

VIND JIJ WERKDRUK LEUK?

OVER HET MANAGEN VAN MENTALE ENERGIE
IS WERKDRUK FLOW OF STRESS
HET HOUDEN VAN OVERZICHT
DE WERKING VAN ONS BREIN



Nieuwsflits 69

2017

Kopiëren en vrijelijk gebruiken vinden wij prima, netjes met bronvermelding graag.

WERKDruk

Vaak is werkdruk heerlijk, geeft het een lekker gevoel ... het stroomt van energie, flow!

In veel organisaties waar wij komen heerst er chronische stress door wat de mensen noemen "werkdruk". Veel klachten over te veel werk en vooral te weinig uitzicht op verbetering. Enerzijds is dit gevoed doordat het werkproces met steeds minder mensen dient plaats te vinden als gevolg van kostenbeperkingen en efficiency maatregelen. Er is ook daadwerkelijk veel te behalen in efficiency, zeker nu de economie een lage groei of zelfs krimp laat zien, activiteiten via internet plaatsvinden en menselijke handelingen duur zijn.

Dit snapt iedereen, zowel de professional als zijn en haar manager. Toch is dit niet de oorzaak van KLACHTEN over werkdruk gek genoeg gezegd. Werkdruk is namelijk vaak een combinatie van "veel uren" en "weinig gevoel van waardering" en "het overzicht kwijt zijn".

VEEL UREN MAKEN IS VRIJWEL NOOIT HET ECHTE PROBLEEM

"Veel uren" is hooguit vermoeiend maar leidt vrijwel nooit tot negatieve gevoelens, zolang je maar begrijpt wat het oplevert en dat het er toe doet. "Weinig waardering ontvangen" leidt vrijwel altijd tot negatieve gevoelens. "Het overzicht kwijt zijn" leidt tot onduidelijkheid, en vaak tot voorzichtigheid of zelfs angst: *"doe ik het wel goed, binnen de al of niet gestelde kaders?"*.

Deze punten zijn 'psychologisch besmettelijk' op een afdeling zodra verschillende professionals deze combinatie ervaren en er onderling geklaagd wordt.

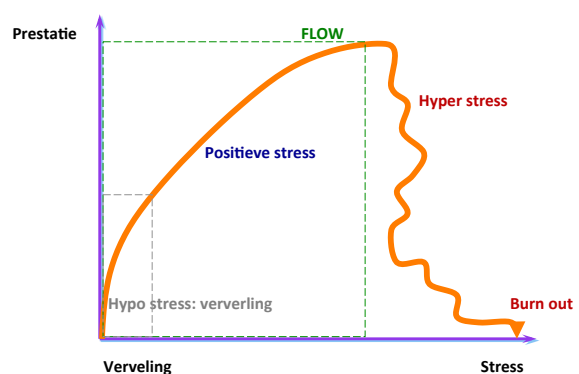
Professionals kunnen zichzelf en ook met behulp van hun leidinggevende bijsturen op deze negatieve gevoelens door het volgende continu uit te leggen en met elkaar in verband te brengen:

- 📌 Welke projecten dragen **hoe** bij aan welke visie.
- 📌 Wat is sturing van uit de afdeling en wat is sturing van uit de programma's uit de rest van de organisatie (en naar wie moet ik luisteren voor wat).
- 📌 Wat betekenen de grote thema's voor jouw functie en binnen afdelingen en welke afdeling of project werkt aan welke doelstelling.
- 📌 Wie houdt het overzicht en als ik het niet meer weet, bij wie kan ik dan terecht.

SUCCESVOLLE ORGANISATIES

Dat moet toch anders kunnen horen we je denken. Succesvol zijn is toch nog iets meer dan projecten, sturing en betekenis gekoppeld aan overzicht? In succesvolle, en niet continu stressvolle, organisaties waar wel degelijk heel hard gewerkt wordt zie je volgende kenmerken bij de mensen:

- 📌 10x meer sterk betrokken mede-werkers dan onverschilligen. In "middle of the road"-organisaties is dit 2x.
- 📌 Positieve stress maakt **BETROKKEN** (inhoud, actie en gevoel komen samen).



