

Veel bedrijven hebben te maken met medewerkers die negatieve gevolgen ervaren als gevolg van stress en werkdruk. Met vaak als gevolg hoge 'kosten' voor werknemer én werkgever. Veel literatuuronderzoek is er te vinden over de oorzaken en de gevolgen van stress en hoe hier het beste mee omgegaan kan worden binnen organisaties.

# Stress en ontspanning in organisaties

TEKST: DR. MAARTEN-JAN STAM  
GEZONDHEIDSWETENSCHAPPER

## Maatschappelijke relevantie

Al zeker twintig jaar staat stress hoog op de onderzoeksagenda van universiteiten, adviesbureaus en onderzoeksinstituten. En niet voor niets. De cijfers slaan rood uit wanneer goed naar de kosten van werkdruk en stress wordt gekeken. Maar ondanks de publicatie van dikke rapporten is er tot op heden maar weinig veranderd. Het blijkt dat bij 96% van alle Nederlandse bedrijven en organisaties werknemers in min of meerdere mate te kampen hebben met stress. Het Centraal Plan Bureau (CPB) concludeerde dat door onder meer omzetverlies en vervangingskosten, de kosten hiervan zo'n 6 miljoen euro per dag bedragen.

Dit bedrag is later ook bevestigd door TNO Arbeid, Peer Consulting en KPMG.<sup>6,14</sup>

De slechte economie speelt in deze tijd ook een belangrijke rol. Er komt meer druk bij werknemers te liggen, waardoor de stress toeneemt. Maar paradoxaal genoeg blijven het aantal klachten daarover gelijk, aldus TNO Arbeid in één van haar publicaties. Zij stellen dat dit vermoedelijk komt doordat de 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 harder werken om de toegenomen orders te realiseren. Al met al leidt dit tot een behoorlijk maatschappelijk probleem met bijbehorende consequenties.<sup>7, 8, 18</sup>

### De cijfers

Stress wordt door veel personeelsmanagers nog steeds weinig onderkend als oorzaak van het verzuim. Bij een enquête uitgevoerd door 'PW net' onder personeelsmanagers schrijven zij slechts 12,5% van het totale verzuim toe aan stress en werkdruk. Onderzoek van o.a. de brancheorganisatie van bedrijfsartsen, het CPB en TNO Arbeid wijst uit dat dit percentage in werkelijkheid op 35 tot 50% ligt. De oorzaak van het verschil is gele-

kunnen functioneren. De spanning maakt het lichaam klaar voor actie. Zo'n stressreactie is nodig om te kunnen reageren op bedreigende situaties.<sup>4, 7</sup>

Spanning en stress horen bij het leven. Het maakt mensen in situaties die daar om vragen alert en stelt ze in staat adequaat te reageren. Stress is dan effectief. Wanneer dat niet het geval is, wordt stress ongezond. Voor stress op het werk geldt hetzelfde: hard werken is op zichzelf niet verkeerd, maar wel als er structureel te hard wordt gewerkt en er geen rustmomenten meer zijn. Stress veroorzaakt dan overbelasting en uitputting die kan leiden tot overspannenheid en uiteindelijk uitval.<sup>1, 3, 11, 15</sup>

## De verzuimkosten door stress komen op circa 1,5 miljard euro per jaar

gen in het natuurlijk gedrag van medewerkers dat met stress gepaard gaat: werknemers zeggen liever dat ze een griep of rugklachten hebben dan dat ze last van vergrote werkdruk of stress hebben. De verzuimkosten door stress komen op circa 1,5 miljard euro per jaar. Verzekeraars komen nog hoger uit: 3 tot 6 miljard euro per jaar. Van de ondervraagde personeelsmanagers denkt 71% dat werkdruk de voornaamste oorzaak van stress is. Hiervan noemt de helft slechte planning en 45% arbeidsconflicten als oorzaken van het ontstaan van stress.<sup>17, 18</sup>

Bovenstaande geeft aan dat de relevantie van het probleem groot is. Uit de enquête van 'PW net' blijkt dat het vaak ontbreekt aan een eenduidig beleid en visie rond deze thema's. Reden te meer de huidige literatuur daarover verder te raadplegen.

### Werkdruk en stress

Stress betekent niets anders dan spanning of druk. De term komt oorspronkelijk uit de bouwkunde. Het wordt gebruikt om aan te geven hoe groot de kracht is, die kan worden uitgeoefend zonder dat er schade ontstaat.

