

Maatregelen om de psychische gezondheid op peil te houden

Thuiswerken is niet nieuw maar het staat wel zeer centraal in deze tijd door de COVID-19 pandemie. In dit artikel gaan de auteurs in op de mentale impact voor thuiswerkers. Er is sprake van positieve arbeidsbeleving bij thuiswerken. Maar er zijn ook negatieve uitkomsten van verschillende onderzoeken en die vragen om maatregelen om de psychische gezondheid op peil te houden. Want ook als de crisis eenmaal is overwonnen zal thuiswerken in een bepaalde vorm een norm blijven. Beeld Maatregelen om de psychische gezondheid op peil te houden.

Ook het functioneren van de organisatiecultuur komt onder druk. Mensen maken en onderhouden immers hun eigen cultuur. Het is geen goddelijke daad of een natuurverschijnsel. Maar als werkers minder op kantoor zijn en dus niet met elkaar in een sociaal verband ideeën, benaderingen en ervaringen uitwisselen, onderhouden zij die cultuur niet. Met als gevolg dat de cultuur steeds minder een functie heeft bij het structureren van de wijze waarop mensen hun rol vervullen. De rolvulling verliest de kleur van de eigen organisatiecultuur.

Uiteraard gaat het om maatwerk bij het ontwikkelen van maatregelen om de psychische gezondheid van de werkers te onderhouden. En dat geldt ook de organisatiecultuur willen we die vitaal houden. Toch zullen we in het afsluitende deel enkele algemene tips geven. Die tips kunnen aanleiding zijn om specifiek te werk te gaan, afhankelijk van de behoeften van de individuen en van de staat waarin de cultuur verkeert.

De psyche van de mens tijdens thuiswerken

Al jaren is thuiswerken een veelbesproken en onderzocht thema binnen de arbeids- en organisatiepsychologie. Een decennium terug verwachtte men dat arbeid zich grotendeels zou verplaatsen naar de thuiswerkcontext. Deze trend zette zich echter niet grootschalig door; werken op kantoor hield de overhand. Thuiswerken vonden we vooral bij kenniswerkers zoals hoogopgeleide professionals en managers. En dan gold dat vooral voor de meesten van hen voor slechts een klein deel van de totale werktijd (noot 1).

Door de COVID-19 pandemie is vanaf maart 2020 een bijzondere situatie ontstaan. Om de verspreiding van het virus in te dammen gaf de overheid het dringende advies om zoveel mogelijk thuis te werken. Dit om de fysieke gezondheid van de bevolking te optimaliseren en dus het aantal coronabesmettingen, ziekenhuisopnamen en intensive care verpleging te beperken. Maar de grote vraag die dan rijst is natuurlijk: wat is de impact op de mentale gezondheid van mensen ten gevolge van de maatregel om veelvuldig thuis te werken?

Onderzoek naar de mentale gesteldheid

Er waren al meerdere studies gedaan naar de arbeidsbeleving onder medewerkers bij thuiswerken vergeleken met die beleving op kantoor. We bevinden ons echter nu in een andere context omdat enerzijds het thuiswerken verplicht is en anderzijds het een nieuwe norm lijkt te worden. Voor velen brengt thuiswerken eenzaamheid en onzekerheid met zich mee. We zien in de huidige situatie een toename van stress, burn-out, depressies en het post traumatisch stress-syndroom. Je werkt ook niet zomaar thuis. Het is altijd tegen de achtergrond van die pandemie en de grote onzekerheid wat deze coronacrisis met jou kan doen. Behoud ik mijn baan en hoe zit het met baanbehoud van mijn

partner? Loop ik zelf of mijn naasten kans op deze ziekte, krijgen we te maken met overlijden in de familie?

Wanneer we dieper inzoomen op de psyche van de mens en de consequenties van de coronacrisis zien we een aantal alarmerende zaken. Om te beginnen het geluksgevoel dat de Erasmus Happiness Economics Research Organization omschrijft als 'the subjective enjoyment of one's life as a whole'. Ons geluksniveau daalt volgens hun onderzoek over de afgelopen maanden zelfs van een 7,5 naar 6,3. Dat is de grootste daling in jaren (2). Eind april ervaren thuiswerkers volgens het Nationaal Centrum Preventie Stress en Burnout een toename van stress met 40 procent (3).