FLOW¹

Succesvolle organisaties kennen flow. Veel medewerkers beschrijven dit fenomeen ook daadwerkelijk wanneer ze enorm productief zijn en het naar hun zin hebben. Dat is precies wat ook iedere manager graag zou willen. Waarom is dat dan niet zo vaak en zeker niet continu het geval, vraag je je af. En hoe kun je dat als manager beïnvloeden? Tenslotte is de managementtaak samen te vatten in drie woorden:

Making People Perform!²

We geven een definitie van het fenomeen flow in zakelijke context:

Flow is de toestand waar in je je bevindt wanneer je “uitblinkt”, door werk te doen waarbij je talenten volop kunt benutten, je betrokken bent bij het onderwerp, je enthousiast en energiek bent en je activiteiten zijn afgestemd op het bereiken van doelen die je voor ogen staan om een zinvol leven te leiden.

Flow komt tot stand wanneer:

-  je een taak, activiteit hebt met een duidelijk doel en een duidelijk eindpunt,
-  je de ruimte hebt om je hierop te kunnen concentreren,
-  je onmiddellijke feedback krijgt bij het bereiken van het doel,
-  je een intense en tegelijk moeiteloze betrokkenheid voelt met het type werk (je geniet van je bezigheid en vergeet de tijd).

Uit flow raken kun je signaleren!

je prestatie loopt achteruit, je concentratie vermindert, je reacties zijn rigide, je gaat afwijken van je “normale” patroon zonder dat er een aanleiding is.

CHRONISCH GESPANNEN ORGANISATIES

Grote reorganisaties en ontslagrondes laten een spoor van continue ongerustheid (emotionele kaping van ons cognitieve brein) na bij de mensen die blijven en maken deze organisaties onrustig en weinig productief.

De kenmerken hiervan zijn:

- angst: *wanneer ben ik aan de beurt,*
- toekomst onzekerheid: *komt het wel goed, we zijn de weg kwijt, wie weet het wel waar we naar toe moeten?*
- hard werken, uren maken, *maar niemand durft echt zijn of haar nek uit te steken.*
- denkkracht komt onvoldoende vrij: *met welke prioriteit en effectiviteit kan ik het beste mijn werkzaamheden aanpakken?*

Je hebt vrijwel geen beheersing over datgene dat je aan gedachten krijgt en over wat je op welk moment gaat ervaren en voelen

Je hebt wel een keuzemoment om te besluiten wat je met je gedachten en gevoelens gaat doen.

(Verderop leggen we nader uit hoe keuzemomenten te benutten.)

¹ Flow - Psychologie van de optimale ervaring, Mihaly Csikszentmihalyi, 2007

² Peter Drucker, the best of ... , HBR, 2010

WAARDOOR VERSNELT DE GESPANNENHEID BIJ MEDEWERKERS³

Onderzoek heeft aangetoond dat medewerkers uit flow halen en in een stressvolle situatie brengen, dusdanig dat hun emotionele brein op “alarm” gaat staan, met name wordt veroorzaakt door de volgende gedragingen van uit het management of de top van de organisatie:

1. Neerbuigend en respectloos behandeld worden door je baas of collega's. Verbaal of non-verbaal, en met name wanneer dit openlijk gebeurt.
2. Oneerlijk behandeld worden.
3. Het gevoel hebben dat er niet naar je geluisterd wordt, dat je niet serieus genomen wordt.
4. Niet betrokken worden in voor jou relevante beslissing. Er wordt over jou beslist.
5. Minder informatie krijgen dan anderen in de organisatie.
6. Niet gewaardeerd worden om je bijdrage.
7. Onderworpen worden aan onhaalbare doelen en deadlines.

In organisaties waar onzekerheid is over de bedrijfseconomische continuïteit en waar ontslagen aan de orde zijn, heerst vaak een sfeer van chronische waakzaamheid, zeg maar een chronische emotionele kaping bij de mensen. De organisatie presteert onder deze omstandigheden vanzelfsprekend nog slechter dan het al deed.

Dit geeft dan eigenlijk de handvatten voor herstel zou je denken. Jazeker dat is ook zo, echter door onbewust onhandig opereren van directie en management vraagt het een heel goed begrip van de situatie om de klem uit de chronische gespannenheid op te heffen. Ook de middenlaag in een organisatie heeft immers last van hetzelfde fenomeen. Vaak zelfs de directieleden zelve. Met name wanneer er onenigheid aan de top is, dan sijpelt dit gedrag door naar alle lagen in de organisatie. Je zou kunnen zeggen *“een slecht functionerende top die onvoldoende saamhorig de organisatie stuurt, is een groter risico dan een slechte marktsituatie of een economische crisis”*.

