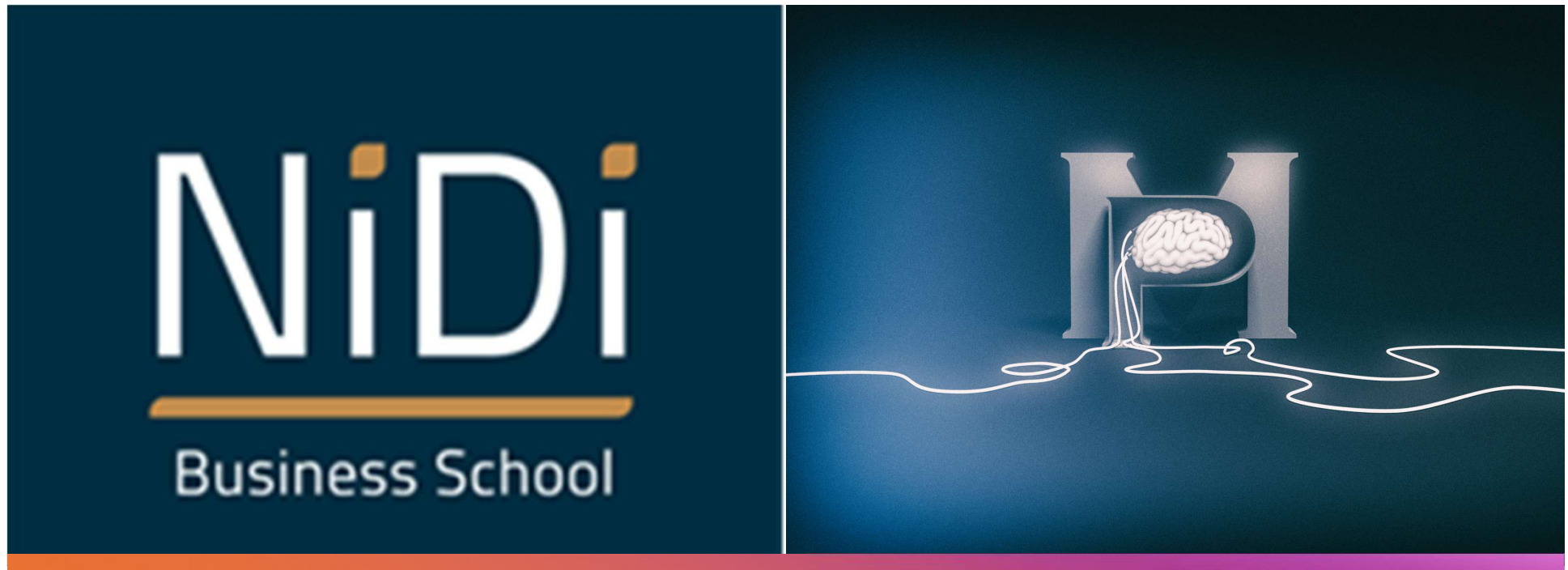




The Fight or Flight op de Werkvloer Schaal

Introductiedag NiDi 15/04/2025

Portzky Michael

Wie kent deze nog?



(Captain Caveman and the Teen Angels is an American animated mystery comedy series created by Joe Ruby and Ken Spears and produced by Hanna-Barbera Productions for ABC. The series aired during the network's Saturday morning schedule from September 10, 1977, to June 21, 1980)

Hoeveel van deze 'Caveman' zit nog in ons??

Het 'voortschrijdende inzicht'

Veel veranderd sinds 2005 toen we met de normering van de RS-nl begonnen...

Niet enkel steeds meer wetenschappelijke inzichten in wat CHRONISCHE STRESS met ons doet, maar...

Ook andere heftige tijden sinds de aanslagen, corona en lockdowns, de financiële impact (al dan niet misbruikt) van de kwestie Oekraïne, de steeds groter wordende intrusie van social media en beeldschermen, enz, enz...

En wat zien
we
uiteindelijk
steeds
meer?

Dat veel van de veranderingen in handelen en denken die door die **chronische** stress ontstaan eigenlijk 'fight of flight'-kenmerken zijn!!

Met een enorme impact op:

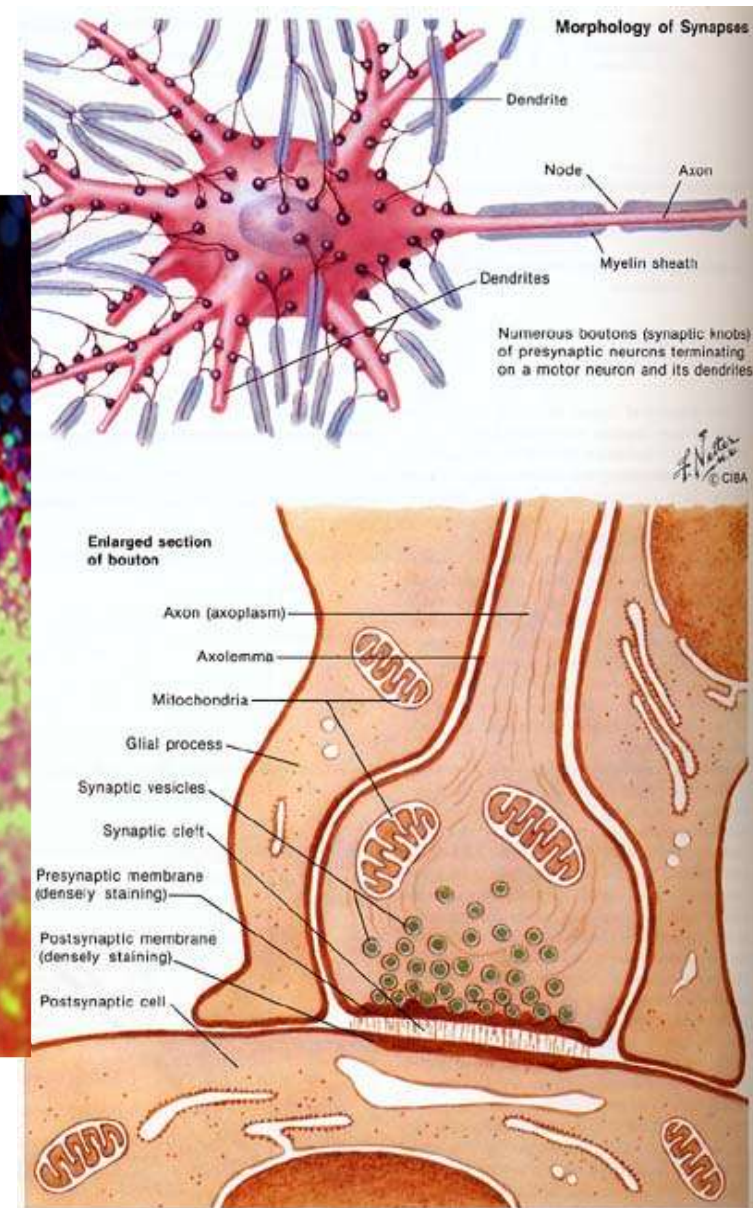
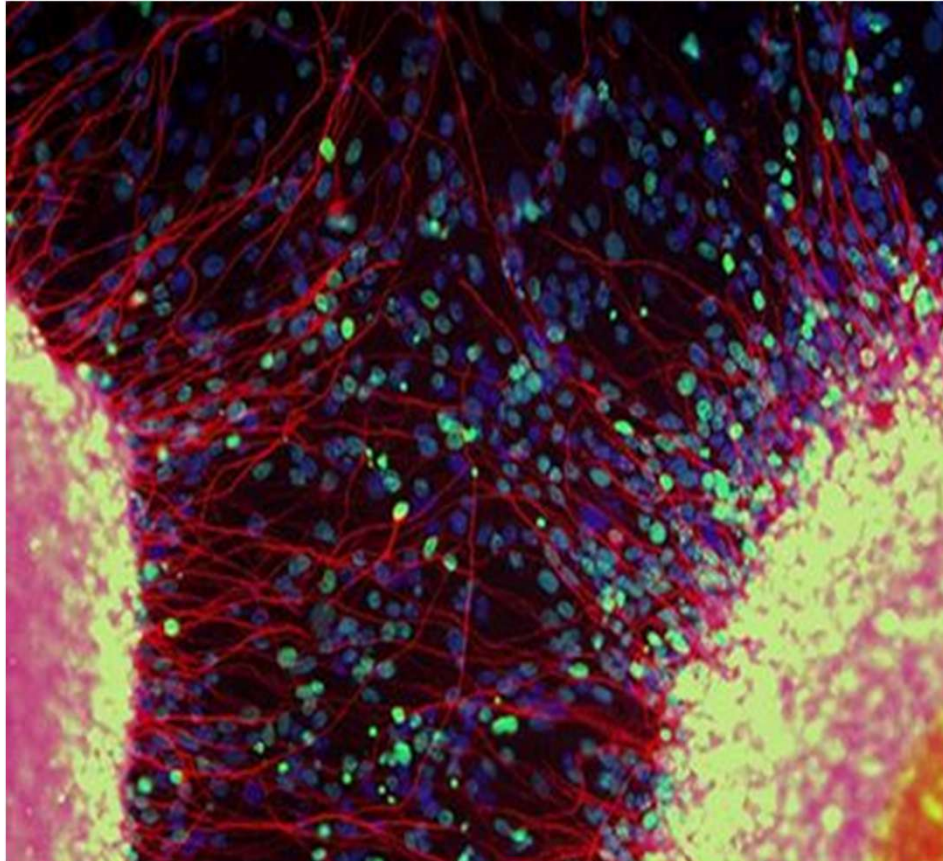
- het veiligheidsgevoel op de werkvloer
- Het rendement
- De mentale en fysieke gezondheid bij de werknemer
- Je reputatie als werkgever
- De kosten... en niet louter financieel!!!

