

## Stress op de werkvloer minder dramatisch dan het lijkt

‘Laat ons eens ophouden met al die horrorverhalen over stress’

*Met de regelmaat van een klok worden we om de oren geslagen met horrorverhalen over stress. Vorige week nog stond in alle kranten te lezen dat een op de drie werknemers er onder gebukt zou gaan. Het lijkt alsof we met zijn allen onszelf aan het voorbijlopen zijn. En toch is de situatie minder erg dan ze lijkt. Het gros van de werknemers voelt zich bijzonder goed in zijn vel, zo blijkt. ‘Maar bepaalde mensen hebben er belang bij de zaken wat op te kloppen.’*



Voor de meesten onder ons zit de langverwachte en welverdiende vakantie erop. Een week of twee heerlijk niets doen in een zonovergoten vakantieoord. Geen zorgen, geen deadlines, geen rapporten, geen verantwoordelijkheden. Alhoewel. Vanuit de ligstoel aan het zwembad hebben we toch regelmatig sms-jes van medewerkers beantwoord. Korte berichtjes, geen moeite. En ja, onze laptop hebben we 's avonds wel eens ingelogd op het netwerk van het hotel om snel in onze inbox te gluren. En terwijl we dan toch bezig waren, hebben we meteen even onze mening gegeven over die interessante nota die een collega doorstuurde.

Herkenbaar? Dan heeft u volgens de laatste inzichten last van cyberstress, ofwel: het gevoel altijd en overal bereikbaar te willen zijn via e-mail of gsm. Onderzoek wees uit dat twee op de drie hoger opgeleide werknemers hun laptop en gsm meenemen op vakantie. Blijkbaar hebben we het erg moeilijk met de gedachte volledig afstand te nemen en absoluut onbereikbaar te zijn.

Wat de vraag oproept of onze batterijen met de drukke septembermaand voor de deur wel genoeg opgeladen zijn om er weer tegenaan te gaan.

Voor de meesten onder ons zit de langverwachte en welverdiende vakantie erop. Een week of twee heerlijk niets doen in een zonovergoten vakantieoord. Geen zorgen, geen deadlines, geen rapporten, geen verantwoordelijkheden. Alhoewel. Vanuit de ligstoel aan het zwembad hebben we toch regelmatig sms-jes van medewerkers beantwoord. Korte berichtjes, geen moeite. En ja, onze laptop hebben we 's avonds wel eens ingelogd op het netwerk van het hotel om snel in onze inbox te gluren. En terwijl we dan toch bezig waren, hebben we meteen even onze mening gegeven over die interessante nota die een collega doorstuurde.

Herkenbaar? Dan heeft u volgens de laatste inzichten last van cyberstress, ofwel: het gevoel altijd en overal bereikbaar te willen zijn via e-mail of gsm. Onderzoek wees uit dat twee op de

drie hoger opgeleide werknemers hun laptop en gsm meenemen op vakantie. Blijkbaar hebben we het erg moeilijk met de gedachte volledig afstand te nemen en absoluut onbereikbaar te zijn. Wat de vraag oproept of onze batterijen met de drukke septembermaand voor de deur wel genoeg opgeladen zijn om er weer tegenaan te gaan.

Als we de verhalen die de laatste tijd in verschillende media verschenen mogen geloven, is dat niet het geval. Erger nog: bijna een derde van de vlaamse werknemers zou gebukt gaan onder zware stress. Dat becijferde dr. Luc Swinnen, bedrijfsconsulent stressmanagement, na onderzoek van ongeveer 60.000 werknemers in grote bedrijven (waaronder Bayer, Sidmar, Agfa-Gevaert en enkele Belgische grootbanken.) 'Het gaat meestal over kleine dingen', zegt Swinnen. 'Een collega die geen goedendag zegt, een computer die niet wil starten. Kleine ergernissen, die wanneer ze zich dag na dag opstapelen, maken dat we na verloop van tijd bol staan van de stress. Stress is in dit land een toenemend probleem aan het worden. Net als zelfmoord, agressie en depressie. We gaan er met zijn allen aan kapot.'

