



■ Martine Vecht

Weerbaar tegen werkstress?

Stress staat volop in de belangstelling: het is de belangrijkste reden voor verzuim. Tijdens de Week van de werkstress, in november 2014, was er dan ook veel aandacht voor preventie: het gesprek aangaan, sociale steun zoeken, meer bewegen of mindfulness. In de strijd tegen stress wordt de eenvoudigste oplossing echter vergeten: timemanagement. En dat is vreemd, want wie goed kan plannen en organiseren, ervaart meer controle en is daardoor beter weerbaar tegen werkstress.

Eindelijk lijkt het kwartje te zijn gevallen: werkstress is een serieuze en groeiende bedreiging voor onze economie. Volgens het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid lopen jaarlijks bijna een miljoen mensen risico op een burn-out, en dat aantal groeit. Een strop van miljarden voor werkgevers, want de gemiddelde verzuimduur bij burn-out is honderdtachtig dagen (ArboNed, 2014), en daarin zijn de kosten voor productieverlies en de behandeling nog niet eens meegerekend. Die vallen sinds 2012 niet meer onder de ziektekostenverzekering en komen daarom dikwijls ten laste van de werkgever. Omdat het onderwerp lang taboe was, lanceerde het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid vorig jaar een vierjarige campagne ter voorkoming van werkgerelateerde stress: Check je werkstress.

Wereldwijde trend

Het psychisch verzuim door werkgerelateerde stress stijgt al jaren. Pogingen om het tijt te keren lijken vooralsnog niet geslaagd. Vaak wordt de oorzaak gezocht in een disbalans tussen energiebronnen (werkplezier, sociale steun, ontwikkelingsmogelijkheden, waardering) enerzijds en stressoren (werkdruk, gebrek aan controle, agressie, onveiligheid) anderzijds. Ook met de balans tussen inspanning en ontspanning is veel mis. Werknemers realiseren zich amper dat ook cognitieve inspanning het lichaam energie kost. De signalen van vermoeidheid worden niet herkend of simpelweg genegeerd. Zodoende krijgt het lichaam nauwelijks de kans om te herstellen van mentale belasting. De toename van verzuim door overspannenheid en burn-out speelt niet in Nederland alleen. Er is sprake van een wereldwijde trend. Tegen 2020 zijn psychische problemen zelfs de belangrijkste oorzaak van verminderde productiviteit op de werkvloer, zo schat de Wereldgezondheidsorganisatie in. Hier is de situatie dan nog rooskleurig.

Nederlanders besteden gemiddeld slechts zes uur per dag aan werk, zorg en huishouden. Bovendien hebben ze meer vrije tijd dan de meeste Europeanen: zo'n vier uur per dag, volgens het Sociaal Cultureel Planbureau (2011). Er is dus veel gelegenheid om te herstellen van werkstress. Prima, want als ontspanning volgt op inspanning werkt dat preventief.

Informatiemaatschappij

De cijfers wijzen er echter op dat mensen juist minder goed in staat zijn om op te laden. De economische crisis is hier mogelijk debet aan: in veel bedrijven moeten minder mensen hetzelfde werk doen. Baanonzekerheid, voortdurende reorganisaties en kostenbesparingen dragen bij aan controleverlies, een belangrijke initiator van stress.

Onze samenleving maakt echter nog een veel ingrijpender verandering door: de transitie naar een informatiemaatschappij. Die is decennia geleden al ingezet met de opkomst van e-mail, internet en mobiele telefonie en bereikt nu een nieuw hoogtepunt met het toenemend bezit van smartphones (tien miljoen gebruikers) en tablets (acht miljoen gebruikers). Met deze apparaatjes heeft de digitale burger altijd toegang tot informatie en is hij optimaal bereikbaar geworden.

En misschien is dat wel het probleem. Op het eerste gezicht biedt de informatiesamenleving vooral voordelen. Met het internet onder handbereik kun je altijd en overal iets opzoeken, aanschaffen of verpozing vinden: gemakkelijker kan het niet. De verruimde mogelijkheden tot contact bevorderen de sociale cohesie, vergroten de regelmogelijkheden en maken het delen van informatie laagdrempelig. Ook de werkgever ziet kansen: het is nóg eenvoudiger geworden om thuis iets af te maken, op zondagavond je mail weg te werken en tijdens je vrije dag een dringende vraag van een collega te beantwoorden.

24/7 bereikbaar en beschikbaar

Maar in het gemak van de informatiesamenleving schuilt ook een gevaar: de werktijd wordt diffuus. Veel werknemers werken meer dan in hun contract staat en op onregelmatige basis. Ze zijn immers altijd bereikbaar? Niet voor niets wordt Het Nieuwe Werken soms Het Nieuwe Overwerken genoemd. Bovendien maakt het gemak van contact onzelfstandig. Op de werkvloer vertaalt zich dat in de neiging om 'zaken tegen elkaar aan te houden', ofwel: onnodig veel af te stemmen. Ook als dat betekent dat je elkaar stoort in het werk.

