



Samenvatting

Over stress is veel te doen. Maar wat is het precies? En hoe kunnen bedrijven hier op de juiste manier op inspelen? En wat kunnen leidinggevenden concreet doen om het aan te pakken? In elk geval is het intussen beroepsziekte nummer één!

'Stressoren' zijn er in vele soorten en maten. Stress is ook nodig om optimaal te kunnen presteren. Maar wat is dan te veel? De eerste signalen zijn herkenbaar, zoals prikkelbaar worden, er vermoeid en onverzorgd uitzien en vaker fouten maken.

De aanpak bestaat uit onder andere het creëren van een veilige werkomgeving en vergroten van de zelfredzaamheid van medewerkers. Ook dient deze rekening te houden met het type medewerkers, wat geldt voor zowel mannen als vrouwen.

Deze whitepaper vertelt u hoe het precies zit met signalen en stresstypes en welke aanpak u als werkgever en in het bijzonder welke aanpak leidinggevenden kunnen hanteren.

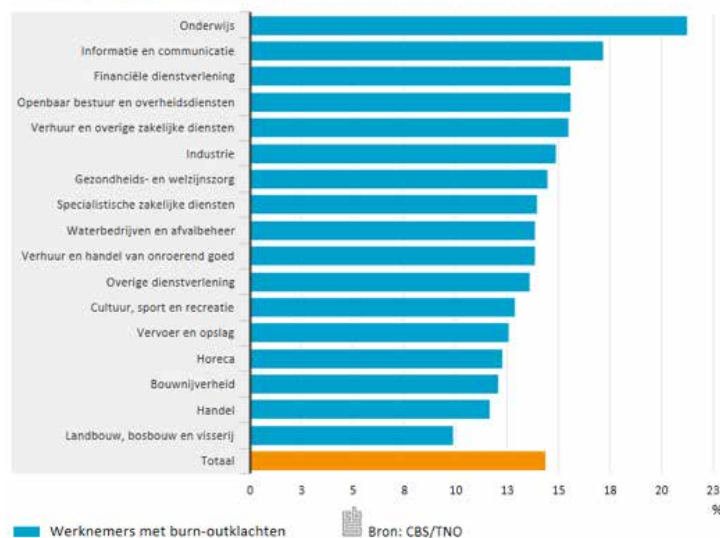
Werkstress: hoe zit het precies?

De grootste beroepsziekte van het land kost het Nederlands bedrijfsleven handenvol geld. Toch is er veel dat bedrijven kunnen doen om stress bij medewerkers te verminderen en te voorkomen. Wat is stress precies? Hoe openbaren zich de eerste signalen? En wat kunnen leidinggevenden concreet doen om dit aan te pakken?

Het is beroepsziekte nummer één: werkgerelateerde stress. De GGD signaleerde in 2015 dat er dat jaar voor het eerst meer mensen arbeidsongeschikt waren geworden door psychische klachten en gedragsstoornissen dan door lichamelijke problemen. Ruim 400 duizend mensen, voornamelijk de groep tot 35 jaar, konden in 2015 niet meer werken vanwege psychische problemen. Een nog veel grotere groep betreft de mensen die weliswaar nog niet uitgevallen zijn, maar die wel degelijk kampen met stress en burn-out klachten. Zij voelen zich leeg en moe aan het eind van een werkdag en ook de volgende ochtend is hun batterij niet voldoende opgeladen. Naar schatting lopen maar liefst meer dan een miljoen mensen jaarlijks het risico op een burn-out of andere werkgerelateerde psychische aandoeningen, blijkt uit cijfers van TNO. En ruim eenderde van het werkgerelateerde ziekteverzuim is het gevolg van werkstress. Met andere woorden: een op de drie mensen die zich ziek meldt, doet dit vanwege stress op het werk. Dat zijn ruim 7,5 miljoen verzuimdagen. Daarmee kost werkstress werkgevers maar liefst 1,8 miljard euro per jaar (TNO, 2014)

De oorzaken van werkstress zijn zeer divers. Maar één ding is zeker. Wanneer stress in een vroeg stadium wordt gesignaleerd omdat medewerkers open durven en kunnen zijn over wat hen bezighoudt, nemen gevoelens van stress af en kunnen burn-outs soms worden voorkomen.

