

VOORWOORD

ER ZIJN VOOR JE MEDEWERKERS ALS HET LEVEN EVEN TEGENZIT

Als ik mensen vertel dat ik pleit voor het managen van privéproblemen op de werkvloer, krijg ik steeds dezelfde reactie: ‘Maar dat is toch privé?’

Precies daarom moest dit boek er komen.

Want laten we eerlijk zijn: die strikte scheiding tussen werk en privé is een illusie. We staan continu ‘aan’, beantwoorden ‘s avonds nog ‘even snel’ een bericht en maken ons zorgen over zieke ouders tijdens belangrijke vergaderingen. Probeer maar eens geconcentreerd te werken als je net hebt gehoord dat je vader alzheimer heeft. Probeer maar eens bevlogen een presentatie te geven terwijl je relatie op springen staat.

In mijn huidige werk als directeur bij Career & Live zie ik dagelijks hoe privéproblemen doorwerken op de werkvloer. Ik zie ook hoe onhandig we daar soms mee omgaan. Te vaak nog krijg ik te horen: ‘Maar wat kan ik daar als leidinggevende aan doen? Ik ben toch geen therapeut of hulpverlener?’

Dit boek is geen pleidooi voor eindeloze knuffelgesprekken of om therapeut te spelen voor je team. Het is wel een praktische gids, gebaseerd op wetenschappelijke onderzoeken, praktijkervaringen van de afgelopen 22 jaar, waarmee ik wil laten zien hoe je als leidinggevende het verschil kunt maken als het leven van je medewerkers even tegenzit. Met alleen flexibele werktijden en een hip kantoor redden we het niet meer. Deze tijd vraagt om een nieuwe visie op leiderschap.

In dit boek deel ik wat ik heb geleerd van organisaties die dit al goed doen. Van de IT-gigant met een briljant mantelzorgprogramma tot de supermarktketen met een vernieuwend werk-privé-balansprogramma. Stuk voor stuk voorbeelden die laten zien: het kán anders.

Want misschien is dat wel de belangrijkste les van de afgelopen jaren: we kunnen nog zo veel praten over werk-privébalans, uiteindelijk gaat het om *doen*. Om er te zijn als het nodig is. Om concrete oplossingen te bieden als het leven even tegenzit.

Toen ik begin deze eeuw met mijn werk begon, had ik de droom dat tegen deze tijd de problemen met werk-privébalans wel uit de wereld zouden zijn. Dat viel tegen. Maar mijn droom leeft nog steeds en daarom heb ik dit boek geschreven. Dit boek is voor elke leidinggevende die meer wil zijn dan een ‘negen-tot-vijf-manager’. Die beseft dat echte betrokkenheid verdergaat dan een jaarlijks functioneringsgesprek. Want mensen die zich door hun leidinggevendenden gesteund voelen in moeilijke tijden, gaan voor hen door het vuur als het nodig is.

Met dit boek, voorzien van een beetje humor en cynisme, aangevuld met tal van praktische oplossingen en verwijzingen in de vorm van een QR-code, hoop ik jou te inspireren om samen werk te maken van privéproblemen op de werkvloer. Als we willen dat werk en privé echt in balans komen, dan moeten we nu in actie komen.

Welkom in de nieuwe realiteit van werk en privé. Laten we er samen iets moois van maken.

Annemie Webers

PS Via deze QR-code krijg je toegang tot een bundel aan extra's: gratis werkdocumenten, handige overzichten, de uitgebreide bronnenlijst en volop inspiratie. Alles op één plek. Geen gedoe, wel gemak.



DEEL 1

HET PROBLEEM

In dit eerste deel lees je hoe privéproblemen ongemerkt de werkvloer op zijn geslopen en voor een nieuwe werkelijkheid hebben gezorgd. Je kunt de klok niet meer terugdraaien: je zult aandacht moeten hebben voor het welzijn van je medewerkers als je een aantrekkelijke werkgever wilt zijn en blijven.

Voor wie denkt dat werknemers als kameleons van kleur veranderen zodra ze het kantoor binnenstappen, heb ik een schokkende waarheid: mensen blijven dezelfde mensen als ze zijn ingecheckt. Ze laten hun 'privérugzak' niet achter op de parkeerplaats, net zoals ze hun 'werkruugzak' mee de woonkamer in nemen. Dit deel duikt in de realiteit dat werk en privé altijd in elkaar overlopen, of je dat nou leuk vindt of niet; waarom het tijd is om je hoofd niet langer in het zand te steken en die privéproblemen aan te pakken.