Meestal wordt het woord stress gebruikt voor situaties van ongezonde stress: er is een te veel aan spanning. Maar stress is niet per definitie ongezond. Mensen (werknemers) hebben zelfs een bepaalde mate van stress nodig om goed te

### Lichamelijke effecten en gevolgen

Uit de literatuur blijkt dat stress je lichaam in staat van paraatheid brengt. Biologisch gezien is stress eigenlijk hetzelfde als angst: bij alle twee beginnen er in het lichaam stoffen vrij te komen en treden er achter elkaar veranderingen op. Het verschil is dat stress meestal veel langer duurt en daardoor op den duur schadelijk kan worden.

De eerste lichamelijke verandering die er plaats vindt in het lichaam is dat de bijniervormig adrenaal en noradrenale gaat afscheiden. Het verschijnsel stress heeft op deze twee soorten adrenaal ongeveer dezelfde werking: beiden zorgen voor een stijging van de hartslag en men gaat dieper ademen. Dit gaat gepaard met een onrustig en vaak opgejaagd gevoel.<sup>9</sup>

Lichamelijke effecten van stress zijn:

- de bloeddruk gaat omhoog
- de hartslag stijgt
- zuurstofrijk bloed naar de spieren, het hart en de hersenen
- er komt adrenaal vrij die brandstof levert voor de spieren
- de spieren spannen zich
- de longblaasjes verwijden zich en de ademhaling wordt sneller
- verlaging van de spijsvertering
- handen worden koud en versterking zweetsecretie

De gevolgen van stress zijn voor ieder individu uiteindelijk verschillend en kan zich zowel fysiek als mentaal manifesteren. Om het effect van stress goed te kunnen meten zijn er verschillende methodieken voorhanden.

### Metten van stress<sup>4, 10</sup>

Zoals uit voorgaande blijkt kan stress zich op zowel mentaal als op fysiek niveau manifesteren. Daarnaast is stress geen stabiele of statische toestand, maar een continu fluctuerend proces. Het meten van stress kan op de volgende vier wijzen geschieden<sup>19</sup>

- zelfrapportage
- biochemisch
- fysiologisch
- gedragsmatig

Zelfrapportage geschiedt aan de hand van vragenlijsten of interviews die ook bij onderzoeksbureaus veel gebruikt worden. Deze vragenlijsten beogen de attitudes, gevoelens, gedachten en gedragingen van een persoon in een bepaalde situatie te meten door er direct naar te vragen. Vragenlijsten die hiervoor vaak gebruikt worden zijn: de Symptom Checklist-90<sup>20</sup>, de Perceived Stress Scale<sup>21</sup> en de Profile of Mood State<sup>22</sup>.

Biochemische metingen kunnen aantonen of er stressgerelateerde veranderingen in het endocriene systeem of enzym veranderingen optreden. Hoewel stress veel hormonen beïnvloedt, zijn de belangrijkste stresshormonen de catecholaminen en corticosteroiden. Cortisol kan bijvoorbeeld worden gemeten in het bloed, de urine en het speeksel.

Fysiologische stressmetingen richten zich vooral op arousal van het sympathische zenuwstelsel vanwege de impact van stress op bijvoorbeeld het cardiovasculaire systeem, de ademhaling en de spierspanning. Sympathische arousal gedurende stress verhoogt de hartslag, bloeddruk en spierspanning, en versnelt de ademhaling. De transpiratie tijdens stress vermindert de weerstand van de huid.<sup>8</sup>

Gedragsmetingen worden gebruikt om de effecten van stress op prestatie en de na-effecten van stress te meten. Deze metingen bestaan over het algemeen uit directe observatie van gedrag of prestatie metingen op een aantal taken die zeer waarschijnlijk door stress beïnvloed worden.<sup>2, 10, 11</sup>

## Relatie met het werk

Wanneer we in staat zijn stress te meten, zijn we vaak te laat, want dan zijn alle lichamelijke processen al in gang gezet die de diagnose mogelijk maken. Het is voor organisaties dus van belang om vooraf signalen van stress te herkennen om er vervolgens preventief mee aan de slag te kunnen. Het niet herkennen van overmatige stress is het grootste gevaar voor het ontwikkelen van een structurele, mentale overbelasting met een burnout als gevolg.