- Dus... vandaag in een



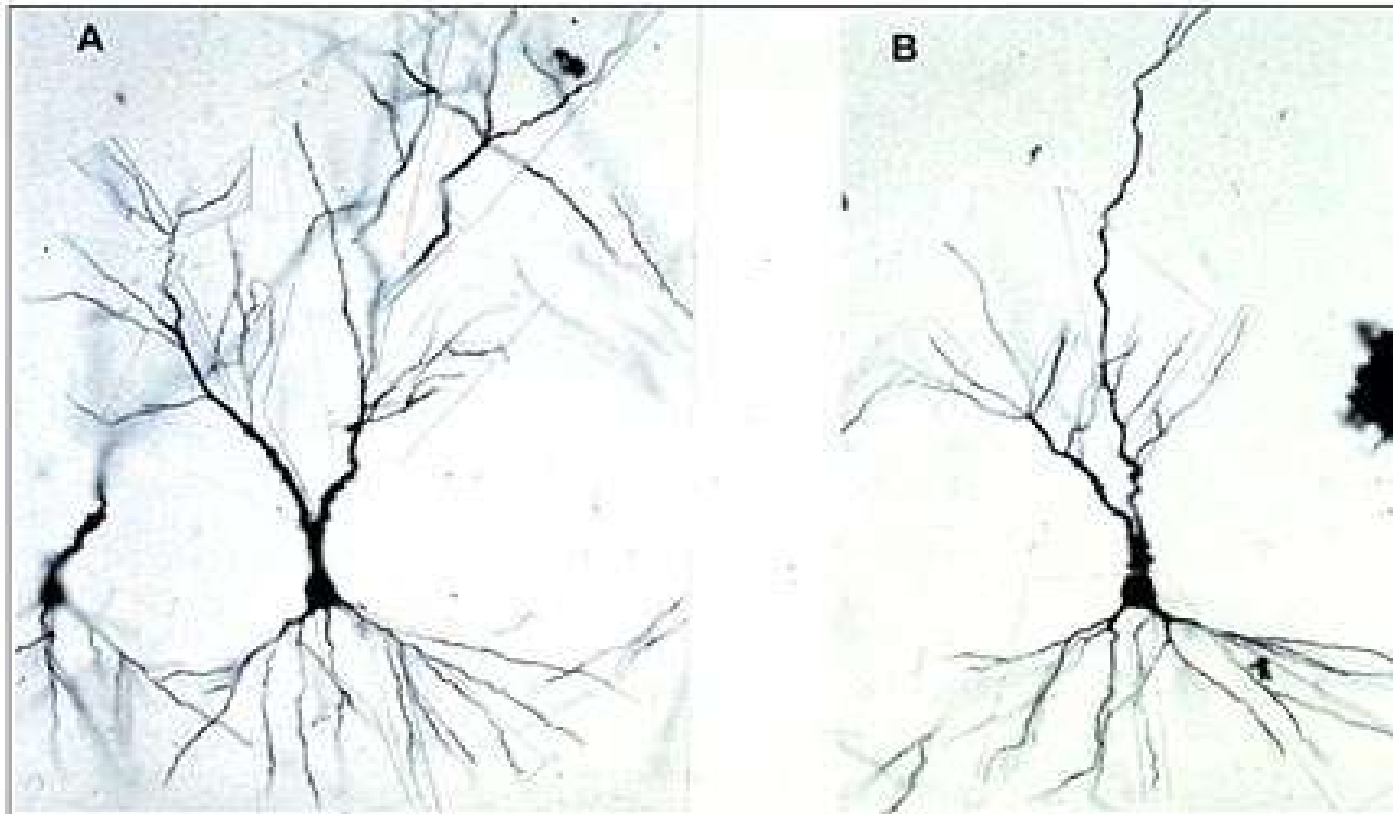
- Waarom de nieuwe meetschaal?
- De rationale erachter?
- wat omvat de opleiding rond deze materie?

- **Wat is de vertaalslag van het concept veerkracht naar pathologie?**
- **We gaan 'veerkracht' vertalen naar 'stressbestendigheid'**
- **Hoe ontstaat de cascade chronische stress-pathologie-hypervigilantie-chronische laaggradige breininflammatie?**



Wat zijn de gevolgen van de te hoge/te lange blootstelling aan cortisol?

Dendrite damage by elevated cortisol levels: less 'branching'



Nieuwste bevindingen

- **Reeds na drie dagen(!!!) is deze schade te zien bij beeldvorming??!!!** (bij dierstudie na 2 uur intensieve stress per dag) Maar dan nog geen cognitieve problemen! Na 20 à 30 dagen ook de gekende cognitieve stoornissen.
- Opmerkelijk: eerst meer linkerhemisferisch, daarna rechts en dan ook sneller??!!
Waarom???
- **Hoe meer atrofie bij aanvang, hoe meer op het einde!!** Was dus al een voorspeller voor de uiteindelijke schade! (Rahman MM et al., 2016) **Dit is bijna de 'microscopische vertaling van het verschil tussen veel en weinig veerkracht!!!**

Wat verklaart het verder afglijden naar **‘hypervigilantie’**

- Wat gebeurt er als de noodzaak voor fight or flight gedrag als ‘chronisch’ beschouwd wordt? Hoe tracht de natuur je overlevingskansen te vergroten?
- Hoe verklaart dit de epidemie aan ‘hoogsensitiviteit’, IBS, PTSD,... ?
- De link tussen genetische kwetsbaarheid die aan ‘one hit’ genoeg hebben om er onderdoor te gaan?

Bewijs van deze hypervigilantie tijdens de slaap: meer reactie in het brein door 'unfamiliar voices' dan 'familiar voices'!!

