

# Hoe we organisaties milder en mensvriendelijker kunnen maken

Over sociale duurzaamheid, de kracht van de menselijke stem en de transparante en aanspreekbare organisatie

Angela Stoof



## Samenvatting

*De alsmaar toenemende werkstress binnen organisaties is een hardnekkig probleem, zowel voor organisaties als voor individuele professionals die vastlopen en uitvallen. In dit artikel onderzoekt Angela Stoof, oprichter van De Milde Organisatie, waarom het zo 'n hardnekkig probleem is en wat we eraan kunnen doen.*

*Werkstress kan door verschillende oorzaken ontstaan, waarbij de meest hardnekkige en wijdverbreide oorzaak te maken heeft met onze vanzelfsprekende manier van denken over organisaties: wat het betekent om een organisatie te zijn, een organisatie te besturen en bij een organisatie te werken. Dit wordt een paradigma genoemd. In dit artikel worden enkele kenmerken van het dominante Angelsaksische paradigma in organisaties beschreven. Ook wordt inzichtelijk gemaakt hoe dit tot (systeem)stress, ziekte en frustratie leidt bij professionals.*

*Paradigma's, als breed gedeelde denkbeelden, ontstaan door een proces van socialisatie. In het artikel wordt betoogd dat het Angelsaksische paradigma door eenzelfde proces van socialisatie geleidelijk kan worden bijgesteld. Wat hiervoor nodig is, is dat organisaties van onder-naar-boven transparant en aanspreekbaar worden. Medewerkers moeten weten hoe ze binnen een organisatie hun stem kunnen laten horen. Juist daar gaat het vaak mis: medewerkers worden niet gehoord en gezien, hun stem wordt niet op waarde geschat, of het lukt hen niet om door de 'kleilaag van het systeem' heen te komen. Voor medewerkers is het hierbij van belang dat zij leren geloven in de waarde en kracht van hun eigen stem. Maar ook HR-professionals, coaches, psychologen en mindfulnesstrainers kunnen een belangrijke bijdrage leveren door te corrigeren voor de 'mythe van de maakbare mens'. De psyche van de mens kan zich niet eindeloos aanpassen aan nieuwe eisen en omstandigheden. We moeten de mens als begrensde mens gaan denken: de mens die begrensd is in termen van bijvoorbeeld tijd, energie, flexibiliteit en de mogelijkheid om prestaties te leveren.*

*Wanneer mens en organisatie zich op deze manier inspannen, werken zij aan sociale duurzaamheid: het continue proces waarin mens en organisatie gezamenlijk zorgdragen voor een mensvriendelijke werkomgeving waar mensen kunnen floreren, door te begrijpen wat de behoeften, mogelijkheden en grenzen zijn van mensen, en deze in balans te brengen met de doelstellingen van de organisatie.*

*Sociaal duurzame organisaties worden realistischer in wat er van mensen kan worden gevraagd, met het oog op menselijke behoeften, mogelijkheden en grenzen. Ze worden milder, mensvriendelijker en groeien uit tot plekken waar professionals graag willen werken.*

## **Inhoud:**

1. Stress en burn-out: een maatschappij-breed probleem
2. De mythe van de maakbare mens
3. Waar het misgaat: vanzelfsprekendheden en paradigma's
4. Het Angelsaksische managementperspectief
5. Hoe we (allemaal) aan onze paradigma's komen
6. Systeemstress bij professionals
7. Geleidelijke paradigmaverandering door socialisatie
8. Een transparante en aanspreekbare organisatie
9. De mensvriendelijke organisatie in de praktijk: sociale duurzaamheid

*Over Angela Stoof*

*Noten*

*Referenties*

## 1. Stress en burn-out: een maatschappij-breed probleem

Ik heb bijna 15 jaar in het hoger onderwijs gewerkt als onderzoeker, docent, beleidsmedewerker, onderwijsontwikkelaar, adviseur en projectleider. In die 15 jaar viel het me op hoeveel collega's, vrienden en professionals in mijn netwerk aan het worstelen waren binnen de organisaties waar ze werkten. Ik zag intelligente, creatieve en betrokken professionals die op de een of andere manier niet goed tot hun recht konden komen en veel last hadden van stress en burn-out. Ook ikzelf behoorde tot die groep.

Toen ik eind 2018 stopte met mijn baan, besloot ik om me verder in dit fenomeen te verdiepen. Ik wilde weten wat er precies aan de hand was en waar het misging binnen organisaties. Het was me inmiddels duidelijk geworden dat het om een maatschappij-breed probleem ging. De moeilijkheden die ikzelf en de mensen om mij heen hadden met het werken binnen organisaties waren geen uitzondering:

- In 2019 verzuimden medewerkers 11 miljoen dagen met werkstress als reden voor verzuim.
- 1,3 miljoen werknemers hadden last van burn-outklachten.
- 44 % van de werknemers vindt dat er maatregelen nodig zijn tegen werkstress.
- In 2018 bedroegen de verzuimkosten 3,1 miljard euro. In 2017 was dat 2,8 miljard en in 2016 2,5 miljard.<sup>[1]</sup>

## 2. De mythe van de maakbare mens

Om meer zicht te krijgen op dit maatschappij-brede probleem ben ik in eerste instantie simpelweg met mensen gaan praten. Ik sprak met professionals, managers en bestuurders uit uiteenlopende sectoren, zoals het middelbaar onderwijs, hoger onderwijs, GGZ, GGD, ziekenhuizen, bank- en verzekeringswezen, detailhandel, de ICT-sector, kerken, olie- en gastechniek, ministeries en de kunst & cultuursector. De verhalen die ik hoorde waren zeer divers en niet zelden schrijnend. Er is veel leed binnen organisaties en dat gaat me aan het hart.

Als mensen vastlopen binnen de organisaties waar zij werken en uitvallen door stress, burn-out of een andere werkgerelateerde ziekte, spelen vaak meerdere factoren een rol. Wat bijvoorbeeld vaak voorkomt is dat er een combinatie is van belastende situaties in zowel het werk als de privé-situatie. Zo sprak ik met een zorgprofessional - laat ik haar Francine noemen - bij een organisatie die intramurale zorg verleende aan mensen met beperkingen. Na een beleidsverandering werden er cliënten toegelaten die een hogere indicatie hadden, dat wil zeggen: cliënten met ernstige psychische en lichamelijke problemen. Voor Francine en haar collega's betekende het dat het werk zwaarder werd. Er waren verschillende incidenten met agressieve cliënten, waar noch de professionals, noch de voorzieningen binnen de organisatie op waren toegerust. Maar meldingen daarvan aan het management werden niet serieus genomen. In haar thuissituatie had Francine bovendien te maken met de zorg voor haar psychisch kwetsbare kinderen. Die combinatie werd haar uiteindelijk te veel en ze viel uit.

