

# Stappenplan: Grip op stress

Het voorkomen van verzuim door stress is een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Er is geen *one size fits all* oplossing maar als werkgever kun je een stevig fundament leggen voor de preventie. Na gesprekken met (wetenschappelijke) experts, onderzoek onder ervaringsdeskundigen en uitwisseling met organisaties onderscheiden we drie belangrijke stappen die je hierbij op weg helpen:

## STAP 1

### Preventieve aanpak loont

Tijdige signalering en continu vinger aan de pols houden is essentieel. Daarbij valt bovendien veel winst te behalen want één verzuimdag kost gemiddeld 250 euro, nog los van het productieverlies en de extra werkdruk voor collega's. Uit onderzoek onder vrouwen die hebben verzuimd door stress blijkt dat veel werkgevers te laat in actie komen. Bij de meerderheid van deze vrouwen werd de ondersteuning niet op tijd in gang gezet waardoor het verzuim niet kon worden voorkomen. Werknemers hebben bovendien vaak het gevoel dat ze er zelf voor moeten zorgen niet overspannen te raken. Als ze klachten ervaren nemen zij bijvoorbeeld liever eerst vakantiedagen op dan dat ze zich ziek melden. De drempel is hoog, het schaamte- en schuldgevoel groot, en werkgevers kunnen hierin het verschil maken.

## STAP 2

### Kies voor de menselijke maat

Uit onderzoek blijkt dat verzuim door stress vaak een duidelijke oorzaak heeft. Dat betekent dat je als werkgever het probleem bij de oorzaak kunt aanpakken. Stress kan werkgerelateerd zijn maar in veel gevallen spelen ook zaken in iemands privéleven een rol. Iemands welzijn op de werkvloer heeft altijd invloed op iemands welzijn in privé en andersom. Ga na waar de oorzaken van stress liggen bij jouw medewerkers en zorg ervoor dat je werknemers niet alleen ziet als werknemer, maar als iemand die privé ook een leven heeft. En ga het gesprek hierover aan.

## STAP 3

### Ga voor passende oplossingen

Er bestaat geen uniforme aanpak voor stress gerelateerd verzuim omdat er bij verschillende mensen ook verschillende oorzaken een rol spelen. Het is belangrijk dat oplossingen die je aanbiedt, passen bij de bestaande uitdagingen van werknemers en structureel worden doorgevoerd.

# STAP 1

## Inventariseer wat er speelt

**Tijdige signalering en continu vinger aan de pols houden is essentieel. Daar valt bovendien veel winst te behalen want één verzuimdag kost gemiddeld 250 euro, nog los van het productieverlies en de extra werkdruk voor collega's. Uit onderzoek onder vrouwen die hebben verzuimd door stress blijkt dat veel werkgevers te laat in actie komen. Bij de meerderheid van deze vrouwen werd de ondersteuning niet op tijd in gang gezet waardoor het verzuim niet kon worden voorkomen.**

Werknemers hebben bovendien vaak het gevoel dat ze er zelf voor moeten zorgen niet overspannen te raken. Als ze klachten ervaren, melden vrouwen zich niet altijd ziek. 2 op de 5 vrouwen nemen dan bijvoorbeeld liever eerst vakantiedagen op. De drempel is hoog, het schaamte- en schuldgevoel groot, en werkgevers kunnen hierin het verschil maken. Hier ligt dus een grote kans: op tijd in kaart brengen hoe het met je werknemers gaat.

### **Hoe staat het in jouw organisatie met werkdruk en stress?**

Bedenk je dat verzuim door stress zich niet van de een op andere dag voordoet maar de uitkomst is van een graduueel en langzaam proces. Voor werkgevers en leidinggevenden is het van belang om alert te zijn op vroege signalen door op reguliere basis in kaart te brengen hoe het met je medewerkers gaat. Er zijn goede vragenlijsten die je hiervoor kunt gebruiken, je vindt er een aantal bij de tips hieronder. Daarnaast gaat het ook om het voeren van gesprekken met medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat werknemers die hebben verzuimd door stress het gesprek met hun werkgever of leidinggevende vaak hebben gemist.

### **Creëer een veilige werkcultuur**

Ga dus regelmatig het gesprek met elkaar aan maar zorg er ook voor dat werknemers de ruimte en veiligheid voelen om zelf het initiatief te nemen voor een gesprek. Wees daarbij niet bang om bepaalde zaken bespreekbaar te maken. Je mag alles vragen, hoewel je jouw werknemers het gevoel moet geven dat ze zelf besluiten waar ze het niet over willen hebben.

