

Groeiende werkstress kost miljoenen

Auteur: Friederike de Raat

'Managers vertonen ontwijkend gedrag als het om stress gaat'

In bijna alle Nederlandse bedrijven kampen werknemers met stress. Gevolg: hoge kosten. Toch beschouwen de meeste werkgevers het als een probleem van de werknemer zelf.

Van zondag op maandag slecht slapen, 's avonds thuis nog even de pc aanzetten om te kijken of de baas al heeft gereageerd op je mailtje, de laptop mee op vakantie voor het geval je plotseling onmisbaar mocht blijken op kantoor en geïrriteerd reageren op je kinderen als ze luidruchtig zijn. Stressverschijnselen, wie herkent ze niet?

Al zeker twintig jaar staat stress hoog op de onderzoeksagenda van universiteiten, adviesbureaus en gezondheidsinstellingen. Maar ondanks de publicatie van lijvige rapporten vol aanbevelingen is er al die tijd weinig veranderd. In 96 procent van alle Nederlandse bedrijven en organisaties kampen werknemers in meer of mindere mate met stress. De kosten daarvan (onder meer door omzetverlies en vervangingskosten) bedragen zo'n 6 miljoen euro per dag, zo berekende het Centraal Planbureau onlangs. Dat bedrag komt overeen met eerdere bevindingen van onder meer TNO Arbeid, Peer Consulting en KPMG. Die kosten worden zwaar onderschat in het bedrijfsleven, bleek uit een onderzoek van personeelsvakblad PW en Instituut Werk en Stress onder 357 personeelsmanagers. En dat terwijl circa 65 procent van de personeelsmanagers aangeeft dat de stress in hun bedrijf het afgelopen jaar is toegenomen.

Eigenlijk is het vreemd dat we gestrester worden, vindt Paul Schreurs, directeur van het Instituut voor Werk en Stress. „Want werken was nog nooit zo leuk, inspirerend en goed voor de persoonlijke ontwikkeling als nu. Kennelijk zijn er andere factoren die stress veroorzaken." Werktempo en de hoeveelheid werk zijn van weinig belang, volgens Schreurs. „Het gaat veel meer om de verschijnselen om het werk heen, zoals het management, de planning in de organisatie of bij jezelf, de collega's en de balans tussen werk en privé-leven. Als je genoeg tijd hebt om te herstellen van een flinke inspanning kunnen de meeste werknemers prima omgaan met werkdruk en een stevig tempo."

Maar ook de slechte economie zet meer druk op werknemers. „De stress neemt toe, maar paradoxaal genoeg blijft het aantal klachten daarover gelijk", aldus manager Fietje Vaas en onderzoeker/adviseur Noortje Wiezer van TNO Arbeid. „Dat komt vermoedelijk doordat baanonzekerheid en reorganisaties leiden tot spanningen, maar er tegelijkertijd voor zorgen dat werknemers niet durven laten blijken dat ze daar niet tegen opgewassen zijn uit angst hun werk te verliezen. En als de economie opleeft, worden niet meteen meer mensen aangetrokken. De zittende werknemers moeten dan gewoon harder werken om de toegenomen orders te realiseren."

Ook de globalisering - die ertoe leidt dat werknemers op vreemde uren te maken krijgen met klanten en filialen over de hele wereld met wie ze niet in hun eigen taal kunnen communiceren - voert de stress op, zo blijkt uit onderzoek van TNO. De door pc en mobiele telefoon steeds vagere scheidslijn tussen werk en privé heeft hetzelfde effect, net als de overdosis informatie die we dankzij e-mail krijgen. Wiezer: „De werknemer moet steeds beter in staat zijn om zijn eigen grenzen te trekken."

De groeiende complexiteit van het leven draagt ook niet bij tot een relaxter bestaan, volgens Schreurs van het Instituut voor Werk en Stress. „Onze maatschappij is bijna over-georganiseerd. We moeten vreselijk veel taken en bezigheden plannen en combineren en dat is alleen maar toegenomen nu steeds meer vrouwen werken. Daar

komt bij dat er meer wordt gevraagd van de werknemer: hij moet breed inzetbaar zijn, doelen halen, geen fouten maken en bij de tijd blijven. En uit de psychologie weten we dat mensen gefrustreerd raken als hun doelen te hoog gesteld worden."