Privéproblemen zijn net boemerangs: je kunt proberen om ze weg te gooien, maar hoe hard je ze ook probeert te vermijden, ze komen altijd bij je terug. En wanneer ze terugkomen, zijn de privéproblemen vaak groter en ingewikkelder dan toen ze werden weggegooid. Dus in plaats van ze weg te duwen, kun je ze maar beter aanpakken zodra je ze ziet.

Kortom, het is tijd om te stoppen met doen alsof privéproblemen als sneeuw voor de zon verdwijnen zodra mensen het kantoor binnenstappen. Zet je schrap, pak die boemerang, en leer ermee om te gaan.

HOOFDSTUK 1

TERUG IN DE TIJD: VAN PRIKKLOK NAAR SMARTPHONE, VAN CALVINISTISCHE WERKPAARDEN ZONDER TE KLAGEN TOT WERKEN ALS LIFESTYLE

Vroeger was praten over privé een taboe op de werkvloer. Nu realiseren steeds meer werkgevers zich dat privéproblemen niet meer genegeerd kunnen worden. Niet per se omdat bestuurders en leidinggevendenden nu pas empathie hebben ontwikkeld, maar omdat de harde cijfers duidelijk maken dat een medewerker met privéproblemen veel geld kost. Persoonlijke kwesties, zoals een echtscheiding of het verlies van een dierbare, kunnen er stevig inhakken bij werknemers. Zo stevig dat zij niet optimaal functioneren of zich zelfs ziekmelden. Praten over privéproblemen en praktische hulp kunnen helpen om langdurig ziekteverzuim te voorkomen. Een verantwoordelijkheid van werkgevers, maar ook van de werknemer.

Al in 2016 concludeerde de Nederlandse Vereniging van Bedrijfsartsen dat maar liefst 70 procent van het ziekteverzuim in Nederland niet-medisch van aard is, met privéproblemen zoals schulden, mantelzorg en relatieproblemen als belangrijke oorzaken. Arbodienst Zorg van de Zaak concludeerde in 2019 dat ruim 80 procent van werkend Nederland weleens met privéproblemen kampt. Bij 60 procent van deze werknemers is de stress zo hevig dat ze zich ziekmelden. Deze privéscores wordt niet goed

besproken tussen werkgever en werknemer en is daardoor een belangrijke oorzaak van het toenemende werkverzuim, stelde Zorg van de Zaak. Medewerkers van de arbodienst vonden dat werkgevers actiever moeten signaleren, het gesprek moeten aangaan en maatwerkoplossingen zoals thuiswerken kunnen bieden om verzuim te verminderen.

Volgens bedrijfsarts en hoogleraar bedrijfsgeneeskunde Corné Roelen worden mensen zowel thuis als op het werk steeds zwaarder mentaal belast, waardoor psychisch verzuim langer duurt. Dat zien we direct terug in de cijfers: in 2024 stegen de verzuimkosten met een miljard euro ten opzichte van het jaar ervoor, aldus een onderzoek van ArboUnie.

Onderzoek van Zorg van de Zaak bevestigt dit: 64 procent van de werknemers die zich ziekmelden, doen dat vanwege privéproblemen zoals echtscheiding, financiële zorgen of mantelzorg. Werk en privé zijn communi- cerende vaten. Als het thuis niet loopt, betaalt de werkgever de rekening. Verzuim is dus niet alleen een persoonlijk drama, maar ook een financiële klap voor de werkgever: een langdurig zieke werknemer kost gemiddeld 250 euro per dag.

Bedrijfsartsen van ArboNed geven aan dat bij 18 procent van de medewerkers die op het spreekuur komen met stressgerelateerde klachten, werk waarschijnlijk een rol speelt. Bij 46 procent is er echter geen directe relatie met werk. Directeur Redmer van Wijngaarden van ArboNed zegt hier- over: “Ook als de oorzaak ligt in de privésituatie, bijvoorbeeld door man- telzorg, echtscheiding of financiële problemen, kan het impact hebben op de werkprestaties. En als iemand uitvalt, zorgt het voor extra druk op de collega’s die het werk moeten overnemen. Blijf dus vooral met elkaar in gesprek, bied een luisterend oor en zoek samen naar een oplossing. Als je medewerkers eigen regelruimte geeft om tijd vrij te nemen als dat nodig is, maakt dat voor hen vaak al een groot verschil.”

Ik ben verbaasd en geschokt als ik dit soort cijfers lees. Zoveel mensen melden zich ziek door privéstress, maar het blijft een hardnekkig taboe op de werkvloer. Hoe lang slepen we dit stilzwijgen al met ons mee? Tijd voor een terugblik.

