

Werknemers trekken ten strijde,

De economische crisis zorgt voor een verharde sfeer op de werkvloer, stelt de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV). Kleine pesterijen en concurrentie tussen collega's. Wat doe je eraan?

Door JORG LEIJTEN

Roddelen, subtiele gebaren, spullen die ineens zoekraken, iedereen mag meelunchen behalve die ene persoon. Het zijn slechts enkele van de klachten waarmee gestreste werknemers naar het spreekuur van vertrouwenspersoon Anje Bareman komen. Recent kwam er een tekenaar langs. „Een collega vroeg hem of hij een bepaalde tekening wilde maken. Hij gaat aan de slag en vervolgens komt zijn baas binnen die hem vraagt wat hij nou weer aan het doen is. Het bleek dus niet de bedoeling te zijn.”

Er komen het afgelopen jaar steeds meer cliënten zoals deze tekenaar bij mij binnenlopen, zegt Bareman. De reden? Een verharding en verzakelijking op de werkvloer. „Eigenlijk zie je bij vrijwel alle organisaties dat de crisis impact heeft op de sfeer. Mensen zijn bang hun baan kwijt te raken en plaatsen daarom uit angst en onzekerheid hun collega in een negatief daglicht.”

Afgelopen donderdag presenteerde de Landelijke Vereniging van Vertrouwenspersonen (LVV) de resultaten van een eigen enquête onder drie-

honderd aangesloten vertrouwenspersonen. Ruim 70 procent van de ondervraagden vindt dat de crisis invloed heeft op de sfeer binnen de bedrijven waar hij of zij vertrouwenspersoon is. Daarbij lijkt een verharding plaats te vinden binnen het management (75 procent) en geeft 84 procent van de geënquêteerden aan dat een toenemend aantal werknemers vreest voor hun baan.

LVV-voorzitter Anne de Ruiter is niet verrast door de resultaten: „Als gevolg van bezuinigingen wordt er hard opgetreden. Mensen moeten gaan strijden met collega's waarmee ze soms ook bevriend zijn. En een niet-plezierige werksfeer motiveert nu eenmaal niet. Iedereen heeft een zekere spanning nodig om tot prestaties te komen. Maar wanneer de balans omslaat, gaat het verlamdend werken en vergroot het angstgevoelens.”

„Op dit moment bezuinigen bedrijven uit kostenogpunt vooral op zogenaamde immateriële resources”, zegt hoogleraar engagement en productivity Willem van Rhenen van de Nyenrode Business University. Elk mens heeft volgens hem drie belangrijke bronnen waar we tijdens het verrichten van arbeid energie uit

putten: groei en ontwikkeling (opleiding, toekomstplannen), autonomie (krijgt ik ruimte om mijn eigen taak in te vullen?) en interactie met collega's (bedrijfsuitjes; een manager die ook bezig is met mensen in plaats van alleen maar te kijken naar spreadsheets en tabellen).

Van Rhenen: „Op elk van die behoeftes wordt momenteel als gevolg

Collega's worden in een negatief daglicht geplaatst

van de economische crisis gekort. Managementlagen verdwijnen en in opleidingsbudgetten wordt gesneden, waardoor carrièreperspectieven verdwijnen. Bovendien zetten bedrijven werknemers niet optimaal in, maar maximaal, waardoor autonomie grotendeels verdwijnt. En op werknemersactiviteiten wordt vaak als eerste beknipt.

Het resultaat is volgens Van Rhenen dat mensen minder gaan produceren en een grotere mate van stress

vertonen. „Je werkt acht uur, maar krijgt er geen energie uit terug.” Bovendien vrezen mensen voor hun baan. „Ze willen ten koste van een ander binnenblijven. Dat verandert de werkvloer in een arena, een strijdpark. Daardoor ontstaat een onprettige en onveilige sfeer.”

In crisissituaties kunnen er twee dingen gebeuren, zegt arbeidpsycholoog Jaap van den Broek. Extraverte personen gaan zich drukken en onvoorspelbaar gedragen, terwijl introverte personen zich terugtrekken op hun eigen eilandje. „Een verzoek aan een collega verandert van 'ik zou graag willen' in 'je moet'. Je krijgt dezelfde soort verschijnselen bij fusies, reorganisaties en mensen die gepest worden. Mensen gaan meer primaire emoties tonen. Eerst zijn ze chagrijnig en angstig, daarna minder productief en bovendien erkennen ze het probleem niet: 'ik ben helemaal niet gespannen'. Het gevoel van algemene veiligheid neemt af; werknemers voelen zich niet veilig genoeg om ziek te worden, waardoor ze langer door blijven werken.”