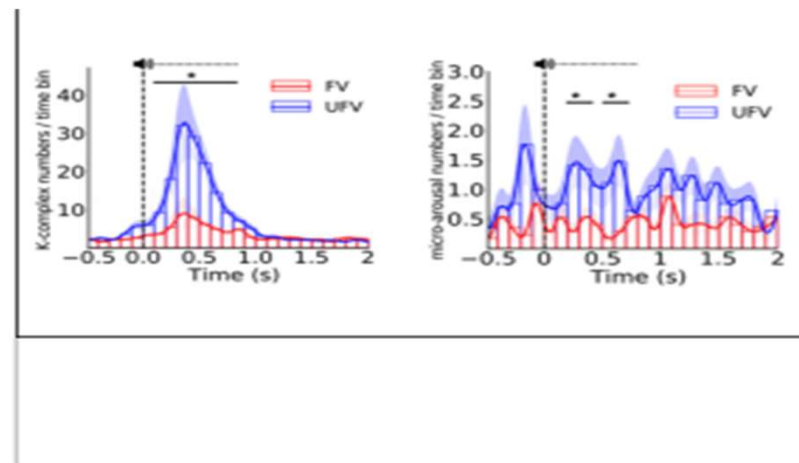


IMAGE: TEMPORAL ASPECTS OF THE DIFFERENCE IN THE TRIGGERED K-COMPLEXES AND MICRO-AROUSALS. LEFT: THE DIFFERENCE BETWEEN UFV AND FV IN THE NUMBER OF TRIGGERED K-COMPLEXES WAS SIGNIFICANT FROM 100MS TO 800MS. RIGHT: THE DIFFERENCE IN THE NUMBER OF MICRO-AROUSALS BETWEEN FVS AND UFVS WAS SIGNIFICANT IN THE PERIODS FROM 200 TO 400MS, AND FROM 500 TO 700MS. [view more >](#)

CREDIT: AMEEN ET AL., JNEUROSCI 2022

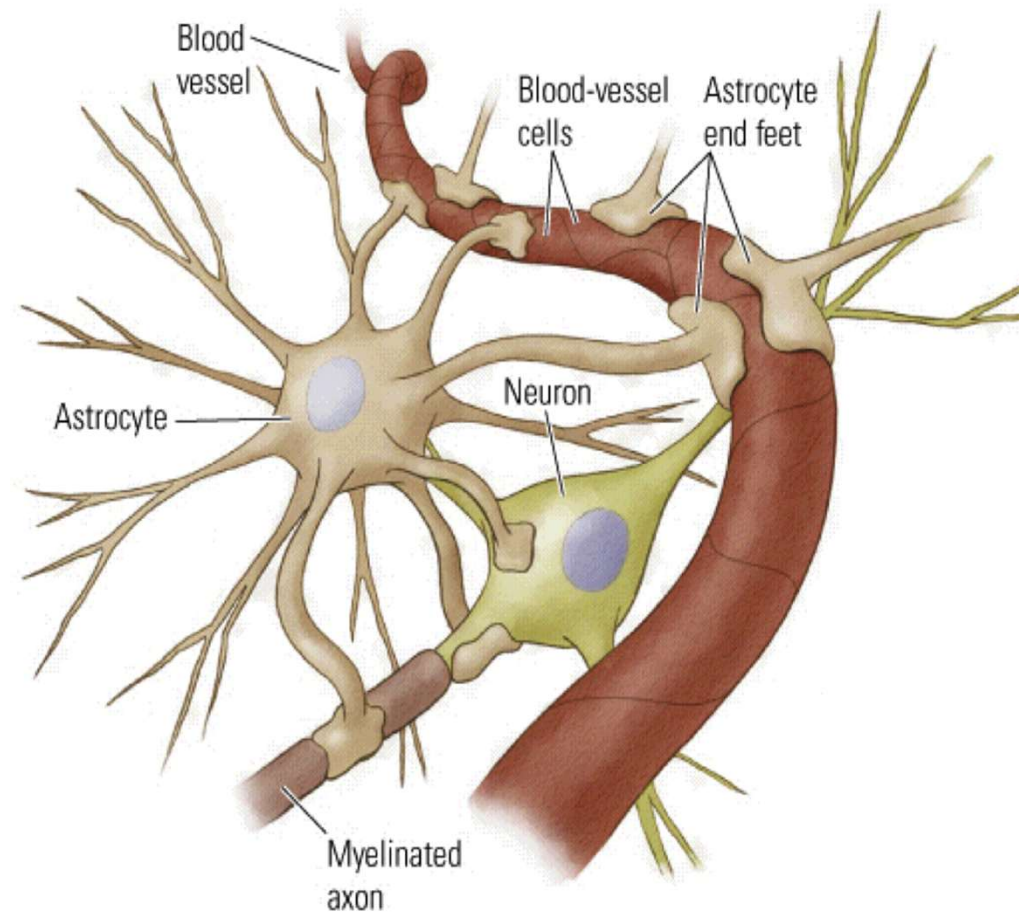
Ook steeds meer bewijs van die hypervigilantie in andere elektrische breinonderzoeken

- Oa door team van Prof. Dr. Dirk De Ridder
- 3 netwerken: in rust enkel 'Default State Netwerk' dat zich bezig houdt met herstel
- Van zodra er geluid is: activatie van het 'Salience Netwerk': met twee gevolgen:
 - Een derde frontaal Executief Netwerk start op
 - Het DSN valt plat
- In 'normaal brein' nooit die drie tegelijk bezig, bij psychotisch brein wel
- Activatiecurve SN omgekeerde U-curve: verklaart de 'overprikkeling' bij HSP, overprikkeling,...

Wat verklaart het afglijden naar 'brein-inflammatie'?

- Wordt steeds meer gezien als zeer ernstige situatie, die zelfs kan leiden tot meer Parkinson (bij mannen) en Alzheimer (bij vrouwen)!
- Wordt volgens sommige gezien als 1 van de 4 grote problemen/risico's:
 1. Genetic frail brain
 2. Obese brain (vooral te veel suikers!)
 3. Damaged brain (ook toename van APP!)
 - 4. Inflammatory brain**

Het inflammatoire brein en de rol van gliacellen zoals astrocieten en macrofagen



- Astrocyte: stervorming gliacel die vooral de groei en herstel van neurons promoot
- Macrofagen: ruimen dode of beschadigde cellen op
- Normaal gezien wat evenwicht tussen beide acties. Bij te grote beschadiging (door cortisol?) ontstaat er een inflammatoire reactie die eigenlijk voor herstel bedoeld is! Maar indien deze te lang duurt... chronische breininflammatie!
- (eerste experimenten met gele Dalia-extracten hoopgevend bij zebravisjes: alle inflammatie weg!)

ALLEMAAL SAMEN:



Hoe vertaalt het fight or flight verhaal zich op de werkvloer?

- We focussen hierbij toch vooral op *de 'echte' fight or flight* kenmerken, die ook meetbaar zijn adhv acute of chronische veranderingen in het lichaam en brein (hormonaal, qua elektrische netwerken in het brein, functies die uitgeschakeld worden, ...). Veel van de zaken die nu soms vernoemd worden onder de noemers 'fawn', 'faint', 'freeze' en dergelijke zijn o.i. soms toch eerder copingreacties, al dan niet vanuit (carrière)overwegingen en/of de hiërarchische positie, of omdat de timing niet goed zit, of zijn zaken die volgens heel wat auteurs eigenlijk typisch trauma-gerelateerd zijn!
- Het ene sluit het andere niet uit! Wat oorspronkelijk begon als flightgedrag, en daardoor dermate lang verwaarloosd of genegeerd werd, kan plots een dermate groot probleem geworden zijn dat een fightreactie zich opdrong! Het is dus zeker niet zo dat men altijd één van die reacties kiest
- Het goede moment afwachten is niet automatisch gelijk aan flightgedrag

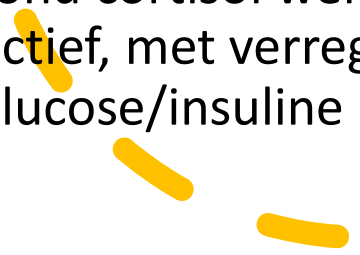


- Ons autonome zenuwstelsel kent helaas het verschil niet tussen het evolutionaire oudere 'aangevallen worden' of dagenlang geen eten vinden, en stress voor deadlines, of voor moeten spreken in een groep, of voor schrik voor verlies van een job door besparingen,... ALLES wat we als bedreigend kunnen ervaren om een situatie succesvol te doorstaan kan ons fight or flight overlevingssysteem triggeren!
- Wat vroeger eten was, is nu het loon geworden! Verlies van zekerheid rond dat loon is nu gelijk aan geen eten kunnen kopen/vinden!
- Acute acties zoals uitgescholden worden door de leidinggevende zullen het snelle SAM-systeem (Sympathetic-Adrenal-Medullary) activeren, dat snelle reacties door adrenaline en noradrenaline activeert. Chronische stress zoals deadlines, pestgedrag, schrik om de job te verliezen,..., zullen het tragere HPA-systeem (Hypothalamic-Pituitary-Adrenal) dat vooral rond cortisol werkt activeren. Maar als de stress chronisch wordt blijft dit tweede systeem actief, met verregaande gevolgen zoals onderdrukking van het immuunsysteem, andere glucose/insuline huishouding en meer afsterven van dendrieten...





