

In samenwerking met XpertHR

# P&Oactueel

jaargang 15 / januari/februari 2017  
NR 1/2 / XPERTHRRACTUEEL.NL

 **TWITTER**  
@xperthractueel

 **FACEBOOK**  
facebook.com/xperthractueel

 **LINKEDIN**  
groep XperthRactueel

 **NIEUWSBRIEF**  
xperthractueel.nl/nieuwsbrief



**WERKDRIJK**

**‘Nederland valt om’**

**12 Teamwork  
HR-team  
PDC Veghel**

**22 Dossier  
Concurrentie-  
bedingen**

**34 HR Top 100  
Werk verandert  
fundamenteel**

**LAATSTE NUMMER  
P&Oactueel**

A man with grey hair, wearing a dark grey suit, a light blue shirt, and a striped tie, is standing and adjusting his jacket. He is looking towards the right. In the foreground, a silver laptop is open on a light-colored wooden desk. The background is a plain, light-colored wall.

**Prof. dr. Zijlstra over werkstress**  
**‘WERKEN IS TOPSPORT  
GEWORDEN’**

De eisen die werkgevers aan werknemers stellen nemen toe. Want 'natuurlijk' moet een medewerker om 21.00 uur 's avonds nog bereikbaar zijn. Aan de andere kant groeit het aantal klachten van werknemers over hoge werkdruk enorm. En zo valt Nederland langzaam maar zeker om. Hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie Fred Zijlstra vindt het de hoogste tijd om de noodklok te luiden. Hij houdt een hartstochtelijk pleidooi voor verandering: 'Meer mensen aannemen kan een goede oplossing zijn'.

**V**eel mensen verwarren stress nogal eens met opwinding, schrik of wat werkdruk. Maar echte stress is een toestand waarin een persoon langdurig verkeert, met een aantal duidelijke fysiologische en emotionele kenmerken. Zo heeft iemand met stress hogere niveaus van de hormonen adrenaline en cortisol in het lichaam. Ook is de bloeddruk verhoogd. Mensen komen in die toestand als ze het gevoel hebben dat de eisen die aan ze gesteld worden te hoog zijn. Ondanks pogingen daartoe slagen ze er niet in om aan die eisen tegemoet te komen. Eisen worden zo bedreigingen. Vergelijk het met een student die een opleiding volgt die nét te hoog gegrepen is. De opleiding stelt de nodige eisen, er is misschien wat druk van zijn ouders, maar hoe de student zijn best ook doet, het lukt hem tot z'n grote frustratie maar niet. Dan is er sprake van

stress. Stress heeft dus te maken met eisen waaraan iemand langdurig niet kan voldoen. En waartegen zijn copingstrategieën ontoereikend zijn. Op een gegeven moment gaat stress tot klachten leiden' (zie kader). Met deze uitgebreide schets maakt hoogleraar Fred Zijlstra van de Universiteit Maastricht het verschijnsel stress inzichtelijk. En wat voor stress in het algemeen geldt, geldt voor werkstress ook. Werkstress is een lange periode van te hoge eisen op het werk.

#### Structureel probleem

Zijlstra erkent dat sommige individuen, en dus sommige werknemers, vatbaarder zijn voor stress dan andere. Maar hij nuanceert dat direct. 'Natuurlijk is het zo dat de ene mens sterker, fitter, stabiel en krachtiger is dan de andere. En als je sterk bent kun je meer aan. Dus ja, de een zal sneller last hebben van stress dan de ander. Maar uit onderzoek blijkt dat als je