EEN BEETJE MOE ZIJN

Het is amper één generatie geleden. Onze vaders fietsten met een broodtrommeltje naar hun werk en om klokslag vijf uur 's middags stonden ze weer op de stoep met de sleutels in de hand. Moeders? Die stonden thuis achter het fornuis of deden de was, en maakten het huis gezellig voor de thuiskomst van hun man. Het werkleven voor vader eindigde om vijf uur. Op zondag sneed hij het vlees. Punt. Werk was werk en thuis was thuis. De grens tussen werk en privé was zo strak afgebakend dat je er een meetlint langs kon leggen.

Onze voorouders beschouwden hard werken als een morele plicht en lieten zich daarin leiden door het calvinistische arbeidsethos, dat diep verankerd zat in de Nederlandse samenleving. Werk werd gezien als een roeping: niet alleen een manier om brood op de plank te krijgen, maar een bijna heilige missie waarbij excuses of zwakte geen plek hadden – je moest gewoon dóórgaan. Privéproblemen hoorden strikt buiten de werkvloer; daar waren God en familie voor, en psychische klachten werden afgedaan als een beetje moe zijn. Bovendien was de rolverdeling glashelder: mannen werkten, vrouwen zorgden voor het huishouden en eventuele privéproblemen. Burn-out? Die term kwam pas in zwang toen mannen begonnen te voelen dat het allemaal te veel werd. In Duitsland (ook protestants, maar nèt iets minder hardcore) was de situatie iets beter, met meer collectieve bescherming via vakbonden. In Zuid-Europa? Daar wisten ze altijd al dat werk en privé een dans waren – niet een spervuur van Excelsheets en deadlines.

Vanaf de jaren zeventig begon Nederland langzaam in te zien dat mensen géén machines zijn. Met de opkomst van de verzorgingsstaat groeide de sociale zekerheid, waardoor werk niet langer de enige bestaanszekerheid was; sociale vangnetten ontstonden en werkgevers werden, zij het met tegenzin, gedwongen rekening te houden met persoonlijke omstandigheden. Tegelijkertijd veranderde de werkvloer door de vrouwenemancipatie, aangezien vrouwen nu óók werkten en zorg en werk moesten combineren, waardoor mantelzorg een onvermijdelijk thema werd voor werkgevers. Daarnaast ontstond 'human resources' als een modern fenomeen, waar-

bij bedrijven plotseling nadachten over ‘welzijnsbeleid’ – een hippe term, maar in de praktijk bleef privé grotendeels een no-go op de werkvloer. Werkgevers bleven vasthouden aan de calvinistische norm: “Je komt hier om te werken, niet om je problemen mee te brengen.” Ja, je had nu een cao en een sociaal vangnet, maar als je met een depressie thuis zat, werd er vooral gefronst.

In de jaren negentig en rond het jaar 2000 veranderden zowel de economie als de mentaliteit. Digitalisering en flexibilisering maakten werk niet langer gebonden aan een kantoor, waardoor het de woonkamer binnendrong – en als werk zich in het privéleven kon mengen, waarom zou privé dan niet de werkvloer betreden? Tegelijkertijd werden burn-out en mentale gezondheid voor het eerst serieuze gespreksonderwerpen, omdat steeds duidelijker werd dat te veel werken niet per se een deugd was. Zo ontstond de ‘alleskunnerscultuur’, waarin werknemers geacht werden om alles tegelijk te doen: werken, sociaal actief zijn, mantelzorg verlenen, sporten, mindfulness beoefenen en ondertussen uitblinken in hun carrière. Toch bleef Nederland nog relatief conservatief. In Zweden hadden ze al ‘gezinsvriendelijke werkmodellen’, terwijl Nederland nog steeds worstelde met de vraag of thuiswerken eigenlijk wel ‘echt werken’ was.

En toen, eindelijk, brak het besef door: privéproblemen kosten geld. Vél geld. Door de arbeidskrapte worden werkgevers gedwongen om werknemers te behouden, omdat vervanging duur is en het daarom slimmer blijkt hen te ondersteunen bij privéproblemen. Tegelijkertijd zijn psychische klachten en mantelzorg steeds meer mainstream-onderwerpen geworden, waarbij onderzoek aantoonde dat stressgerelateerd verzuim miljarden kost, waardoor het plotseling een HR-prioriteit is. Daarnaast helpt de wetgeving een handje, met regels rond psychosociale arbeidsbelasting die werkgevers verplichten rekening te houden met mentale gezondheid.

