



Apen in Japan destressen in de hotspring

Stress in Japan versus Nederland

Jos Claessens

Met nostalgie denk ik terug aan mijn tijd in Japan, waar het leven meer ups en downs kent dan in Nederland. Maar wat is het eigenlijk dat me in het land van de rijzende zon onrustig en nerveus maakt? Is het van het wonen of juist van het werken? Het pendelen tussen appartement en kantoor, als sardientjes in de metro? Of van de onmetelijke mensenzee, zo veel poppetjes per vierkante meter? En is dat gevoel voor Japanners hetzelfde als voor mij, de buitenstaander? Maar ook, wat doen zij om niet overspannen of burn-out te raken? Kunnen wij op dat gebied van hen leren, of zij van ons?

Individu versus collectief

Het is niet het privéleven in Tokyo dat spanning veroorzaakt en, gek genoeg, ook niet het professionele bestaan. Althans niet bij mij, een Nederlander in Japan wonend en werkend voor een buitenlandse organisatie. Het is veel meer het trainen: de handschoentjes die je in de wagon duwen, het hutjemutje tegen elkaar aangedrukt staan en het niet op tijd kunnen uitstappen door de spekgladde vloer bij regenweer. En met dat reizen is het de massa, dat hoor je ook van de Japanners zelf: de menigte op dé kruising in Shibuya of het gekriool in de Takeshitastraat van Harajuku. Maar ook buiten Tokyo, zeker tijdens de nationale vakantiedagen in de 'Gouden Week', ben je niet de enige die een tempel of tuin bezoekt. Naar je gevoel zijn er altijd en overal mensen en dat is een stressfactor, in het bijzonder voor individualisten. Dat brengt ons bij het eerste cultuurverschil, de mate van gemeenschapsdenken en -doen. Wij zijn eenlingen, verlangen meer persoonlijke ruimte om ons heen, hebben een eigen mening en houden van vrijheid, met als gevolg dat taken voor relaties gaan. Japanners zijn groepsdieren met minder behoefte aan interpersoonlijke afstand. Ze hechten meer aan gelijkheid en harmonie, dat betekent dat de menselijke verhoudingen prevaleren. De dimensie individualisme versus collectivisme kent nog een stressveroorzakende factor en die manifesteert zich vooral bij de laatste categorie. Omdat de in-groep identiteit geeft aan haar leden, verlangt zij loyaliteit en die sociale druk kan omslaan in zelfopoffering zoals het naoorlogse fenomeen 'karōshi' bewijst: dood door overwerk. Zelfs zelfmoord door werkstress of veel te veel uren draaien komt voor, 'karōjisatsu'. Voortdurend overwerken en chronische vermoeidheid zijn een echte plaag in Japan, met vermoedelijk zo'n duizend doden per jaar. In sommige sectoren is een 80-urige werkweek heel normaal en kan zelfs een 100-urige routine zijn. Een kleine veertig procent mannen van twintig tot vijftig jaar oud zegt niet te kunnen slapen door werkbelasting. Eenzelfde percentage mannen en vrouwen geeft aan minder dan zes uur per dag te slapen. En dat in de wetenschap dat meer dan tachtig uur overwerk

in een maand en minder dan acht uur slaap een averechts effect hebben op de gezondheid.

Masculien versus feminien

Die grenzeloze toewijding wordt versterkt door een ander cultureel trekje. Japanners zijn namelijk masculien: ze leven om te werken, zijn ambitieus en willen uitblinken. Superman is hun held. Nederlanders zijn het tegenovergestelde: werken om te leven, streven naar welzijn en vinden een zesje al snel voldoende. Voor ons is een antister als Oliver B. Bommel een voorbeeld. Koste wat kost resultaat willen behalen is een stressveroorzaker. Doorschieten in die mannelijke waarde kan tot meedogenloze ondernemingen leiden en ook daar hebben onze oosterse vrienden een mooi woord voor, 'burakku kigyō'. Deze zogenaamde zwarte bedrijven zijn eerder uitzondering dan regel: hoe menselijk ze acteren, is de vraag. Ze komen ermee weg omdat arbeidscontracten van oudsher weinig details bevatten. Bijvoorbeeld, geen taakomschrijving of arbeidsuren. In het algemeen ligt de zakelijke lat hoog en is het aantal vakantiedagen schrikbarend laag. Al decennialang voelt zo'n zestig procent van de Japanse medewerkers zich door fysieke, mentale drang en dwang onzeker en gespannen. In Nederland uit zich zo'n sterke prestatiegerichtheid als uitvloeisel van individualisme en welvaart: hoe rijker een cultuur, hoe individualistischer haar mensen en hoe meer focus op geld, macht en status. Het gevolg is dat veel professionals