Volgens Bareman neemt de druk op werknemers de laatste tijd toe. De focus op effectievere bedrijfsvoering

groeit. „Moest je eerst acht klanten

tegen elkaar

per uur behandelen, nu zijn dat er vijftien. En waar je weleens een uitschieter had naar tien klanten, haal je dat nieuwe streefdoel niet. Dat zorgt voor stressreacties en zie dan maar eens je mond open te doen tegen een leidinggevende die vaak ook de hete adem van het management voelt.”

Van Rhenen ziet in tijden van crisis een ander soort gedrag bij managers ontstaan. In vaktermen heet het de overgang van *transformationeel* leiderschap naar *transactioneel* leiderschap. „Waar de eerste de focus legt op de mens en deze stimuleert alles uit zichzelf te halen, richt een transactionele manager zich op de opdracht die moet worden gedaan. Doe je het niet goed, dan ga je weg. Terwijl de focus binnen een organisatie op het mensbeeld juist zo belangrijk is.”

Toch hoeft een situatie van verhoogde druk en een ietwat gespannen sfeer niet per definitie slecht te zijn, betoogt arbeidpsycholoog Jaap van den Broek. „Soms is het goed even door te werken. Een zekere druk zorgt voor verhoogde prestaties en wanneer de economie aantrekt, put je daar ook weer energie uit.”

Ook kun je als werknemer zelf een

aantal stappen zetten om beginnen de problemen voor te zijn of op te lossen. Overleg bijvoorbeeld met collega's, zegt Van Den Broek. Laat blijken dat je hecht aan een goede sfeer. Ga na: wat kun je doen om bij jezelf pijnlijk gedrag te voorkomen? Probeer zelf het goede voorbeeld te geven. Een belangrijk advies: ga sporten. „Je moet een fysieke activiteit doen

Zorg er zelf voor dat er ook nog werkplezier is

waarbij je steeds kleine dingen leert. Als je bijvoorbeeld met je afdeling een golfles volgt, word je uit de normale context gehaald en creëer je een situatie waarin je ervaart dat je weer wat ontwikkelt.”

Ook hoogleraar Van Rhenen zoekt het in kleine dingen. „Laatst sprak ik een ondernemer die zijn personeel uitnodigde in het weekend samen en wanneer de economie aantrekt, put 150 euro en trekt je weg van kantoor.” Van Rhenen vindt dat bedrij-

ven juist nu in hun personeel moeten investeren. „Geef hen de ruimte zich te blijven ontwikkelen, anders lopen ze straks weg als de economie weer aantrekt. En als er geen ruimte is binnen het opleidingsbudget, laat ze dan eens met een ervaren werknemer meelopen om toch weer een stap te zetten.”

Eigen verantwoordelijkheid van werknemers is belangrijk. „Kijk naar leuke dingen. Probeer dienstbaar gedrag te laten zien waarvan je zelf vrolijk wordt. Stel kortetermijndoelen en vraag je af: ziet mijn baas het ook? Zorg dat je de energiebronnen die voor jou nodig zijn, ook krijgt, anders valt het werkplezier weg en dat is voor niemand goed.”

LVV-voorzitter Anne de Ruiter wil dat de positie van die laatste groep meer aandacht krijgt. „Als mensen eerder naar een vertrouwenspersoon gaan, is een aantal probleemgevallen al geholpen. Nu wordt het nog te vaak gezien als een brevet van onvermogen. Net zoals een docent ook niet snel zal toegeven dat hij geen orde kan houden. Als werknemers sneller durven toegeven dat je onder de huidige omstandigheden niet kunt functioneren, los je problemen juist eerder op.”

Ongewenst gedrag

Ruim 15 procent van de werknemers in Nederland heeft jaarlijks te kampen met ongewenst gedrag op de werkvloer, waaronder pesterijen en lichamelijk geweld. Dat blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2011 van kennisinstelling TNO en het CBS. Daarmee ligt dat cijfer iets lager dan twee jaar geleden, toen het 16,9 procent was. Extern ongewenst gedrag komt vaker voor: 24,1 procent van de werknemers wordt wel eens onjuist bejegend door externe relaties (klanten, patiënten, leerlingen etcetera). In 2009 lag dat getal licht hoger op 24,5 procent. Op nationaal niveau zie je tot 2011 nog geen toename van intern noch extern geweld, zegt TNO-onderzoekster Irene Houtman. „Wel bestaat er een toegenomen gevoel van onzekerheid, wat logisch is gezien de bezuinigingen die met de crisis komen.”