Werknemers met burn-outklachten, 2014



Stress en burn-out: meer dan 'te druk'

Wie denkt dat stress uitsluitend het gevolg is van een te volle agenda en een te hoge werkdruk heeft het mis. Stress is vooral een perceptie en wordt niet veroorzaakt door het werk zelf maar door de manier waarop de werknemer reageert op de omstandigheden.

Stress is namelijk een toestand die ontstaat wanneer iemand niet in staat is (of denkt niet in staat te zijn) aan de eisen te voldoen die aan hem worden gesteld. Simpel gezegd: het wordt de persoon allemaal een beetje te veel. Stress hoeft overigens niet slecht te zijn. Sterker nog. Stress moet! Om optimaal te kunnen presteren is een prettige hoeveelheid stress noodzakelijk. Het stelt ons in staat om bijvoorbeeld snel weg te kunnen rennen wanneer gevaar dreigt. Pas wanneer we gedurende lange tijd aan stress worden blootgesteld zonder dat we de spanningen kunnen ontladen, heeft dit negatieve gevolgen voor onze gezondheid.

Wanneer gevoelens van stress lang aanhouden, kan dit leiden tot een burn-out. Iemand met een burn-out is volledig opgebrand, volkomen leeg en heeft geen energie meer. De persoon in kwestie is zowel psychisch als lichamelijk uitgeput. Niets lijkt meer zin te hebben. Niets lukt meer. Opvallend genoeg zijn het vaak niet de 'slappelingen' die in deze situatie belanden. Burn-out treft juist de gemotiveerde en hardwerkende mensen, die zich voor de volle honderd procent inzetten om hun werk zo goed mogelijk te doen.

Stress heeft directe gevolgen voor zowel het lichaam als de psyche omdat het het lichaam immers in opperste staat van paraatheid brengt. De hartslag gaat omhoog, de ademhaling wordt sneller en de spieren spannen zich aan. Dit komt omdat stresshormonen als adrenaline en cortisol worden aangemaakt wanneer mensen stress ervaren. Dit alles is een natuurlijke en gezonde reactie van het lichaam, waar mensen in de regel goed tegen bestand zijn. Wanneer de stress echter chronisch wordt en na een periode van stress geen periode van rust komt, ontstaan er meer 'onnatuurlijke' en ongezondere lichamelijke klachten.

De oorzaken

Werkstress kent vele oorzaken, ofwel stressoren, en de ene persoon is daar gevoeliger voor dan de ander. Rosenman en Friedman (1974) hebben een onderscheid gemaakt naar A- en B-typen mensen, waarbij type A stressgevoeliger is dan type B. Type A is vaak gejaagd, ongeduldig, competitief en sterk betrokken bij het werk. Type B is daarentegen zuinig met energie, rustig, minder gehaast en alleen druk als het nodig is. Het zijn opvallend genoeg degenen die erg betrokken zijn bij het werk en graag willen presteren, die vatbaar zijn voor werkstress. Het is ook niet voor niets dat stress het meest voorkomt onder medewerkers in het onderwijs. Maar wat zijn dan precies de stressoren waar met name deze medewerkers last van hebben? Niet binnen de beschikbare werktijd aan de verwachtingen kunnen voldoen, is zo'n stressor. Dat levert gehele spanningen op. En iemand die niet geschikt is voor het werk, raakt eerder in de problemen dan iemand die wél de juiste capaciteiten in huis heeft. Stress kan overigens ook ontstaan bij mensen die onder hun niveau werken. In dat geval is de werkdruk te laag en levert dit gevoelens van ongenoegen en stress op. Problemen als gevolg van werkdruk worden bovendien vaak verergerd als de onderlinge relaties op het werk verstoord zijn. Bijvoorbeeld in het geval van een verziekte werksfeer, een conflict met de baas, pestgedrag van collega's, enzovoort.

De nummer één oorzaak van stress en burnout op het werk is echter een gebrek aan autonomie. Zodra mensen geen controle hebben over wat ze doen en op welke manier, en ze nauwelijks tot geen verantwoordelijkheden en bevoegdheden hebben, wakkert dit stressgevoelens aan. TNO becijferde dat gebrek aan autonomie in 44% van de gevallen de oorzaak is. 'Hoge taakeisen' komt op de tweede plaats en 'ongewenst gedrag' op de derde plaats van oorzaken van stress.