過労死	= karōshi
過労自殺	= karōjisatsu
ブラック企業	= burakku kigyō
森林浴	= shinrinyoku

niet de juiste baan hebben en dat is een stressfactor of sluimerende ziekte, want doorgaans heeft iemand het pas door als het te laat is en overspannen thuiszit. Denk aan glansloze medewerkers die niets (meer) durven te ondernemen of beslissen, onder het maaiveld blijven en zo hun creativiteit of oplos-send vermogen onderdrukken. Of al die afgematte managers die op hun tenen lopen en met moeite hun team de baas zijn, omdat ze geen leidingge- vend talent hebben. En nog erger: organisatieleiders die niet op hun plek zitten en zich door macho- of zonnekoningengedrag een schijnzekerheid aanmen- ten, waardoor ze hun onbekwaamheid maskeren en een angstcultuur creëren.

Lage versus hoge onzekerheidsvermijding

Geen (zelf)vertrouwen speelt een grote rol bij stress, niet alleen op individueel maar ook op nationaal niveau. Het ene volk heeft een lage onzekerheidsver- mijding, het andere een hoge. Zo is de gemiddelde Nederlander redelijk relaxed, niet zo'n voorstander van het invoeren van allerlei regels. Hij ziet menings- verschillen als een spel en gelooft meer in genera- listen dan in specialisten. De doorsnee-Japanner is angstiger, ziet wet- en regelgeving als een houvast. Conflicten zijn bedreigend en vakkennis staat hoog in het vaandel: hij weet liever veel van weinig, dan andersom. De grotere hang naar zekerheid betekent

Japanners zijn groepsdieren en hechten aan gelijkheid en harmonie

meer grip op het leven willen hebben en dat werkt stressverhogend. Maar op de keper beschouwd zijn we allemaal mens: oosterling of westerling en zuiderling of noorderling. We zijn onzeker als we (te) (ver) buiten onze comfortzone treden. Als wij daar- entegen vanuit ons talent opereren, blaken we van zelfvertrouwen en kunnen we elke uitdaging aan. Wanneer we naar ons hart luisteren en onze passie

volgen, handelen wij ook intuïtief en zoeken auto- matisch het creatieve spanningsveld op: dat punt waar realiteitszin en visie samenkomen. Die bron van energie geeft ons het gevoel in een flow en vrij te zijn, en dat hebben we nodig om lef te hebben of verantwoordelijkheid te nemen.

Korte- versus langetermijngerichtheid

Om ontspannen en optimaal te kunnen functioneren is het belangrijk in het hier en nu te zijn en tege- lijkertijd de ogen op de toekomst te richten. Hoe verder onze blik reikt, hoe beter ons zicht. Japan- ners zijn van origine meer langetermijngerichtheid, volhardend en bereid te investeren. Ze tonen een pragmatische inslag: er bestaan meer waarheden, verandering is oké. Grappig is dat, als je alle shinto- isten en boeddhisten bij elkaar optelt, je op meer in- woners uitkomt dan de geregistreerde 127 miljoen. Voor een rechtgeaarde Hollander is dat waarschijnlijk bizar, want hoe kun je nu meerdere geloven aanhan- gen? Je bent protestant, katholiek, islamiet of welke gelovige dan ook: er is maar een absolute waarheid, stabiliteit is het streven. Wij richten ons meer op de 'short-run' en willen sneller resultaat, maar niet zo prompt als de Amerikanen die de naam hebben 'big spenders' te zijn. Sommigen zullen de korteter- mijnfocus van bepaalde organisaties wel herkennen: in de profitsector is dat leven, en soms overleven, van de ene naar de andere maand en van de eerste kwartaalrapportage naar de tweede enzovoort, met tussentijds 'call-to-actions' of andere paniekbesluiten om aan het eind van het jaar opgelucht adem te halen en te zuchten: "een nieuw begin, nieuwe kan- sen". Zonder blik op de horizon is het lastig koersen en is er een verhoogde kans op wildwestpraktijken die medewerkers onder hoogspanning zetten.

