



Stress en burn-out: een nieuwe epidemie?

Sandra Peeters, Sabine Vanquaille

Seven Miles

Geschreven door Suzanne Bastiaensen

Stressproblemen op het werk komen vandaag vaker voor dan ooit. Van werknemers wordt immers verwacht dat ze hard werken, zich inzetten, de hele dag geconcentreerd zijn en vooral niets over het hoofd zien. Ook het aantal mensen met een burn-out neemt jammer genoeg elke dag toe.

Hoewel chronische werkstress en burn-outs een zware kostenpost vormen, zien veel bedrijven de ernst van de situatie nog niet in. Stress wordt vaak afgedaan als een teken van zwakte, burn-outs zijn een probleem van het individu. Er schort duidelijk iets met de bedrijfscultuur in veel organisaties.

Sabine Vanquaille, coach en expert op gebied van stress en burn-out, en Sandra Peeters, die bedrijven begeleidt in veranderingstrajecten, lichten toe.

Maatschappelijke verwachtingen

In 2010 gaf bijna de helft van alle Belgische werknemers aan veel tot zeer veel te moeten afrekenen met stress, zo blijkt uit cijfers van HDP & AristA. Vooral het tempo, de mentale belasting en de werkorganisatie veroorzaken stressproblemen. Verder zorgt stress op het werk voor ruim de helft van alle ziekte-dagen in ons land. 10 % van alle werknemers die werkongeschikt zijn, geven stress als oorzaak aan.

Waarom zijn stressproblemen zo actueel? En waarom doen we er dan niets aan? Veel heeft te maken met hoe de hedendaagse maatschappij in elkaar zit.

Ten eerste spelen sociale verwachtingen een grote rol in ons bestaan. Een bloeiende carrière, een vlekkeloos huishouden en een bruisend sociaal leven zijn de norm. Wie daar niet

aan voldoet, wie niet kan volgen, is abnormaal. "Mensen spiegelen zich te vaak aan een ideaalbeeld," zegt Sandra Peeters. "Ik moet hen er vaak op wijzen dat ze hun super(wo)manpak ook wel eens in de kast mogen laten hangen."

Ten tweede leven we in een meritocratische samenleving, waarin onze sociaaleconomische positie bepaald wordt door wat we hebben gepresteerd of verdiend. Die prestaties en verdiensten, zowel professioneel als privé, bepalen je positie en identiteit.

Tot slot is onze samenleving doorgedreven efficiënt. We willen zoveel mogelijk doen en bereiken in een zo kort mogelijke tijd. Iedereen is van alle markten thuis, is multi-inzetbaar. Daarbij worden we liefst zo min mogelijk gehinderd door onze emoties. Wanneer ze toch de kop opsteken, zullen we ze onderdrukken en negeren. Dat gebeurt vooral in professionele situaties, omdat emotionele reacties in de werkcontext vaak als onvolwassen of flauw worden gezien.

Stresscultuur in bedrijven

De eisen die de maatschappij stelt, worden weerspiegeld in de bedrijfscultuur. Bedrijven en organisaties kunnen op verschillende manieren stressproblemen in de hand werken:

- Er wordt een sterke nadruk gelegd op het halen van de bedrijfsresultaten (collectief én individueel). Bedrijfsleiders komen soms ook zelf zwaar onder druk van aandeelhouders.
- Men focust in werksituaties te vaak op de korte termijn. Investerings op lange termijn, voornamelijk in de kennis en competenties van medewerkers, zijn niet meteen zichtbaar of meetbaar en vindt men daarom minder belangrijk.
- We streven een doorgedreven efficiëntie na. Werknemers zijn liefst multi-inzetbaar, verzetten zo veel mogelijk werk in zo weinig mogelijk tijd. Het werk mag daarbij niet inboeten aan kwaliteit. Er wordt daarbij weinig rekening gehouden met persoonlijke interesse, am-

bitie of potentieel. Mensen groeien door naar functies die eigenlijk buiten hun interessesfeer en sterktes liggen, waardoor ze steeds minder energie en voldoening halen uit hun job.