Stressoren zijn er in vele soorten en maten:

De inhoud van het werk

Voorbeelden:

- te veel werk
- te hoog werktempo
- te moeilijk werk
- te eenvoudig werk
- te monotoon werk
- kortcyclisch werk
- onduidelijke taakeisen

Arbeidsomstandigheden

Voorbeelden:

- lawaai
- temperatuur
- trillingen
- gevaarlijke situaties
- werkhouding
- zwaar werk

Arbeidsvoorwaarden

Voorbeelden:

- lage beloning
- ploegendienst
- stukloon
- weinig loopbaanmogelijkheden
- slechte contractvorm
- onvoldoende werkzekerheid

Sociale verhoudingen

Voorbeelden:

- slechte manier van leidinggeven
- te weinig verantwoordelijkheden
- onvoldoende sociale ondersteuning
- te weinig zeggenschap
- ongewenste intimiteiten
- slechte communicatie

Herken de gestreste medewerker

Medewerkers kunnen stressklachten om verschillende redenen ontwikkelen die vaak met zowel het werk als met de privésituatie te maken hebben. Het werk is bijvoorbeeld te zwaar, de doelen zijn onduidelijk, ze krijgen niet voldoende positieve feedback, de werksfeer is onaangenaam of thuis loopt het niet lekker. In feite is de stress dan incidenteel – hoewel deze wel degelijk jaren kan voortduren - en (deels) gerelateerd aan de situatie. Wanneer dit het geval is, is het zaak de signalen te herkennen. Zo kunnen medewerkers prikkelbaar worden, er vermoeid en onverzorgd uitzien, vaker fouten maken, zich terugtrekken, soms uitvallen naar anderen, weinig pauzes nemen, moeite hebben met 'nee' zeggen, overmatig betrokken zijn bij het werk of juist niet meer geïnteresseerd zijn in het werk. Om niet te falen, gaan deze medewerkers vaak nog harder werken. Tot het punt dat het niet meer gaat en ze vastlopen. Voor leidinggevenden komt zo'n moment vaak als een donderslag bij heldere hemel. Ze zien het vaak niet aankomen omdat deze mensen enorm bedreven zijn in het verbergen van hun angsten en belemmeringen. Door echter tijdig de stress te signaleren kan de situatie worden aangepakt en veranderen vaak ook de gevoelens. Een deel van de stressbeleving die medewerkers ervaren gaat echter niet over de situatie waarin zij zich bevinden, maar over hun persoonlijkheid. De een reageert sterker op het idee de controle te verliezen dan de ander. Sommigen hebben structureel het gevoel niet goed genoeg te zijn. Stressvolle situaties en het gevoel en grip en controle te verliezen, versterken dat gevoel alleen maar. Symptomen van dieperliggende problematiek zijn: moeite hebben met samenwerken, niet kunnen omgaan met conflicten, graag de aandacht naar je toetrekken, moeite hebben met aanpassen, 'zwart-wit' denken en weinig reflecterend vermogen.



De eerste signalen

Iedereen heeft wel eens last van stress. Op zich geen probleem, mits er daarna weer een periode van herstel volgt. Wanneer iemand echter te lang achter elkaar gestrest is en deze persoon de 'accu' zelf niet meer kan opladen, kan hij lichamelijke en psychische klachten verwachten. Herken ze bij de medewerkers en neem ze serieus.

Fysieke klachten	Psychische/emotionele klachten
Hoofdpijn	Vergeetachtig
Moe	Snel geïrriteerd
Slecht slapen	Angstig
Hartkloppingen	Weinig kunnen hebben
Nek- of rugpijn	Opgejaagd
Buikpijn	Zorgen
Hoge bloeddruk	Somber/ontevreden

Herken de stresstypes

McClellan en Hamilton (2010) onderscheiden vier stresstypes die op zowel mannen als vrouwen van toepassing zijn:

Turbotype.

Het turbotype heeft de zaken graag onder controle en is een zeer productief persoon. Als de druk wordt opgevoerd, werkt het turbotype nog een slag harder en probeert hij de zaken nog meer onder controle te houden. Het gevolg is dat hij zich niet meer kan ontspannen, zich voortdurend opgejaagd voelt en de controle niet meer los kan laten.