### **De rol van de leidinggevende**

Leidinggevenden hebben een cruciale rol in het voorkomen van verzuim door stress. Zij kunnen voorzien in drie belangrijke behoeften van hun medewerkers: verbinding, autonomie en welzijn. Mensen die aangeven het gesprek aan te zijn gegaan, hebben een goede relatie met en vertrouwen in hun leidinggevende. Daarnaast helpt *leading by example*: als leidinggevenden laten zien dat ze vitaliteit belangrijk vinden, is de kans groot dat werknemers dit opvolgen. Dit begint bij uitspreken van zaken die je belangrijk belangrijk vindt, maar zit ook in 'daden'. Als je als leidinggevende bijvoorbeeld je werknemers wilt stimuleren om avonds en in het weekend niet te werken, is het belangrijk dat je dat zelf ook niet doet en je werknemers geen mails of berichten stuurt. Of als je zelf wel werkt, duidelijk uitspreekt dat je geen bericht terug verwacht.

## TIPS

### **Burn-out Assessment Tool**

Via een stoplicht kun je met deze tool eenvoudig zien hoe een individu, een afdeling of een organisatie scoort op (de dimensies van) burn-out. Werknemers die oranje of rood scoren wordt aangeraden om preventief contact op te nemen met hun leidinggevende of de bedrijfsarts om hun klachten te bespreken. Geïnteresseerd in deze tool of meer informatie? Neem contact op met [Madelon Otto](#).

### **Checklist Tilburg University**

Hoogleraar psychische gezondheid en arbeid Evelien Brouwers legt uit dat het voor duurzame inzetbaarheid van werknemers belangrijk is dat mensen mogen zijn wie ze willen zijn en doen wat ze in essentie willen doen. Het is daarom van belang om met werknemers te praten over hun ambities in hun werk, duidelijkheid over taakhoud te bieden en na te gaan of die twee in balans zijn. Prof dr. Jac van der Klink ontwikkelde als hoogleraar Psychische gezondheid en duurzame inzetbaarheid in arbeid aan de Tilburg University een checklist. Die checklist brengt in kaart wat individuen belangrijk vinden in hun werk en of het lukt om dat te realiseren. Met de checklist krijgen werknemers meer zelfinzicht. De checklist is aan te vragen via [Anneke van Dixhoorn](#) van De Academische Werkplaats Arbeid en Gezondheid.

### **De Werkdruk-meter**

Onderzoeksbureau Motivaction heeft samen met ttif.company een instrument ontwikkeld waarmee organisaties inzicht krijgen in de vijf factoren die bijdragen aan het werkgeluk en de weerbaarheid van de medewerkers, of die juist het risico vergroten op burn-outs en stress gerelateerd verzuim.

### **Burn-out Werk als waarde**

Kijk eens op [werkalswaarde.nl](#). Op deze website van de Academische Werkplaats Arbeid en Gezondheid is meer informatie te vinden over het belang van de waarde van werk. De oprichters zijn het opleidingsinstituut Netherlands School of Public & Occupational Health (NSPOH), Psychologische dienstverlener Ascender, Chemisch bedrijf Dow Benelux BV, Arbo- en gezondheidsdienstverlener HumanCapitalCare en Tranzo, Tilburg University.

# STAP 2

**Uit onderzoek blijkt dat verzuim door stress van een duidelijke oorzaak heeft. Dat betekent dat je als werkgever het probleem dus ook bij de oorzaak kunt aanpakken.**

Stress kan werkgerelateerd zijn maar in veel gevallen spelen ook zaken in iemands privéleven een rol. Iemands welzijn op de werkvloer heeft altijd invloed op haar of zijn welzijn in privé en andersom. Het is belangrijk dat je hier als werkgever oog voor hebt en het bespreekbaar maakt. Zorg ervoor dat je werknemers niet alleen ziet als werknemer, maar als iemand die privé ook een leven heeft. En ga het gesprek hierover aan.

### **Structurele en individuele oorzaken**

Onderzoek of de oorzaken van stress in jouw organisatie individueel of structureel zijn. Als veel mensen klachten ervaren, kun je bijvoorbeeld beter onderzoeken wat

er in de organisatie misgaat in plaats van iedereen individuele coaching aan te bieden. De oorzaken van stress kunnen in veel verschillende dingen zitten: de organisatielcultuur, de manier van werken, de communicatie, de match tussen leidinggevenden en werknemers maar het kan ook zitten in oorzaken als de combinatie van werk en privé. Zet als werkgever voelsprietten uit bij situaties die het risico op stress kunnen verhogen, zoals mantelzorg, zwanger- en ouderschap en levensgebeurtenissen die financiële stress kunnen opleveren zoals een echtscheiding. Onderaan dit artikel vind je enkele tools die je kunnen helpen om inzicht in de oorzaken te krijgen.

## TIPS

### **TNO werkdruk wegwijzer**

Werkgever en werknemer zijn samen verantwoordelijk voor de aanpak van werkdruk problemen. De oorzaken kunnen zowel liggen in het werk als in de privésituatie. Hebben meerdere werknemers last van werkdruk, dan moeten werkgever en werknemers zeker samen actie ondernemen. De Werkdruk Wegwijzer helpt om snel de beste acties te kiezen en in gang te zetten. TNO en sociale partners ontwikkelden de tool samen op basis van praktijk en wetenschap. De Wegwijzer leidt werkgever of werknemer gestructureerd door een effectieve aanpak van werkdruk voor iedere organisatie.

