A man in a dark suit and tie is shown from the chest up on the left side of the frame, looking down with a serious expression. On the right side, a man with a beard and brown hair, wearing a blue suit and tie, is sitting at a desk. He has his hands pressed against his temples, looking down at a laptop screen with a distressed expression. The background is a blurred office setting with a window and a patterned wall.

## Work hard, play hard, rest hard

Begin 2000 ging Arko van Brakel letterlijk en figuurlijk onderuit toen hij een workshop voor een groep ondernemers gaf. De succesvolle ondernemer en investeerder werd gevelld door een burn-out, die hij naar eigen zeggen pas na twee jaar geheel uit zijn systeem had weten te wissen. Niet gek dus dat deze directeur van de Baak, het opleidings- en kennisinstituut op het gebied van leiderschap en ondernemerschap, een boegbeeld is van de campagne tegen agressie, geweld en pesten op de werkvloer. Aan hem de vraag hoe psychosociaal therapeuten kunnen bijdragen aan de beweging tegen werkstress en op welke wijze ze daarbij kunnen afstemmen met de werknemers- en werkgeverszijde.



©Harmen de Jong

Arko van Brakel was op 25-jarige leeftijd medeoprichter van Euronet Internet, de eerste commerciële internetprovider in Nederland. Als ‘serial entrepreneur’ startte hij diverse bedrijven op, met wisselend succes. Zijn motto is: doe alles altijd 100%.

Sinds 2012 is Van Brakel algemeen directeur van de Baak, het centrum voor leiderschap en ondernemerschap dat is verbonden met VNO NCW. Zijn doel is van Nederland het meest ondernemende land van de wereld te maken. Want een ondernemende manier van leven, werken, denken en doen is het antwoord op bijna alle uitdagingen die in onze snel veranderende wereld op ons af komen.

In Van Brakels visie hoef je geen eigen bedrijf te hebben om ondernemend te kunnen zijn. Wel heb je een portie lef nodig. Het lef om authentiek te zijn, het lef om te durven dromen, lef om kennis te delen, fouten te maken, te leren. Kortom: het lef om jezelf nieuwe vragen te stellen om nieuwe antwoorden te krijgen.

Van Brakel is auteur van de boeken ‘Nieuwe Helden’, ‘Iedereen Ondernemer’ en ‘Ondernemen met lef’.

[www.debaak.nl](http://www.debaak.nl)

### Psychosociale arbeidsbelasting

Een derde van het ziekteverzuim in Nederland wordt veroorzaakt door werkgerelateerde psychische klachten. Daarmee is zogenoemde psychosociale arbeidsbelasting (PSA) de meest voorkomende beroepsziekte in ons land. Vanaf april 2014 besteedt het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid samen met werkgevers en werknemers, vier jaar lang extra aandacht aan het voorkomen van uitval door psychische klachten. Bij de aanpak ligt de focus de eerste twee jaar op het tegengaan van werkdruk, agressie, geweld en intimidatie. In het derde en vierde jaar van de aanpak staat het bestrijden van discriminatie en pesten op de werkvloer centraal (Rijksoverheid, 2013).

De stichting Pesten op de Werkvloer constateert op basis van cijfers van onderzoeksinstituut TNO (Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden) dat in 2014 een half miljoen werknemers het slachtoffer waren van pesterijen. Daarvan zouden 80.000 werknemers er structureel last van hebben (Den Elt, 2015). Een kwart van de werknemers is ooit wel eens gepest door collega's of leidinggevenden. Het gaat dan niet om plagerijen, maar om bijvoorbeeld uitschelden, intimidatie, buitensluiten en het achterhouden van belangrijke informatie. Pesten op de werkvloer leidt tot zo'n vier miljoen extra verzuimdagen per jaar. Dat levert werkgevers een kostenpost op van 900 miljoen euro aan loondoorbetaling (Zomer).