- Ons autonome zenuwstelsel kent helaas het verschil niet tussen het evolutionaire oudere 'aangevallen worden' of dagenlang geen eten vinden, en stress voor deadlines, of voor moeten spreken in een groep, of voor schrik voor verlies van een job door besparingen,... ALLES wat we als bedreigend kunnen ervaren om een situatie succesvol te doorstaan kan ons fight or flight overlevingssysteem triggeren!
- Wat vroeger eten was, is nu het loon geworden! Verlies van zekerheid rond dat loon is nu gelijk aan geen eten kunnen kopen/vinden!
- Acute acties zoals uitgescholden worden door de leidinggevende zullen het snelle SAM-systeem (Sympathetic-Adrenal-Medullary) activeren, dat snelle reacties door adrenaline en noradrenaline activeert. Chronische stress zoals deadlines, pestgedrag, schrik om de job te verliezen,..., zullen het tragere HPA-systeem (Hypothalamic-Pituitary-Adrenal) dat vooral rond cortisol werkt activeren. Maar als de stress chronisch wordt blijft dit tweede systeem actief, met verregaande gevolgen zoals onderdrukking van het immuunsysteem, andere glucose/insuline huishouding en meer afsterven van dendrieten...



Hoe uit zich dit concreet?

- Fightgedrag kan zowel heel openlijk zijn (conflict, schelden, fysieke dreiging of geweld,...), maar kan ook heel stiekem en passief-agressief zijn (deadlines laten mislopen, know how niet meer delen, tegenwerken, liegen,...)
- Ook flightgedrag kan openlijk zijn (weglopen uit vergaderingen, opvallend lang wegblijven vanwege 'dringend telefoontje', meer ziektedagen,...) tot en met heel stiekem gedrag zoals totaal niet meer zitten opletten tijdens de vergadering... Wat dit laatste betreft wijzen sommige auteurs er op dat de smartphone ook hier soms een vuile rol in kan spelen. (cave: is niet gelijk aan personen die zitten te tekenen op hun blad! Die blijken soms meer op te letten, omdat ze hun brein actiever houden! 😊)
- Sommige acties kunnen op de grens zitten van beiden; zoals een deadline missen door uitstelgedrag, maar de schuld dan openlijk op anderen schuiven...
- Vergeet aub nooit dat (perfectionistische) personen die zich te pletter werken ook vaak fightgedrag is! 'Bevlogen bezig zijn' is niet gelijk aan 'op adrenaline aan het gaan zijn'!!!!
- Men gaat ook veel meer in 'wij-zij'-termen denken en handelen!!



Hoe dan ook...

- Opvallende toename in fight or flight signalen op de werkvloer blijven altijd een goede parameter voor de sfeer op de werkvloer, en/of voor het gevoel/gebrek aan veiligheid op het werk! (zeer herkenbaar in 'high turnover omgevingen'!)
- Vergeet niet het belang van zich 'deel van een groep' te voelen: in zowat alle geluksstudies het allerbelangrijkste! In die zin is thuiswerken en de hele ruk naar online vergaderen allesbehalve een positieve evolutie geweest!
- **Fightgedrag op de werkvloer zal bijna altijd ongunstige lange termijn effecten hebben:**
 - Minder wens om nog eens samen te werken en/of delen van know how en expertise
 - Minder vertrouwen in elkaar (het veilige gevoel neemt ook af!)
 - Meer gefixeerd op korte termijn oplossing, minder op het onderliggende probleem
 - Men moet meer tijd steken in het herstellen van de relatie dan in andere zaken
 - De effectiviteit neemt af, meer nutteloze meetings, meer passief-agressief gedrag,...
 - Veel verlies van know how door vertrek! (plus meer kosten voor recruiting, opleiding,...)
 - En... het is 'besmettelijk'!



In welke mate 'besmettelijk'?

- A study by the Kellogg School shows:
 - Sitting within 25 feet of a high performer boosts your output by 15%
 - **Sitting near a toxic employee drops it by 30%**
 - And this is JUST about proximity - training or coaching doesn't even come into play.
 - Excellence is contagious - but so is mediocrity.
 - Sit near someone who operates at a higher level, and your standards start to rise without you realizing it.
 - The Kellogg School applied a name to this phenomenon: It's called the **"The Spillover Effect."**

Toxic employees poison performance.

The data shows:

- Bad habits transfer almost immediately
- Their impact spreads across entire FLOORS
- Each toxic hire costs employers \$\$
- One toxic person can undo the work of five good ones.

- **En wat veel mensen 'toxisch' noemen, is in de praktijk niks anders dan... fight or flight gedrag (vooral fight dan...)**

Elke mogelijke outcome is doorgaans negatief op LT

- **'win-lose' scenario:** jij wint, zij verliezen, maar zij gaan wachten op elke kans die zich aanbiedt om wraak te nemen, of meer passief-agressief gedrag of tegenwerking of achterklap of meer kliekjesvorming (voor veiligheid),...
- **'lose-win' scenario:** zij winnen, jij verliest... Ga jij nu wachten op je kans om ze terug te pakken?
- **'lose-lose' scenario:** de schade is dermate dat er geen echte winnaars zijn...
- 'win-lose' en 'lose-win' zijn tijdelijke outcomes, meestal tot de andere de kans krijgt 'to get even'. Men moet dit al heel goed aanpakken om hier nog een 'win-win' situatie van te kunnen maken waarbij iedereen leert uit de fouten die gemaakt zijn. En 'win-win' wil niet zeggen dat iedereen zijn zin krijgt! Maar iedereen heeft het gevoel 'gehoord te zijn' en met waardigheid weg te kunnen lopen van deze situatie. **En dat begint bijna altijd met het onderdrukken van die spontane neiging om in fight of flightgedrag te schieten...!**

Gaat men dan anders gaan denken?

- Wie in acute fight or flight modus schiet zou minder rationeel te werk gaan, meer impulsieve en emotionele beslissingen nemen!
- As said meer gericht op het probleem NU oplossen, minder LT denken, minder focus op het onderliggende probleem (bv. zeer onrealistische doelstellingen verwachten)
- Men raadt ook aan om dan minder met 'ja-nee-vragen' te werken, dit zou immers typisch zijn voor dat paniekerige 'amygdalaire denken'! Open vragen zouden andere prefrontale netwerken dienen aan te spreken, en zou de creativiteit stimuleren?
- **Als werknemers zich veilig voelen op het werk zijn ze 50% meer productief, 57% meer collaboratief, en ervaren ze 74% minder stress!!** (US studie, bron www.blanchar newsletter, 15 nov '22)



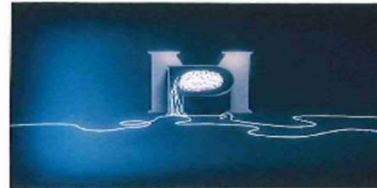
Enkele vaak genoemde oplossingen

- Opletten met 'zero mistake policies'! Durft als leidinggevende ook eigen fouten toegeven en als leermoment gebruiken
- Natuur in de kantooromgeving helpt, maar werk ook met kleuren, geuren,... ALLE zintuigen staan immers op scherp!
- Geen kantooreilanden!!!
- 'echte pauzemomenten', desnoods ook weg van de afdeling om te eten
- **DECONNECTIE!!!**
- Waar toegelaten humor hanteren om moeilijke gesprekken te ontmijnen
- Minder de focus op de loutere (verkoops)cijfers leggen! Blijft uiteraard belangrijk in een commerciële omgeving, maar happy en veilige werknemers renderen meer, blijven langer, en delen hun expertise ook meer met de andere collegae!
- Investeren in mentaal welzijn betaalt zich snel en dubbel terug!! Men moet een shift naar LT-denken maken, en niet blindstaren op de KT-kosten binnen dit boekjaar
- Of zoals ik zeg: **een shift van de focus op absenteïsme naar presenteïsme!!!**

Maar ook een waarschuwing:

- Je kan als leidinggevende niet de 'therapeut' van elke werknemers zijn die signalen vertoont! SIGNALEREN/DETECTEREN EN DAN DOORVERWIJZEN!
- (empathisch) Luisteren naar de miserie van een ander activeert in je brein hetzelfde deel alsof je zelf dat verdriet of miserie zou meemaken!! (cfr. beroep met meeste zelfmoorden is psychiater!)
- Afhankelijk van de 'state of mind' waarin veel mensen zich reeds bevinden beseffen dat niet alle goedbedoelde 'oplossingen' op dat moment nog gaan kunnen helpen! Denken we aan Passieve Palliatieve Activiteiten zoals Mindfulness bij mensen die eigenlijk geblokkeerd zitten in hypervigilantie: gedoemd te mislukken! Weggegooid geld, en mogelijks nog meer kwaadheid door boze werknemers die zich niet 'serieus genomen voelen', zich ergeren aan 'en daar hebben ze dan wel weer geld voor', of 'nu ben ik aan die ongein ook nog eens tijd kwijt, en ik heb al zoveel te doen!'... **ELKE ZORG OP MAAT BEGINT MET DE VRAAG: "WAT HEB JIJ NU NODIG OM GEHOLPEN TE WORDEN?"!!!** En daarna... zien we wel verder...

