

Steeds meer jonge mensen met een baan ervaren stress. Promovendus **Joost van de Brake** (30) raadt werkgevers aan om hun jonge medewerkers de eerste jaren in bescherming te nemen. Laat hen niet meteen aan allerlei verschillende projecten werken, al is dat tegenwoordig gebruikelijk en al willen ze dat zelf nog zo graag.

Gretigheid valkuil voor jonge werkers

De harde schijf die hij gebruikt is extra beveiligd, de computer heeft geen internetverbinding en alle persoonlijke gegevens zijn geanonimiseerd. Om zijn onderzoek te doen moet Joost van de Brake een heel protocol hanteren. 'Super-vertrouwelijk', noemt hij de informatie die hij verzamelt voor zijn onderzoek naar menselijk gedrag in werkomgevingen. Hij verwerkt bijvoorbeeld de prestatiebeoordelingen van individuele werknemers, opgesteld door hun chefs, evenals vragenlijsten waarop diezelfde medewerkers hebben moeten invullen hoe ze hun werkplek ervaren. Multiple Team Membership: werken in meer dan één team tegelijk. Dat alledaagse fenomeen op de werkvloer is het brandpunt van het promotieonderzoek van Joost van de Brake. Werken in meerdere teams op hetzelfde moment is uiterst normaal geworden, zowel in grote bedrijven als in overheidsinstanties. Dat heeft zijn voor- en zijn nadelen, zo kan Van de Brake aflezen aan de cijfers die hij heeft verzameld. Vooral jongere werknemers worstelen ermee. De gevolgen daarvan zijn ongezonde stress en ziekte-uitval.

Ziekteverzuim voorspellen

'Als je veel verschillende projecten tegelijk moet *handlen*, dan krijg je te maken met veel verschillende verwachtingen, met meerdere cliënten, meerdere projectleiders en veel collega's', legt hij uit. 'Daardoor wordt het werk heel complex. We zien dat mensen met weinig werkervaring, jonge mensen dus, daar veel minder goed mee omgaan dan mensen met een bovengemiddelde werkervaring. Voor die laatsten is het juist iets positiefs: voor hen is het uitdagend, vergroot het hun netwerk, maakt het hun werk interessanter. Maar voor jongeren zorgt het voor stress, en dat leidt tot ziekteverzuim.'

'Wat je echt wilt voorkomen', zegt Van de Brake, 'is rolambiguïteit. Dat is ontzettend slecht.' Met die term, rolambiguïteit, verwijst hij naar de ervaring van een werknemer die in verwarring is over wat nou precies van hem of haar verwacht wordt.



Joost van de Brake (1986) begon op het vmbo, deed onder meer het CIOS (School voor Sport & Bewegen), behaalde aan de RUG zijn bachelor (cum laude) en master (summa cum laude) sociologie en volgde daarnaast het Honours College programma (Ba en Ma). Sinds 2013 doet hij promotieonderzoek naar Multiple Team Membership binnen werkomgevingen, bij de afdeling Human Resource Management & Organizational Behaviour van de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de RUG. Als amateurfotograaf publiceert hij foto's op diverse internetsites.

De promovendus draait een kwartslag met zijn bureaustoel en buigt zich naar zijn computerscherm om zijn onderzoeksgegevens af te lezen. Hij stelde werknemers bijvoorbeeld de vraag: 'in hoeverre is het duidelijk wat van jou verwacht wordt?' 'Als je daar een één op scoort, op een schaal van één tot tien, dan voorspel ik dat jij daardoor 42 uur per jaar ziek bent', zegt hij. 'Als je een vijf scoort, dan is dat zes uur. Als je een tien scoort, is dat nul uur.'

'We zitten nu met bedrijven om de tafel om hun eigen medewerkersonderzoeken beter in te gaan richten', vertelt hij. 'Want organisaties vinden het heel interessant als je zegt: "We kunnen het ziekteverzuim bij jullie voorspellen." Dat laatste is de crux.'