De aard, inhoud en hoeveelheid van e-mail zijn eveneens kenmerkend. Een van de grootste ergernissen is het 'over de muur gooien van problemen' en eindeloos heen-en-weer mailen. Die gedragingen ontstaan deels door behoefte aan bevestiging, maar ook door gemakzucht. Betrokken en consciëntieuze medewerkers prikken daar niet altijd doorheen. Zij verwarren continu bereikbaar met continu beschikbaar zijn. Door de vele interrupties verliezen ze het overzicht en boeten in aan besluitvaardigheid. Wat resteert is brandjes blussen en de waan van de dag. Steeds lijkt er een crisis nodig om tot besluiten te komen. Dankzij de roes van adrenaline komen ze dan toch tot prestaties.

Neerwaartse spiraal

En er is meer. Internet verandert de structuur van ons brein, betoogt Nicholas Carr in zijn boek 'The shallows. What the internet is doing to our brains.' (2011). We verwerken informatie minder diepgaand en dat gaat weer ten koste van ons concentratievermogen, zegt Carr. Het is klikken, kijken en weer doorklikken. Het brein reageert gretig op al die prikkels, want ons primitieve overlevingsmechanisme belooft oplettendheid met het stofje dopamine, dat een geluksgevoel geeft. Zo wordt het wel heel verleidelijk om aandacht te schenken aan afleiding in plaats van tijd te maken voor herstel. Als gevolg hiervan voelen veel mensen

zich minder productief. Ter compensatie voor hun afgenomen output gaan ze harder werken, of ze loggen op hun vrije dag nog even in. Gelukkig zorgt cortisol (een hormoon dat wordt geproduceerd in de bijnieren) in dergelijke noodsituaties voor extra energie om de stress het hoofd te bieden. Cortisol zet daarvoor tijdelijk het immuunsysteem op een laag pitje en stuurt minder bloed (en dus zuurstof) naar het brein. Lukt het dan toch niet om de stressor (bijvoorbeeld te veel mail of te veel taken) te elimineren, dan blijft het cortisolniveau ongezond lang hoog en treedt er (hersens)schade op. Daardoor kan de gestreste persoon problemen (nog) minder goed het hoofd bieden. De kans is groot dat dit leidt tot piekeren, slecht slapen, lichamelijke ongemakken en een verstoorde werk-privébalans. Als dan ook het werkplezier afneemt of externe factoren zorgen voor tijdnood of spanning, ontstaat controleverlies en een toenemend gevoel van machteloosheid. Die neerwaartse spiraal kan uiteindelijk leiden tot burn-out.

De Nederlandse psychiater René Kahn (2011) heeft de gevolgen van langdurige stress op de werking van het brein in kaart gebracht:

1. het beschadigt de hippocampus, waardoor emotieregulatie faalt, je je niet meer kunt concentreren en vergeetachtig raakt;
2. het tast de voorste hersenen aan, waardoor het heel moeilijk is keuzes te maken;
3. het beschadigt de nucleus accumbens, het beloningscentrum van de hersenen, waardoor je veel minder gemotiveerd bent.

Cognitieve overbelasting: oorzaak of gevolg?

De opkomst van de informatiesamenleving maakt ons waarschijnlijk extra kwetsbaar voor mentale overbelasting. Dat denkt ook Carien Karsten, auteur van 'Tot hier en niet verder. In negen stappen uit je stress en burn-out.' (2014). Momenteel onderzoekt zij samen met wetenschappers van de Vrije Universiteit Amsterdam de cognitieve prestaties van mensen met burn-outklachten. Carien: "Het vermogen tot anticiperen en de besluitvaardigheid gaan ongelofelijk achteruit als mensen burn-out zijn. Ze hebben meer moeite om hoofdzaken van bijzaken te onderscheiden, kunnen zich minder goed concentreren en meerdere ballen in de lucht houden gaat dus ook moeizaam. We zijn er lang vanuit gegaan dat die cognitieve beperkingen het gevolg zijn van mentale uitputting. De vraag rijst of het niet de oorzaak is. Met andere woorden: wellicht ben je niet uitgeput door de inspanning die je levert, maar doordat je hersens niet meer doen wat ze zouden moeten doen." Als cognitieve overbelasting inderdaad leidt tot mentale uitputting, wat is daar dan tegen te doen? Carien: "Het is zaak om tijdig aan de bel te trekken. In de campagne 'Check je werkstress' moet de werknemer dat doen, maar leidinggevendenden zouden hierin veel proactiever mogen zijn. Een medewerker met stress heeft immers geen overzicht meer. Het is dan niet toereikend om te zeggen; 'Zeg maar wat je nodig hebt', want dat kan iemand met stress helemaal niet bedenken. Beide partijen zijn bovendien geneigd om stresssignalen te bagatelliseren. Niet handig en niet nodig, want de kosten van een interventie bedragen slechts vijf procent van de kosten van langdurig verzuim."