Wat ik in dit gesprek maar ook in veel andere gesprekken beluisterde, was dat er binnen organisaties vaak een tendens is om de verantwoordelijkheid voor de uitval bij de professional zelf te leggen. In het geval van Francine werden de meldingen van grensoverschrijdend gedrag weggewuifd, zelfs na wurgpogingen door cliënten ('dit soort dingen horen bij het werk'). Men keek vooral naar haar belastende thuissituatie en haar eigen vermogen om stress op het werk te hanteren. Er werd door de organisatie niet gekeken naar de eigen beleidskeuzes, die tot onveilige situaties op de werkvloer leidden. Zelfs niet toen bijna het hele team van Francine vertrokken was vanwege de onhoudbare werksituatie.

Ik vrees dat mijn eigen vakgebied, psychologie, direct of indirect heeft bijgedragen aan dit soort praktijken. Met name vanuit van het vakgebied van de positieve psychologie is het fenomeen *psychologisering van de arbeid* ontstaan.<sup>[2]</sup> Dit betekent dat er in toenemende mate een beroep wordt gedaan op psychologische competenties en psychosociale vaardigheden van werknemers. Dit wordt ook wel *mentaal kapitaal* genoemd. De gedachte is dat dit mentale kapitaal mensen helpt om zich te kunnen blijven redden in een complexe werkomgeving, maar tegelijkertijd ook bijdraagt aan een positief bedrijfsresultaat. Het gevaar dat hier op de loer ligt is de *mythe van de maakbare mens*: de mens die eindeloos in staat is om zijn of haar mentale kapitaal te vergroten, zodat de mens zich alsmaar aan de veranderende eisen aan kan passen. Het gevaar dat ik hier zie is drieledig: (1) de grenzeloosheid van dit mensbeeld, daar waar een mens simpelweg begrensd is in termen van bijvoorbeeld energie en psychische flexibiliteit; (2) de mogelijkheid om de ontwikkeling van mentaal kapitaal in te zetten met het oog op gunstigere bedrijfsresultaten, waarmee de psyche van de mens onderdeel wordt van het beoogde bedrijfsresultaat; en (3) het feit dat de mens verantwoordelijk wordt gemaakt voor het wel of niet kunnen voldoen aan de eisen die de organisatie stelt.

Laat ik het laatste punt verhelderen met een voorbeeld. In een communicatieteam van een onderwijsinstelling was de werkdruk erg hoog. Dat werd door alle medewerkers daar zo ervaren. Ze ondervonden veel stress en merkten dat ze minder plezier in het werk hadden. De reactie van de teamleider was dat alle medewerkers een plan moesten maken om *hun ervaring van de werkdruk te verlagen*. Met deze opdracht werd de verantwoordelijkheid voor het probleem van stress bij de medewerkers gelegd. Niet de werkdruk was het probleem, noch de doelstellingen van de organisatie die tot een grotere werkdruk hadden geleid, maar hoe medewerkers de werkdruk *ervoeren*. Hiermee werden de medewerkers in een positie gemanoeuvreed waarbij hun psyche de klappen van de hoge werkdruk op moest vangen. De werkdruk zelf stond niet ter discussie. Met deze opstelling bleef er niet veel ruimte over voor de professionals: ze konden de stress alleen oplossen door te werken aan hun 'mentale kapitaal', en als dat niet lukte of als de stress hen te veel werd beschikten ze alleen nog over de uitweg om zich ziek te melden of te vertrekken.

Wat de situatie extra ingewikkeld maakt, is dat het inderdaad mogelijk is om als professional iets te doen aan de ervaring van werkdruk. Zelf geef ik bijvoorbeeld een eMBSR (electronic Mindfulness-Based Stress Reduction)-training. In zo'n training onderzoeken deelnemers onder meer wat hun reactie is op onprettige situaties zoals stress. Hierbij leren ze hoe ze soms zelf die gevoelens van stress alleen maar groter maken, bijvoorbeeld door hun eigen gedachten over de situatie. Maar hier voel ik als mindfulnessstrainer een groot moreel probleem. Enerzijds wil ik mensen graag helpen om beter te leren omgaan met stress. Maar anderzijds wil ik niet bijdragen aan een praktijk waarin mensen verantwoordelijk worden gemaakt voor een probleem waar de organisatie verantwoordelijkheid voor draagt, zoals in het bovenstaande voorbeeld. Ook is het niet zo dat ik mindfulnessstrainingen geef om organisaties te helpen een beter bedrijfsresultaat te realiseren, of om medewerkers te leren hoe ze zich eindeloos kunnen aanpassen aan de eisen van de organisatie. Een mindfulnessstraining is er in mijn ogen voor bedoeld om mensen te helpen om op een meer vruchtbare manier om te gaan met de stress die zich in elk mensenleven nou eenmaal voordoet, niet alleen op het werk maar in het leven in het algemeen.

In mijn eigen eMBSR-training heb ik dit morele probleem opgelost door een onderdeel op te nemen waarbij deelnemers kunnen oefenen met *begrenzing*: wat kunnen zij zelf doen aan stress, wat kan de organisatie doen, en waar ligt de grens? Wat in mijn ogen nodig is bij mindfulnessstrainingen en andere psychosociale interventies is om het thema van begrenzing op te nemen, daar waar het mensbeeld van de eindeloos maakbare mens op de loer ligt. Daarnaast denk ik dat het belangrijk is om ons te realiseren dat de stress van professionals in veel gevallen een gezonde reactie is op een ongezonde situatie op het werk. De focus zou daarom niet eenzijdig moeten liggen op stress en de mogelijkheden van professionals om deze stress te hanteren, maar *ook* op de situaties die deze stress veroorzaken: de stressoren binnen een organisatie.

### 3. Waar het misgaat: vanzelfsprekendheden en paradigma's

Bij stressoren in een organisatie gaat het niet alleen om werkdruk of onveilige situaties, zoals in de eerdergenoemde voorbeelden. In de gesprekken die ik voerde met professionals werd me duidelijk dat er binnen organisaties heel uiteenlopende stressoren kunnen zijn. Ik sprak bijvoorbeeld professionals die het gevoel hadden dat ze zinloos werk deden of dat ze als

pionnen op een schaakbord heen en weer geschoven werden. Ik sprak professionals die het gevoel hadden dat er niet goed werd gekeken naar hun capaciteiten of dat er juist te veel van hen werd verwacht. Ik sprak professionals die eenzaam waren omdat ze geen collega's hadden met wie ze konden sparren over hun werk, en ik sprak professionals die zich niet konden vinden in een bedrijfsklimaat waarin het alleen maar om de winst leek te gaan. Bij deze voorbeelden, maar ook vele andere, dacht ik in het begin dat het om een reeks van onsamenvangende stressoren ging. Maar gaandeweg realiseerde ik me dat er wel degelijk een onderliggend patroon was.