### Leven en werken vanuit flow

Arko van Brakel vertelt openhartig dat hij al vroeg in zijn carrière heeft ervaren dat je ten onder kunt gaan aan je eigen succes, doordat hij tegen een burn-out aanliep. “Ik ben boegbeeld van de campagne geworden, omdat ik het als ervaringsdeskundige belangrijk acht dat er over burn-out en werkstress in dialoog op de werkvloer wordt uitgewisseld, en dat er niet geheimzinnig over gedaan hoeft te worden.



Ik wil hier een voorbeeldfunctie invullen en mensen inspireren en adviseren om anders naar hun eigen leven te kijken en meer balans te vinden.”

“De Baak richt zich op duurzame inzetbaarheid van mensen. Mensen kunnen wegblijven uit werkgerelateerde ziekten en gelukkiger worden in het werk als ze zich steeds opnieuw mogen uitvinden op de werkvloer en meer vrijheid kunnen ervaren. Dit vraagt om een leiderschapsstijl die mensen circulair gebruikt en inzet.”

“Binnen en buiten het werk wordt er gevraagd om inzet van mensen. De vraag is hoe een werkgever hier goed op kan sturen, maar als mens ben je primair verantwoordelijk voor het bewaken van je eigen balans. Sociale druk en perfectionisme zetten mensen snel onder druk, evenals angst voor het onzekere. De economische onzekerheid en de relatief hoge werkloosheid maakt dat mensen weinig ruimte ervaren om zichzelf opnieuw uit te vinden.”

Van Brakel adviseert mensen vaak op basis van zijn eigen ervaring en raadgeving van zijn coaches: “*Work hard, play hard, rest hard.* Doe alles voor 100%, dus ook volledig tot rust komen. Kies daarin een vorm die jou past, en laat bovenal het actief bewegen en sporten niet versloffen. Blijf spelen! Zoek naar iets wat bij je past en waar je plezier aan beleeft.”

### **Pesten, agressie en geweld op de werkvloer**

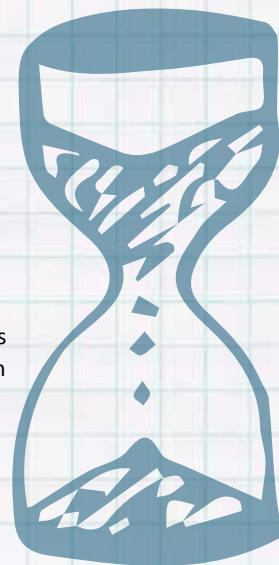
Pesten op de werkvloer is een serieus probleem. Van Brakel stelt dat pesten leidt tot slechte samenwerking, waardoor een hoger ziekteverzuim kan ontstaan. Pesten op het werk kan angst veroorzaken, die mensen mee naar huis nemen en die zo ook de privésituatie beïnvloedt. Van Brakel weet uit eigen ervaring hoe het is om gepest te worden; op de basisschool was hij een mikpunt. Het heeft hem uiteindelijk sterker gemaakt, maar had aanvankelijk invloed op zijn leerprestaties doordat hij ging onderpresteren. Zijn gedrag veranderde: “Ik werd brutaal in de klas, wat mijn

populariteit verhoogde. Maar ik kwam er wel door in de problemen en werd van school gestuurd. Een nieuwe start maken hielp mij toen wel.”

Als macht het leidende systeem vormt binnen een organisatie, dan neemt de empathie af. Ofschoon macht een zwaktebod is, heeft het veel invloed. Sommige mensen kicken erop, wat je terugziet in de aansturing van een persoon of van een organisatie. Van Brakel legt uit: “Op het moment dat er gehandeld wordt vanuit macht op de werkvloer, komt er angst bij kijken wat de flow blokkeert binnen een bedrijf en binnen de mensen zelf. Het lijkt erop dat de pester zelf wordt aangestuurd door onzekerheid.” Voor de pester draait het om sociale status in de groep: ze willen cool zijn en proberen dat te bereiken door anderen publiekelijk te vernederen. De kracht van een groep is groot, zowel in positieve als in negatieve zin. Zo kun je dus ook tot werkafspraken komen wat voor een soort cultuur je wilt creëren met elkaar (Van der Lee, 2015).