In het onderzoek wordt voor het eerst een verband gelegd tussen ongewenst gedrag op de werkvloer en gezondheidsproblemen. Interne agressie leidt tot meer burn-out klachten, meer verzuim, verminderde werktevredenheid en verlaagde inzetbaarheid. TNO-onderzoekster Seth van den Bossche berekende in 2009 dat pesten op het werk tot ruim vier miljoen extra verzuimdagen per jaar leidt. Werknemers die structureel het slachtoffer zijn van pestgedrag, verzuimen drie keer zo veel als collega's.

Ongewenst gedrag op het werk kost de samenleving ongeveer 1,5 miljard euro per jaar, zo becijferde Van Den Bossche, onder meer door hogere ziektekosten en een toenemende WIA-instroom. Houtman: „Inmiddels is dat getal licht gedaald doordat er iets minder gepest wordt.”

COLUMN
BEN TIGGELAAR



Ik eet wat ik wil

Hoon, spot en woede. Dat is waar je op wordt getrakteerd als je je gaat bemoeien met het eet- en drinkgedrag van burgers en medewerkers. Dat bleek de afgelopen week toen demissionair staatssecretaris Paul de Krom de aftrap verrichtte van de campagne 'duurzame inzetbaarheid'. Daarin worden bedrijven opgeroepen om de vitaliteit van medewerkers te bevorderen, onder meer door het aanbieden van gezond voedsel. En dat bleek de afgelopen maanden in New York, toen burgemeester Michael Bloomberg de verkoop van 'supersized' frisdranken in bakers van meer dan een halve liter besloot te verbieden.

Veel van de negatieve reacties op deze bemoeienis zijn samen te vatten in vijf woorden: Ik eet wat ik wil. Of ik drink wat ik wil. Klinkt aannemelijk. Maar wetenschappelijk onderzoek laat juist zien dat we helemaal niet eten of drinken wat we willen. We consumeren vooral wat we voorgezet krijgen.

Een klassiek experiment van Brian Wansink, eetgedragonderzoeker aan Cornell University, illustreert dat. Proefpersonen werd gevraagd tomatensoep te eten uit vier kommen die op een tafel stonden, „zoveel als ze zelf wilden”. Twee van deze soepen waren gemodificeerd. Door een gat onderin de kom en de tafel werd de hoeveelheid soep voortdurend aangevuld zodat de kom niet leeg raakte. Resultaat: de proefpersonen die hieruit aten namen gemiddeld 73 procent meer dan de rest, maar hadden dit zelf niet in de gaten. Ze hadden niet gemerkt dat ze meer hadden gegeten en voelden zich ook niet meer voldaan dan de anderen.

We consumeren vooral wat we voorgezet krijgen

Een belangrijke rol is daarom die van 'voedsel-poortwachter'. Degene die in een gezin de dagelijkse boodschappen doet, bepaalt meer dan 70 procent van al het eetgedrag van z'n dierbaren.

Interessante vraag: wie is de poortwachter op kantoor? Moet een werkgever dat willen zijn? De ondernemingsraad? De bedrijfsarts? Of laten we deze rol over aan de kantinebaas of de exploitant van de snackautomaten?

Overheden en bedrijven construeren omgevingen en situaties die een effect hebben op ons gedrag. Ook ons eetgedrag. Ik zou willen dat die invloed eerder in mijn voordeel dan mijn nadeel werkte. Maar ik hou tegelijk niet van betutteling.

Van de weinig aantrekkelijke term 'duurzaam inzetbaar', waarmee De Krom bedrijven wil overtuigen dat het loont om je personeel fruit te serveren, is het een kleine stap naar 'maximaal exploitabel'. Onverteerbaar.

Een ding is duidelijk: onze vrije wil is minder vrij dan we zouden willen. Zeker als het om eten gaat. Maar we geloven dat niet graag. Wansink: „De meeste mensen denken dat ze te slim zijn voor beïnvloeding door genotsvoeding, televisie of de vorm van een glas.” Wanneer de onderzoeker proefpersonen liet zien dat ze meer hadden gegeten dan ze dachten, ontkenen ze het zelfs meestal domweg.

Informatie en voorlichting hebben een veel geringer effect op ons gedrag, dan het aanpassen van de aangeboden keuzemogelijkheden en andere elementen in de directe omgeving. Bloomberg en De Krom hebben wat dat betreft het gelijk aan hun kant. Het is alleen nog niet zo makkelijk om dit gelijk ook een beetje smakelijk op te dienen.

Ben Tiggelaar is gedragsonderzoeker, trainer en publicist en schrijft op deze plek over management en leiderschap.