DUS... de ontwikkeling van een nieuwe meetschaal en opleiding



De Fight or Flight op de Werkvloer Schaal (FFWS)

Portzky Michael

Iedereen ondervindt soms wel een stress. Dit kan om diverse redenen zijn, zoals werkgerelateerd, of door de relatie, door financiële zorgen, enz. Indien d't slechts af en toe gebeurt, en er nadien voldoende lange periodes van rust en ontspanning zijn, dan is dit helemaal niet zo problematisch.

Wanneer deze stresssituaties echter te lang en/of te intens zijn, kan het echter wel ongunstige effecten op ons mentaal en lichamelijk welbevinden beginnen te hebben. Dan ziet men vaak dat er typische 'fight or flight'-symptomen beginnen op te treden: het lichaam en het brein bereiden zich de hele tijd voor op een naderende aanval waarvoor men ofwel wil vluchten ofwel moet gaan vechten om het eigen leven veilig te stellen.

Met deze vragenlijst trachten we te peilen in welke mate zowel bij jou persoonlijk, als op de werkvloer¹ dergelijke stress gerelateerde zaken herkenbaar zijn. In deel 1 vragen we je hoe dit de laatste weken voor jou persoonlijk is geweest en in deel 2 peilen we de herkenbaarheid op de werkvloer. Er zijn geen 'goede' of 'foute' antwoorden, het gaat er om hoe jij dit zelf aanvoelt.

¹ Dit kan uiteraard ook de klas of school zijn voor degene die nog studeert, of elke andere setting waar men (desnoods zelfs als onbetaalde vrijwilliger) veel tijd doorbrengt om een bepaalde functie uit te oefenen.

Bedoeling/meetpretentie
van de FFWS

- In kaart brengen in welke mate bij zowel werknemer alsook op de werkvloer kenmerken van Fight or Flight herkenbaar zijn
 - Eigenlijk dus kijken in welke mate chronische stress reeds een impact op die organisatie heeft!
 - Een brug slaan tussen enerzijds de traditionele meer psychische/medische burnoutschalen (waar de meeste leidinggevenden weinig van kennen) en de meer managementgeoriënteerde tools die ze wel kennen... maar dikwijls maar bovengehaald worden als het kalf reeds half verdronken is...
 - In kaart brengen welke de belangrijkste probleemdomeinen zijn, en dus ook de targets qua opvolging zijn. Immers, de scores van de FFWS bevatten meerdere domeinen:
- 

FFWS scoreformulier:

Deel 1 Scores bij respondent zelf:		Deze score is:
Psychische angst		
Somatische angst		
Flightgedrag		
Fightgedrag		
Verminderde Bevlogenheid en Betrokkenheid		
Toegenomen sensorische overprikkeling		
Totale score Deel 1		
Deel 2: score herkenbaarheid op de werkvloer		
Antwoord op Signaalvraag 1:		
Antwoord op Signaalvraag 2:		

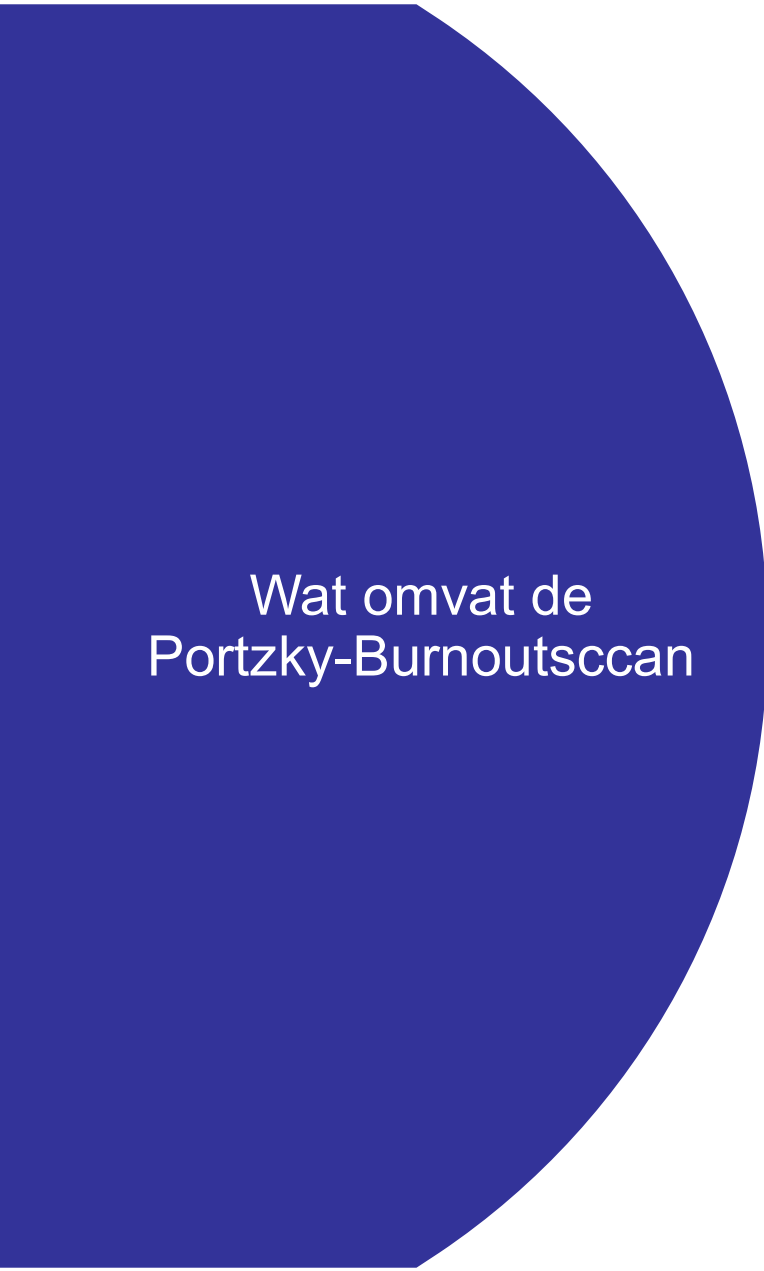
Mooie bedenking hierbij:

I came across a quote
that said:
The most valuable math you
can learn is how to calculate
the future cost of your
current decisions.
Think about that.

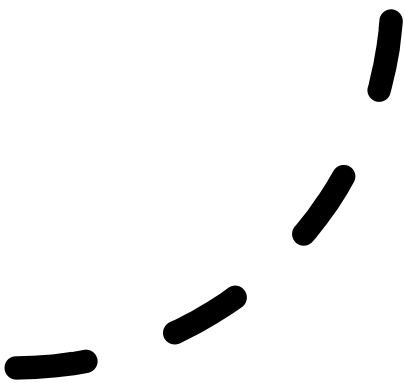
Waarom steeds
in combinatie
met de Portzky
Burnoutscan?