mensen onder bepaalde omstandigheden brengt, ze allemaal vroeg of laat 'omvallen'. Het heeft met de duur te maken van de eisen die worden gesteld. Denk maar aan een gewicht van twintig kilo dat je boven je hoofd moet houden. Een zwakker iemand houdt dat misschien dertig seconden vol, en een heel sterk iemand twee minuten, maar uiteindelijk bezwijken ze beide onder het gewicht.' Het punt dat Zijlstra vooral wil maken: stress is geen individueel en incidenteel probleem, maar structureel. 'Iets meer organisaties zien dat gelukkig ook wel in. Vroeger werd altijd gedacht dat stress iets voor *losers* was. Het was een taboe om te zeggen dat je een burn-out had. Dat is niet meer zo, zeker nadat enkele CEO's ervoor zijn uitgekomen.' Daarnaast komt werkstress in alle sectoren voor. 'Een jaar of wat geleden trof het vooral de financiële sector. Banen waar veel eisen worden gesteld, veel verantwoordelijkheid is en snel gewerkt moet worden. Maar het komt overal voor. Neem het onderwijs, daar wordt steeds meer gevraagd van leerkrachten. De hoeveelheid burn-outpatiënten neemt er sterk toe.'

#### Beroepsziekte nummer 1

Een belangrijke vraag: wat is het probleem van werkstress eigenlijk, en hoe groot is het? De eerste vraag is het gemakkelijkst te beantwoorden. Werkstress kan uiteindelijk leiden tot bijvoorbeeld een burn-out. De nadelen voor werkgever en werknemer laten zich raden: langdurig ziekteverzuim en hoge kosten. 'Tegenwoordig vormen psychische klachten door werkstress de ►

#### KLACHTEN BIJ STRESS

Het lijstje mogelijke lichamelijke en psychische klachten en ziekten als gevolg van (werk)stress is lang. Zijlstra zelf noemt de volgende:

- maag-darmklachten
- maagzweren
- hart- en vaatziekten
- depressiviteit
- laag zelfbeeld
- rusteloosheid
- continue vermoeidheid
- burn-out

Ook klachten als hoofdpijn, slaapproblemen en sneller geïrriteerd zijn ('kort lontje') komen veel voor (bron: Thuisarts.nl).



© Peter-Arno Broer

Prof. dr. Zijlstra: 'De een heeft sneller last van stress dan de ander. Maar als je mensen onder bepaalde omstandigheden brengt, vallen ze allemaal vroeg of laat om'.

voornaamste reden voor afkeuring voor werk. Mensen zijn daardoor langdurig uitgeschakeld', aldus Zijlstra. Over de omvang van het probleem vertelt hij: 'De wereldgezondheidsorganisatie WHO heeft ooit voorspeld dat in 2020 psychische klachten beroepsziekte nummer 1 zouden zijn. In Nederland is die positie nu al bereikt. Ik vind het onderzoek van de European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions een belangrijke indicator. Eens in de zoveel tijd houden zij een barometer in de samenleving. In de EU-lidstaten meten ze dan hoe het bijvoorbeeld gesteld is met werkdruk. Hoewel er per land kleine verschillen zijn, kun je stellen dat twee derde van alle Europese werknemers inmiddels klaagt over een hoge werkdruk en een hoge intensiteit van het werk. Een schokkende conclusie als je het mij vraagt. Iets anders dat blijkt, onder meer uit Amerikaanse studies, is dat de eisen die aan werknemers worden gesteld door de jaren heen flink zijn toegenomen. Dus zowel

de eisen aan werknemers nemen toe, als de klachten van werknemers.' Het antwoord op de vraag naar de grootte van het probleem werkstress is duidelijk: levensgroot.

#### **Averechtse boodschap**

Het is kraakhelder dat Fred Zijlstra de noodklok luidt vanwege werkstress. Wie dat ook nadrukkelijk doet was de overheid. In 2016 organiseerde ze bijvoorbeeld de Week van de Werkstress (zie kader). Verder waren in het kader van 'pesten op het werk' radiospotjes te horen. 'Je vrouwelijke collega verwennen met een ongevraagde schoudermassage. Moet toch kunnen?' is een van de voorbeelden van die commercials. Op het oor best grappig, die radiocampagnes van de overheid. Maar volgens Zijlstra sloegen ze de plank faliekant mis. 'Ironie is een stijlmiddel waarvoor taalgevoel vereist is. Een groot deel van de werknemers snapt deze 'Moet toch kunnen?'-teksten niet. De boodschap zou zelfs averechts kunnen werken, als werknemers gaan den-