Stress en het individu

Stress is een vorm van spanning die in het lichaam optreedt als reactie op bepaalde prikkels. Die spanning uit zich in een patroon van fysiologische reacties. Stress ontstaat meestal wanneer we ons in een toestand van psychische spanning en druk bevinden. Mensen ervaren stress elk op een andere manier.

We hebben allemaal af en toe te maken met drukker periodes op het werk en in het privéleven. Meestal voel je daarbij **positieve stress**, die ervoor zorgt dat we in gevaarlijke situaties alert kunnen reageren (bv. wanneer we met de wagen plots moeten uitwijken); dat we in staat zijn om buitengewone prestaties neer te zetten (bv. een wielrenner die een laatste spurt trekt en zo de wedstrijd wint); en dat we onze doelen en resultaten kunnen bereiken (bv. goed voorbereid een belangrijke presentatie geven voor een groot publiek).

Soms voelt die stress helemaal anders; dan ervaren we het als een negatieve en nare gebeurtenis. Bijvoorbeeld: je moet je presentatie op het laatste nippertje maken en je hebt eigenlijk te weinig informatie ter beschikking. Je ervaart daarbij **negatieve stress**. De meest voorkomende lichamelijke symptomen zijn hartkloppingen, spierspanning, versnelde ademhaling, stijgende bloeddruk, hoofdpijn en maagpijn.

Het komt helaas ook voor dat een aantal situaties die negatieve stress veroorzaken, samenkomen. Stel je eens voor dat je op een bepaald moment in je leven tegelijkertijd moet afrekenen met een veeleisende job met onrealistische doelstellingen, een overvolle agenda, een zoon met leerproblemen én een dementerende moeder. Dat houdt niemand lang vol.

Wanneer je te maken hebt met een cumulatie van stresssituaties gedurende een lange periode, en wanneer je er niet in slaagt om rustmomenten in te lassen, riskeer je een burn-out te krijgen. Dat kan je vermijden door op tijd stops in te bouwen. Plan regelmatig ontspanning in en maak tijd voor dingen die je opnieuw energie geven (naar de bioscoop gaan, wandelen, lezen). Ook lichaamsbeweging en evenwichtige voeding kunnen je energiepeil terug omhoog helpen. "Hier schuilt juist het gevaar," legt Sabine Vanquaillie

uit. "Typisch voor mensen die het heel druk hebben, is net dat ze geen tijd meer maken voor gezonde maaltijden en sportieve activiteiten."

Een burn-out is het eindstadium van een (jaren)lange overbelasting op het werk. Het is dus steeds werkgerelateerd, hoewel privé-elementen natuurlijk ook een rol kunnen spelen.

Een burn-out heeft verschillende gradaties en kan worden gekenmerkt door:

- Lichamelijke en emotionele uitputting: je hebt het gevoel compleet leeg of op te zijn, je hebt geen energie meer. Verder zijn angstaanvallen, hartkloppingen, piekeren, gespannen spieren, slaapproblemen en prikkelbaarheid ook typische symptomen.
- Depersonalisatie: andere mensen niet meer zien als personen, maar als objecten. Dat uit zich onder andere in cynisme, asociaal gedrag en afzondering.
- Gevoelens van afnemende compensatie: je hebt het gevoel niet meer te voldoen aan de eisen die jij zelf en je omgeving jou opleggen.

Een burn-out wordt in bedrijven vaak gezien als een probleem van het individu, als een teken van zwakte van de werknemer. Het zijn echter de meest geëngageerde en gemotiveerde mensen die het eerst getroffen zullen worden door een burn-out, net omdat ze te ver gaan in hun enthousiasme. Mensen die niet gauw opgeven, doorbijten, veel verantwoordelijkheid opnemen of heel perfectionistisch zijn, maken meer kans een burn-out te krijgen.

Opgelet, iemand met een burn-out is niet zomaar overspannen of oververmoeid. Een lange vakantie kan het probleem dus niet oplossen, het is echt wel noodzakelijk om

Een burn-out is een energieziekte die altijd werkgerelateerde oorzaken heeft.

professionele hulp in te schakelen. Men durft een burn-out ook wel eens te verwarren met een depressie. Een burn-out is een energieziekte die altijd

werkgerelateerde oorzaken heeft, terwijl een depressie als stemmingsstoornis oorzaken op alle niveaus kent. Mensen met een burn-out geven aan nog wel te *willen*, maar niet meer te *kunnen*. Depressieve mensen zullen vaak ook niet meer *willen*.