LAGE VERANDERBEREIDHEID HEEFT EEN CORRELATIE MET KARAKTER

Ligt het dan allemaal aan het management? Nee natuurlijk, hoewel zij een (onbedoelde) bron zijn. Het ligt ook aan het niveau van je mensen. Opleiding en IQ zijn hier echter niet de juiste voorspeller. Ons EQ, zeg maar het vermogen tot zelfregulering en het vermogen empathische relaties aan te gaan is een veel grotere voorspeller.

Mensen met de volgende eigenschappen zijn zeer bevattelijk voor continue gespannenheid in slecht functionerende organisaties (overigens ook samenlevingen!):

- Laag empathisch vermogen
- Hoog dogmatisme
- Weinig vermogen om met abstracties en concepten om te gaan
- Fatalisme
- Lage prestatiemotivatie

³ Emotionele intelligentie en ons brein, Daniel Goleman, 2011

HET VOORKOMEN VAN STRESS BIJ HET INDIVIDU⁴

HET TERUGBRENGEN VAN CONTROLE

Je hebt vrijwel geen beheersing over datgene dat je aan gedachten krijgt en over wat je op welk moment gaat ervaren en voelen

Je hebt wel een keuzemoment om te besluiten wat je met je gedachten en gevoelens gaat doen.

Stress voorkomen is vrijwel onmogelijk zodra de emotionele kaping van ons brein toeslaat. Zoals hier voor beschreven wordt ons vluchten- en vechtensysteem gealarmeerd (de amygdala) onder bepaalde omstandigheden.

Hoe kun je dan de controle weer terug krijgen, vraag je je af? De controle terugkrijgen over je emoties noemen we ook wel veerkracht.

Dat werkt min of meer als volgt:

1. Train je zelf in snelle bewustwording van het feit dat je voornamelijk emotioneel gestuurd wordt.
2. Gevoelens komen instant en in verschillende sterktes, dat is onbeïnvloedbaar; wel is beïnvloedbaar hoe lang je deze toestand “ongecontroleerd” voort laat duren. Er is altijd een **keuzemoment**.
3. Des te sneller je in de gaten hebt dat de Amygdala-kaping optreedt, des te beter het zelfregulerende lukt.
4. Is er werkelijk gevaar in fysieke zin (bijv. bij brand) dan is het een nuttig automatisme. Is er in onze gedachten gevaar, dan vraagt dat vrijwel altijd om het terugpakken op meer **controlerende gedachten**.
5. Redeneer met je zelf over wat er gebeurt, overweeg de gehele situatie, herken alternatieven, neem stelling tegen je eigen emotionele standpunt.
6. Probeer in de schoenen van de ander te staan en te beredeneren waarom hij/zij zo op jou reageert en tot enige relativering te komen.
7. Tel tot 10 voor dat je reageert en bespreek het met een derde.
8. Benut te voren getrainde (!) ontspanningsoefeningen.

⁴ Emotionele intelligentie en ons brein, Daniel Goldeman, 2011

CREATIVITEIT ALS OPLOSSINGSROUTE BENUTTEN⁵

Zodra je het voorgaande hebt weten te doorgronden en (deels) hebt weten toe te passen, komt er ook weer ruimte voor nieuwe creativiteit. Zowel op individueel als op groepsniveau. Om deze fase te versnellen en te benutten geven we een aantal praktische tips:

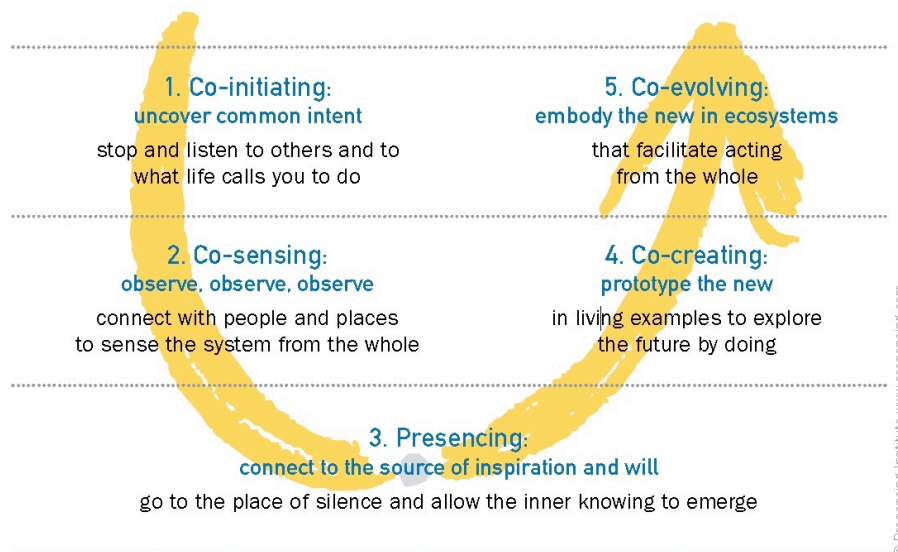
VIER FASEN van CREATIVITEIT die je kunt oefenen:

1. Omschrijven en helder inkaderen van het probleem
 - Leren scherp te formuleren en samenhang te beschrijven
 - Leren vragen te blijven stellen
2. De diepte ingaan, je onderdompelen
 - Alle informatie verzamelen
 - Nader onderzoek uitvoeren
 - Ideeën en alternatieven opdoen
3. LOS LATEN: dit is vaak tegennatuurlijk
 - Ontspan
 - Laat de kwestie een tijdje los
 - Warme douche, lange wandeling, spelen met kinderen of dieren
4. Uitvoeren
 - Het niet bij goede voornemens laten maar ook echt gaan doen

LOS LATEN:

- ontvankelijk voor nieuwe gedachten
- het 'aha'-moment
- op zoek naar de gamma-piek
- verhoogde neuronactiviteit
- nieuwe verbindingen tot stand laten komen

Vergelijk het inmiddels beroemde werk van Otto Scharmer over “Presencing”⁶ dat uitgaat van de zelfde principes. De geest komt in ruste tot de beste inzichten, zowel individueel als in het collectief. Dat proces kun en moet je organiseren als leider, wil je tot de beste resultaten komen met elkaar.



⁵ Emotionele intelligentie en ons brein, Daniel Goleman, 2011

⁶ Presencing, Otto Scharmer, 2002 en 2006

WAT DOEN GOEDE LEIDERS MET EEN HOOG ONTWIKKELD EQ⁷

Met al onze wijsheid moeten we toch iets kunnen doen tegen dit type organisatiegebeurtenissen zou je denken? Zeker dat kan, echter het vereist een hoog EQ van de leider die deze groepsdynamica onderkent en er dagelijks op weet te sturen. Deze leider heeft dan eigenlijk continu tijd nodig om naast zijn directe bezigheden, de procesgang te monitoren: *“Hoe lopen de hazen vandaag? Wat hebben de mensen nodig? Waar is aanvullende informatie nodig? Welke invloedrijke personen hebben welk type invloed (positief of negatief)? Hoe stuur ik dat bij nog voordat er negatieve gevolgen zijn? Wie heeft welke redenen om emotioneel gestuurd gedrag te vertonen?”*

Om deze eenvoudige vragen van goede antwoorden te voorzien, heb je dus TIJD voor REFLECTIE nodig. Dat kun je heel goed doen in gesprekjes met je zelf als professional, met je directe collega's en ook als leidinggevende in MT-verband. Dan moet er wel ruimte zijn in de overvolle agenda van de werkweek. Op het moment dat je die ruimte creëert en nuttig aanwendt, dan zul je direct merken dat “werkdruk” voor jou afneemt.

Management is topsport vandaag de dag. Mentale, emotionele en fysieke conditie

De leiders met een hoog ontwikkeld EQ managen op de 4 E's !

ENERGY

Ben je in hoge mate zelfsturend om consistent jezelf kunnen motiveren.
Kun je je emoties reguleren en sturen ook wanneer het spannend wordt.
Heb je veerkracht om na tegenslag weer vooruit te kunnen.

ENERGIZE

Kun je energie zetten op je omgeving en deze inspireren.
Kun je anderen motiveren en respectvolle relaties productief maken.

EDGE

Kun je met scherp zien wat er moet gebeuren.
Kun je de analyse maken hoe kwaliteit te leveren om in een competitieve omgeving te kunnen winnen.

EXECUTE

Ben je in staat je eigen denkproces als ook de energie in groepen om te zetten in handelen dat leidt tot de beoogde resultaten.
Ben je volhardend in het bereiken van het doel.

Ontwikkeling van **EQ** is de grootste voorspeller van succes in het leven en ook in je carrière. Dus is gerichte aandacht wellicht een aardig idee?