ken dat iets inderdaad moet kunnen. Het had de overheid gesierd als ze deze campagne *evidence based* hadden gevoerd. Dus dat ze eerst goed onderzoek hadden gedaan naar of mensen de boodschap eigenlijk wel begrijpen.' Overigens vormen deze spotjes misschien wel het geringste bezwaar van Zijlstra tegen de overheidscampagne. 'Begrijp me goed, de aandacht voor werkstress op zichzelf is uitstekend. Wel vind ik dat de campagne heel eenzijdig op de individuele werknemer gericht was. De werknemer heeft een probleem, dus hij moet het maar oplossen. Met gezond eten en bewegen, met een training of een cursus, of door het tijdelijk wat rustiger aan te doen. Een van die spotjes was ingesproken door iemand die steeds sneller ging praten, alsof hij heel druk was en zichzelf voorbijliep. Dat moest de suggestie wekken dat hij even wat rustiger aan zou moeten doen. De campagne negeerde volkomen dat werkstress structureel van aard is.'

#### **Verantwoordelijkheid werkgevers**

De overkoepelende boodschap die Zijlstra wil verkondigen is dat de oorzaken van werkstress vooral werkgerelateerd zijn en dat er veel meer naar de verantwoordelijkheid van werkgevers moet worden gekeken. 'De primaire reden dat werknemers uitvallen is dat werken topsport is geworden. De eisen zijn veel te hoog geworden. Als je een analyse doet naar de oorzaken, naar die eisen dus, dan kun je er verschillende

### **OVERHEIDSCAMPAGNE**

De **Week van de Werkstress** is een inmiddels jaarlijks terugkerende campagne van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Doel van deze week is om werkstress op de agenda van bedrijven te zetten. In de Week van de Werkstress 2016, in november, gingen bedrijven met elkaar op zoek naar oplossingen.

Het ministerie zelf stelde dertien miljoen euro subsidie beschikbaar voor de aanpak van werkstress. Dat allemaal omdat uit onderzoek bleek dat bijna 2,7 miljoen werknemers in Nederland met hoge werkdruk te maken hebben. En ongeveer een miljoen werknemers loopt het risico op een burn-out.

## BIO FRED ZIJLSTRA

Fred Zijlstra is hoogleraar Arbeids- en Organisationspsychologie aan de Universiteit Maastricht, Faculteit Psychologie en Neurowetenschappen. 'In die rol geef ik onderwijs en doe ik onderzoek naar zaken die met arbeid, organisatie, gezondheid en technologie te maken hebben.' Daarnaast is Zijlstra onder meer wetenschappelijk directeur van het Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisatie. Dat is een gemeenschappelijk initiatief van de Universiteit Maastricht en het UWV om de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking te vergroten.

noemen. Om te beginnen de nieuwe technologieën. Het begon eigenlijk al met de komst van computers op de werkplek. Computerwerk vereist continue aandacht. Voor je het weet klik je verkeerd en is je werk weg, bijvoorbeeld. Werknemers moeten niet alleen computervaardig, maar ook voortdurend alert zijn. Dat is met de smartphones natuurlijk alleen maar erger geworden. Hiermee hangt een tweede oorzaak samen: het overal en altijd werken. De grenzen tussen werk en privé zijn volledig vervaagd. Er zijn voorbeelden te over van bedrijven waar je buiten de groep valt als je 's avonds je mail niet checkt of niet tot laat beschikbaar bent om te werken. Een werknemer moet daardoor altijd op zijn hoede zijn: hij kan elk moment gebeld of gemaïld worden. Het is alleen al het denken aan werk, aan de mogelijkheid om gemaïld te worden, waardoor iemand niet goed meer kan ontspannen. Een derde oorzaak is de sociale dynamiek die in bedrijven is ontstaan door het werken in teams. Aan werknemers werden zo ineens ook allerlei sociale eisen gesteld, zoals kunnen overleggen en overtuigen.'