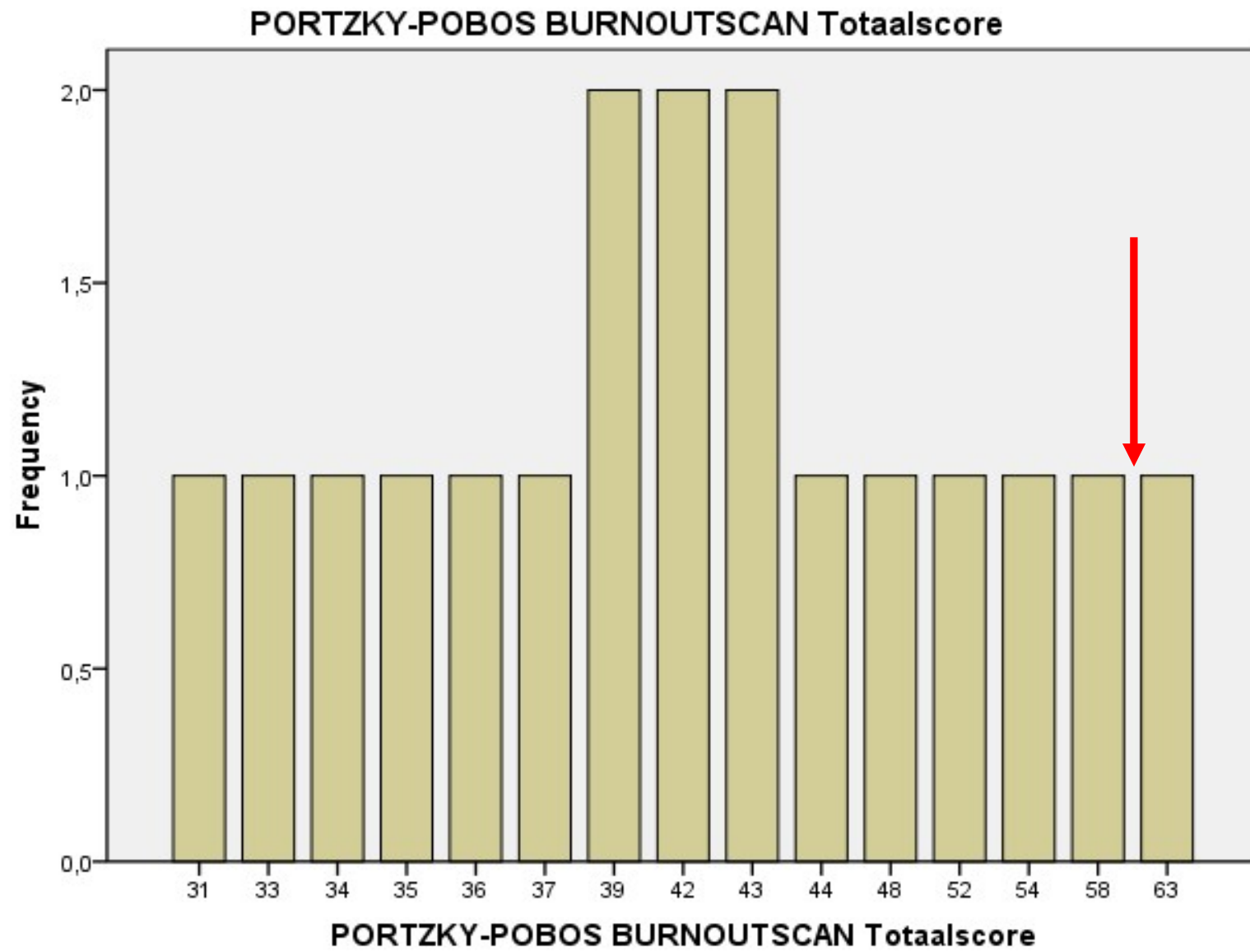
- Voor de normering om te voldoen aan de COTAN-guidelines: we moeten kunnen aantonen dat de personen die gebruikt worden in de dataset voor de normering 'normale controlepersonen zijn', dus in dit geval onder de drempelwaarde op de Burnoutscan!
- In de praktijk van de welzijnsmetingen om nogal voor de hand liggende redenen (hopen we...)