Waar staan we nu? Nederland bevindt zich in een overgangsfase waarin het calvinistische arbeidsethos langzaam vervaagt, maar de neiging om werk en privé strikt gescheiden te houden nog niet volledig is verdwenen. Werkgevers ontdekken met vallen en opstaan dat een burn-out geen kwestie van pech is, maar een serieus bedrijfsrisico. In de komende jaren

hoop ik dat de balans tussen werk en privé zich ontwikkelt van een 'leuk HR-onderwerp' tot een strategische bedrijfsprioriteit. Zo beweegt Nederland zich van een tijd waarin je op maandag met je zieke kind op kantoor moest verschijnen omdat werken heilig was, naar een situatie waarin de afdeling HR in paniek raakt als je drie dagen onbereikbaar bent. We zijn er nog niet, maar de calvinistische kramp begint langzaam los te laten. De arbeidsmarkt is in de afgelopen decennia dus drastisch veranderd. Laten we eens kijken naar wat er sindsdien is gebeurd en vooral: wat dit vandaag betekent voor jou als werkgever of leidinggevende.

VROUWEN AAN HET WERK: EINDELIJK UIT DE KEUKEN

Ook moeders stappen nu op de fiets naar hun werk. De arbeidsparticipatie van vrouwen in 1960 was vrij laag. Slechts zo'n 30 procent van de vrouwen was actief op de arbeidsmarkt. Die situatie is drastisch veranderd. De arbeidsparticipatie van vrouwen is flink gestegen. Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) ligt de arbeidsparticipatie van vrouwen in Nederland nu rond de 66 à 70 procent. Dit betekent dat twee derde van de vrouwen actief is op de arbeidsmarkt.

Waar vrouwen in de jaren zestig nog vooral het huishouden bestierden, zwaaien ze nu de scepter over organisaties, teams en afdelingen. Maar terwijl ze druk bezig zijn met het doorbreken van glazen plafonds op kantoor, blijft de taakverdeling thuis scheef. Volgens het CBS besteden vrouwen gemiddeld negen uur per week aan huishoudelijke taken, terwijl mannen het met vijf uurtjes doen. Bij de kinderopvang is het niet veel beter: werkende vrouwen nemen nog altijd anderhalf keer zoveel zorgtaken op zich als hun partners. Ze jongleren dus niet alleen met vergaderingen en deadlines, maar ook met wasmanden en sporttrainingen. Multitasken is voor deze powervrouwen geen talent meer, maar een dagelijkse marathon.

De coronapandemie leek even de grote gamechanger. Hoogleraar Mara Yerkes van de Universiteit Utrecht en ook onderzoekers van het CBS zagen vaders plotseling transformeren in huishoudelijke superhelden. Ze namen meer taken op zich en vermaakten de kinderen met zoveel enthousiasme

dat de Efteling jaloers zou worden. Maar helaas, zodra de kantoren hun deuren weer openen, verdween dit nieuwe evenwicht.

Het meest fascinerende? De helft van de Nederlandse ouders beweert werk en zorg eerlijk te willen verdelen, maar slechts 9 procent maakt deze belofte waar. En hoewel mannen tegenwoordig zeker hun steentje bijdragen in de keuken – sterker nog, veel mannen zijn fantastische koks geworden – blijft de totale zorglast ongelijk verdeeld.

Want terwijl beide partners tegenwoordig gezellig samen koken, is het vaak nog steeds de vrouw die het hele project managet: van het maken van boodschappenlijstjes tot het plannen van maaltijden voor de hele week. Het is als een restaurant waar twee chefs samen koken, maar één chef ook nog eens de administratie, inkoop én personeelszaken moet regelen.

Dus ondanks alle emancipatie en vooruitgang blijft de balans zoek. Het goede nieuws? Vrouwen hebben bewezen dat ze álles kunnen, van directievergaderingen tot gezinsplanning. Het slechte nieuws? Ze móeten het ook allemaal doen.

De onderliggende redenen voor de ongelijke verdeling van huishoudelijke taken zijn divers:

Traditionele rolpatronen: omdat we stiekem allemaal nog geloven dat vrouwen van nature beter zijn in het vouwen van sokken en stofzuigen. Ja, die superkracht krijgen ze bij de geboorte...

Sociale verwachtingen: er is een ongeschreven wet die zegt: als je het huishouden niet zelf doet, stort de wereld in. En wie voelt zich daar schuldig over? Juist, moeders en vrouwen. Bedankt, samenleving.

Ouderschapsrollen: mama heeft nog steeds vaker de agenda in haar hoofd dan papa. Want wie weet waar de zwemspullen liggen of wanneer het kind jarig is? Hint: het is meestal niet de man.

Onzichtbare mentale last: vrouwen managen niet alleen hun werk maar ook het huishouden. Op hun to-do-lijst staat niet alleen de inkoop van vliegtuigonderdelen ter waarde van enkele miljoenen euro's maar ook van toiletpapier, suiker en koffie.

Langzame maatschappelijke verandering: tja, Rome is ook niet in één dag

gebouwd: vrouwen wachten rustig af terwijl ze nog een wasje draaien en de kinderen ophalen.