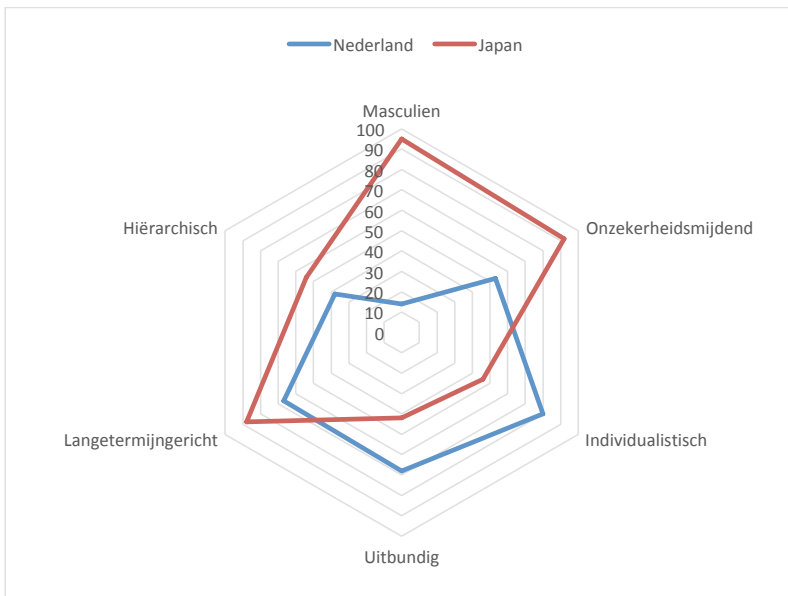
Uitbundig versus terughoudend

Een bijkomende door cultuur bepaalde stressfac- tor is, hoe eigenaardig het op het eerste gezicht ook klinkt, terughoudendheid. Haar tegenpool is uitbundigheid en daarmee gaat deze dimensie over de goede dingen in het leven. In een levenslustige samenleving is onafhankelijkheid een fundamentele

waarde. Daarom is impulsiviteit goed: zeggen wat je denkt, doen wat je voelt. Het leven is zinvol en vrienden zijn belangrijk. Omgekeerd, een terughoudende maatschappij kenmerkt zich door strenge sociale normen. Door talloze plichten is het overheersende gevoel dat het leven zwaar is. Ik ken geen andere beschaving waarvan de do's-and-don'ts zo veelvuldig en uitvoerig zijn beschreven als de Japanse. Het avondlijke badritueel is een klassieker en erg afwijkend van ons 'ff snel douchen' in de ochtend: je maakt je buiten het bad met emmertjes water nat, zeep je in en schrobt je lijf helemaal schoon en pas nadat je alle zeepresten hebt afgespoeld, stap je in het loeihete water om er zo rood als een tomaat maar ontspannen uit te komen. En zo zijn er tal van geboden die het Japanse leven reguleren. Om binnen het systeem te passen is zelfrestrictie de boosdoener die voor spanning zorgt. Gelukkig voor ons Nederlanders is het geaccepteerd dat vreemdelingen zich niet altijd of precies aan de voorschriften houden, maar het maakt wel dat je je soms ongemakkelijk voelt.