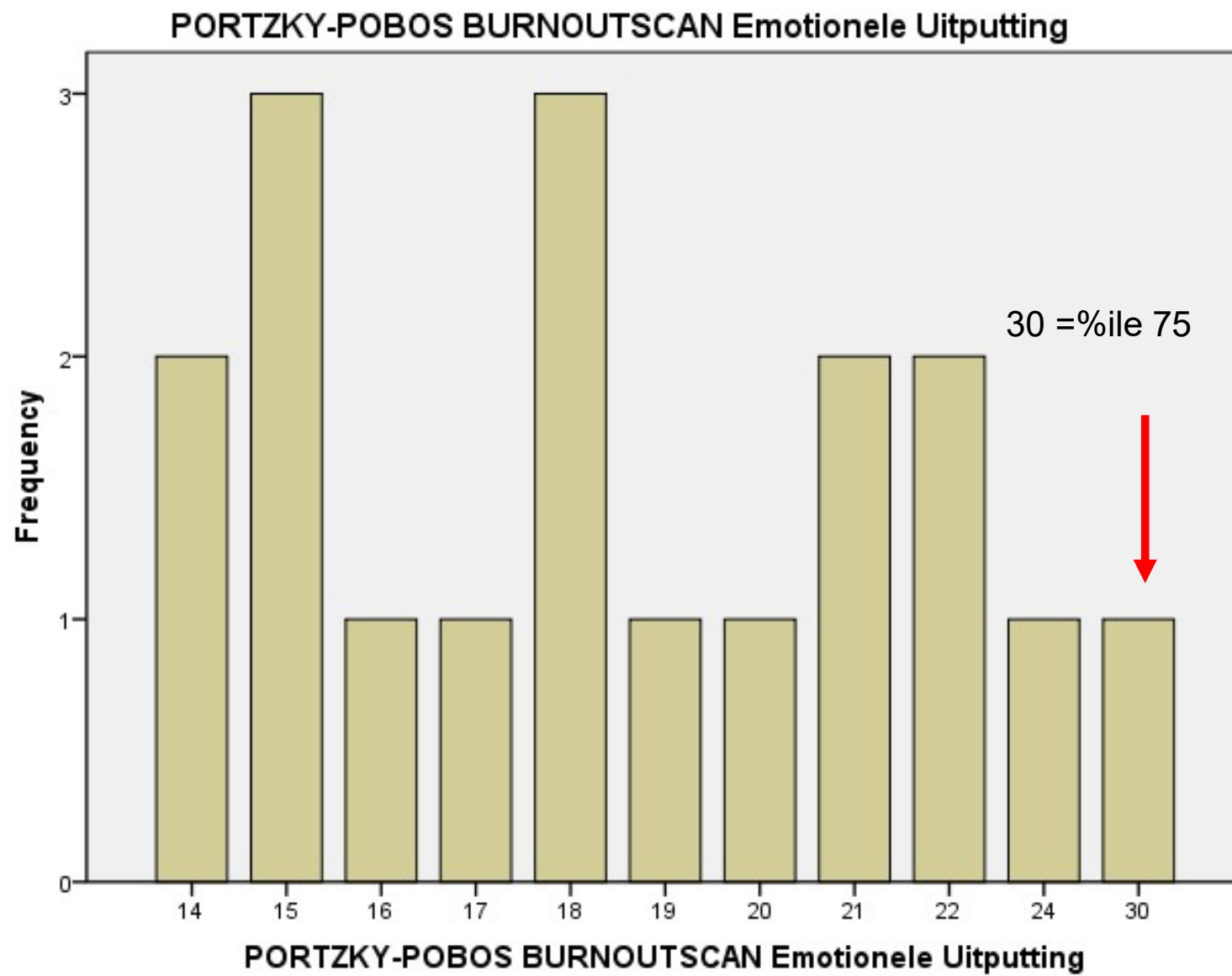


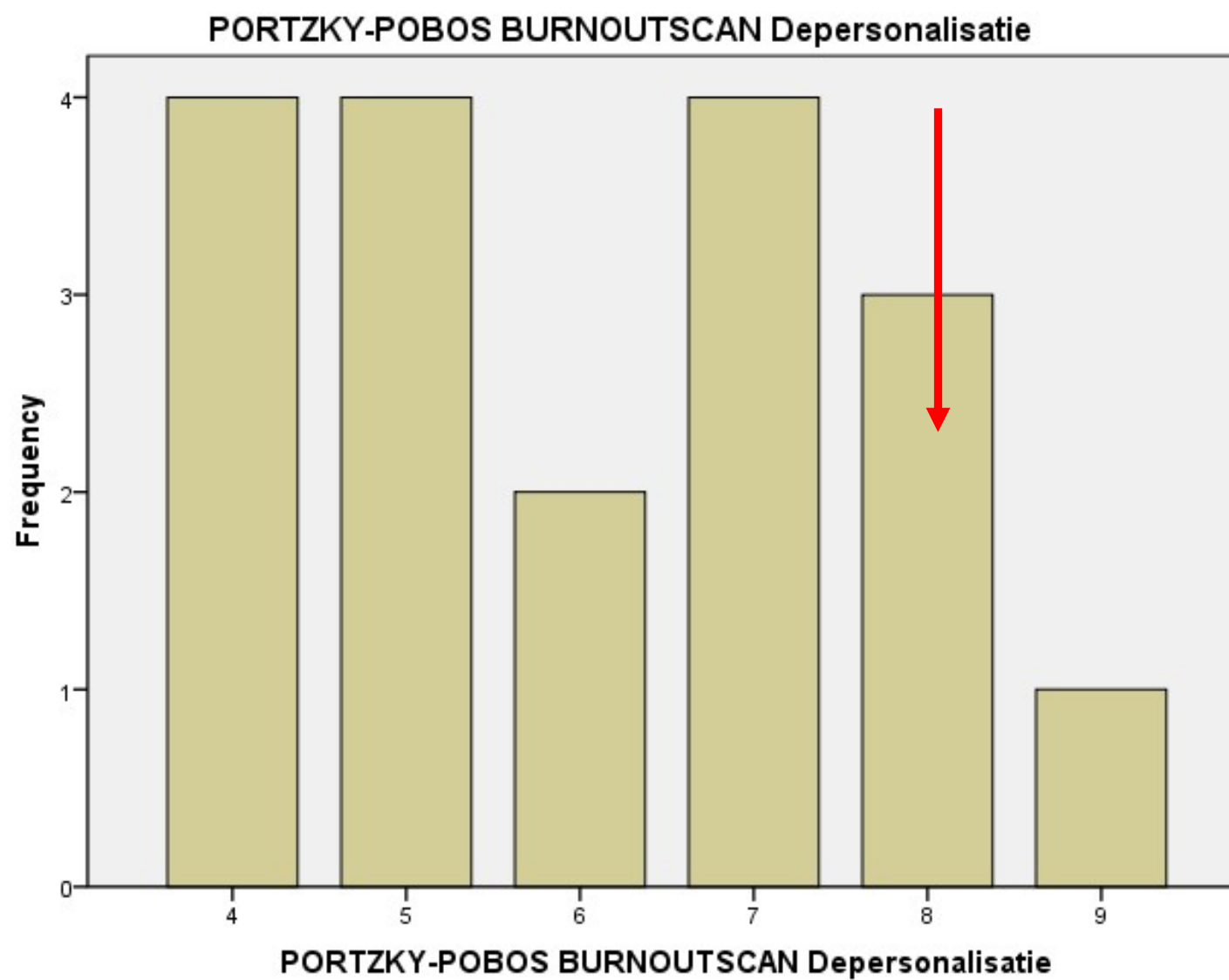


Wat omvat de Portzky-Burnoutscan

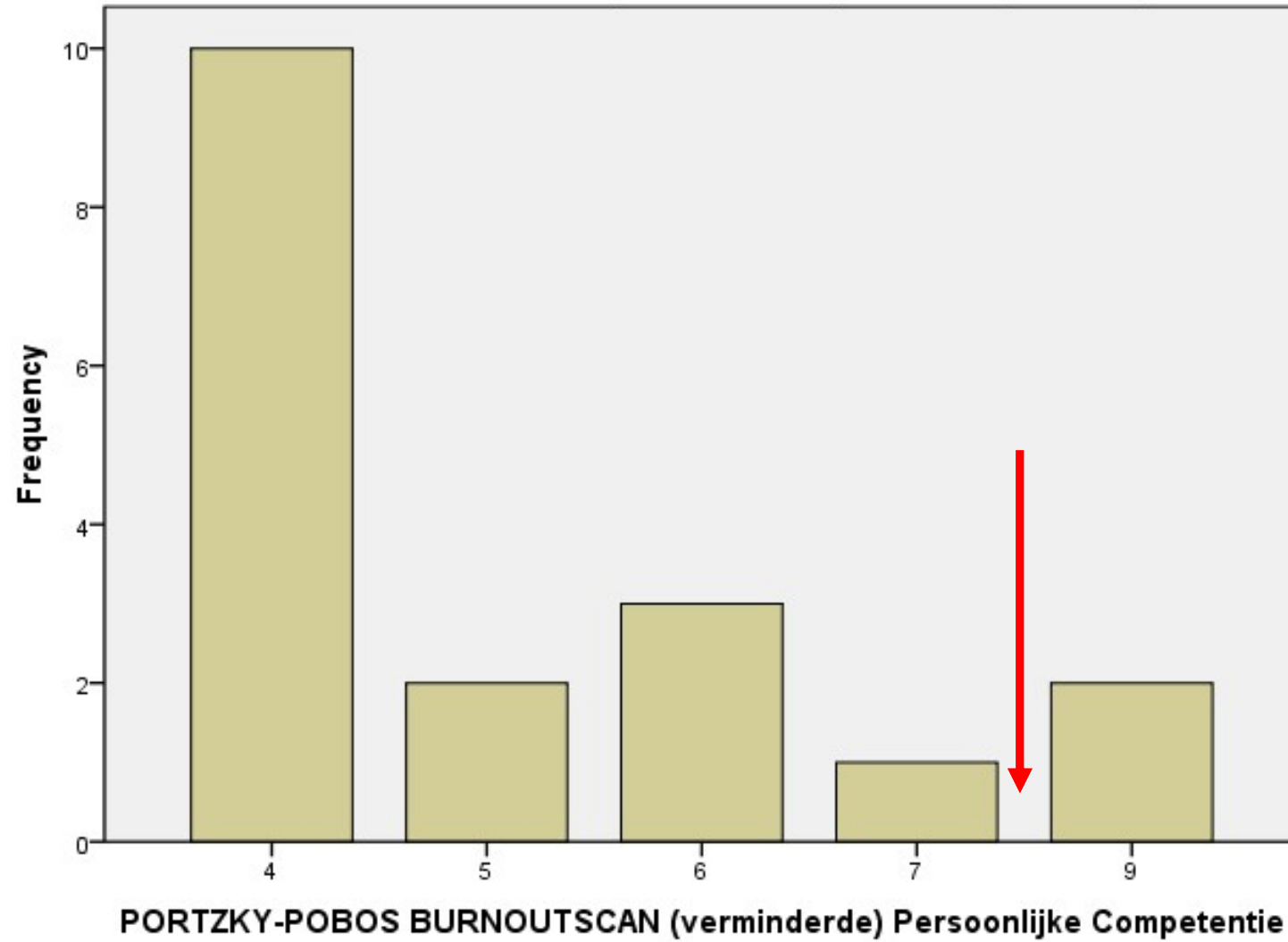
- ‘brede’ screening: niet enkel de klassieke kenmerken zoals Emotionele Uitputting, Depersonalisatie en Verminderde Persoonlijke Competentie, maar ook bore out gevoelens/gedrag, somatische klachten, veranderingen binnen de privésfeer,...
 - Voor alle domeinen geldt: hoe hoger de score, hoe ongunstiger (alles boven %-ile 75 beschouwen we als ‘verhoogd’)
 - Is een ‘state-vragenlijst’!
- 