Ik denk dat veel stressoren binnen organisaties te maken hebben met onze vanzelfsprekende manier van denken over organisaties: wat het betekent om een organisatie te zijn, een organisatie te besturen en bij een organisatie te werken. Een ander woord voor een vanzelfsprekende manier van denken is een *paradigma*. Een paradigma biedt als het ware een venster op onze werkelijkheid, inclusief de werkelijkheid waarin we werken. We zijn er heel bedreven in om door het venster heen te kijken en dingen te begrijpen, maar we zijn er over het algemeen niet zo bedreven in om dat venster zelf te zien. Dit is mijns inziens de reden waarom het probleem rondom stress en burn-out zo hardnekkig is.

Zo sprak ik met een manager over controlemechanismen binnen de organisatie waar hij werkte. Toen ik even doorvroeg, bleek dat er achter deze controlemechanismen de volgende aanname lag: men ging ervan uit dat medewerkers ertoe geneigd waren om misbruik te maken van financiële middelen. De controlemechanismen binnen de organisatie waren dus in het leven geroepen om te voorkomen dat medewerkers misbruik zouden maken van de financiële ruimte. Een organisatie waarin veel controlemechanismen zijn wordt door werknemers ervaren als "er is geen vertrouwen", "er is te weinig ruimte" of "de organisatie regelt zichzelf vast." Dit levert stress op, bijvoorbeeld omdat medewerkers niet genoeg ruimte hebben om, gezien hun professe, te doen wat in hun ogen nodig is.

Op deze wijze doordringt een paradigma niet alleen het concrete beleid binnen een organisatie maar ook de cultuur, de sfeer en de onderlinge verbondenheid tussen mensen. Hier vinden we oorzaken van stress waar we niet zo makkelijk de vinger op kunnen leggen, maar die wel degelijk van invloed zijn op het welbevinden van professionals. In het bovenstaande voorbeeld ligt de werkelijke bron van stress niet zozeer in het bestaan van een overmaat aan controlemechanismen, maar aan het onderliggende paradigma. De aanname dat de mens nu eenmaal ertoe geneigd is om misbruik te maken van financiële middelen leidt tot een concreet beleid. Maar die aanname zelf - het venster waar we doorheen kijken - wordt niet bevraagd; we staan er gewoon niet bij stil.

In dit voorbeeld wordt duidelijk dat het, op de langere termijn, niet zo zinvol om stress te reduceren door alleen de overmaat aan controlemechanismen aan te pakken. Als het achterliggende paradigma hetzelfde blijft, wordt het probleem slechts verplaatst. Vroeg of laat zal er ander beleid worden ontwikkeld dat op eenzelfde manier tot stress leidt. Als er geen vertrouwen in medewerkers is, zal beleid hoe dan ook gericht zijn op controle en het afleggen van verantwoording. Hierdoor wordt de ruimte voor professionals ingeperkt en de organisatie wordt inflexibel en regelt zichzelf vast. Om stress duurzaam aan te pakken is er dus iets anders nodig.

## 4. Het Angelsaksische managementperspectief

Paradigma's hebben dus te maken met onze fundamentele ideeën over de mens, maar ook over de wereld en hoe de werkelijkheid in elkaar zit, bijvoorbeeld of deze voorspelbaar is of niet. We vinden paradigma's overal: niet alleen binnen organisaties, maar ook als het gaat om bijvoorbeeld de opvoeding van kinderen, in het onderwijs en ook in de wetenschap. Als onderzoeker heb ik zelf lange tijd gestoeid met paradigma's in wetenschappelijke methoden van onderzoek; een thema dat tot het domein van de wetenschapsfilosofie behoort.<sup>[3]</sup> Hier komt mijn vertrouwen met paradigma's vandaan.

Net zoals er in de wetenschap dominante paradigma's zijn, zijn er ook dominante paradigma's in de manier waarop we denken over organisaties. Vandaag de dag wordt dit denken over organisaties sterk beïnvloed door een Angelsaksisch managementperspectief (verwante termen zijn: het neoliberale model of Amerikaanse aandeelhoudersmodel). Hieronder staan een aantal kenmerken van dit Angelsaksische managementperspectief<sup>[4]</sup>:

- Organisaties worden ingericht met het oog op het behalen van een bepaald resultaat. Dit resultaat wordt wel omschreven als *waardecreatie*.
- Sinds de jaren 80 heeft waardecreatie meestal de betekenis: een zo hoog mogelijke winst realiseren voor aandeelhouders, als eigenaars van de organisatie. Dit is overigens niet meteen een kwestie van 'graaien' - een term die vandaag de dag vaak opduikt in de media. Er zit wel degelijk een ethiek achter deze denkwijze die gericht is op het realiseren van zoveel mogelijk profijt voor zoveel mogelijk mensen.<sup>[5]</sup>
- Nu zijn er natuurlijk heel veel soorten organisaties, en niet elke organisatie heeft aandeelhouders. Dat neemt niet weg dat het vakgebied van het management vrijwel compleet Angelsaksisch is. Dit betekent dat onze hedendaagse managers vaak in een Angelsaksische geest worden opgeleid, met als gevolg dat onze organisaties vaak vanuit een Angelsaksische geest worden ingericht en bestuurd.
- Een belangrijk kenmerk is dat de winst van een organisatie niet het *resultaat* is van de activiteiten van de organisatie, maar *op voorhand is vastgelegd*. Het financiële resultaat van een organisatie is dus geen uitkomst maar een opgave; een resultaat dat het uitvoerende management moet leveren. Ook in non-profitorganisaties, waar men niet met aandeelhouders werkt maar bijvoorbeeld met donateurs of overheids gelden, vindt eenzelfde benadering plaats. In alle organisaties is de aandacht verschoven naar de geldschietters. De geldschietter is degene aan wie verantwoording wordt afgelegd, niet aan de klanten van de organisatie.
- Dit op voorhand bepaalde resultaat is van grote invloed op hoe een organisatie wordt ingericht. Ik noem drie voorbeelden. (1) Om zeker te weten dat het van tevoren vastgelegde resultaat wordt bereikt, worden er vaak allerlei controlemechanismen ingezet. Hier komen bijvoorbeeld de vele administratieve verplichtingen vandaan. (2) Een ander gevolg is dat elke activiteit in de organisatie wordt gezien vanuit de waarde die het toevoegt aan het te behalen resultaat. Echter, niet alle waarde is in cijfers uit te drukken, zeker niet bij een echte dienst, waarbij de dialoog en wisselwerking tussen de professional en de klant centraal staat. (3) Een derde gevolg is het ontstaan van *ketens*. Hierbij wordt arbeid opgedeeld en gestandaardiseerd, met het oog op een zo efficiënt en dus zo goedkoop mogelijke productieproces. Denk bijvoorbeeld aan helpdesks, waar vaak een onderscheid wordt gemaakt tussen front- en backoffice. De lastigste