Het proces van stress op de werkvloer

Ernstige stressproblemen en burn-out worden hoofdzakelijk veroorzaakt door stressoren of stresssituaties op het werk. Daarom is het nuttig om het proces even onder de loep te nemen, en te bekijken wat een bedrijf of organisatie kan doen om stressproblemen op te vangen en in de toekomst te voorkomen.

Stressoren of stresssituaties

Stressoren zijn oorzaken in de omgeving van een persoon, waar de persoon zelf last van heeft of van slag door geraakt. Het gaat hier dus om externe factoren, waar je zelf niet altijd een invloed op hebt.

Een stressor heeft drie belangrijke bestaansoorzaken:

- Te veel aan iets, bijvoorbeeld: taken, eentonigheid, deadlines, afspraken.
- Te weinig van iets, bijvoorbeeld: helderheid, structuur, vakantie, waardering.
- Onduidelijkheid, bijvoorbeeld over jobinhoud, informatie, tegenstrijdigheden, doelstellingen, objectieven, verwachtingen.

Natuurlijk kunnen stressoren ook buiten de werkcontext ontstaan (bv. een moeilijk gezinssituatie, een ziek kind, een verbouwing, enz.).

Reactie van het individu

De reactie van een individu (of een team) op een stressor uit zich in een bepaald gedrag. Elke werknemer reageert anders op een stresssituatie. Achter het gedrag gaan persoonlijke opvattingen en overtuigingen schuil.

Bv. Stressor: klanten die heel krappe deadlines hanteren
 Gedrag: je bent altijd beschikbaar, je wil de klant steeds van dienst zijn
 Opvatting: de klant is koning, nee zeggen is ondenkbaar

Het omgekeerde geldt ook: een bepaald gedrag kan ook een stressor in de hand werken.

De opvattingen die een bepaald gedrag veroorzaken, ontstaan vanuit een behoefte, drijfveer of motivatie die het individu (of de omgeving) niet kan veranderen. De motivatie verschilt van persoon tot persoon en blijft in principe ver-

borgen voor anderen. Voorbeelden zijn: geliefd willen zijn, macht hebben, vrijheid, autonomie, status, zorgen voor anderen, controle hebben, plezier maken, de beste willen zijn, succes hebben, harmonie, rust.

Bv. Stressor: klanten die heel krappe deadlines hanteren
 Gedrag: je bent altijd beschikbaar, je wil de klant steeds van dienst zijn
 Opvatting: de klant is koning, nee zeggen is ondenkbaar
 Motivatie: erkenning krijgen, succes hebben, niet falen

Belangrijk om te benadrukken is dat de motivatie niet kan veranderen. Je kan echter wel de manier waarop je de motivatie of behoefte wil bereiken, wijzigen. In het geval van bovenstaand voorbeeld: de persoon in kwestie zal bedolven worden onder het werk, waardoor het onmogelijk wordt om dingen af te werken en goed te presteren. Op dat moment druist het gedrag in tegen de motivatie, namelijk succes hebben. Maar zal de klant echt afhaken als je nee zegt? Een oplossing in dit geval is het bewaken van de vrije momenten in je agenda en het aantal afspraken per dag strenger controleren.

Het bovenstaande geldt evenzeer voor een team, dat onder invloed van opvattingen en drijfveren ook een bepaald gedrag kan vertonen. De motivatie verschilt sterk van sector tot sector. In de sociale sector bijvoorbeeld, is een veel voorkomende drijfveer grenzeloos goed te willen doen en te zorgen voor anderen.

Gevolgen voor het individu en de organisatie

Individen (of teams) vertonen op stressoren een bepaalde reactie. De reactie van een persoon op een stresssituatie heeft gevolgen op korte en op lange termijn.