Het Trimbos Instituut voegt daar aan toe dat een derde van de mensen kampt met meer psychische klachten dan voor de coronacrisis. Ze hebben last van slaapproblemen, depressiviteit en angstgevoelens (4). Het CBS heeft uitkomsten gepubliceerd over het ziekteverzuim onder medewerkers over het eerste kwartaal van 2020. Dit verzuim is opgelopen tot 6,7 procent. Daarmee is sprake van het hoogste verzuim in 17 jaar (5). Het onderzoeksbureau Nolist ten slotte ziet in haar onderzoeken dat de meeste mensen binnen organisaties aangeven dat ze hun collega's missen, verminderde verbinding ervaren en zich regelmatig eenzaam voelen (6).

Voordelen en nadelen thuiswerken

Uiteraard is op individueel niveau sprake van een zeer gedifferentieerd beeld (7). Sommigen ervaren deze crisisperiode zeer intensief vormen van eenzaamheid, slapeloosheid en angst. Dat vergt natuurlijk meer ondersteuning dan voor mensen waarvoor precies het omgekeerde geldt. Een universele ondersteuning voor thuiswerken bestaat dan ook niet. Maatregelen moeten aansluiten bij de individuele situatie en behoeften van werkenden en dus moet je een gerichte match maken tussen de individuele werkende, de variëteit aan werkkarakteristieken, de privésituatie en de fysieke entourage in het huis.

Gemiddeld genomen ervaren mensen meer voordelen van thuiswerken dan nadelen (8). Voordelen die mensen noemen zijn een betere fit met eigen sociale voorkeuren, meer efficiency in het werk en meer eigen regie over de werkdag. De genoemde nadelen zijn inadequate werkmiddelen en virtualisering waardoor je alleen kunt communiceren via het beeldscherm. Ook neemt de zinbeleving van het werk af en dan hebben het over een van de allerbelangrijkste fundamenten onder motivatiebehoeften. Het is dus belangrijk de voordelen van thuiswerken te bestendigen en te versterken. Tegelijk moeten we ons richten op de belangrijkste impact van de nadelen zeker als het thuiswerken voorlopig nog een verplichting blijft en waarschijnlijk (deels) een nieuwe norm zal worden.

Concluderend

Het mentale welzijn van veel werkers staat onder druk en er kunnen grote risico's ontstaan, met in het uiterste geval zelfs zelfdoding. Het Algemeen Dagblad meldt dat een 23 jarige vrouw niet aan, maar juist door de gevolgen van corona is overleden (9). Zij had geen mensen om zich heen, ervaaarde geen structuur meer en haalde geen voldoening meer uit wat zij het liefste deed. Zij verzandde in een diepe depressie met een noodlottige afloop. Er moet nog veel onderzoek gedaan worden om de gevolgen – ook op langere termijn - van thuiswerken goed duidelijk te krijgen. Maar we kunnen wel concluderen dat veel alleen zijn in deze spanningsvolle COVID-context kan zorgen voor een verlaging van de levenskwaliteit van mensen.

Organisatiecultuur als tweede natuur

Welke functie vervult cultuur voor een werkgemeenschap? Wat gebeurt er met de cultuur als veel mensen vaak thuis werken? Een organisatiecultuur ontwikkelt zich in de loop van de tijd. Inspeland op de omgevingsdynamiek en interne ontwikkelingen slijten oude gebruiken uit, terwijl nieuwe zich vestigen. Cultuur bevat twee lagen: redeneerpatronen en symbolen (10). Redeneerpatronen omvatten de collectieve interpretaties, betekenissen, waarden, normen en strevingen. Symbolen zijn waarneembare uitingsvormen van die redeneerpatronen: het gebouw en de fysieke kantoorindeling, objecten; taal, rituelen, ceremonies, grappen, roddelcircuits; specifieke spreekwoorden en zegwijzen. Ook verhalen en organisatie theatervoorstellingen verwoorden op symbolische wijze redeneerpatronen.

