van professionele schande weg te nemen en bescherming te bieden tegen de economische invloed die dit kan hebben op de carrière van personen en onze economie als geheel. Die conversatie laat al te lang op zich wachten en is dringend nodig,’ zei hij.

Verhullen

Mendonca geeft toe: ‘Ik heb een hoge functie, dus mijn openheid is niet echt schadelijk voor mijn carrière. De meeste mensen die psychisch lijden, hebben dat voordeel niet.’ Hij heeft gelijk: hoewel spanning op het werk veel voorkomt, praten werknemers er niet openlijk over. De grootste uitdaging – die het moeilijk maakt om werknemers te helpen – is dat veel mensen hun spanningsgevoelens moeten verhullen, vaak met negatieve afloop.

Neem bijvoorbeeld het geval van een veelbelovende jonge werkneemster die we in 2019 leerden kennen.

Chloe is de soort werkneemster die de meeste mensen graag aannemen: slim en aardig, thuis in de technologie en een supersnelle leerling. Ze was met hoge cijfers afgestu-

deerd, maar gaf toe dat ze grote moeite had gehad om het studietempo bij te benen. Soms stond ze extra vroeg op om voor college nog te leren, en de meeste avonden kon ze amper in slaap komen en sliep ze meestal maar een paar uur. Als ze werd overvallen door de spanning die alle druk met zich meebracht, dwong ze zichzelf te glimlachen en weer door te gaan, want: ‘Dat wordt er van je verwacht.’

Ze vroeg zich stilletjes af waarom het haar zoveel moeite kostte om opgewekt over te komen, terwijl alle anderen dat van nature leek te lukken.

Chloe’s inspanningen werden beloond toen ze na haar studie een goede baan kreeg bij een investeringsbank in Seattle. Ze verhuisde er vanuit de andere kant van het land naartoe en maakte al snel indruk op haar baas en collega’s. Zij beschouwden haar als een gegarandeerde rijzende ster. Van buitenaf gezien straalde Chloe zelfverzekerdheid uit.

Maar vanbinnen voelde ze zich niet in haar element. Ze begon aan zichzelf te twifelen. Haar jonge collega’s bij de bank leken meer ervaring te hebben. De meesten hadden op prestigieuzere universiteiten gezeten. Ze vertelden over hun geweldige stages. Het leek alsof ze meer erkenning kregen. ‘Elke ochtend verstuurde het bedrijf een groepsmail over de prestaties van een bepaald persoon,’ herinnert ze zich. ‘Dat was heel lief bedacht van hr, maar ik ervoer het als een kwelling. Iedereen om me heen was zo slim en deed van die coole dingen. Ik wilde gewoon net zo geweldig zijn als zij.’

Wat ook nog speelde, was dat ze op sociale media zag dat haar vriendinnen in haar oude woonplaats veel gelukkiger leken dan zij. Ze gingen naar feestjes en concerten, gingen bij familie op bezoek, lagen te chillen en hadden het leuk. Chloe daarentegen werkte elke dag door tot na zonsonder-