Deeltijdwerk bij vrouwen: vrouwen werken toch vaker parttime, dus ja, die extra vrije tijd moet je natuurlijk opvullen met de was, schoonmaken en de kinderen. Wat zouden ze anders met al die ‘vrije’ uren moeten doen.

Vrouwen werken vaak in deeltijd. Nederland wordt niet voor niets kampioen deeltijd genoemd. Zo’n 60 procent van de werkende vrouwen heeft een deeltijdbaan en dat betekent dat de resterende uren vaak gevuld worden met schoonmaken, opvoeden en het huishouden draaiende houden. Mannen werken nog steeds vaker fulltime en nemen – laten we eerlijk zijn – met een gerust hart aan dat de was vanzelf verdwijnt. Bij de jongere generaties zien we wel een beetje verbetering. Jonge vaders hebben nu vaker een luiertas in plaats van een aktetas bij zich en proberen meer mee te doen in de zorg voor de kinderen. Maar ondanks goede bedoelingen is een volledig gelijke verdeling vaak nog een illusie. Het is een traag proces.

Vrouwen studeren tegenwoordig vaker af aan universiteiten dan mannen en hebben een stevige voet aan de grond in sectoren waar ze vroeger niet welkom waren. Dit betekent dat de dynamiek op de werkvloer drastisch is veranderd. Als werkgever moet je je afvragen: wat betekent dit voor de manier waarop we het werk inrichten? Want meer vrouwen op de werkvloer betekent ook (helaas nog steeds) meer deeltijdwerken, en dus ook meer privé zorgen.

FLEXIBEL, HYBRIDE EN THUISWERKEN

In tegenstelling tot de jaren zestig, waarin de veertigurige werkweek als een onwrikbare norm werd gezien, zien we nu een ook groeiende trend naar flexibele werkuren. Vrouwen en mannen willen het werk beter afstemmen op hun privéleven. Dit betekent dat als jij als werkgever niet openstaat voor flexibele uren, je al snel kunt achterlopen op de arbeidsmarkt. Daarbij heeft de coronacrisis het thuiswerken een enorme boost gegeven. De opkomst van hybride werken en thuiswerken heeft de werkwereld drastisch veranderd. Voor corona was thuiswerken nog een privilege, maar

inmiddels is het de norm in veel sectoren. Werknemers verwachten meer flexibiliteit en zijn minder bereid om elke dag naar kantoor te komen, zeker als ze net zo effectief (soms zelfs productiever) vanuit huis kunnen werken. Maar let op: hybride werken is geen excuus om mensen voortdurend ‘altijd aan’ te laten staan. Het gevaar schuilt erin dat werknemers enerzijds het gevoel hebben dat ze altijd beschikbaar moeten zijn, zelfs op hun ‘vrije’ dagen of na werktijd. Het verschil tussen werk en privé vervaagt, en dat kan op de lange termijn funest zijn voor hun welzijn. Anderzijds komen privé-zaken ongemerkt de werkvloer op. Uit onderzoek van SDworks blijkt dat negen op de tien werknemers tijdens werktijd privé-zaken afhandelen. Dit varieert van korte onderbrekingen tot structurele afleiding, zowel op kantoor als thuis, wat ten koste gaat van de focus. Onderbrekingen, hoe klein ook, verstoren de concentratie en verhogen de cognitieve belasting. Dit kan resulteren in lagere productiviteit en een verhoogde werkdruk. Met alle gevolgen van dien.

TECHNOLOGIE: DE WERKPLEK DIE NOOIT SLAAPT

Een andere grote verandering die we hebben gezien is de technologische revolutie. In de jaren zestig waren telefoons nog van bakeliet en hing er misschien één in de gang waar iedereen gebruik van moest maken. Het idee dat je altijd en overal bereikbaar zou moeten zijn, was zo absurd als een kantoor zonder prikklok.

Fast forward naar nu: we hebben smartphones, laptops, tablets en talloze andere apparaten die ons dag en nacht verbonden houden met het werk. Altijd aan staan is de nieuwe realiteit. Het verschil tussen werk en privé is zo vaag geworden dat veel mensen hun werk naar de eettafel slepen, of zelfs naar bed. En dat heeft grote gevolgen voor de mentale en fysieke gezondheid van je werknemers. Dus hier sta je als werkgever: de technologie die je bedrijf zo vooruithelpt, zorgt tegelijkertijd voor burn-outs en overspannen werknemers. Het lijkt een zegen – werken waar en wanneer je wilt – maar dat is het niet altijd. De nieuwe uitdaging voor werkgevers is om grenzen te stellen aan die bereikbaarheid, om te voorkomen dat je

werknemers volledig opbranden. Voor jou als werkgever betekent dit dat je moet investeren in duidelijke richtlijnen voor hybride werken. Je moet mensen de ruimte bieden om hun werkdag zelf in te delen, maar er ook voor zorgen dat er grenzen zijn, en dat geldt zowel voor werkzaken tijdens privétijd als privé zaken tijdens werktijd.