Cultuur produceren en consumeren

Filosofisch antropologen vragen zich af waarin een mens verschilt van een dier. De conclusie: de mens een 'Mängelwesen', geen plant maar ook geen dier (11). Een dier vertrouwt op zijn instincten maar die zijn bij mensen niet sterk ontwikkeld. De mens heeft een 'tweede natuur' nodig die hem de weg wijst in allerlei situaties. Die tweede natuur is de hem omringende cultuur. In die cultuur vindt de mens antwoord op de kenmerkende vraag: hoe gaat het hier toe? Bij een nieuweling dienen zich de reeds ontwikkelde redeneerpatronen en symbolen aan. Hij hoeft ze slechts te consumeren om zijn eigen denken en handelen daarmee in lijn te brengen. In het begin spreekt een nieuweling thuis over hun cultuur. Maar die cultuur dringt zich op: 'doe ook zó, dan hoor je erbij'. Voor de nieuweling het zich goed en wel realiseert, spreekt ook hij over onze cultuur.

Zwak ontwikkelde instincten maar wel een sterk reflectievermogen. Dat stelt de mens in staat te reflecteren op zichzelf (hoe sta ik erin?), op anderen (wat zijn hun denk-/handelwijzen?) en op de cultuur (wat is hier normaal?). Een individu verkeert in een dynamisch spanningsveld: welke persoonlijke kenmerken behouden en hoe ver opgaan in die cultuur. Een mens levert niet zijn hele uniciteit in. Het gaat 'slechts' om de afstemming van zijn denken en handelen op de collectieve redeneerpatronen en symbolen. Zijn werkomgeving ervaart zijn denken en handelen dan als adequaat. Maar bij thuiswerken krijgt de werker weinig impulsen om zijn tweede natuur te onderhouden. Hij wordt op zichzelf terug geworpen en dat maakt eenzaam en onzeker, een depressie ligt op de loer.

Cultuur dringt zich op

Hiërarchische gezagsverhoudingen en regels zijn secundair bij cultuuronderhoud. Ze resulteren hooguit in regel 'gestuurd gedrag'. Primaire mechanismen die 'cultuur geleid gedrag' bewerkstelligen zijn: wat aandacht krijgt en actie uitlokt; welke feedback het goede of het slechte krijgt en hoe je aangesproken wordt op wat niet past. Het individu wordt daardoor drager van die cultuur en is in staat zijn functierol naar behoren te vervullen. Hij mag verwachten dat de mensen om hem heen die rolvervulling gunstig beoordelen. Deze tweede natuur biedt dus zekerheid.

Maar de effecten van die primaire mechanismen nemen juist af bij thuiswerken. Virtueel contact kan immers niet de interacties met (informele) leiders, de verbale en vooral non-verbale hints van collega's, de uitwisselingen bij de koffieautomaat vervangen. Het denken en handelen van individuele werkers is daardoor steeds minder een afspiegeling van de hem omgevende cultuur. De cultuur verliest haar effect op de leden van de betreffende groep. Met enige overdrijving: ook de cultuur voelt zich eenzaam.

Cultuur als een zelf onderhoudend systeem

Overdreven maar toch ...; als mensen hun cultuur niet meer voldoende onderhouden functioneert die cultuur niet meer. Er is immers nooit sprake van een eenrichtingsverkeer waarbij cultuur alleen het denken en handelen van individuen structureert. Omdat mensen hun dagelijkse denken en doen verrichten overeenkomstig de geldende redeneerpatronen onderhouden en vernieuwen zij tegelijkertijd de redeneerpatronen en symbolen.

Vergelijk: in Nederland luidt de redenering vaak dat je complexe problemen polderend moet oplossen. En omdat bijvoorbeeld tripartiete partners dat polderend doen, onderhouden en verfijnen zij dit redeneerpatroon. Consumenten van de redeneerpatronen en bijbehorende 'vanzelfsprekende' gedragingen op individueel niveau gaat dus gepaard aan het produceren van cultuuronderhoud. Twee symbolische uitingsvormen onderhouden die redeneerpatronen van een groep zeer krachtig: verhalen en organisatie voorstellingen.