Uit onderzoek van TNO blijkt dat 43 procent van alle werk- en beroepsgerelateerde klachten wordt veroorzaakt door stress. Psychische klachten kostten in 2001, inclusief WAO-kosten en medische kosten, 5 miljard euro per jaar. Vaas: „En dan hebben we het nog niet eens over de kosten als gevolg van werknemers die zich nog niet ziek hebben gemeld, maar wel slecht functioneren door stress."

Toch is het reduceren van de kosten van stress geen illusie, volgens Vaas en Wiezer van TNO. Maar dan moet de aanpak wel heel anders. „Stress voorkomen moet een verantwoordelijkheid van managers worden. Maar een belangrijk probleem is dat managers willen scoren op korte termijn. Ze nemen snelle maatregelen en pakken niet de oorzaken van stress aan." Een afdeling Personeel, Organisatie kan nog zoveel goede maatregelen bedenken, zeggen Vaas en Wiezer, maar als ze de managers niet meekrijgen, lukt het niet. „Alleen de manager kent de werkvloer en de mensen." Lange wachttijden, veel fouten, veel vergaderingen en een cc-cultuur kunnen duiden op een weinig efficiënte en dus stressvolle werkwijze.

Managers vertonen nogal eens ontwijkend gedrag als het over stress gaat, volgens Vaas. „Ze verwijzen vaak meteen naar de thuissituatie van de werknemer, in plaats van te kijken naar storingen op de werkvloer, zoals slechte samenwerking, herhaalde fouten, onderbezetting, conflicterende belangen tussen afdelingen of slechte apparatuur." Wiezer: „Stress wordt te vaak individueel aangepakt. De werknemer wordt naar een anti-stresstraining of timemanagementcursus gestuurd en kan er dan weer even tegenaan, maar zijn opvolger loopt tegen dezelfde problemen op. De aanpak van stress is te veel gericht op de aard van het beestje."

Dat klopt, volgens Marie-José van Rooy, die als manager preventie bij GGZ-Delfland en eigenaar van Werkcompany al jaren werkstresstrainingen geeft. „Werkgevers en managers zijn bang om over stress te beginnen op de werkvloer uit angst dat plotseling alle werknemers ermee komen. En die zijn op hun beurt bang om aan te geven dat ze gestresst zijn omdat het onderwerp nog steeds taboe is. Hoewel het gek genoeg óók taboe is om te zeggen dat je niet moe en druk bent."

De klachten die Van Rooy waarneemt bij deelnemers aan haar trainingen variëren van vermoeidheid tot darmklachten en van slecht slapen tot zere gewrichten. Deze trainingen kun je in elk bedrijf geven, is de overtuiging van Van Rooy. „Want stress komt overal voor en hangt altijd samen met drie factoren: de hoeveelheid en zwaarte van het werk, de arbeidsomstandigheden en de aard van de werknemer.

Aan al die oorzaken is wel iets te doen, maar niet bij iedereen en in elk bedrijf is dat even gemakkelijk." Daarnaast is stress een maatschappelijk probleem, vindt Van Rooy, dat we met z'n allen hebben gecreëerd en in stand houden. „Want we maken zelf afspraken over prestaties en productie. En thuis doen we dat nog eens dunnetjes over. Dan blijf je alleen stressvrij als je keuzes gaat maken: waar wil ik mijn energie in steken? In welke molen wil ik meedraaien?" In de training maken deelnemers een persoonlijk plan van aanpak, waarin ze knelpunten en verbetermogelijkheden noteren. Van Rooy: „Daarna gaan we kijken wat er mislukt en waarom. De meeste deelnemers verlaten de cursus met een lichter gevoel en meer controle over hun leven."