vragen worden door de medewerkers bij het frontoffice 'doorgezet' van het frontoffice naar de (beter opgeleide en dus hoger ingeschaalde) collega's bij het backoffice. Vanuit het Angelsaksische perspectief is dit bijzonder logisch, maar voor professionals betekenen ketens vaak: een verlies van mogelijkheden om het eigen vakmanschap uit te oefenen en een verlies van kennis over het 'geheel' van het productieproces.

- In het Angelsaksische managementperspectief wordt het resultaat dus op voorhand bepaald. Hierin verschijnt de werkelijkheid als een maakbare werkelijkheid. Dit is op twee aannames gebaseerd: (1) alles in de werkelijkheid kan worden uitgedrukt in financiële kengetallen, alles is meetbaar, alles kan worden omgezet in een berekening, een begroting; (2) de mens is geen zelfstandig denkend en oordelend individu, maar is een beïnvloedbaar en dus stuurbaar (controleerbaar, beheersbaar) wezen. Het Angelsaksische managementperspectief is in grote mate gebaseerd op het mensbeeld van de *homo economicus*: de mens die altijd gericht is op zijn eigenbelang en daartoe logisch, rationeel en dus voorspelbaar handelt.
- De aanname is dan ook dat het gedrag van klanten maar ook van werknemers via prikkels kan worden gestuurd. De motivatie van werknemers is hierbij belangrijk, niet in de eerste plaats voor henzelf, maar omdat ze dan een zo groot mogelijke arbeidsprestatie zullen leveren.
- Dezelfde redenatie vindt plaats als het gaat om de gezondheid, veerkracht en stressbestendigheid van werknemers. Men mag dan bijvoorbeeld een mindfulnessstraining volgen omdat dit uiteindelijk ten goede komt aan de resultaten van de organisatie. Overigens treffen we ook in wetenschappelijk onderzoek deze redenatie aan. Zo heeft men gerapporteerd dat mindfulnessstrainingen positieve effecten lijken te hebben op werkgerelateerde uitkomsten zoals hogere productiviteit en werkbevoegenheid.<sup>[6]</sup> Eerder in dit artikel heb ik al uitgelegd waarom een mindfulnessstraining daar niet voor bedoeld is, of beter gezegd: niet voor bedoeld *zou mogen zijn*. Er is dus een verschil tussen feitelijke oorzaak-gevolg ketens, zoals in het betreffende artikel worden besproken, en de *morele wenselijkheid* om mindfulnessstrainingen op deze manier in te zetten. Het laatste is een ander vraagstuk.<sup>[7]</sup>
- Een belangrijke valkuil in het Angelsaksische managementperspectief, tenslotte, is dat de resultaten van een organisatie op papier onbegrensd zijn, simpelweg omdat er aan cijfers geen grens zit. Het kan altijd meer, beter. Maar de mensen en de grondstoffen waar een organisatie mee werkt zijn wel begrensd. Dat er zoveel mensen zijn met burn-outklachten betekent dat organisaties over de grens gaan van wat mensen te bieden hebben aan energie en mogelijkheden en te weinig oog hebben voor de heel gewone, universele menselijke behoeften.

Het bovenstaande is niet bedoeld om met een vingertje te wijzen naar 'managers' of 'het management'. Managers zijn er in alle soorten en maten en ze denken en handelen lang niet allemaal vanuit een eenzijdige Angelsaksische zienswijze. Zo heb ik met fantastische managers gesproken die niets liever willen dan er zo goed mogelijk zijn voor hun medewerkers. Ook is het natuurlijk niet zo dat alle organisaties in elkaar zitten op de manier die ik hierboven schets. De praktijk is altijd veelvormiger dan welke theorie of uiteenzetting ook. Waar het mij om gaat is om de vinger te leggen op een manier van denken die niet alleen in de managementleer gemeengoed is, maar eigenlijk in onze hele samenleving. Het gaat mij om manieren van kijken en denken die we allemaal vanzelfsprekend vinden, maar die uiteindelijk niet goed zijn voor de mens.

## 5. Hoe we (allemaal) aan onze paradigma's komen: socialisatie

Het komt vaak voor dat managers een andere achtergrond hebben dan een reguliere managementopleiding. Zo sprak ik bijvoorbeeld met een jonge theoloog die een leidinggevende functie in een ziekenhuis had gekregen. In dit gesprek beschreef hij hoe hij in zijn nieuwe rol bijna ongemerkt andere denkbeelden begon te ontwikkelen; denkbeelden die uiteindelijk te maken hadden met het Angelsaksische perspectief. Dit is precies hoe we ons over het algemeen een paradigma eigen maken: door een proces van *socialisatie*. We bevinden ons in een omgeving waarin de mensen om ons heen bepaalde vanzelfsprekende ideeën hebben: binnen de organisatie waar we werken, het onderwijsinstituut waar we studeren, maar ook de samenleving waarin we leven en de 'social mediabubbels' waarin we zitten. Door simpelweg in die omgeving te zijn maken we ons die ideeën eigen, niet alleen oppervlakkig maar ook op het niveau van onderliggende paradigma's.

Dit proces van socialisatie vindt niet alleen plaats bij managers maar ook bij werknemers in een organisatie. Door te werken in een organisatie maken we ons ongemerkt de onderliggende ideeën en overtuigingen binnen die organisatie eigen. Ongemerkt ontwikkelen we een beeld van wie we als werknemer binnen de organisatie zouden moeten zijn en gaan dat als een maatstaf voor ons eigen functioneren hanteren. Als er binnen een organisatie bijvoorbeeld een praktijk is van 'elk jaar beter moeten presteren' (wat een veelvoorkomende praktijk is in met name beursgenoteerde bedrijven) ontwikkel je als professional bijna automatisch het denkbeeld: "ik moet elk jaar beter presteren en als dat niet lukt, dan is er iets mis met mij." Het achterliggende mensbeeld is dat het *mogelijk* is om jezelf continu te verbeteren. Opnieuw verschijnt de mens hier als de *maakbare mens*, de mens die als klei is die je, eindeloos en onbegrensd, in elke gewenste vorm kunt kneden.