Stress kost geld. Dat is al langer geweten. Uit de werkbaarheidsmonitor van de SERV (Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen) van 2000 blijkt dat stress het bedrijfsleven jaarlijks 3,7 miljard euro kost, aan bijdragen voor de ziekteverzekering en aan de kosten van ziekteverzuim veroorzaakt door stress. Dat is een conservatieve raming, want omzetverlies door slechter presterende werknemers valt moeilijk te meten en is dus niet in rekening genomen. Voor een bepaalde groep werknemers vormt stress een zeer groot probleem. Dan spreken we niet over mensen die op de toppen van hun tenen lopen omdat de computer niet werkt. Uit recent onderzoek van Hans De Witte en Guy Notelaers aan de KULeuven blijkt dat sommige mensen hardere noten te kraken hebben: 4 procent van de door hen ondervraagde werknemers bleek te bezwijken aan een extreme burnout, 8 procent ging gebukt onder een veel te zware werkdruk en 6 procent verklaarde absoluut geen plezier te beleven aan zijn werk. Bovendien klaagde 20 procent van de ondervraagden zich te gespannen te voelen en te weinig tijd te ervaren om te herstellen van de hoge werkdruk. Die ernstige stressfactoren dragen bij tot slapeloosheid, overspanning, conflicten binnen het gezin en leiden soms tot hartklachten of depressies.

## Bevlogenheid

Tot zover het slechte nieuws. Op basis van de resultaten van het onderzoek van De Witte en Notelaers kunnen we ook een ander plaatje schetsen. Naast de 4 procent uitgebluste werknemers, zit ook een leger mensen die zich bijzonder goed in hun vel voelen. 72 procent verklaart erg veel plezier te beleven aan het werk. Meer zelfs, twee op de drie van de ondervraagden geven te kennen rijkelijk energie te putten uit hun job. 'Bevlogenheid', is de term die onderzoekers daarvoor hanteren. Uit het onderzoek blijkt voorts dat burnout bij de Vlamingen gemiddeld 2,5 op 10 haalt, terwijl bevlogenheid een gemiddelde score krijgt van 7,5 op 10. Verrassend is ook dat Vlaanderen relatief goed scoort in vergelijkend Europees onderzoek. Uit de European Survey on Working conditions van 2000 blijkt dat de Vlamingen gemiddeld minder spanning ervaren dan hun Europese collega's, en dat ze beter scoren voor arbeidstevredenheid.

Een andere kant van het verhaal, die helaas te weinig wordt verteld, vindt arbeidspsycholoog Hans De Witte. 'Nogal wat onderzoeken naar stress op de werkvloer peilen specifiek naar factoren die stress opwekken. Terwijl je eigenlijk een samenspel van factoren in beschouwing moet nemen. Enerzijds zijn er de zogenaamde 'stressoren' eigen aan de job, zoals monotoon werk, fysieke of emotionele belasting, te weinig inspraak, werkdruk of een slechte relatie met een leidinggevende. Daarnaast zijn er symptomen bij de persoon, die wijzen op spanning, ontevredenheid of burnout. Dat is de negatieve kant van het verhaal. Daartegenover staat dat er op het werk ook heel wat 'hulpbronnen' zijn, zoals steun van de collega's, verantwoordelijkheid of autonomie. Daaruit kan een positieve beleving van het werk voortvloeien, die ervoor zorgt dat men enthousiast, tevreden of voldaan is.'

'Uiteindelijk', zegt De Witte, 'is het dat geheel van elementen dat de performantie van een werknemer beïnvloedt. Je moet dus weten wat je meet. Als je iemand vraagt: 'voelt u zich

gestresseerd?', wat bedoel je dan precies? Meestal interpreteren mensen stress letterlijk als 'spanning'. Veel mensen antwoorden daarop positief, omdat ze spanning linken aan een hoge werkdruk. Wat niet wegneemt dat iemand met een hoge werkdruk een zeer hoge arbeidstevredenheid kan ervaren, omdat hij zich bijvoorbeeld goed kan ontplooiën via zijn job. In het totale plaatje zien we dat dat laatste meestal zwaar doorweegt. Iemand met een grote arbeidstevredenheid zit met andere woorden meestal niet om wat werkdruk verlegen. Maar wanneer je enkel dat laatste isoleert, zal die mens in de statistieken opduiken als een probleemgeval.'