Cultuuronderhoud door verhalen en organisatietheatervoorstellingen

Verhalen over een vroegere gebeurtenis illustreren onderliggende redeneerpatronen. Het verhaal raakt de toehoorders in hun hoofd, hart en handelen. Zij begrijpen en voelen de logica van de strekking van het verhaal aan en dat versterkt 'zo zijn onze manieren'. Een verhaal is daarom 'the most information laden speech activity' om de sociaal-culturele werkelijkheid te begrijpen (12). Verhalen drukken uit wat er werkelijk toe doet in een werkbestaan als zingevende bron. Als je thuiswerkt hoor je die verhalen niet. De verbondenheid met de zingevende bron slijt uit.

Ook organisatietheatervoorstellingen zijn symbolische uitingsvormen van onderliggende redeneerpatronen. Mensen hebben een groot vermogen om door middel van korte voorstellingen hun collectieve interpretaties, betekenissen, waarden, normen en strevingen te versterken (13). Even het werk onderbreken; "zeg heb je die mail van de directie al gezien", de collega's erbij betrekken waarbij ieder zijn vaste rol in het theaterspel oppakt en op een voorspelbare manier sluit de groep het spel af. Wie op dat ogenblik niet zijn rol als spelende mens oppakt, is een spelbreker. En dat willen de meesten niet want niet-conformereren kan leiden tot uitsluiting uit de betreffende (sub)cultuur. Het spel is bloedserieus én tegelijk is het ontspannend (even de werkdruk eraf). Verhalen en theatervoorstellingen geven dus weer wat er leeft in de organisatie onderstroom. Maar daar maak je als je thuiswerkt geen deel meer van uit. Sterker uitgedrukt, er zijn geen spelers meer voor de toneelscripts.

Concluderend

De werker die veel werkt vanuit huis voelt zich steeds minder verbonden met de cultuur omdat hij zich op fysieke afstand bevindt. Hij kan dan te maken krijgen met eenzaamheid, onzekerheid, stress, depressie, angst en slaapproblemen. Ook vindt er onvoldoende onderhoud van de tweede natuur plaats waardoor de rolvulling binnen de functie steeds minder een cultuureigen kleur heeft. Én als mensen hun ideeën en ervaringen niet kunnen uitwisselen, onderhouden zij de cultuur niet met vernieuwende impulsen. De cultuur én de werkers hebben elkaar nodig voor onderhoud en vitaliteit.

Enkele tips

We beginnen met enkele tips die kunnen gelden voor iedereen (dus ook voor leidinggevenden).

- Ontwikkel een eigen plan voor fysieke en geestelijke vitaliteit. Ga 's morgens niet meteen aan het werk. Eerst naar buiten om 45 minuten te wandelen of te fietsen. Ervaar hoe energiek je terugkomt, klaar voor de klussen van die ochtend. Doe dat zelfde ook na de lunch.

- Ontwikkel de dag ervoor een werkplanning.
- Maak een lijstje wie je die ochtend en middag bij de koffie-/theepauze wilt bellen of zoomen. Vraag naar de mate van welbevinden. Let op elkaar en beteken iets voor elkaar.
- Vraag eerst naar de mate van welbevinden van de collega's of leidinggevende. Begin daarna over de klussen.
- Als iemand er doorheen zit en neigt naar depressie of burn-out, ga dan niet psychologiseren. Adviseer je collega contact op te nemen met de huisarts of een andere expert.
- Als je een stuk af hebt, een deadline hebt behaald of anderszins, complimenteer en trakteer jezelf. Ook als je complimenten wel of niet krijgt van jouw leidinggevende.
- Ontwikkel naast je reguliere werkzaamheden ook ideeën om de sociale verbinding met de cultuur te onderhouden. Maak die bespreekbaar bij de telefoon- of zoomcontacten met collega's en met de leidinggevende.