Op deze manier worden de algemene praktijken en achterliggende denkbeelden binnen de organisatie op individueel niveau geïnternaliseerd. Uiteindelijk is het dan niet meer de organisatie die een medewerker onder druk zet om steeds beter te presteren, maar de medewerker zelf. Het schrijnende aan deze situatie is dat, als dit niet lukt, de medewerker vaak de neiging heeft om te denken dat het aan hem- of haarzelf ligt. Een mogelijk gevolg is dat de medewerker nog harder gaat werken en uiteindelijk opbrandt. Wat ik ook vaak zie is dat professionals in een dergelijke situatie depressieve klachten ontwikkelen of angstig worden. Gaandeweg hebben ze een negatief zelfbeeld ontwikkeld en van hun zelfvertrouwen is niet veel meer over. De noodkreet van deze mensen is dan ook vaak: ik weet niet meer wie ik ben, wat ik kan en wat ik wil. Ze zijn alle oriëntatie kwijtgeraakt in een voortdurende poging om zich aan te passen aan wat de organisatie van hen vraagt, en wat zij in navolging daarvan van zichzelf zijn gaan vragen.

## 6. Stresstress bij professionals

Het type stress dat ontstaat door het breed gedeelde Angelsaksische paradigma zou ik *systeemstress* willen noemen. Ik denk dat dit een passende term is omdat 'het systeem' door professionals regelmatig als aanduiding wordt gebruikt om te verwijzen naar de oorzaak van werkstress en werkgerelateerde ziekten.



Hoe die systeemstress eruit ziet, wordt inzichtelijk gemaakt door het onderstaande citaat van een dermatoloog. In een artikel over stress in het zorgsysteem en het verlies van de menselijke maat schrijft hij:

*"Bij doorvragen van de presentator [van een jubileumcongres getiteld 'ziel in de zorg'] bleek er opvallend veel onvrede te zijn omtrent het verlies van het vak waar het ooit om begonnen was. Mensen helpen, altruïsme, het bieden van kwalitatief goede zorg was in de loop der jaren ondergesneeuwd door de vele administratieve handelingen waardoor de arts niet meer toekomt aan datgene waarvoor hij/zij het vak van dokter was ingestapt.*

*Wanneer ik collega's spreek, is het niet veel anders: er wordt veel geklaagd over de hoge werkdruk, de vele verantwoordelijkheden, de administratieve rompslomp, de productieafspraken, de korte consulten, de wirwar aan DOT-regels, de veeleisende patiënt en de media die de medisch specialisten allemaal wegzetten als graaiers en grootverdieners. Er is veel onvrede en woede over hoe het allemaal zo gekomen is.*

*[...] Desillusie, vermoeidheid, depressie, stress en burn-out, absentisme, een hoge mate van zelfkritiek en schaamte worden in toenemende mate gemeld onder zorgverleners. De toegenomen stress leidt tot ineffektieve copingstrategieën, meer tijdsverspilling en meer conflicten onderling en met patiënten en kan bij tijdgebrek eerder leiden tot klinische beoordelingsfouten."<sup>[8]</sup>*

Ik denk dat professionals binnen een organisatie om heel verschillende redenen last kunnen hebben van stress: redenen die soms te maken hebben met de organisatie, soms met de eisen die de overheid of andere externe partijen aan de organisatie stellen, soms met de situatie thuis, soms met hoe een professional zelf in elkaar zit, en ook soms, zoals in het bovenstaande citaat naar voren komt, met veeleisende klanten en berichtgeving in de media. Maar ik denk ook dat systeemstress - stress die uiteindelijk te maken heeft met een achterliggend Angelsaksisch paradigma - verantwoordelijk is voor een substantieel deel van stress op het werk. Het is niet voor niks dat in het bovenstaande citaat de stem van een hele beroepsgroep weerklinkt. Het is deze systeemstress die het meest hardnekkig en wijdverbreid is, zowel in de profit- als non-profitsector. Hier moeten we, in mijn ogen, dringend iets aan doen.

Het citaat laat ook zien dat het Angelsaksische mensbeeld van de homo economicus niet klopt. Zorgprofessionals zijn niet gericht op hun eigenbelang, maar op het helpen van anderen. Dit geldt niet alleen voor zorgprofessionals maar voor professionals in het algemeen: bij verreweg de meeste mensen is het hun diepste wens om iets voor een ander mens te betekenen.<sup>[9]</sup> Systeemstress ontstaat wanneer deze diepste wens wordt gefrustreerd en professionals worden aangesproken op een manier die niet overeenstemt met wie zij als mens zijn.

## 7. Geleidelijke paradigmaperverandering door socialisatie

Als een Angelsaksisch paradigma in een organisatie stress en burn-out in de hand werkt, is de vervolgvraag: wat kunnen we daaraan doen?

Uiteindelijk denk ik dat het nodig is dat we de scherpe kanten van de Angelsaksische managementleer gaan doorzien en bijstellen. Ik denk ook dat er in de samenleving een steeds breder geluid te horen is dat hiermee te maken heeft. Ik hoor dat bijvoorbeeld in de uitspraken

als: "organisaties moeten mensvriendelijker worden", of: "de menselijke maat moet terug". Maar het is ook te beluisteren in de politiek, bijvoorbeeld (anno nov. 2020) in het partijprogramma van de VVD. Als liberale rechtse partij is men voornemens om de harde kanten van marktwerking - bij uitstek een Angelsaksisch principe - te corrigeren.<sup>[10]</sup> Ik denk dat we zouden kunnen zeggen dat we er als samenleving aan toe zijn om een wat milder en mensvriendelijker perspectief op de samenleving en op het werken in organisaties te ontwikkelen. We zijn toe aan mildere organisaties.

De manier waarop ik dat binnen organisaties zie gebeuren, is eigenlijk tamelijk eenvoudig. Als een paradigma ontstaat door een proces van socialisatie, kan een paradigma ook weer veranderen door een proces van socialisatie. Ik geloof niet in een rigoureuze verandering, in de zin van: 'het moet helemaal anders' of 'het roer moet compleet om'. Mensen houden over het algemeen niet van verandering. Bovendien levert dit binnen organisaties vaak alleen maar meer weerstand en stress op, iets wat we juist niet willen. Socialisatie is een veel zachter en geleidelijker proces. De correctie van het Angelsaksische perspectief, die in mijn ogen nodig is, is al lang zichtbaar en hoorbaar, namelijk in de verhalen van de professionals die uitvallen door stress, burn-out en andere werkgerelateerde ziekten. Ik beschouw deze verhalen als aanknopingspunten om te ontdekken waar de scherpe kanten in de organisatie zitten en welke paradigma's daarachter schuilgaan.