Op korte termijn zal het individu klagen, snel geïrriteerd geraken, ongeduldig zijn, meer fouten maken, een gejaagde indruk maken, geen tijd nemen voor lunch of pauzes, enzovoort. In de relatie met anderen zullen er spanningen en conflicten optreden en zondert het individu zich meer en meer af. Ook fysieke (rugpijn, hoofdpijn, maagpijn) en mentale klachten (piekeren, zeer emotioneel zijn, slaapproblemen) komen op korte termijn voor. Gevolgen op lange termijn zijn ontevreden klanten, slechte prestaties en verzuim, wat leidt tot een daling van de omzet en een stijging van de bedrijfskosten. Het individu riskeert een burn-out te krijgen of zal vluchten in een andere job.

Een stressbeleid in de organisatie

Het mag duidelijk zijn dat stressproblemen op de werkvloer ernstige gevolgen kunnen hebben, niet alleen voor de werknemers en het team, maar ook voor de omzet, de resultaten en uiteindelijk het imago van het bedrijf.

Wat kan een werkgever, een bedrijf of organisatie nu doen om te vermijden dat werknemers op korte en zeker op lange termijn stressreacties gaan vertonen? Hoe kan je als bedrijf omgaan met stress op de werkvloer?

Algemeen beleid

Een eerste mogelijkheid is het in kaart brengen van de stressoren. Er zijn een aantal globale stressoren die in veel bedrijven voorkomen: gebrek aan helderheid, te veel taken, geen structuur, te weinig feedback, te veel conflicten, veranderingen, een veeleisend takenpakket, enzovoort.

Als het bedrijf of de organisatie de stressoren onder controle wil krijgen, moeten ze onderstaande elementen helder maken voor de werknemers:

- De functie- of jobomschrijving (duidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden).
- Objectieven en doelstellingen (aan welke normen en criteria moet het werk voldoen, welke resultaten moeten wanneer gehaald worden, realistische deadlines).
- Ondersteuning (leer- en ontwikkelingskansen, evaluatiemomenten, positieve en negatieve feedback).
- Interne communicatie (personeel betrekken bij veranderingen, informatie over resultaten van het bedrijf, luisteren naar bekommernissen).
- Vrijheid en autonomie (creativiteit gebruiken, vrijheid om het werk op je eigen manier te doen).
- Verloning en beloning (loon op een eerlijke manier, genoeg erkenning en waardering).

Bedrijfscultuur aanpakken

Elke organisatie heeft een eigen bedrijfscultuur die afhankelijk is van de sector, de regio, of het bedrijf beursgenoteerd of in familiehanden is, enzovoort. De cultuur wordt gekenmerkt door een aantal sterke punten, maar ook door valkuilen. Die valkuilen zijn bepalend voor de stressoren in het bedrijf. Wie lang in eenzelfde organisatie werkt, merkt het bestaan van de cultuur niet meer op. Nieuwkomers of

mensen die het moeilijk hebben, zijn zich wel bewust van de cultuur en kunnen de valkuilen signaleren. Via een onderzoek van de bedrijfscultuur of een tevredenheidsenquête kunnen bepaalde pijnpunten en stressoren worden blootgelegd. Het inzicht dat men verwerft, kan confronterend zijn voor de leidinggevenden, maar geeft de prioriteiten weer voor de aanpak van werkstress.

Leadership

Als manager kan het ook nuttig zijn om een individuele aanpak te gebruiken. Iedereen reageert immers anders op een bepaalde stresssituatie. Je kan doorvragen naar de opvattingen en drijfveren van je medewerkers om zo inzicht te krijgen in hun gedrag. Op die manier kan je samen met je medewerkers bekijken hoe hij of zij anders met de situatie kan omgaan. Het gebeurt immers vaak dat je de situatie niet zomaar kan veranderen.

Een goed voorbeeld is een situatie waarin een manager grote veranderingen wil doorvoeren in het bedrijf. Zo'n belangrijke beslissing brengt ontgetwijfeld een aantal stressreacties teweeg bij de werknemers. Op dat moment moet er voldoende aandacht besteed worden aan heldere communicatie, en kunnen de pijnpunten per werknemer in kaart worden gebracht. Iedereen reageert immers anders op die veranderingen: de één voelt een gebrek aan erkenning of waardering, de ander vreest zijn job te verliezen.