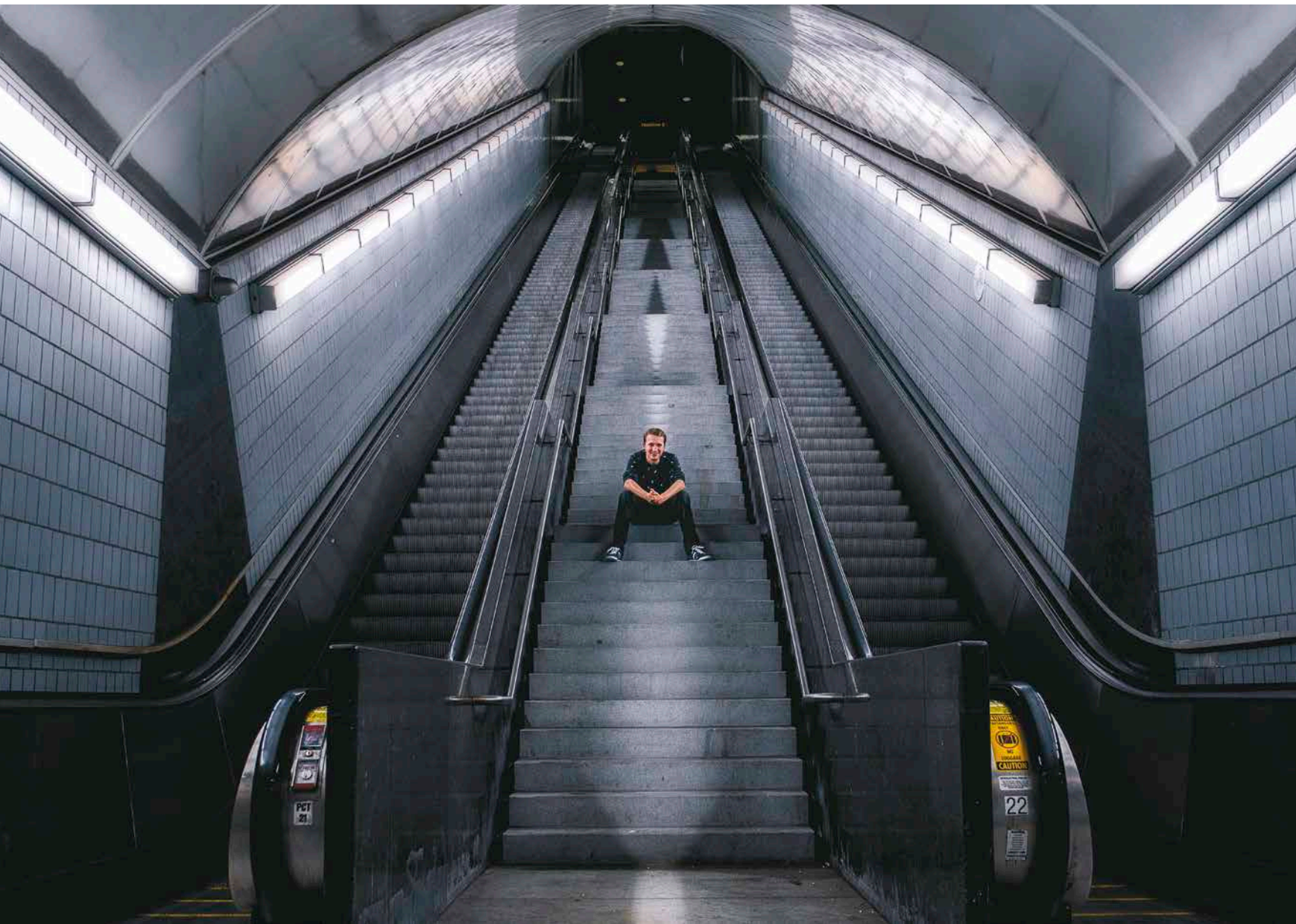
Gretig

Van de Brake denkt dat onervaren werknemers de eerste twee, drie jaar in bescherming genomen moeten worden. Alleen al omdat het een tijd duurt voordat nieuwe mensen 'gesocialiseerd' zijn op hun kersverse werkplek: het duurt even voordat iemand de gewoontes en rituelen van een nieuwe organisatie heeft leren kennen.

Maar die kalme aanlooptijd ontbreekt geregeld, juist omdat jonge werknemers gretig kunnen zijn. 'Uit onderzoek blijkt dat jonge mensen vaak wat proactiever zijn: ze zijn heel gemotiveerd, ze willen van alles en ze vragen meer om *feedback*. Dat is heel positief. Daarom kunnen werkgevers ook heel enthousiast zijn over jonge mensen. Ik heb meerdere managers gevraagd: "Wat doe je als hier nieuwe werknemers binnenkomen?" Heel vaak krijg ik dan als antwoord: "Die proberen we zoveel mogelijk te betrekken bij wat we hier aan het doen zijn, dus die stel ik voor aan meerdere mensen, aan meerdere cliënten en ik laat ze alvast aan wat projectjes werken." Die nieuwe mensen werken zodoende direct al aan verschillende dingen tegelijkertijd. Dat zie ik ook in de cijfers: meer projecten tegelijk zie je bij nieuwe medewerkers niet veel minder dan bij oudere.'