Vroege waarschuwingssignalen zijn bijvoorbeeld concentratieproblemen, vergeetachtigheid, grote stemmingsschommelingen, besluiteloosheid, slaapproblemen, langzamer werken dan men gewend is, meer fouten maken, lusteloosheid, onverschilligheid zowel ten aanzien van werk als privé-aangelegenheden, toenemende onzekerheid en geen zin meer hebben in seks of intimiteit, geen behoefte hebben aan het zien van vrienden, chronische vermoeidheid, hobby's verwaarlozen, gevoeligheid voor hoofdpijn, griep en kwaaltjes.<sup>3,5</sup>

Als de overbelasting niet wordt aangepakt, zullen de klachten alleen maar verergeren. Hoe langer de overbelasting bestaat, hoe langer het herstel duurt of volledig herstel kan zelfs uitblijven. Het is dus in het belang van de organisatie en het individu niet af te wachten, maar stressklachten vroeg te signaleren en aan te pakken om verergering te voorkomen.

## Stress en gedrag in organisaties

Vaak schatten werkgevers en werknemers het probleem van stress verschillend in. Uit de cijfers in het eerste deel van dit artikel blijkt dat werkgevers de psychische arbeidsbelasting onderschatten. Ook in de aanpak zien we uiteenlopende strategieën. Reactief versus preventief, individueel versus groepsbenadering en op indicatie versus algemeen toegankelijk. Vaak blijkt het verschil afhankelijk te zijn van de manier waarop een organisatie gezondheid heeft geïntegreerd in haar denken en handelen.

Stress gaat met name over het gedrag van mensen en dus ook de medewerkers van de organisatie. Structureel te hard werken en niet luisteren naar je lichaam heb je (deels) zelf in de hand. Dat wil allerm minst zeggen dat de verantwoordelijkheid vervolgens bij de werknemer komt te liggen. Gedrag van mensen komt vooral voort uit de cul-

tuur van de organisatie en het voorbeeldgedrag van het management.<sup>9,12,15,16</sup>

In organisaties die de (mentale) gezondheid al langer serieus nemen worden initiatieven op het gebied van rust en ontspanning van nature geadapteerd. Ontspanningsruimtes, relaxfauteuils, stoelmassage, yoga en meditatie zijn met name in grotere bedrijven al jaren onderdeel van het primaire proces. Alleen wanneer deze activiteiten in lijn zijn met de (HR) strategie van de organisatie, afgestemd zijn op de behoeften van medewerkers en ondersteund worden door het management, dan levert het ook resultaat op.

Bij bedrijven die een dergelijke manier van rust en ontspanning hebben ingebed in hun organisatie, hebben van de problemen van stress en werkdruk veel minder last. Ook zijn de verzuimcijfers als gevolg van mentale overbelasting bij een dergelijke aanpak significant lager.<sup>1,9,13</sup>

## Mensen zijn de organisatie

Voorbeeldgedrag gaat uit van de mogelijkheden en kansen van mensen in organisaties. Het begint bij het ontwikkelen van visie en beleid rondom de (mentale) gezondheid en welzijn van mensen in organisaties. Uiteindelijk moet dit door het management (uit)gedragen worden.

Al eeuwen wordt discussie gevoerd over de vraag of gedrag is aangeleerd of aangeboren. De veel gehoorde overtuiging dat gedrag volledig is aangeboren, is handig als argument om niet te hoeven veranderen.

Als deze overtuiging gemeengoed is in een organisatie, heeft dit vergaande complicaties tot gevolg met betrekking tot een verzuimaanpak in relatie tot stress en werkdruk. Organisaties die zo denken willen onbewust niet veranderen en zijn moeilijk te overtuigen van het feit dat gedrag wel is te veranderen. In relatie tot stress en werkdruk blijft het dan brandjes blussen, totdat het probleem niet meer te overzien is.

Het is voor organisaties daarom niet genoeg om alleen de signalen van verhoogde werkdruk te herkennen om er vervolgens preventief mee aan de slag te gaan. Een integrale aanpak gaat uit van het 'gezonde' (voorbeeld)gedrag van de organisatie. Uiteindelijk wordt dat succes bepaald door de mensen die er werken, want mensen zijn de organisatie. □

Het voor dit gebruikte literatuuroverzicht is te vinden op [www.movemens.nl](http://www.movemens.nl)