GENERATIES OP DE WERKVLOER: VAN BABYBOOMERS TOT GEN Z

In de jaren zestig werkte je vaak bij hetzelfde bedrijf tot aan je pensioen. Loyaliteit aan de werkgever woog zwaarder dan persoonlijke ambities. Je was een 'goede werknemer' als je je uren maakte en geen gekke fratsen uithaalde. Werk was geen plek voor persoonlijke groei of zingeving.

Maar de generaties van vandaag? Millennials en Gen Z kijken totaal anders naar werk. Voor hen gaat werk niet alleen om een goed salaris, maar ook om flexibiliteit, zingeving en persoonlijke ontwikkeling. Ze willen werk dat hun leven verrijkt en dat past bij hun streven naar balans. Deze generaties hechten veel waarde aan werk-privébalans, mentale gezondheid en maatschappelijke impact. Als werkgever sta je voor de uitdaging om hen te bieden wat ze zoeken: zeggenschap over hun werktijden, hun werklocatie en hun carrièrepad. Weg zijn de dagen waarin een kerstpakket en een salarisverhoging voldoende waren om loyale werknemers te kweken.

Maar wat betekent dit nu precies? De dynamiek tussen generaties is complexer dan ooit, en als werkgever is het essentieel om de verschillende generaties op de werkvloer te begrijpen en daarop in te spelen.

BABYBOOMERS (GEBOREN 1946-1964): LOYALITEIT EN HARD WERKEN

Voor de babyboomers, grootgebracht in een tijd van wederopbouw en economische groei, was werk vooral een middel om zekerheid te krijgen.

Werkstijl: ze zijn loyaal, volhardend en gericht op hiërarchie. Babyboomers groeiden op met het idee dat hard werken en uren maken de sleutel

zijn tot succes. Problemen werden vaak ‘achter de voordeur’ gehouden; privé was privé.

Privéproblemen: voor deze generatie is het bespreken van privéproblemen op de werkvloer vaak nog een taboe. Ze kunnen het moeilijk vinden om kwetsbaarheid te tonen of om hulp te vragen. Burn-outs of mentale problemen werden vaak weggewuifd met het advies ‘een beetje doorbijten’.

Uitdaging voor jou als werkgever: het is belangrijk om subtiel te peilen hoe het écht gaat. Denk aan persoonlijke check-ins en het creëren van een veilige sfeer waarin openheid wordt aangemoedigd. Zij kunnen privé zaken nog als taboe ervaren, zoals eerder aangegeven.

GENERATIE X (GEBOREN 1965-1980): DE TUSSENBALANS

Generatie X staat bekend als de brug tussen de traditionele en moderne werkcultuur. Ze kwamen op de arbeidsmarkt in een tijd van economische onzekerheid en technologische opkomst.

Werkstijl: deze generatie is pragmatisch en onafhankelijk. Ze waarderen flexibiliteit en hebben vaak een afwachtende houding ten opzichte van grote veranderingen. Ze zijn de eersten die begonnen te pleiten voor een betere werk-privébalans, al bleef dit vaak impliciet.

Privéproblemen: hoewel ze opener zijn dan de babyboomers, zijn ze vaak nog geneigd om problemen zelf op te lossen. Ze willen hun werkprestaties niet laten beïnvloeden door privé zaken, wat soms leidt tot interne stress.

Uitdaging voor jou als werkgever: bied ruimte aan autonomie en laat zien dat privéproblemen geen teken van zwakte zijn. Voorzie in vertrouwelijke ondersteuning, zoals een bedrijfspsycholoog of coaching.

MILLENNIALS (GEBOREN 1981-1996): ZINGEVING EN BALANS

De millennials (ook wel Generatie Y genoemd) hebben de werkvloer drastisch veranderd. Zij zijn opgegroeid met technologie en een wereld die steeds kleiner werd door globalisering.

Werkstijl: millennials willen meer dan een salaris: ze willen werk dat betekenisvol is en bijdraagt aan hun persoonlijke ontwikkeling. Ze zijn bereid om risico's te nemen en stappen zonder problemen over naar een werkgever die beter aansluit bij hun waarden. Werk-privébalans en mentale gezondheid staan hoog op hun prioriteitenlijst.