Het lastige is dat deze verhalen vaak niet tot 'bovenin' de organisatie worden gehoord en/of gewaardeerd. Als een medewerker uitvalt, treden er vaak allerlei protocollen in werking, onder andere met het oog op de Wet Verbetering Poortwachter. Er treedt *geen* protocol in werking waarbij de organisatie zich lerend opstelt ten aanzien van de dingen waar de medewerker tegenaan loopt. En als een medewerker probeert om toch zijn of haar stem te laten horen, heeft men vaak de ervaring dat men niet wordt gezien of gehoord of dat men niet door de 'kleilaag van het systeem' heen komt. Een voorbeeld hiervan kwamen we eerder al tegen bij het verhaal van Francine: zij maakte melding van grensoverschrijdende en gevaarlijke situaties met cliënten, maar die meldingen werden weggewuifd. Dit 'niet worden gezien en gehoord' is voor professionals die vastlopen in hun werk niet zelden de kern van hun verdriet en frustratie en een grote bron van stress. Organisaties kunnen en hoeven niet perfect te zijn, en er zullen ook altijd spanningen bestaan tussen de verschillende belanghebbenden binnen en buiten een organisatie. Maar als er iets misgaat moeten mensen hun stem kunnen laten horen. Ze moeten het gevoel hebben dat ze invloed kunnen uitoefenen op de situatie - een belangrijke psychologische behoefte.

## 8. Een transparante en aanspreekbare organisatie

Wat er mijns inziens nodig is, is dat een organisatie deze *feedback-loop* - het zich lerend opstellen van de organisatie ten aanzien van medewerkers - herstelt. De meeste organisaties worden ingericht vanuit een top-down perspectief, gericht op het behalen van een bepaald resultaat. Wat er nodig is, is om een organisatie ook in te richten vanuit een bottom-up perspectief, waarbij het juist niet draait om het resultaat, maar om het welzijn van de mens. Hierbij zijn er twee dingen nodig:

1. Een herwaardering van de stem van medewerkers;
2. Het transparant en aanspreekbaar worden van de organisatie.

## Ad 1: Een herwaardering van de stem van medewerkers

Medewerkers - en dan in het bijzonder de medewerkers op de werkvloer - moeten weten hoe ze hun stem kunnen laten horen. Niet vanuit een reactief 'kort lontje', waar we als samenleving al genoeg problemen mee hebben, maar vanuit een besef van de eigen menselijke basisbehoeften en de manier waarop die binnen de organisatie in de knel komen. Het gaat dus om een opbouwende en betrokken stem van medewerkers die spreken vanuit een gevoel van eigenaarschap: "die mensvriendelijkere organisatie moeten we samen maken, en mijn stem is daarbij nodig".

Hierbij is het belangrijk dat medewerkers erin *geloven* dat hun stem van waarde is en werkelijk verschil kan maken. Dat is niet eenvoudig, zeker niet als je als medewerker meerdere ervaringen hebt opgedaan waarin jouw stem niet werd gehoord. Maar toch en juist dan is het belangrijk om te spreken. Graag citeer ik hier Amanda Gorman, die bekend werd door haar inspirerende gedicht tijdens de inauguratie van de Amerikaanse president Joe Biden: "If I choose, not out of fear, but out of courage, to speak, then there's something unique that my words can become."<sup>[11]</sup>

Een andere voorwaarde om krachtig te kunnen spreken is dat medewerkers ervan doordrongen moeten zijn dat zij als mens niet eindeloos maakbaar zijn en zich niet eindeloos aan kunnen passen aan de eisen van de organisatie. Ze zullen hun grenzen moeten kennen: ze moeten weten wat ze zelf kunnen doen en waar de organisatie verantwoordelijkheid draagt. Medewerkers die ervan overtuigd zijn dat de verantwoordelijkheid voor hun problemen geheel en al bij henzelf ligt, zullen hun stem niet laten horen. Deze overtuiging is niet slechts het gevolg van bijvoorbeeld een *interne attributiestijl*<sup>[12]</sup> of de neiging om een slachtofferrol aan te nemen. Het is een overtuiging die zit ingebakken in de Angelsaksische manier van denken en die medewerkers zich door een proces van socialisatie eigen hebben gemaakt.

Ik denk dat het belangrijk is om ons te realiseren dat hedendaagse psychosociale interventies deze overtuiging kunnen versterken. De intentie kan prachtig zijn: mensen helpen om hun psychosociale competenties en vaardigheden te versterken. Maar in de praktijk kan het betekenen dat mensen bezig zijn om problemen op te lossen die tot de verantwoordelijkheid van de organisatie behoren. Ze worden dan niet alleen overvraagd, maar kunnen hun falen bovendien gaan toeschrijven aan het nog niet voldoende onder de knie hebben van de gewenste competenties en vaardigheden. Dit vraagt dus ook iets aan de kant van HR-professionals, coaches, psychologen, mindfulnesstrainers en andere professionals die zich inzetten voor het ontwikkelen van psychosociale competenties en vaardigheden. Wat in mijn ogen nodig is, is enerzijds een bewustzijn van de gevaren rondom de psychologisering van de arbeid en de aanname van de maakbare mens, en anderzijds de noodzaak om de mens te gaan zien als een *begrensde mens*, zoals ik eerder in dit artikel uiteen heb gezet.

## Ad 2: Het transparant en aanspreekbaar worden van de organisatie

Aan de kant van de organisatie is nodig dat zij het vermogen ontwikkelt om van onder naar boven transparant en aanspreekbaar te zijn, ook op de achterliggende paradigma's. Door als organisatie werkelijk te luisteren naar de medewerkers, en in het bijzonder de medewerkers die het moeilijk hebben, treedt er opnieuw een proces van socialisatie in werking. Naast het Angelsaksische verhaal komt er namelijk meer ruimte voor het verhaal van de mens. Dit is

een verhaal over de doodgewone, universele behoeften van de mens. Juist dit verhaal is in staat om de scherpe kantjes van het Angelsaksische verhaal te bevragen. Klopt eigenlijk wel dat we de mens als een *homo economicus* kunnen denken? Klopt het wel dat de mens alleen maar bezig is met zijn of haar eigenbelang en dat de mens maakbaar is? Klopt het wel dat de werkelijkheid maakbaar is, en is het realistisch om resultaten op voorhand dwingend vast te leggen? Is het eigenlijk wel mogelijk om alles in de werkelijkheid in cijfers uit te drukken en op die manier te controleren? Wat betekent het als zorgprofessionals (van wie we er al veel te weinig hebben) zeggen dat ze het vak verloren zijn waar het hen ooit om begonnen is? Waar komt de regeldruk eigenlijk vandaan, waar deze professionals over klagen, en wiens belang dient die regeldruk eigenlijk?