### Denk aan de lange termijn

Een vierde oorzaak van werkstress: het systeem. De markteconomie. Zijlstra: 'In

het bedrijfsleven zie je de tendens dat de kosten zo laag mogelijk moeten zijn om concurrenten voor te blijven. Dus ook de loonkosten. Hoe krijg je de loonkosten omlaag? Door mensen te ontslaan. Maar het werk moet nog steeds worden gedaan. De druk op de werknemers die voor de organisatie blijven werken wordt daardoor groter en groter.' Na deze lange aanloop wordt het tijd voor oplossingen. En dat is nog niet zo eenvoudig, want bijvoorbeeld de techniek houdt je niet tegen en de marktwerking verander je niet zomaar even. 'We moeten een nieuwe manier van omgaan met werknemers vinden. Het pad van de sterkste werknemer die overblijft in een organisatie is echt een doodlopende weg', zegt Zijlstra. Het klinkt afgezaagd, maar bewustwording is in Zijlstra's ogen toch echt de eerste noodzakelijke stap op zoek naar oplossingen. 'We zijn ons inmiddels allemaal bewust van het feit dat we zuinig met fossiele grondstoffen moeten omgaan. Het wordt hoog tijd dat we ook gaan beseffen dat we veel voorzigtiger moeten zijn met werknemers. Het economische model van veel bedrijven is gericht op de korte termijn: snel geld, tevreden aandeelhouders, wat ten koste gaat van de werknemer. Gerichtheid op de lange termijn, duurzame inzetbaarheid, is veel belangrijker. Gelukkig zie je dat dit besef in de politiek langzaam maar zeker ook lijkt te ontstaan.'

### Innovatieve oplossingen

Naast bewustwording noemt Zijlstra een aantal concrete oplossingen tegen werkstress: 'Wil je de aarde sparen, dan moet je investeren. Als je werknemers wilt sparen, moet je dat ook. In die zin vind ik die investeringen in een gezonde levensstijl van werknemers ook prima. Fitheid is natuurlijk belangrijk in de strijd tegen werkstress. Een andere simpele oplossing: als werknemers onder druk komen te staan, moet je meer mensen aanne-

men. Om een voorbeeld te geven, naast mijn hoogleraarschap ben ik wetenschappelijk directeur van het Expertisecentrum Inclusieve Arbeidsorganisatie. Dat is opgericht om innovatieve oplossingen te vinden voor problemen rond arbeid en organisatie. Een van de dingen die we doen is het creëren van arbeidsplaatsen voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Kort gezegd maken we banen met eenvoudige werkzaamheden die gemakkelijk aan te leren zijn. Dat is fijn voor die mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt – zij krijgen werk – maar het heeft zeker ook effect op de andere werknemers in de betreffende organisatie. Er zijn 'meer handjes' en dat betekent vrijwel automatisch minder werkdruk.'

### HR: verdiep je in de wetenschap

Een laatste oplossing is van belang voor HR: het ontwikkelen en implementeren van beleidsmaatregelen gericht op het verminderen van werkstress. Dat klinkt wat abstract, maar dat is volgens Zijlstra niet zonder reden: 'Welke beleidsmaatregelen dat zijn hangt namelijk helemaal af van de cultuur van een organisatie. Eerst is een zorgvuldige analyse nodig. Heerst er een cultuur waarin het gewoon is om 's avonds te werken, dan kan een beleidsmaatregel zijn dat niemand na 20.00 uur 's avonds nog mag of kan werken. Maar vooral dat implementeren vind ik een belangrijke taak voor HR. Dat is een les die ik heb geleerd van een Engelse collega die is gespecialiseerd in HR: een bedrijf is succesvoller en heeft minder ziekteverzuim naarmate er meer HR-beleidsmaatregelen daadwerkelijk zijn geïmplementeerd. Dat is een echte *evidence based* uitspraak.' Over dat *evidence based* wil Zijlstra tot slot nog iets opmerken: 'Bij het aanpakken van werkstress in de organisatie zou het mooi zijn als HR zich wat meer zou verdiepen in de wetenschap. Uit onderzoek blijkt dat de primaire informatiebron van een HR-professional nu diens collega is. Daarna volgen internet en vakbladen en pas veel later de wetenschappelijke publicaties. Terwijl juist daarin staat wat nou wél en niét goed werkt. Gebruik dus ook de wetenschap in de strijd tegen werkstress!' ◀

**'Er moet veel meer naar de verantwoordelijkheid van werkgevers worden gekeken'**