### **Koersbepaling**

We leven in een wereld waarin we voortdurend onderhevig zijn aan veranderingen. Een mens heeft tijd nodig om zijn koers uit te kunnen zetten in woelige tijden, om daarna te kunnen handelen vanuit innerlijke rust en openheid. Op die wijze kun je als mens zoveel mogelijk jezelf blijven. Van Brakel geeft aan dat in deze tijden van sociale media het heel bepalend is hoe je je verhoudt tot anderen: “Er zijn veel meer mensen dan ooit die iets van je kunnen vinden. Het is van belang om steeds weer af te stemmen op wie jij zelf nu eigenlijk bent: waar sta je voor, wat zijn jouw waarden? In de uitwisseling met elkaar ontstaat het besef dat wanneer je als leidinggevende een goede cultuur kunt creëren



op de werkvloer - waarin niet gepest wordt, waar je openstaat voor feedback, waarin duidelijke doelen en afspraken worden gemaakt - mensen het vertrouwen ervaren dat ze zelf verantwoordelijkheid kunnen en mogen nemen en dat ze beschermd worden. Als organisatie kun je dan versnellen.”

“Een bedrijf dat winstgevend is, is zich feitelijk aan het voorbereiden op de winter, op de rust”, legt Van Brakel uit. Hij refereert hierbij aan de S-curve van Robertson (2003) die de bedrijfscyclus aan de jaargetijden koppelt: in de lente ontspruit nieuw leven wat soms ook offers vraagt, de zomer brengt de bloei en groei, in de herfst wordt de oogst binnen gehaald en in de winter komt er rust in de natuur en trekt het leven zich terug. “Het probleem is echter dat mensen verslaafd zijn aan de winst en dat er steeds geprobeerd wordt om de winst op te rekken”, gaat Van Brakel verder. “Als metafoor kun je dan stellen dat men aan het proberen is om de afgevalen blaadjes van de bomen weer aan de takken te lijmen opdat ze behouden blijven. De blaadjes blijven mogelijk wel plakken, maar ze zijn toch dood. De kunst is om steeds opnieuw een nieuwe curve in te durven zetten. Bedrijven die dit nastreven hebben een minder hoge winstpiek, maar zijn duurzamer en langduriger financieel succesvol, zoals veel familiebedrijven. Bedrijven waarbinnen veel gepest wordt, zijn vaak ‘herfstbedrijven’; het zijn ecosystemen die zichzelf in stand houden met behulp van procedures en sturing die tot afname van innovatie leidt. Mensen mogen niet hun eigen talenten inbrengen; hun persoonlijke inbreng wordt niet meer op waarde geschat. ‘Lentebedrijven’ hanteren vaak een betere mix tussen de talenten van de werknemers, waardoor er gemakkelijker bloei en groei ontstaat. Het pesten zal afnemen omdat de integriteit van mensen minder onder druk staat. Mensen komen allemaal tot hun recht en kunnen hun stukje bijdragen aan de organisatie.”