Stress neemt toe

'Ja, stress is echt een *hot topic* nu', zegt Van de Brake, die in zijn eigen mailbox van de universiteit ook met regelmaat aankondigingen krijgt van nieuwe mindfulness- en stressregulatiecursussen. Cijfers wijzen uit dat



stress onder jongeren toeneemt. 'In 2014, bleek uit een onderzoek, ervoer 84 procent van de werkende jongeren stress in het werk. Dat was een stijging van vier procent ten opzichte van het jaar ervoor.' Een reden voor die toename kan de economische crisis van 2008 zijn geweest, die het moeilijker maakte een baan te vinden en vervolgens ook te behouden.

De overheid trekt zich de stress van de Nederlandse werknemer aan en is om die reden subsidies gaan verstrekken: afgelopen zomer zette het ministerie van Sociale Zaken een bedrag van 12,5 miljoen euro opzij, 'voor projecten om werkenden langer gezond en vitaal aan het werk te houden'.

Los hiervan merkt Van de Brake dat bedrijven gespitst zijn op onderzoek naar het wel en wee van hun personeel. Zo voert hij zelf zijn promotiestudie uit bij een grote kennisinstelling in het land, die meer inzicht wil in de stemming van haar werknemers. Want voor

'We kunnen het ziekteverzuim bij bedrijven voorspellen'

Gebouw op het Zernikecomplex. Zijn onderzoek loopt goed en zijn nabije toekomst oogt rooskleurig. Maar dat was anders aan het begin van zijn promotieonderzoek, eind 2013. 'Rolambiguïteit komt veel voor bij promovendi', zegt hij. 'Je ziet er ook best veel afhaken, want in het begin heb je veel negatieve stress. Zo gaat het meestal: je hebt een goede masterscriptie geschreven. Dat is allemaal mooi. Dan ga je

elke organisatie geldt: weinig ziekteverzuim is goud waard.

Rolambiguïteit

Ironisch genoeg zijn ook universiteiten zelf plekken waar de stresshormonen hoog kunnen oplopen. Joost van de Brake draait vrolijk op zijn bureaustoel, in zijn werkkamer op de derde verdieping van het Duisenberg

Vervolg op pagina 14 →

promoveren en in heel veel gevallen moet je zelf maar een project bedenken. Schrijf maar een voorstel, wordt gezegd. Je krijgt daarna constant de feedback dat het niet goed is: je voorstel is wetenschappelijk gezien niet interessant genoeg, of je hebt niet goed nagedacht hoe je je data gaat verzamelen. Het is lastig iets te bedenken wat nog niet is onderzocht, maar wel interessant is.'

Geluk

Zelfviel Joost van de Brake in 2013 op met zijn masterscriptie over statusinconsistentie. Hierin schreef hij over de 'frustrerende spanning' die werknemers ervaren als er een duidelijk verschil zit tussen hun prestige binnen het bedrijf waar ze werken en de hoeveelheid vriendschappelijke contacten met collega's. Met zijn onderzoek won hij de scriptieprijs van De Nederlandse Sociologische Vereniging. Dat was een opmerkelijke prestatie, na een schoolcarrière die begon op het vmbo ('ik was niet zo'n gemotiveerde middelbare scholier') en eindigde bij de studie sociologie aan de RUG.

De heilige graal: een werkzaam leven zonder negatieve stress

Tijdens die studie kwam hij in aanraking met onderzoeken die de arbeidende mens als vertrekpunt namen. 'Een groot deel van iemands levensgeluk ontstaat via iemands werk', vertelt hij over wat hij toen leerde. 'Ik had in die tijd een vak dat Geld en Geluk heette en over geluksonderzoek ging. De vraag was in hoeverre dat geluk samenhangt met iemands inkomen. Dat is nog steeds de centrale vraag. Dat komt doordat het vakgebied sociologie deels ontstaan is als reactie op de economische wetenschap. Die kijkt vooral naar financiële welvaart en kapitaal, maar sociologen zeggen: "oké, maar zijn dat uiteindelijk de belangrijkste drijfveren van mensen?"

De vraag stellen is hem beantwoorden: een werkzaam leven zonder negatieve stress is het hoogste goed. Dat is de heilige graal.'