Crashtype.

Het crashtype is een multitasker bij uitstek. Dit type kan veel ballen tegelijkertijd in de lucht houden maar voelt niet aan wanneer het allemaal te veel wordt. Hij gaat door totdat hij crasht. En zodra hij onder de stress bezweken is, is hij tot niets meer in staat. Dit type loopt de grootste kans op een burn-out.

Hooggevoelige type.

Bij het hooggevoelige type is de stress gelinkt aan emoties. Wanneer deze persoon last heeft van stress kunnen ogenschijnlijk kleine dingen hem al uit balans brengen. Hij raakt snel uit evenwicht en richt zijn boosheid en agressie niet naar buiten, maar tegen zichzelf.

Bore-out type.

Het bore-out type raakt gestrest door onderbelasting. Hij realiseert zich dit vaak niet. Uit angst voor overbelasting en een burn-out doet dit type het soms bewust rustig aan, niet wetende dat onderbelasting juist stress veroorzaakt. Eenmaal gestrest, trekt hij zich terug en is hij moeilijk te motiveren.

De aanpak

Voorkomen is beter dan genezen. Dat geldt zeker in het geval van stress. Bij zowel situationele als structurele stress kan een leidinggevende veel doen om klachten niet uit de hand te laten lopen. Hieronder de vijf belangrijkste interventies:

1. Creëer een veilige omgeving

Door een veilige omgeving te creëren, worden medewerkers uitgenodigd te praten over hun problemen, onzekerheden en angsten. Hierdoor kunnen ze in een vroeg stadium signalen afgeven aan hun leidinggevende die hierop actie kan ondernemen.

2. Ga in gesprek met elkaar

Leidinggevendenden die geregeld een praatje maken met hun medewerkers en doorvragen op onderwerpen die hun gevoel of beleving betreffen, komen veel te weten. Doet de medewerker datgene wat hem inspireert? Weet hij wat er van hem wordt verwacht? Zijn er problemen waar hij tegenaan loopt? Zowel thuis als op het werk? Kan hij zich voldoende ontwikkelen? Enzovoort. Op basis van de antwoorden kan een leidinggevende desgewenst het werk aanpassen.

3. Waak voor een goede balans

Op het moment dat een medewerker aangeeft dat hij teveel hooi op zijn vork heeft en het werk maar moeilijk kan combineren met thuis, is het zaak dit serieus te nemen en te kijken op welke manieren de medewerker kan worden ontlast. Zodoende kan de balans weer worden hersteld.

4. Vergroot de zelfredzaamheid

Controleverlies is een belangrijke oorzaak van stress. Door de medewerker te helpen zelfredzamer te worden – bijvoorbeeld door middel van trainingen, waaronder mindfulness – kunnen gevoelens van stress worden voorkomen. Het ‘goede gesprek’ speelt ook hierbij een belangrijke rol. Hierdoor wordt duidelijk wat de medewerker nodig heeft.

5. Geef complimenten

De helende kracht van complimenten wordt vaak onderschat. Medewerkers presteren nu eenmaal beter wanneer ze zich gewaardeerd voelen. En hoe beter en sterker zij zich voelen, hoe minder vatbaar ze zijn voor stress.

De meeste mensen komen niet vanzelf van hun burn-out klachten af. Zeker niet wanneer het mensen met een persoonlijkheidsstoornis betreft. Ze moeten erkennen dat ze hun fysieke grenzen niet in acht hebben genomen, leren hun houding en gewoontes te veranderen, gezonder te gaan leven, en weerbaarder te worden. Maar áls mensen na een burn-out terugkeren naar het werk, zijn ze vaak sterker uit de strijd komen. Als gevolg van zogenaamde posttraumatische groei zijn deze medewerkers zelfs bevloeger dan voorheen en weten ze beter wie ze zijn en wat ze willen.

Meer weten?

Wilt u meer informatie over dit onderwerp of advies hoe u de duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers in uw organisatie het best kunt vergroten? Neem dan contact op met VGZ via zakelijk@vgz.nl of bel **088 - 131 35 00**.

Of kijk op vgz.nl/werkgevers.

Deze whitepaper kwam tot stand in samenwerking met Emma de Leng, GZ psycholoog en coach, aangesloten bij CENZO (Centraal Netwerk Psychologische Zorg).