Privéproblemen: millennials zijn veel opener over privéproblemen dan vorige generaties. Ze praten makkelijker over stress, burn-out en andere uitdagingen, en verwachten dat werkgevers ondersteuning bieden. Mentale gezondheid is voor hen geen zwakte, maar een kernonderdeel van welzijn.

Uitdaging voor jou als werkgever: je moet proactief zijn in het aanbieden van oplossingen, zoals flexibele werktijden, mentale gezondheidstrainingen en de mogelijkheid om tijdelijk gas terug te nemen.

GENERATIE Z (GEBOREN 1997-2012): FLEXIBILITEIT EN AUTHENTIEKE LEIDINGGEVENDEN

Generatie Z, de jongste generatie op de werkvloer, groeit op in een tijd van sociale media, klimaatcrisis en een voortdurende pandemische nasleep. Hun wereldbeeld is gevormd door onzekerheid, maar ook door een enorme technologische vooruitgang.

Werkstijl: deze generatie eist flexibiliteit en transparantie. Ze willen zeggenschap over hun werktijden, locatie en taken. Voor hen is een baan meer dan werk; het is een manier om hun persoonlijke waarden, zoals duurzaamheid en inclusiviteit, te uiten.

Privéproblemen: generatie Z staat bekend om hun radicale openheid. Ze spreken vrijuit over mentale gezondheid, diversiteit en persoonlijke uitdagingen. Tegelijkertijd kan deze kwetsbaarheid leiden tot overprikkeling of een gevoel van machteloosheid in een veeleisende wereld.

Uitdaging voor jou als werkgever: je moet niet alleen flexibel zijn, maar ook authentiek. Generatie Z waardeert een werkcultuur waarin kwetsbaarheid van alle lagen van de organisatie komt, inclusief het leidinggeven.

De diversiteit aan generaties op de werkvloer vraagt om een maatwerkbenadering. Het bespreekbaar maken van privéproblemen speelt daarin een sleutelrol. Wat voor de babyboomers een teken van zwakte lijkt, kan voor millennials en Generatie Z juist een teken van kracht zijn.

DE WERK-PRIVÉPUZZEL: HET NIEUWE NORMAAL

Wat betekent dit allemaal voor jou als werkgever? Simpel gezegd: het oude systeem werkt niet meer. Werken zoals in de jaren zestig – vaste uren, duidelijke scheidingen tussen werk en privé, en een hiërarchische structuur – is niet meer van deze tijd. De moderne werknemer zoekt naar een baan die past in zijn of haar leven, niet andersom. Als je als werkgever succesvol wilt zijn in de huidige arbeidsmarkt, zul je meer moeten bieden dan alleen een salarisstroom. Je zult moeten nadenken over flexibiliteit, persoonlijke ontwikkeling, en misschien wel het belangrijkste: werk-privébalans. Je werknemers zijn niet langer bereid hun privéleven op te offeren voor hun werk, en dat betekent dat jij als werkgever een belangrijke rol speelt in het ondersteunen van die balans.

Kortom: de arbeidsmarkt is onherkenbaar veranderd sinds de jaren zestig. Vrouwen zijn massaal de werkvloer opgekomen, technologie heeft ons verbonden maar ook uitgeput, en de eisen van nieuwe generaties hebben werkgevers gedwongen hun beleid radicaal te herzien. Dus, hoe speel je hierop in? Dat is de vraag waar je als moderne werkgever niet langer omheen kunt. Want één ding is zeker: de oude regels gelden niet meer.

HOOFDSTUK 2

WERK EN PRIVÉ: TWEE KANTEN VAN EEN MEDAILLE

Werk beïnvloedt ons privéleven, en privéproblemen sijpelen door naar het werk – deze wisselwerking maakt duidelijk dat werk-privébalans en privé-werkbalans twee kanten van dezelfde medaille zijn. In dit boek ligt de focus op de privé-werkbalans, een term die vaak een eufemisme is, want wanneer persoonlijke problemen de werkvloer bereiken, ontstaat er een zorgwekkende onbalans, die op zijn beurt de werk-privébalans verder onder druk zet. Wellicht zou de term privé-werk-interferentie meer recht doen aan de werkelijkheid.

Het is tijd om onder ogen te zien wat we allemaal al weten, maar misschien niet willen toegeven: werk en privé zijn geen gescheiden werelden meer. Ze zijn twee kanten van dezelfde medaille, onlosmakelijk met elkaar verbonden. En of je het nu wilt weten of niet als leidinggevende, die medewerker die je 's ochtends vrolijk goedemorgen zegt, heeft misschien net zijn kind naar de dokter moeten brengen, een ruzie met zijn partner gehad of de zoveelste rekening binnengekregen die hij niet kan betalen.