Die eenzijdige en negatieve beeldvorming over stress en werk is gevaarlijk, waarschuwt De Witte. 'Door daar voortdurend op te hameren, gaan mensen die zich goed voelen in hun job op den duur denken dat ze abnormaal zijn. Ze gaan zich ongemakkelijk voelen omdat ze de enigen zijn die tevreden zijn tussen een leger van schijnbaar uitgebluste en overgestresseerde collega's. Waarbij we het probleem niet willen minimaliseren. Maar laat ons nu eens ophouden met al die horrorverhalen over stress, want het is niet ondenkbaar dat al die negatieve verhalen besmettelijk werken. Omgekeerd is het bewezen dat enthousiasme aanstekelijk werkt. Het wordt tijd dat de die kant van het verhaal wat meer beklemtonen. Want het is uiteindelijk bevolegheid die onze bedrijven doet draaien.'

## Training

In de praktijk van het bedrijfsleven zien we voorzichtige pogingen om dat nu ook te doen. Arbeidstevredenheid en enthousiasme zijn nu eenmaal makkelijker te detecteren dan demotivatie en ontevredenheid, en mits enkele kleine ingrepen kun je er ook veel gemakkelijker op inspelen. Het is met andere woorden evidentier om een relatief tevreden medewerker echt enthousiast te maken, dan een ontevreden medewerker terug voor de zaak te winnen;

Steeds meer werkgevers beseffen dat ook, stelt Dirk Antonissen, de gedelegeerd bestuurder van ISW Limits, een spin-off van de KULeuven en de UCL die zich specialiseerde in het meten van welzijn bij werknemers en het aanbieden van doelgerichte interventies. ISW Limits gaf sinds 1993 advies aan honderden bedrijven, waaronder Belgacom, Telenet, Volkswagen en Electrabel. 'Zeker grote bedrijven hebben oog voor het feit dat welzijn en tevredenheid van werknemers samenhangt met de performantie van het bedrijf. Ze willen inzicht krijgen in dat mechanisme, met de bedoeling het nog te versterken. Het interesseert hen te weten op welke knoppen ze moeten drukken bij welke medewerkers om een grotere tevredenheid en dus een betere performantie te krijgen. Op die manier krijg je een situatie waar beide partijen beter van worden.'

Daarbij hechten bedrijven steeds meer belang aan preventie, om de kosten van uitgebluste en gedemotiveerde werknemers te vermijden. Anthonissen: 'Ze organiseren trainingen voor leidinggevenden, om hen te leren hoe ze hun afdeling zo goed mogelijk kunnen runnen, hoe ze hun relatie met de ondergeschikten kunnen optimaliseren, en hoe ze eventuele signalen van stress in een vroeg stadium kunnen opvangen. De meeste managers willen hun mensen niet echt uitpersen tot hte op een bepaald moment uit de hand loopt. Ze willen het liefst leuke bedrijven runnen, waar een goede sfeer en een hoge tevredenheid heersen. De competitie tussen bedrijven om in bepaalde niches de beste mensen aan boord te houden, speelt daar uiteraard op in.'

## Gebakken lucht

Het is overigens niet alleen een kwestie van willen. Sinds de nieuwe Welzijnswet van 1996 is elke werkgever verplicht een preventief beleid te voeren over stress op de werkvloer. Hoe hij dat doet, staat hem vrij. Een bedrijfsleider van een KMO die in de cafetaria over de middag polst naar stressfactoren bij zijn medewerkers, kan daarmee voldoen aan de wet. Maar vooral grotere ondernemingen zijn geneigd daarvoor gespecialiseerde partners in de arm te nemen.

Het hoeft dus niet te verwonderen dat in de marge vaarvan een hoop consultancy bedrijfjes zijn ontstaan die zich specialiseerden in risicoanalyse en stressmanagement. Wetenschappers als Hans De Witte kijken met groeiende bezorgheid naar deze 'markt van de stress'. Bepaalde mensen hebben er belang bij de zaken wat op te kloppen. De grens tussen wetenschappelijke onderbouwde en commerciële uitspraken is soms vaag. Gebakken lucht verkoopt nu eenmaal goed.'

### Stressmanagement in de praktijk : Ervaringen uit de telecomsector

'Ik spreek niet graag over stress', zegt Tony Jossa, HR-directeur bij Telenet. 'Dat begrip is een vernauwing als je wilt peilen naar het algemene welzijn van je werknemers. Sinds 2003 werken wij met een uitgebreide vragenlijst die we hen oom de twee jaar voorleggen. De rode draad is de vraag 'hoe voel je je?'. Pure bevragingen naar stress hebben in onze sector geen zin. We spelen nu eenmaal in een markt met snelle technologische evoluties en veel concurrentie. Een zekere dosis stress is een deel van ons bestaan. Wat niet betekent dat je het niet in het oog moet houden.'