PORTZKY-POBOS BURNOUTSCAN (verminderde) Persoonlijke Competentie

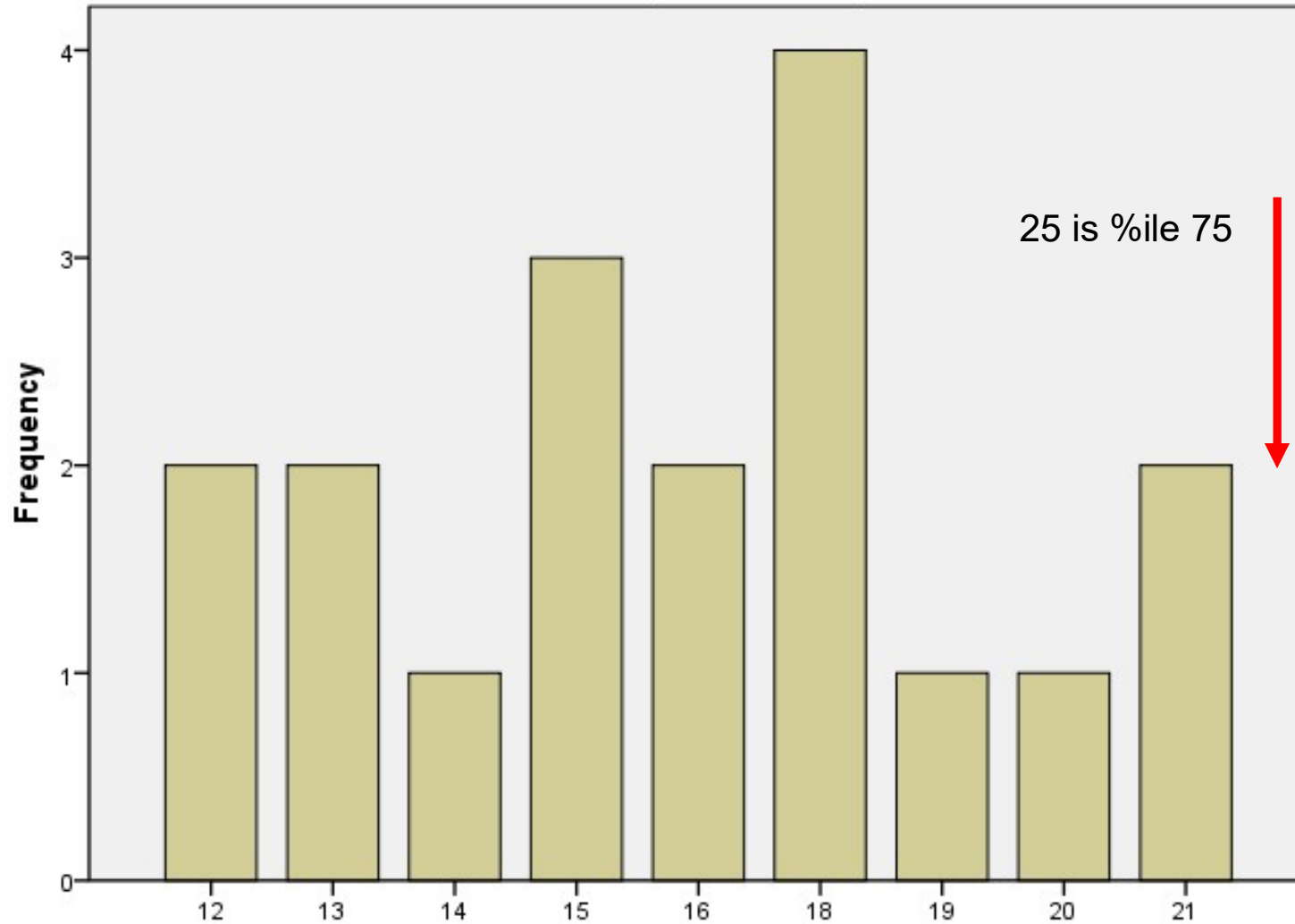


PORTZKY-POBOS BURNOUTSCAN Fysieke Klachten en Slaapproblemen



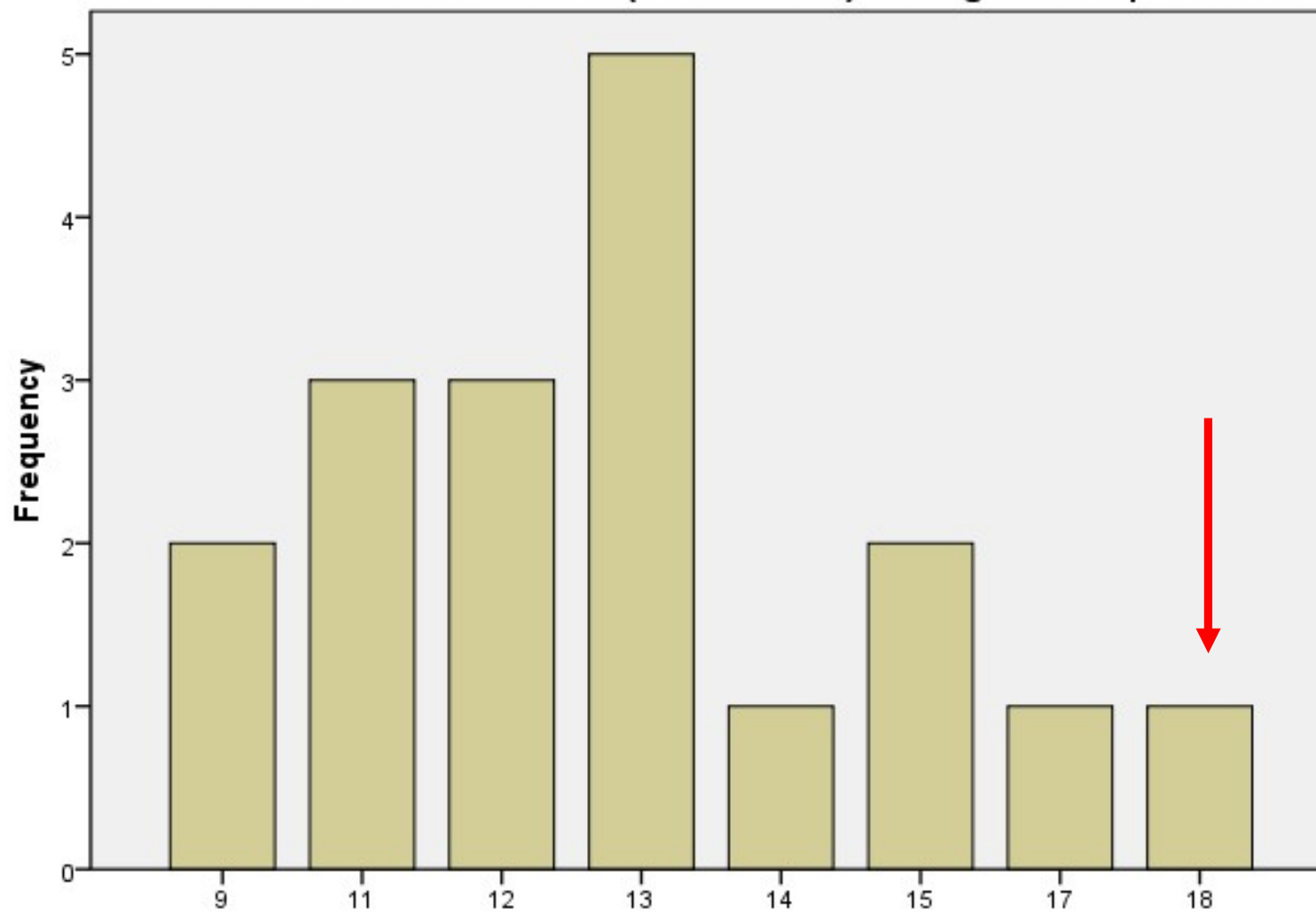
PORTZKY-POBOS BURNOUTSCAN Fysieke Klachten en Slaapproblemen

PORTZKY-POBOS BURNOUTSCAN (verminderde) Zinvolheid en Bore Out



PORTZKY-POBOS BURNOUTSCAN (verminderde) Zinvolheid en Bore Out

PORTZKY-POBOS BURNOUTSCAN (verminderde) Bevlogenheid op het werk



PORTZKY-POBOS BURNOUTSCAN (verminderde) Bevlogenheid op het werk

Wat omvat de opleiding?

- Twee dagen theorie rond stress en veerkracht, waarbij ook geleerd wordt om met de meetschalen aan de slag te gaan
- Twee halve casuïstiekdagen na 1 maand en 3 maanden, om ook echt aan de slag te gaan met de tools, en te leren om daar conclusies rond te formuleren. Immers, denk aan de bevindingen rond diagnostiek door het Trimbosinstituut:
 - Overgrote meerderheid positief tegenover diagnostiek, maar...
 - Overgrote meerderheid ontgoocheld in ervaringen met diagnostiek!
 - Steeds 3 zelfde klachten:
 - Nooit meer iets over gehoord
 - Diegene die me feedback gaf kende er zelf niks van
 - 10% geeft aan dat sinds resultaat gekend is de houding van het team veranderd was

Maar... toegegeven;
soms kan fight
gedrag best wel
voordelen
opleveren... Dank
voor uw tijd!

