

# Werkstress onder jongeren vanuit sociaal-psychologisch perspectief

Naomi Ellemers

Werkstress vermindert als je mag zijn wie je bent. Een recent onderzoek van TNO laat zien dat in de periode 2007-2014 burn-outklachten en verzuim relatief hoog zijn onder jonge werknemers van 30 tot en met 34 jaar. Dit is een verontrustende bevinding. Gezien hun leeftijd is te verwachten dat zij fysiek nog fit zijn. Zij maken naar verwachting dus (nog) meer kans op gezondheidsproblemen en uitval later in hun loopbaan. Het aan werkstress gerelateerde verzuim heeft niet zoveel te maken met de aard van het werk, de sector waarin men werkzaam is, of de contractvorm (flexibel vs. vast). Vooral de bejegening van werknemers blijkt een verklarende factor. De zogenoemde psychosociale arbeidsbelasting, in de vorm van pesten of agressie, en de emotionele belasting van het werk zijn het duidelijkst gerelateerd aan klachten en verzuim. Dit is vooral te zien bij hoogopgeleiden. Ook blijkt dat vrouwen hier meer mee te maken hebben dan mannen.

Uit een ander TNO rapport (Van den Eerenbeemt, Hooftman en Van den Bossche, 2015) blijkt verder dat

onder niet-westerse allochtonen veel meer burn-outklachten en verzuim voorkomen dan bij autochtone Nederlanders. Dit is niet te relateren aan verschillen in opleiding of functie. Ook de tweede generatie allochtonen heeft hiermee te maken, al is deze in Nederland opgegroeid, veel beter dan de eerste generatie voorbereid op de Nederlandse arbeidsmarkt, en is hun werk fysiek minder belastend. Ook hier liggen de knelpunten vooral in de psychosociale sfeer: allochtone Nederlanders geven bijvoorbeeld aan relatief weinig steun te ontvangen van collega's op het werk, en vaker gepest te worden.

Het algemene patroon lijkt dus te zijn dat mensen die een gunstige positie zouden moeten hebben op de arbeidsmarkt (jongere werknemers, hoogopgeleiden, tweede generatie migranten) op het werk tegen problemen aanlopen waar ze letterlijk ziek van worden. Voor vrouwen geldt dit nog eens in hogere mate. Wat is hier aan de hand? Als we inzicht willen krijgen in factoren die van belang zijn voor duurzame inzetbaarheid van

werknemers, moeten we zoeken naar mogelijke overeenkomsten tussen deze groepen mensen. Hoe komt het dat zij extra 'last' hebben van het werk en de eisen die dit aan hen stelt? Hoe kan het dat zo uiteenlopende groepen werknemers – waar geheel andere risicofactoren een rol spelen – een soortgelijk patroon van problemen ervaren? Waarom heeft dit alles zo weinig te maken met objectieve functiekenmerken of formele arbeidsvoorwaarden? Alleen als we deze vragen weten te beantwoorden kunnen we ervoor zorgen dat al deze groepen zich prettig voelen op het werk, en ook op langere termijn inzetbaar blijven.

De verscheidenheid aan groepen die op een vergelijkbare manier in de problemen komen, en het gebrek aan samenhang met bekende indicatoren zoals taakeisen of werkbelasting, suggereert dat er weinig winst te boeken is door in te gaan op de specifieke kwetsbaarheid van bepaalde groepen, of de speciale werkzaamheden die zij doen. Tegelijkertijd wijzen verschillende groepen op problemen met sociale interacties in het bedrijf, de bejegening door collega's of leidinggevend en soms ook cliënten. Daarmee komen we op het terrein van de sociale psychologie.

De sociale psychologie bekijkt de mens als groepsdier, en bestudeert hoe individuen zich laten beïnvloeden

door reacties vanuit de omgeving – ongeacht de individuele verschillen die er altijd zijn. Dat de mens een groepsdier is betekent aan de ene kant dat mensen zich veel aantrekken van anderen om hen heen, zoals hun collega's op het werk. Aan de andere kant betekent het ook dat ze zichzelf en anderen zien als vertegenwoordigers van verschillende groepen: jongeren onderscheiden zich van ouderen, alloctonen van autoctonen, en mannen van vrouwen. Al die verschillen kunnen een meerwaarde hebben, en werkgevers die dit weten te benutten slagen er beter in verschillende soorten klanten te bedienen, nieuwe producten te ontwikkelen, en in te spelen op veranderende omstandigheden.

Helaas lukt dat lang niet altijd. Veel bedrijven en organisaties gaan – vaak onbewust - uit van één ideaaltype voor de succesvolle medewerker, dat is ontstaan in de tijd dat de meeste werknemers oudere, autochtone mannen waren. De manier waarop zij hun werk doen en met elkaar omgaan, de loopbaankeuzes die zij maken, en het soort competenties dat zij hebben zijn daardoor model komen te staan voor iedereen. Werknemers die 'anders' zijn voldoen minder gemakkelijk aan dit ideaaltype, en dat schuurt. Hoogopgeleide jongeren die enthousiast met nieuwe ideeën komen krijgen te horen dat 'we het hier al 30 jaar zo doen'. Vrouwen

worden geacht de belangrijkste carrièrestappen te maken in de leeftijd dat zij ook kinderen krijgen. En allochtonen mogen meedoen, zolang zij zich maar volledig aanpassen aan alle Nederlandse gewoonten. Dit zijn allemaal vormen van bejegening die als onheus kunnen worden ervaren en tot stress leiden. Waarom? Omdat ermee gecommuniceerd wordt dat je niet mag 'zijn wie je bent'. Omdat er verwacht wordt dat je al die kenmerken die jou speciaal of uniek maken - en misschien wel extra waardevol voor het bedrijf - afwerpt zodra je over de drempel stapt. Dat werkt dus niet. Onderzoek toont keer op keer aan dat dit negatieve effecten heeft voor de motivatie en het welbevinden van werknemers, maar ook voor hun werkprestaties, hun lichamelijke gezondheid, en hun ziekteverzuim.

Is het dan de schuld van al die 'oude witte mannen', dat andere groepen werknemers burn-outklachten krijgen? Natuurlijk niet! Maar met al die aandacht voor 'nieuwe groepen' werknemers kunnen zij wel gemakkelijk het gevoel krijgen dat hun bijdrage niet (meer) gewaardeerd wordt, en zich verzetten tegen broodnodige veranderingen. Als een bedrijf niet investeert in medewerkers boven de 50, en hun ervaring vooral als

kostenpost wordt gezien, is het logisch dat ze vooral bezig zijn te bewijzen dat zij nog steeds iets te vertellen hebben. Ook als dat betekent dat zij minder openstaan voor nieuwe inzichten die andere groepen werknemers te bieden hebben. Ook zij moeten zich dus blijven thuis voelen en gewaardeerd weten, juist wanneer het bedrijf verandert.

De sleutel ligt dus in het creëren van een werkklimaat waarin ieder op zijn of haar eigen manier mee kan doen. Zonder dat iedereen in hetzelfde stramen wordt gedwongen, en zonder dat mensen zich afgedankt voelen. Als iedereen zich thuis voelt, zichzelf kan zijn, en zich gewaardeerd weet, dan staat men ook meer open voor anderen, en kunnen diverse groepen medewerkers elkaar aanvullen, in plaats van elkaar te beconcurreren. Dat bevordert het welbevinden van werknemers, reduceert ziekteverzuim in het bedrijf, en draagt bij aan betere integratie van verschillende groepen in de samenleving.

*Naomi Ellemers is hoogleraar Sociale Psychologie aan de Universiteit Utrecht en lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW).*