Kleine versus grote machtsafstand

Naast het culturele kan ook het hiërarchische systeem voor de nodige spanningen zorgen. Op dit vlak is het verschil tussen de twee landen, wellicht tegen alle verwachtingen in, het kleinst. Waar de machtsverhoudingen het grootst zijn, is meer aanleiding tot stress en dat is in het land van onze oosterse vrienden. Bij een grote machtsafstand zijn ongelijkheid en hiërarchie de norm. Machthebbers zijn niet toegankelijk en hebben privileges. Veranderen kan alleen door een revolutie. In ons kikkerlandje proberen we ongelijkheid te minimaliseren en zien we hiërarchie als een noodzakelijk kwaad. Ondergeschikten hebben niet alleen toegang tot superieuren maar ook gelijke rechten. Ons poldermodel is een staaltje evolutionair veranderen. Op basis van voornoemde zes cultuurdimensies kun je stellen dat de Japanse cultuur van oorsprong stressgevoeliger is dan de onze. Maar tegelijkertijd zien we dat, waar ook in de wereld, het leven door verregaande rationalisering en digitalisering een soort ratrace is geworden. We hebben te veel te doen en ontspannen



Figuur 1 De cultuurverschillen Nederland-Japan in beeld

te weinig. In Nederland liegen de cijfers er eveneens niet om: een op de zeven werknemers heeft last van stress, uitputting of een burn-out, evenals drie op de vier jongeren. En dat laatste is ronduit shocking.

Voorkomen is beter dan genezen

Wanneer we collega's pas helpen als het te laat is, duurt herstel veel langer en is het prijskaartje voor zorg en verzuim flink gepeperd. Het is dus zaak goed waar te nemen en tijdig in te grijpen of, nog

en ten einde raad het kantoor verlaten. Die tactiek gaat ons mogelijk wat ver, maar een hond of kat meenemen naar werk zie je ook in Nederland steeds vaker. Verder zie je bij ons vooral dat we de dialoog voeren om bewustwording te creëren. Zo heeft ons landelijk bestuur de 'Week van de Werkstress' uitgeroepen als onderdeel van een breder programma over duurzame inzetbaarheid. Maar ten slotte ligt de verantwoordelijkheid bij het individu zelf. Om te ontstressen hebben wij al yoga en mindfulness ontdekt, maar wat dacht je van het Japanse 'shinrin-yoku', de helende kracht van bosbaden of anders gezegd: je onderdompelen in de natuur? Het gaat om het inzicht: waar zijn we mee bezig? Hoe bewuster wij mensen, hoe bewuster onze organisaties en hoe ontspannender onze samenleving. ■

Voortdurend overwerken en chronische vermoeidheid zijn een echte plaag in Japan

beter, preventief te handelen. Daarom heeft de Japanse staat, na het lachertje 'Premium Friday', een nieuwe wet ingevoerd om het aantal overuren per maand tot onder de 'karōshi'-lijn van 80 uur te brengen. Vooralsnog alleen voor de grote corporates ... Daarnaast zie je bedrijven experimenteren met 'lichten uit na 22:00 uur' of 'ruimtes waar werknemers een middagdutje kunnen doen'. Een stap verder is het inzetten van drones om werknemers die niet op tijd naar huis willen aan te vallen, zodat zij getergd

De cultuurdimensies van Geert Hofstede

1. Masculien versus feminien
2. Lage versus hoge onzekerheidsvermijding
3. Individualisme versus collectivisme
4. Uitbundig versus terughoudend
5. Korte- versus langetermijngerichtheid
6. Kleine versus grote machtsafstand

Voor meer info zie geerthofstede.com of hofstede-insights.com



Jos Claessens

Jos Claessens is expert in strategie-uitvoering, verandering en leiderschap. Vanuit haar onderneming Result-is begeleidt ze klanten bij organisatie- en persoonsontwikkeling, strategische of operationele vraagstukken en verandertrajecten. Zij is auteur van de business- en ontwikkelingsroman *Dagboek van bewust leiderschap* en de managementkaarten *Van inspiratie naar verantwoordelijkheid*, in woord en beeld een samenvatting van het dagboek is. Van huis uit is zij Japanoloog en heeft enkele jaren in Tokyo gewoond en gewerkt.

result-is | josclaessens.com