Maar ook de werkgever kan nog heel wat doen om stress te verminderen. „Er zou een veel betere diagnose en gerichtere behandeling moeten komen voor klachten als depressiviteit, chronische vermoeidheid, overspannenheid en burn-out", vindt Paul Schreurs van het Instituut voor Werk en Stress. Weliswaar heeft de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde enkele jaren geleden al duidelijke richtlijnen en omschrijvingen van deze klachten opgesteld, maar huisartsen en publiek gebruiken deze termen nog vaak door elkaar, aldus Schreurs. „Terwijl die klachten toch

elk op een andere wijze aangepakt moeten worden. Als die richtlijnen op ideale wijze toegepast zouden worden, zouden er jaarlijks miljoenen euro's bespaard kunnen worden. Maar voorlopig is het al positief dat er minder gepamperd wordt en mensen sneller weer bij het werk betrokken worden, al is het maar voor twee uur per dag."

Verder zouden leidinggevendenden beter opgeleid moeten worden om stresssignalen te herkennen en om te gaan met psychische ziekmeldingen, vindt Schreurs. Om stress vroegtijdig te signaleren, kunnen zogeheten werkbelevingsonderzoeken nuttig zijn. „Maar dan moeten de vragen wel praktischer worden en meer toegespitst op een bedrijf of zelfs afdeling. Nu is zo'n onderzoek vaak een verplicht nummer met standaard vragen. En de directie moet daadwerkelijk iets doen met de uitkomsten van het onderzoek in plaats van het in een la leggen."

En neem een arbodienst die bedrijf en branche kent, adviseert Schreurs. „Een bedrijfsarts die niet alleen algemene verzuimspreekuren houdt, maar ook het management adviseert en praat met mensen die zich nog níet hebben ziek gemeld. Het is toch vreemd dat we wel weten wanneer computers, lampen en kantoormeubilair aan reparatie of vervanging toe zijn, maar nauwelijks uitvalsignalen van werknemers oppikken?"

Als Paul Schreurs zelf directeur van een flink bedrijf zou zijn, dan wist hij het wel: „Ik zou kinderopvang beter regelen en niet moeilijk doen over een vrije dag bij calamiteiten. En een loopbaancoach lijkt me ook een goed idee. Ik kan me zelfs voorstellen dat een bedrijf een maatschappelijk werker in dienst heeft, die bijvoorbeeld begeleiding biedt voor een verslaafde partner of probleemkinderen. Want de helft van alle verzuim heeft te maken met de privé-situatie. Als werkgever zou ik er financieel dus zeer bij gebaat zijn dat mijn mensen zich happy voelen."

Cijfers over stress

Stress wordt door personeelsmanagers te weinig onderkend als oorzaak van verzuim. Volgens directeur Paul Schreurs van het Instituut voor Werk en Stress schrijven personeelsmanagers gemiddeld slechts 12,5 procent van alle verzuim toe aan stress. Onderzoek van onder meer de Brancheorganisatie voor Arboartsen, het CPB en TNO Arbeid wijst uit dat dit in werkelijkheid op 35 tot 50 procent ligt. De oorzaak van het verschil: werknemers zeggen liever dat ze griep of rugklachten hebben dan dat ze stress hebben. De verzuimkosten door stress (afgezien van WAO en medische kosten) komen daarmee op circa 1,5 miljard euro per jaar. Dat bedrag komt overeen met eerdere bevindingen van onder meer TNO Arbeid, Peer Consulting en KPMG. Verzekeraars komen hoger uit: op 3 tot 6 miljard euro per jaar. De ondervraagde personeelsmanagers becijferden de stresskosten voor hun eigen bedrijf op gemiddeld 362.771 euro per jaar (gemiddelde omvang: bijna 600 medewerkers).

Van de ondervraagde personeelsmanagers denkt 71 procent dat werkdruk de voornaamste oorzaak van werkstress is. De helft noemt slechte planning en 45 procent geeft arbeidsconflicten de schuld van stress. Van de ondervraagden denkt 9 procent dat 'veel medewerkers' de organisatie willen verlaten wegens werkstress. Bijna de helft geeft aan dat werkstress moeilijk te bestrijden is door gebrek aan tijd en het feit dat het management het niet belangrijk genoeg vindt. (Bron: PWnet)

Bron: NRC Handelsblad d.d. 15 december 2004

Op dit artikel rust auteursrecht van NRC Handelsblad BV, respectievelijk van de oorspronkelijke auteur