“In veranderingstrajecten is het cruciaal om vanaf het begin in kaart te brengen wat alle stakeholders precies verwachten van de verandering,” vertelt Sandra Peeters. “Pas als je weet hoe ze tegen de verandering aankijken, kan je de aanpak van het traject bepalen. Ik stel vaak vast dat het ma-

Ik ben ervan overtuigd dat je de ROI van een goed stressbeleid kan aantonen.

nagement een bepaalde toekomstvisie heeft, maar die niet helder genoeg voorstelt aan de medewerkers. Daardoor komen de verwachtingen van

de verandering soms helemaal niet overeen met de realiteit. Mensen maken er hun eigen verhaal van. Dan riskeer je op onnodige weerstand van de werknemers te botsen en verhoog je de stressoren. Door de medewerkers vanaf de start te betrekken, stappen ze met positievere energie mee in het traject.”

Coaching

Managers kunnen ook op zoek gaan naar manieren om de medewerker te ondersteunen in de stresserende situaties. Zo zullen er personen zijn in het team die hem of haar helpen beter met de situatie om te gaan, anderen zullen eerder een belemmerende invloed hebben. Welke collega's kunnen helpen om bepaald opvattingen te veranderen of om aan de alarmbel te trekken als de medewerker weer te veel hooi op zijn vork neemt? Welke personen zorgen eerder voor samenwerking (bv. een collega of manager die verwacht dat medewerkers 7 dagen op 7 beschikbaar zijn)?

Indien het probleem te ernstig is geworden en de werknemer een burn-out heeft gekregen, moet de organisatie de persoon doorverwijzen naar een expert. Zo zijn er coaches en preventieadviseurs die gespecialiseerd zijn in het begeleiden van mensen met ernstige stressproblemen en burn-out. De kost van zo'n coaching weegt uiteindelijk niet op tegen de kost van het verzuim en het eventueel wegvallen van een waardevolle werkkraft.

Oplossingen voor de werknemer

Hoe kan de gestresseerde medewerker er zelf voor zorgen dat hij niet opnieuw vervalt in het oude denkpatroon? Zoals hierboven al werd aangehaald, is het zeer belangrijk om op tijd stops in te bouwen en te zorgen voor voldoende ontspanning, sport en gezonde voeding. Wat de werkvloer betreft, kan het interessant zijn om jouw persoonlijke stressoren bespreekbaar te maken, zowel bij je leidinggevende als bij collega's. Verder kan je voor een soort meetlat zorgen die aangeeft wanneer je goed of slecht bezig bent. Bijvoorbeeld: je laat jezelf niet toe om meer dan drie afspra-

ken per dag in te plannen. Tot slot kan je een (maandelijks of wekelijks) evaluatiemoment voor jezelf inplannen, waarop je voor jezelf bepaalt of het de goede weg op gaat. Dat kan best in samenwerking met een coach gebeuren.

Resultaten

Wanneer men een goed werkend stressbeleid wil invoeren, komt het er voornamelijk op aan om de directie en het lijnmanagement te overtuigen. "Ik ben ervan overtuigd dat je de ROI van een goed stressbeleid kan aantonen," zegt Sandra Peeters.

Ter inspiratie lijsten we hier de belangrijkste effecten voor de organisatie op:

- Lagere verzuimcijfers.
- Een hoger engagement van de werknemer en een hogere werknemerstevredenheid (mensen die zich goed voelen, zullen zich volop inzetten).
- Minder verloop van personeel en een betere instroom dankzij het positieve imago dat het bedrijf uitstraalt.
- Een hogere productiviteit, gelukkige klanten, een stijging van de omzet en een versteviging van de concurrentiepositie.

Uiteindelijk kan een efficiënt stressbeleid de organisatie alleen maar ten goede komen.

Sandra Peeters en Sabine Vanquaille van Seven Miles bieden samen met hun team zowel individuele begeleiding als open en incompanyopleidingen over stress en burn-out aan.

OVER DE AUTEURS

Sandra Peeters, Sabine Vanquaille

Seven Miles

Geschreven door Suzanne Bastiaensen



Sandra Peeters



Sabine Vanquaille