Ik denk dat het in eerste instantie niet eens zozeer om de antwoorden op deze vragen gaat. Ik denk dat het veel belangrijker is dat we deze vragen überhaupt gaan stellen. Alleen al het stellen van een vraag schept een bepaalde ruimte; een ruimte waarin medewerkers het gevoel kunnen hebben dat hun stem serieus genomen wordt en telt. Vanuit deze ruimte zal het Angelsaksische paradigma geleidelijk realistischer worden: realistischer met het oog op wat er van mensen kan worden gevraagd. Dit realisme zal uiteindelijk tot uitdrukking komen in concrete (beleids)keuzes en praktijken binnen de organisatie. Op die manier kunnen organisaties gaandeweg milder en mensvriendelijker worden en zal de stress binnen organisaties afnemen.

## 9. De mensvriendelijke organisatie in de praktijk: sociale duurzaamheid

De visie die ik hierboven heb uitgewerkt, krijgt handen en voeten in het concept *sociale duurzaamheid*. Sociale duurzaamheid is een eigentijdse term die aansluit bij bijvoorbeeld belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen op het gebied van ecologische duurzaamheid. We hebben met elkaar gerealiseerd dat we zorgzamer met de aarde en natuurlijke hulpbronnen moeten omgaan, met het oog op een mooie toekomst, ook voor de mensen die na ons komen. Met andere woorden: natuurlijke hulpbronnen zijn begrensd. Op eenzelfde manier kun je denken over mensen binnen organisaties: ook daar wil je graag zorgzaam en duurzaam mee omgaan. Ook mensen zijn begrensd, bijvoorbeeld in termen van tijd, energie, de mogelijkheid om prestaties te leveren, de mogelijkheid om flexibel te zijn en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, het vermogen om loyaal en betrokken te blijven bij de organisatie, en het vermogen om verschillende verplichtingen te kunnen combineren, niet alleen die van het werk, maar ook van bijvoorbeeld de thuissituatie. Een organisatie waar veel stress, ziekteverzuim en verloop is gaat niet duurzaam met medewerkers om.

Ik definieer sociale duurzaamheid als: "*Sociale duurzaamheid is het continue proces waarin mens en organisatie gezamenlijk zorgdragen voor een mensvriendelijke werkomgeving waar mensen kunnen floreren, door te begrijpen wat de behoeften, mogelijkheden en grenzen zijn van mensen, en deze in balans te brengen met de doelstellingen van de organisatie.*" In deze definitie wordt zichtbaar dat ik sociale duurzaamheid zie als een proces waarbij zowel bestuurders, managers als medewerkers op de werkvloer bij betrokken zijn. Het is iets wat je met elkaar doet. Hierbij wordt de organisatie weliswaar top-down ingericht en aangestuurd, maar tegelijkertijd hebben medewerkers de mogelijkheid om, bottom-up, werkelijk hun stem te laten horen tot in de hoogste regionen van de organisatie. Op deze manier ontstaat er een

continue kringloop in de organisatie en ontwikkelt de organisatie een bepaald zelfreinigend vermogen ten aanzien van haar eigen onderliggende paradigma's. Er ontstaat een groeiend bewustzijn ten aanzien van wat het betekent om een mensvriendelijke organisatie te zijn. Professionals weten beter wie ze zijn en wat ze nodig hebben en zijn bij stress steeds beter in staat om te onderscheiden wat aan hen ligt en wat aan de organisatie. Managers en bestuurders ontwikkelen een reflexief vermogen ten aanzien van hun eigen aannames en vanzelfsprekendheden (en die van externe partijen!) en leren welke andere perspectieven mogelijk zijn. Gaandeweg zal dit doorwerken in concrete beleidskeuzes en de manier waarop mensen met elkaar de organisatie vormen.

In praktische zin zie ik diverse aanknopingspunten om te werken aan sociale duurzaamheid. Een aanknopingspunt kan bijvoorbeeld zijn om onderzoek te doen naar stress en de knelpunten binnen de organisatie. Op basis van zo'n onderzoek kunnen de meest dringende knelpunten op korte termijn worden aangepakt; denk bijvoorbeeld aan het verminderen van werkdruk. Maar de resultaten van een onderzoek kunnen ook worden gebruikt om samen op zoek te gaan naar de achterliggende denkbeelden en vanzelfsprekendheden die aan de knelpunten ten grondslag liggen. Een tweede aanknopingspunt is om de eigen denkbeelden en vanzelfsprekendheden (en die van een ander) te leren onderzoeken in het kader van persoonlijke ontwikkeling. Hier kan een bijvoorbeeld een training worden ingezet. Een derde aanknopingspunt is het vormgeven van een bottom-up beleid: beleid dat het voor professionals in de organisatie mogelijk maakt om werkelijk hun stem te laten horen. De spannende vraag is hier: hoe kun je als organisatie transparant en aanspreekbaar worden voor je medewerkers? Hoe kun je ervoor zorgen dat medewerkers 'door de kleilaag van het systeem' heen kunnen komen? Een laatste aanknopingspunt dat ik hier wil noemen is een individueel begeleidingstraject van een medewerker die vastloopt. Elke verandering begint uiteindelijk bij een individu. Ik denk dat de kracht daarvan groter is dan we denken. Mensen die veranderen, mensen die een andere visie ontwikkelen op zichzelf en hun omgeving, mensen die zich bewust worden van hun grenzen en andere keuzes gaan maken met het oog op hun eigen gezondheid en welzijn, steken anderen aan: collega's, vrienden, leidinggevendenden, ondergeschikten, de mensen in het eigen netwerk. Dit is net zo'n krachtige aanjager van sociale duurzaamheid als een organisatiebrede interventie.

Sociale duurzaamheid is in mijn ogen een krachtig instrument om op een geleidelijke manier een gezonde en vitale organisatie te creëren. Het is geen *quick fix* voor stress, maar ik hoop dat ik in dit artikel duidelijk gemaakt heb dat zo'n quick fix überhaupt niet bestaat. Immers, als die snelle oplossing er was hadden we die tijdens de afgelopen decennia al lang moeten vinden. Sociale duurzaamheid gaat over fundamenten en vooral over de kern van wat het betekent om een organisatie te zijn. Een organisatie zijn betekent: werkelijk in dialoog met elkaar zijn. En daar help ik mens en organisatie graag bij.