Zoals we al schreven is chemie nodig om in groepsverband tot grote prestaties te komen. Dus dien je er als leider op te sturen, dagdagelijks! De genoemde veiligheid en warmte alleen is natuurlijk niet voldoende voor goede prestaties. Ook scherp in **IQ**, in kennis en het challenges van meningen maakt dat groepen tot grote prestaties komen. Dit laatste dient echter gebouwd te zijn op het fundament van de chemie.

We weten allemaal en al heel lang dat werken aan een productieve interactie tussen mensen het succes brengt in iedere organisatie. De “narigheid” is dat het veel tijd kost en we geneigd zijn de taken op inhoud en in de projecten voorrang te geven. De paradox managen is wellicht het moeilijkste in iedere leidinggevende rol.

⁷ Straight from the gut, Jack Welch, 2001

WAT DOEN SUCCESVOLLE PROFESSIONALS

Druk, druk, druk, vervangen door slim, slim, slim? Shortcuts en tussendoorweggetjes lijken slim maar let op: slim werken is ook niet het doel⁸. De intelligente wat luiere mens kan zijn gebrek aan inspanning verhullen door te roepen dat hij juist slim werkt. Altijd op zoek naar shortcuts en tussendoorweggetjes: lifehacking als ultieme doel. Maar dan is hij net zo “slim” bezig als de ‘druk, druk, druk’-roeper. Slim werken vooral zoeken naar manieren om met dezelfde middelen betere resultaten te behalen.

Zes tips:

1. Zorg goed voor je relaties: de gunfactor. Vaak boek je meer resultaat als mensen je dat resultaat gunnen. Dat geldt binnen je afdeling, tussen afdelingen en in projecten. Dus wees scheutig met aandacht, geef oprechte complimenten, handel constructief, benoem wat jouw belang is en hoe dat meegewogen kan worden en doe gewoon eens wat extra's voor een ander zonder directe reden.
2. Werk met aandacht: “multitasken is een farce”. Doe één ding tegelijk en doe dat met aandacht. Daniel Goleman⁹ schreef er zijn laatste boek over omdat aandacht gebaseerd op concentratie in onze vluchtige multimedia tijd naar de achtergrond wordt gedrukt. Meer dingen tegelijk doen, leidt uiteindelijk tot een slechter resultaat. Probeer voor de aardigheid maar eens te bellen en te mailen tegelijk.
3. Weet waar je goed in bent - en waarin niet. Iedereen leert in zijn of haar werkzame leven waardevolle en soms harde lessen: je bent in een aantal zaken heel erg goed, en in heel veel zaken niet zo goed. Focus je dus vooral op datgene waar je goed in bent, en besteed de zaken waar je minder goed in bent zo veel mogelijk uit. Dat geeft je de gelegenheid om te schitteren en meer resultaat te krijgen. Zie ook onze nieuwsbrief N34 – www.elftraining.nl.
4. Neem onmiddellijk tijd om je emotionele kaping te reguleren, zodra je deze op voelt komen! Zie hiervoor de 8 punten bij het voorkomen van stress.
5. Werk aan het vergroten van je organisatiesensitiviteit, de organisatiepolitiek zeg maar. Wanneer de je belangen kent van mensen, de persoonlijkheidskenmerken kent en weet met wie ze veel optrekken en naar wie ze luisteren, dan kun je met hoge mate van precisie je invloed aanwenden. Zo krijg je een beetje meer gelijk dan dat je inhoudelijk al dacht het te hebben.¹⁰
6. En de belangrijkste tip is: Zorg voor regelmatige rust- en reflectiemomenten in je agenda: per dag 1 uur, per week 4 uur en per maand 2 dagen en per kwartaal een week!

Wat doen deze succesvolle profs?

- Ze hebben een **HELDERE VISIE** op hun bijdrage op de lange termijn aan hun bedrijf.
- Ze werken aan **CONCRETE DOELEN** op de korte termijn.
- Ze organiseren de **SAMENWERKING** IN hun team en TUSSEN hen en andere teams.
→ *Waarden, Fases, Ontwikkeling, Complementariteit, Discipline*
- Ze maken **PLEZIER** met elkaar en met de klanten.



31

EXECUTIVE LEADERSHIP FOUNDATION

⁸ Intermediair.nl, Marjolein Bos, 2013

⁹ Aandacht, Daniel Goleman, 2013

¹⁰ Impact en Invloed als professional, Anbeek, Lybaert, De Weerd, 2010