Naast bovenstaande tips gelden voor leidinggevendenden de volgende tips:

- Onderhoud contact met jouw mensen. Vraag naar het welbevinden en wees alert op de mate van mentale fitheid en psychische gesteldheid. Laat mensen vertellen op welke plek in het huis zij werken, hoe ze erbij zitten. Vraag naar ontspanningsmogelijkheden.
- Proef in die contacten of mensen zich nog verbonden voelen met de organisatiecultuur waar het gaat om de specifieke rolevulling in de functie zoals die geldt in jullie cultuur. Is hun tweede natuur nog aanwezig, dat is wat je wilt aanvoelen.
- Wees creatief hoe je met elkaar de cultuur kunt blijven voeden door de verhalen over individuele optredens en ervaringen te delen. Opteer voor meerdere communicatiemiddelen om dat te doen. Dus niet alleen een digi krant.
- Doe frequent iets onverwachts door mensen in het zonnetje te zetten. Bedenk daarbij steeds weer een andere attentie – maatwerk dus. Laat ook de directie iets doen naar jouw mensen.

Verder lezen via de noten bij dit artikel

1. Parent-Thirion, A., Biletta, I., Cabrita, J., Vargas, O., Vermeylen, G., Wilczynska, A., & Wilkwns, M. (2017). Eurofound, Sixth european working conditions survey–overview report (update). Luxembourg: Publications Office of the European Union, Luxembourg.
2. <https://www.eur.nl/en/ehero/news/geluk-ten-tijde-van-covid-19-nederlandse-bevolking-ongelukkiger-vooral-ouders-en-mensen-met>
3. <https://www.hrpraktijk.nl/topics/duurzame-inzetbaarheid/nieuws/gemiddeld-40-procent-hoger-stressniveau-na-vijf-weken>
4. Trimbos Instituut, aangehaald in Trouw (8 mei 2020) <https://www.trouw.nl/nieuws/trimbos-instituut-1-op-de-3-slechtere-psychische-gezondheid-door-corona~bd39686a/#:~:text=In%20een%20online%20enqu%C3%A4te%20van,v%C3%B3%C3%B3r%20en%20na%20de%20coronacrisis>
5. <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/19/ziekteverzuim-eerste-kwartaal-hoogste-in-17-jaar#:~:text=Op%20basis%20van%20de%20nu,6%2C1%20procent%20was>
6. Onderzoek Nolost <https://nolost.nl/>
7. Van Veldhoven, M., & van Gelder, M. (2020). Ervaringen met thuiswerken tijdens COVID-19: Europees vragenlijstonderzoek onder 5000 kenniswerkers gedurende de eerste weken van de lockdown. Rapportage Nederland. Tilburg University.
8. Idem.
9. Algemeen Dagblad, (7 november 2020).

10. Boom, P. v. d. en R. Vinke (2012). Kleefstof van de menselijke maat; een nieuw perspectief voor het ontwikkelen van effectieve organisaties. Assen: Van Gorcum.
11. Gehlen, A. (1986). Der Mensch. Seine Natur un seine Stellung in der Welt. Wiesbaden: Aula Verlag. Plessner, H. (1975). Die Stufen des Organischen und der Mensch. Einleitung in die philosophische Anthropologie. Berlin: De Gruyter. Volgens Nietzsche is de mens een 'niet festgestellte Tier', Nietzsche, F. (2004). Voorbij goed en kwaad. Amsterdam: de Arbeiderspers.
12. Garrithers, M. (1992, p. 74). Why Humans have Cultures; Explaining Anthropology and Social Diversity. Oxford University Press: Oxford.
13. Boom, P. van den en P. de Roode (2016). Theatervoorstellingen in organisaties; Interventies voor de Interne Veranderaar. Mijnmanagementboek.nl.

Peter van den Boom is meer dan dertig jaar adviseur en interim-manager bij Boom Training and Consultancy, gevestigd in de Gemeente Bronckhorst. Tevens is hij gastdocent bij een aantal masteropleidingen. www.boomtrainingandconsultancy.nl

Sven Rickli is Arbeid- en Organisatiepsycholoog met daarnaast een bedrijfskundige achtergrond en is directeur van Nolost. Zijn organisatie is gespecialiseerd in People Analytics en People Management en daarin werken zij met veel succes voor vele grote organisaties in Nederland. www.nolost.nl