## Over Angela Stoof



Dr. Angela Stoof (1974) studeerde Cognitieve Psychologie, Informatiekunde en Theologie en promoveerde op een onderzoek naar competentiegericht onderwijs. Ook volgde ze een postacademische opleiding tot Mindfulnesstrainer. Ze heeft 15 jaar in het hoger onderwijs gewerkt als onderzoeker, docent, beleidsmedewerker, onderwijsontwikkelaar, adviseur en projectleider. Daarnaast heeft Angela ervaring met het werken met kwetsbare doelgroepen, o.a. in de uitvaartsector en thuiszorg.

## Noten

[1] De cijfers over stress en burn-out zijn afkomstig van TNO en [hier](http://publications.tno.nl/publication/34637390/WqbraC/TNO-2020-werkstress.pdf) te raadplegen. (<http://publications.tno.nl/publication/34637390/WqbraC/TNO-2020-werkstress.pdf>)

[2] Het fenomeen ‘psychologisering van de arbeid’ wordt bijvoorbeeld besproken in Bergsma en Schaufeli (2013).

[3] Mijn denken over paradigma's is sterk gebaseerd op de paradigmatheorie van de wetenschapsfilosoof Thomas Kuhn (1962), en aanvullend op de manier waarop deze theorie binnen andere domeinen dan de wetenschapsfilosofie is toegepast.

[4] De kenmerken van het Angelsaksische managementparadigma, die in dit artikel worden genoemd, zijn gebaseerd op Quené (2018).

[5] In het Angelsaksische managementperspectief is de gedachte dat het rendement voor aandeelhouders (de geldschietters van organisaties) uiteindelijk iedereen ten goede komt. De welvaart van aandeelhouders sijpelt door (‘trickles down’) naar alle andere partijen. Het is dus een goede zaak om te focussen op een zo hoog mogelijk rendement voor aandeelhouders. Echter, inmiddels zijn er genoeg publicaties verschenen van vooraanstaande economen die dit ‘trickle down’ idee hebben weerlegd, zoals Thomas Piketty, Kate Raworth, Paul Krugman, Joseph Stiglitz, maar ook economische instellingen zoals het IMF, de Wereldbank en de OESO. De inkomens- en vermogensongelijkheid tussen mensen is sinds de jaren 80 alleen maar toegenomen (Piketty, 2014).

[6] Dat mindfulness positieve effecten heeft op werkgerelateerde uitkomsten zoals hogere productiviteit en werkbevlogenheid wordt bijvoorbeeld besproken in Good et al. (2015).

[7] Waar gaat het om in het vraagstuk rondom de morele wenselijkheid om mindfulnessstrainingen in te zetten teneinde een hogere productiviteit en werkbevlogenheid te realiseren?

Morele vraagstukken gaan heel vaak over *belangen*. In dit geval is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen de belangen van de organisatie en de belangen van de

medewerker die een mindfulnessstraining volgt. Als een mindfulnessstraining wordt ingezet met het oog op een hogere productiviteit en werkbevoegenheid, wordt de training op een *functionele manier* ingezet. Dat wil zeggen: met het oog op de belangen van de organisatie. Maar een mindfulnessstraining is niet bedoeld voor de belangen van een organisatie maar voor de belangen van medewerkers, in het bijzonder medewerkers met stressgerelateerde klachten. Hun belang is om zich beter te voelen en minder stress te hebben. En daarbij kan het bijvoorbeeld zo zijn dat hun stressklachten juist te maken hebben met de eisen binnen de organisatie om tot een steeds hogere productiviteit te komen. Het belang van de organisatie om een hogere productiviteit te willen realiseren staat dan op gespannen voet met het belang van de werknemer.

Daarnaast spelen er nog andere belangen een rol. Ik noem hier bijvoorbeeld de financiële belangen van mindfulnessstrainers. Met het genoemde onderzoek, waaruit blijkt dat mindfulnessstrainingen kunnen leiden tot een hogere productiviteit en werkbevoegenheid, heeft een mindfulnessstrainer een verkoopargument in handen in een gesprek met bijvoorbeeld managers en beleidsmakers. Het argument sluit namelijk precies aan bij een Angelsaksische manier van denken en kan daarom zeer overtuigend zijn (en voor een mindfulnessstrainer resulteren in een mooie betaalde opdracht). Dit betekent dat een morele overweging om een mindfulnessstraining juist niet op deze manier aan te prijzen de eigen portemonnee in de weg kan zitten.

[8] Het citaat van een dermatoloog over het zorgsysteem komt uit Kennedy (2016, p. 169).

[9] Dat het de diepste wens van de mens is om van betekenis te zijn voor een ander, wordt onder andere besproken in Mertens en Blommestijn (2009).

[10] Het nieuwe partijprogramma van de VVD, waarin men o.a. minder marktwerking wil, wordt [hier](#) toegelicht.

(<https://nos.nl/artikel/2355413-vvd-vernieuwt-en-wil-actieve-overheid-minder-marktwerking.html>)

[11] Het citaat van Amanda Gorman komt uit haar ‘poetical performance’: *Using your voice is a political choice*. Deze is [hier](#) te bekijken en te beluisteren.

(<https://www.youtube.com/watch?fbclid=IwAR3SmF1crn31hcvxIAx8lgemawjUjCm4h1d1Jv-yTItOILY0-ZX1Fz7aEHU&v=plU-QpcEsw0&feature=youtu.be>)

[12] De term *interne attributiestijl* betekent in dit verband dat mensen de neiging hebben om onprettige gebeurtenissen zoals stress aan zichzelf te wijten. Hier tegenover staat de *externe attributiestijl*: de neiging om deze onprettige gebeurtenissen aan de omstandigheden toe te schrijven.

## Referenties

Bergsma, A., & Schaufeli, W. (2013). Positieve psychologie in organisaties. In E. Bohlmeijer, L. Bolier, G. Westerhof, & J. A. Walburg (Red.), *Handboek positieve psychologie: Theorie, onderzoek, toepassingen* (311-324). Amsterdam: Boom.

Good, D. J. et al. (2015). Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review. *Journal of Management*, 42 (1), 114–142.

Kennedy, C. (2016). Ziel in de dermatologische praktijk: Van mindfulness naar compassie. *Nederlands Tijdschrift voor Dermatologie en Venereologie*, 26 (3), 168-172.

Kuhn, T. S. (1962). *The structure of scientific revolutions*. Chicago: University of Chicago.

Mertens, F. & Blommestijn, H. (2009). *Anders kijken naar werk: Werk als leerschool voor het leven*. Kampen: Ten Have.

Piketty, T. (2014). *Capital in the twenty-first century*. Cambridge, MA: Belknap Press.

Quené, M. (2018). *Voorbij de managementmaatschappij: De invloed van management op werk, democratie en vrijheid*. Rotterdam: Lemniscaat.