Om (opnieuw) te kunnen ontspruiten, moet je durven versterven. Dit geldt zowel voor organisaties als voor mensen zelf. “Een burn-out heb ik nooit

### Tips voor begeleiding bij werkstress

- Begeleid cliënten in het proces van contact maken met zichzelf. Help ze afstemmen op hun eigen waarden. Leg de vraag voor: wie ben jij zonder je functie?
- Herken de druppel: check je werkstress. Tips en tools voor het beheersen van stress en psychosociale risico's op de werkplek: [www.campagne.arboineuropa.nl](http://www.campagne.arboineuropa.nl)
- Stimuleer het gesprek tussen werknemer en werkgever, en fungeer zo nodig als hitteschild tussen beiden.
- Werk samen, waar nodig en gewenst, met bedrijfsartsen, bedrijfsmaatschappelijk werk en human resource management.
- Interesseer je voor organisatie modellen. Bekijk samen met je cliënt of iemand met zijn persoonlijke kenmerken tot bloei kan komen binnen de organisatie waarin hij werkt.
- Besef dat je een betekenisvolle plek bekleedt, waarin je een cliënt kunt helpen om te gaan met verstoringen in de leefcontext.
- Focus op het vinden van iemands eigen balans: werk, spelen en rust.
- Stel de vraag: hoe kan ik van toegevoegde waarde zijn voor jou?

als iets negatiefs gezien. Het geeft je de tijd om te bezinnen. Een akker moet soms ook een jaar braak liggen, of gebruikt worden voor een ander product, om daarna weer goed productief te kunnen zijn”, licht Van Brakel toe.

### Stimulerend ondernemerschap

Op de vraag hoe therapeuten tot bloei kunnen komen in hun eigen ondernemerschap en hoe zij hun koers beter kunnen bepalen, schetst Van Brakel drie archetypen ondernemers naar model van Tony



Robbins: de *entrepreneurs* die gewoon beginnen, de *skilled talents* die vanuit een specifieke vaardigheid starten en de *managers*, die een team kunnen leiden en kunnen organiseren. “Therapeuten zijn vaak ondernemers, die handelen vanuit een skilled talent”, aldus Van Brakel. “Als je dit kunt verbinden aan inspiratie en strategieën verzinnen op trends in de markt, dan ontstaat er bloei en groei.”

“Ondernemerschap kun je aanleren. Door jezelf te verbinden aan mensen die een duidelijke visie hebben of een koers uitzetten, kun je jezelf ook een betekenisvolle plek geven. De vraag die daaraan ten grondslag ligt is te allen tijde: hoe kan ik van toegevoegde waarde zijn voor jou? Treed naar buiten met wat je kunt en deel je kennis! Heb een duidelijk doel voor ogen en weet wie je wilt zijn.”

#### Referenties

- Elt, G. den (2015, november 19). *Collega's zitten met pesten op werkvloer in de maag*.
- Opgeroepen op november 26, 2015, van Reformatorisch Dagblad: [http://www.refdag.nl/nieuws/economie/collega\\_s\\_zitten\\_met\\_pesten\\_op\\_werkvloer\\_in\\_de\\_maag\\_1\\_954664?localLinksEnabled=false](http://www.refdag.nl/nieuws/economie/collega_s_zitten_met_pesten_op_werkvloer_in_de_maag_1_954664?localLinksEnabled=false)
- Lee, P. van der (2015). Pesten stopt als niemand meer toekijkt. *Psychologie Magazine* (34)9, 90-94.
- Rijksoverheid. (2013, december 21). *1 op de 3 gevallen ziekteverzuim door werkstress*. Opgeroepen op november 26, 2015, van Rijksoverheid: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2013/12/21/1-op-de-3-gevallen-ziekteverzuim-door-werkstress>
- Robertson, P. (2003). *Ontsnappen uit S-catraz: Always Change A Winning Team*. Schiedam: Scriptum.
- Zomer, Y. (sd). *Pesten op de werkvloer kost werkgevers 900 miljoen per jaar*. Opgeroepen op november 26, 2015, van De Zaak: Ondernemers onder elkaar: <http://www.pestenopdewerkvloer.nl/>

## Henny van den Berg & Ineke Dicker

Henny van den Berg: [www.hennyvandenbergh.eu](http://www.hennyvandenbergh.eu)

Ineke Dicker: [www.hofjevanpauw.nl](http://www.hofjevanpauw.nl)