Begeleiding als tweetrapsraket

Een bedrijf dat wel tijdig ingrijpt bij stress, is EVG Start. "Onze organisatie begeleidt toekomstige professionals voor op een managementfunctie in de ict," zegt Karel van

Gool, ict-managementcoach bij het bedrijf. "In de bedrijven waar zij terecht komen, is werkdruk dikwijls een gegeven. Ik zie de begeleiding dan ook als tweetrapsraket. In de eerste plaats leren we hen met een workshop Timemanagement om het werk zo te organiseren dat de werkdruk hanteerbaar is. Dat vergt gedisciplineerd gebruik van timemanagementtechnieken, zelfkennis, het vermogen om eigen grenzen te bewaken, meerdere ballen in de lucht te houden en verwachtingen te managen. Ik vind dat je dat mensen niet vroeg genoeg kunt bijbrengen. Af en toe zien we bij sommige van onze trainees de stress toch toeslaan. In dat geval kies ik bewust voor begeleiding op de werkplek, bijvoorbeeld om de agenda en de mailbox zo optimaal mogelijk te leren inrichten. Als iemand weer overzicht heeft en georganiseerd taken weet aan te pakken, komt er lucht en zie je het stresspeil zakken. Het mooie is: zo'n korte interventie komt niet alleen de trainee, maar ook zijn/haar productiviteit ten goede."

Timemanagement als eerste stap

Timemanagement als middel om werkstress het hoofd te bieden, is dat niet hopeloos ouderwets? De meeste leidinggevendenden veronderstellen – niet geheel ten onrechte – dat een taakvolwassen medewerker het plannen en organiseren wel in de vingers heeft. Wie een blik werpt in de geëxplodeerde inbox of overvolle agenda van een gemiddelde kantoormedewerker weet echter beter. Helaas hebben de meeste leidinggevendenden geen idee van de mate van (on)georganiseerdheid van hun team. Het is *not done* om mee te kijken over de schouder van een medewerker, terwijl dit heel informatief kan zijn. Timemanagementvaardigheden in kaart brengen is dan ook een eerste, buitengewoon eenvoudige stap in het aanpakken van werkstress. Er zijn tal van praktische, slimme en verstandige oplossingen voor het managen

van tijd en taken. Daar komt bij: veel mensen deinzen ervoor terug om grenzen aan te geven, nee te zeggen of iemand aan te spreken op inefficiënt gedrag. Een workshop of wat persoonlijke begeleiding kan al voldoende zijn om dergelijke vaardigheden aan te scherpen. Zo voorkom je controleverlies én maak je medewerkers weerbaar tegen stress.

Stresshantering

Truus Harkes, adviseur communicatie bij woningcorporatie Rochdale, kan dat beamen: "In 2012 ging het behoorlijk slecht met mij. Na een reorganisatie zat ik niet meer op de goede plek. De werkzaamheden spraken me niet aan, ik had veel vage dossiers en de communicatie met mijn leidinggevende verliep ook niet soepel. Mijn hoofd liep om en ik voelde me heel ongelukkig. De stap naar een ziekmelding leek dichtbij.

Gelukkig kreeg ik begeleiding van een professional organizer. Die heeft me geholpen om weer overzicht te krijgen, simpelweg door mijn mail te helpen ordenen en taken op een rijtje te zetten. Ze zette me aan tot nadenken over wat mijn taak nu precies was, zodat ik het werk kon opknippen of gericht vragen kon stellen aan collega's. Dat gaf me mijn eigenwaarde en regierol terug, en een bepaalde professionaliteit in het overleg met mensen aan mijn bureau. Dusdanig dat ik ook beter om kon gaan met de situatie.

Inmiddels is de inhoud van mijn werk veranderd en ga ik weer met veel plezier naar mijn werk. Als ik nu nog wel eens last heb van stress, kan ik mijn werk toch gestructureerd blijven aanpakken. Leerzaam, want je bent geneigd je te richten op de dingen waar je géén invloed op hebt. Je hoeft dus niet altijd het grootste probleem aan te pakken om stress het hoofd te bieden." ■

Referenties

- ArboNed. (2014, november). *Herken de signalen, voorkom uitval door burn-out*. Geraadpleegd op 6 januari 2015, van <http://www.arboned.nl/nieuwscentrum/nieuwsarchief/herken-de-signalen-voorkom-uitval-door-burn-out/>
- Sociaal en Cultureel Planbureau. (2011). *Nederland in een dag. Tijdsbesteding in Nederland vergeleken met die in vijftien andere Europese landen*. Geraadpleegd op 6 januari 2015, van www.scp.nl/dsresource?objectid=29049
- Carr, N. (2011). *The shallows. What the internet is doing to our brains*. New York: W.W. Norton & Company, Inc.
- Kahn, R. (2011). *De tien geboden voor het brein*. Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- Karsten, C. (2014). *Tot hier en niet verder. In negen stappen uit je stress en burn-out*. Utrecht: Kosmos Uitgevers.



Martine Vecht (1969) is professional organizer en trainer. Ze coacht medewerkers met stress bij het implementeren van timemanagementtechnieken. Daarnaast is ze auteur van de Timemanagementkalender en directeur van de School voor Organizing, waar ze een post-hbo-vakopleiding voor haar beroepsgroep ontwikkelde. Gediplomeerde senior professional organizers zijn te vinden op www.schoolorganizing.nl.