Het probleem is dat we vaak verwachten dat medewerkers hun privéleven bij de voordeur van het kantoor achterlaten. Alsof we allemaal kameleons zijn die zonder problemen van kleur kunnen veranderen zodra we over de drempel van ons kantoor stappen. Maar, hier komt de reality check: dat kunnen we niet.

Je kunt als werkgever nog zo je best doen om een 'professionele' omgeving te creëren, maar privéproblemen zijn als ongenode gasten op een feestje.

Ze komen binnen, eten je hapjes op en maken het iedereen ongemakkelijk. Of je nu wilt of niet, het privéleven van je medewerkers beïnvloedt hun werkprestaties. En als je dat blijft negeren, zul je merken dat het niet alleen hun werk beïnvloedt, maar ook jouw resultaten. Arbeids- en organisatiepsycholoog Danyang Du deed hier aan de Erasmus Universiteit Rotterdam onderzoek naar en in haar proefschrift *How Family Life Influences Work Life: Insights from the Work-Home Resources Model* beschrijft zij hoe negatieve gebeurtenissen thuis tot piekergedachten op het werk kunnen leiden. Dit heeft op zijn beurt een negatief effect op het dagelijks werkproces.

Er is een wisselwerking tussen werk en privé. Denk aan de werknemer die na een ruzie thuis maar blijft malen over wat er gezegd is. Het gevolg? Minder focus, een korter lontje en mogelijk zelfs fouten in het werk. Vooral werknemers die weinig autonomie of flexibiliteit in hun baan ervaren, hebben moeite om deze mentale bagage te parkeren. Dit gebeurt niet alleen in Nederland. Meer dan de helft van de werknemers wereldwijd geeft aan dat een verstoorde werk-privébalans hun motivatie en prestaties op het werk negatief beïnvloedt.

Du baseert haar onderzoek op het Work-home Resources Model van Ten Brummelhuis & Bakker uit 2012. Dit model beschrijft hoe ervaringen en hulpbronnen in het ene domein (thuis of werk) overgedragen kunnen worden naar het andere domein, met zowel positieve als negatieve gevolgen. Dit werkt als volgt.

Zowel thuis als op het werk beschikken we over hulpbronnen, zoals energie, tijd, steun van naasten, vaardigheden en positieve emoties. Deze hulpbronnen helpen ons om te functioneren en om te gaan met stressoren. Tegelijkertijd worden we in beide domeinen geconfronteerd met eisen, zoals werkdruk, deadlines, conflicten en zorgtaken. Deze eisen verbruiken onze hulpbronnen. Als de eisen in het ene domein leiden tot uitputting van hulpbronnen, kan dit het functioneren in het andere domein in de weg zitten. Denk bijvoorbeeld aan werkstress die leidt tot vermoeidheid en prikkelbaarheid thuis, of privéproblemen die leiden tot concentratieproblemen op het werk. Positieve ervaringen en hulpbronnen in het ene

domein kunnen juist bijdragen aan een beter functioneren in het andere domein. Een ondersteunende partner kan bijvoorbeeld helpen om stress op het werk te verwerken, terwijl succeservaringen op het werk kunnen leiden tot meer zelfvertrouwen in het privéleven.

KAMPIOENPIEKERAAR

Onderzoek laat zien waarom we daar als werkgevers niet omheen kunnen draaien.

Wanneer het privéleven turbulent is – of het nu gaat om een lekkend dak of een familiecrisis – heeft dit direct effect op het werk. Net zoals een telefoon die nog maar 10 procent batterijduur heeft, functioneren medewerkers minder optimaal wanneer hun persoonlijke energiereserves zijn uitgeput. Het menselijk brein blijkt een kampioenpiekeraar. Wie thuis worstelt met problemen, neemt deze mentale bagage onvermijdelijk mee naar kantoor. Het resultaat? Feedback glijdt van ze af als water van een eend en complexe taken voelen als het oplossen van een sudoku tijdens een rockfestival.

Voor medewerkers die ver van huis werken (expats bijvoorbeeld) komt daar nog een extra dimensie bij: heimwee. Die lunch met collega's of dat schouderklopje van de manager heeft dan ongeveer evenveel impact als een pleister op een lekke band – goed bedoeld, maar niet effectief genoeg. En dan de werkdruk: die reist vrolijk mee naar huis, als een hardnekkige oorworm van een irritant liedje. Medewerkers liggen 's avonds in bed nog te malen over deadlines en projecten, wat de volgende dag weer leidt tot verminderde prestaties.

Voor jou als leidinggevende of HR-professional betekent dit dat je verder moet kijken dan de spreekwoordelijke neus lang is. Een medewerker die worstelt met privéproblemen presteert ongeveer zoals een plant zonder water – het gaat een tijdje goed, maar uiteindelijk gaat het mis.