Zowel Telenet als Belgacom werken daarvoor met drie peilers. In een eerste fase gaat men iedereen informeren en sensibiliseren over stress en welzijn. Daarbij worden screenings gedaan en krijgen leidinggevenden workshops over coaching en stressdetectie. In een tweede fase gaat men kijken welke afdelingen gebukt gaan onder een hogere belasting. Dat kan gaan van ergonomische ingrepen, tot een actieplan voor flexibel werken om de balans work – family te verbeteren. In derde instantie worden echte herstelinterventies gedaan. Dat betekent dat werknemers met zware stressproblemen begeleiding krijgen, eventueel door externe professionelen. Belgacom heeft jaarlijks een 50-tal probleemdossiers op 16.000 werknemers.

'Het komt erop aan stress niet te stigmatiseren', zegt Marc Moris, hoofdpreventie-adviseur bij Belgacom. 'Los van die specifieke programma's, streven we er vooral naar om stressfactoren te reduceren in onze dagelijkse werking en omgang met het personeel. Zo konden alle leidinggevenden intekenen voor een opleiding onder de titel 'Help, ik werk met mensen'. Dat viel erg in de smaak. We merken ook dat de reacties op de werkvloer positief zijn. Alleen al het signaal dat je ermee bezig bent, maakt dat werknemers zich beter in hun vel voelen.'

## **STRESSHYPE 1: CYBERSTRESS**

Cyberstress is de drang om altijd en overal bereikbaar te willen zijn via e-mail of gsm. Stress over een overvolle mailbox waar we niet meer door geraken. De neiging om in het weekend toch nog even op onze laptop te willen tokkelen. Cyberstress is een nieuw fenomeen dat door stressdeskundigen met argusogen wordt gevolgd. 'Wanneer we er niet meer in slagen een noodzakelijke herstelperiode in te lassen, dreigt er een probleem', stelt arbeidspsycholoog Hans De Witte. 'De grootste performantie bereiken we immers door een goede afwisseling van intens werken en intens ontspannen. Het komt er dus op aan voor jezelf grenzen te trekken.' Maar we mogen het gevaar ook niet overroepen, zegt De Witte. 'Nieuwe tools laten ons toe ons leven gemakkelijker rond ons werk te organiseren. Flexibel werken is in veel bedrijven de norm geworden, waardoor de combinatie werk-gezin verbetert en we stress op dat front uitschakelen.'

## **STRESSHYPE 2: MOBILITEIT**

Voor velen is de filestress of de stress om elke dag de trein te halen, de ultieme nachtmerrie. Wie net een uur in de file heeft gestaan, komt vaak niet al te ontspannen thuis. Maar vreemd genoeg kan pendelen, met alles wat erbij komt, ook kalmerend werken. 'Het is bewezen dat pendelen voor sommigen bijna een noodzakelijke buffer is tussen werk en thuis', zegt De Witte. 'Het moment om de spanning van ons werk geleidelijk van ons af te laten glijden. Wat dan weer zorgt dat we minder werkstress meebrengen naar huis. Ik zou mobiliteit dus niet als de grootste stressfactor van deze samenleving durven bestempelen.'

## **STRESSHYPE 3: LANDSCHAPSBUREAUS**

De trend in veel bedrijven om hun werknemers samen te zetten in grote ruimtes, is de grootste vergissing ooit, zegt consultant stressmanagement Luc Swinnen. 'Mensen worden verplicht de hele dag alle onhebbelijkheden van hun collega's te moeten ondergaan. De nogal individueel ingestelde Belg kan daar niet mee om. Bovendien bevorderen die grote ruimtes de vorming van klieken, wat dan weer het pestgedrag stimuleert. Wie uit de toon valt, is meer dan ooit de sigaar.' Al valt ook hier iets tegen in te brengen. Volgens Dirk Antonissen van het consultancybureau ISW Limits kunnen landschapsbureaus het pesten even goed indijken, vermits de sociale controle groter is. 'Wanneer de collega's en leidinggevenden gepast reageren, is het snel gedaan met lachen.'

Ine RENSON

De Tijd – zaterdag 26 augustus 2006