### **TNO Brononderzoek**

Onderzoeksbureau Motivaction heeft samen met ttif.company een instrument ontwikkeld waarmee organisaties inzicht krijgen in de vijf factoren die bijdragen aan het werkgeluk en de weerbaarheid van de medewerkers, of die juist het risico vergroten op burn-outs en stress gerelateerd verzuim.

# STAP 3

Er bestaat geen uniforme aanpak voor stress gerelateerd verzuim omdat er bij verschillende mensen ook verschillende oorzaken een rol spelen. Het is belangrijk dat oplossingen die je aanbiedt, passen bij de bestaande uitdagingen van werknemers en structureel worden doorgevoerd.

Generieke oplossingen als ontspanningsoefeningen hebben vaak een lage effectiviteit. Dat is ook niet zo vreemd want elke persoon heeft eigen behoeften. Daarom is het belangrijk dat oplossingen ook meer op maat worden bedacht en gebruikt.

## Oplossingen hoeven niet ingewikkeld te zijn

Als je weet wat er in jouw organisatie speelt, kun je beter in kaart brengen welke oplossingen er nodig zijn om stress te voorkomen. Hoewel de ondersteuningsbehoefte van werknemers varieert, zijn er genoeg aanknopingspunten om iets te kunnen doen. Bedenk dat oplossingen heel uiteenlopend kunnen zijn, van veranderingen in de kantoorruimte maar ook voldoende aandacht hebben voor je medewerker, begeleiding en flexibiliteit bieden of het aanpassen van targets en beoordelingssystematiek.

## Structurele oplossingen houden uitval door stress buiten de deur

Het is belangrijk om als organisatie een visie te ontwikkelen het voorkomen van (verzuim door) stress, hier structureel aandacht voor te hebben en dit te verankeren in (vitaliteit)beleid. Zet structurele veranderingen in gang als een medewerker is uitgevallen door stress maar ga ook preventief aan de slag. Zorg er voor dat de situatie die tot verzuim heeft geleid, is veranderd of gaat veranderen. Ook als dit een ander takenpakket of functie betekent. Anders is de kans op een terugval groot. Daarnaast is het van groot belang dat er blijvend aandacht voor het onderwerp is op de werkvloer.

## TIPS

### Uiteenlopende oorzaken van stress vragen om uiteenlopende oplossingen:

#### Combinatie werk en zorg

Jaarlijks worden er in Nederland zo'n 170.000 kinderen geboren. Gezinsuitbreiding heeft een enorme impact op het leven van kersverse ouders. Het vinden van een nieuw levensritme gaat met vallen en opstaan en het is van belang dat vaders en moeders hier tijd en ruimte voor krijgen want het combineren van werk en onbetaalde zorgtaken (zoals de zorg voor kinderen) kan veel stress met zich meebrengen en is vaak een van de oorzaken van verzuim. Deze oplossingen kunnen helpen de combinatie beter mogelijk te maken:

- Het bieden van flexibele uren om medewerkers meer opties te geven om hun tijd passender in te delen.
- Verlofregelingen 100 procent doorbetalen zodat mensen met kinderen er meer gebruik van kunnen maken. In de vorige editie van 'Zo werkt het' lees je hoe je het onlangs verlengde partnerverlof succesvol kunt invoeren. Ook vertellen organisaties die het uitgebreide verlof al 100 procent doorbetalen wat het hen oplevert.

#### Financiële stress

Uit onderzoek van het Nibud blijkt dat geldzorgen gemiddeld 7 dagen aan extra ziekteverzuim veroorzaken en gemiddeld 20% minder productief zijn. 62% van de werkgevers heeft te maken met personeel met financiële problemen en werkgever is al snel 13 duizend euro per jaar kwijt aan een werknemer met financiële problemen die voltijds werkt en een modaal salaris verdient. Een belangrijk onderwerp om mee aan de slag te gaan:

- Wijzer in Geldzaken deelt op de [website Financieel fitte werknemers](#) onder andere praktijkverhalen van werkgevers die vertellen over hoe zij met dit onderwerp omgaan.
- Verschillende organisaties maken gebruik van budgetcoaching. Bijvoorbeeld via het Nibud, Budgetcoachgroep, CNV geldzorg of De Sociale Raadvrouw. Daarnaast zijn er organisaties die werknemers via een bedrijfsfonds helpen bij het oplossen van schulden of die hun leidinggevenden cursussen bieden om de signalen van financiële stress te herkennen. Lees in het interview met [Elly de Vries hoe PostNL in actie komt voor werknemers met schulden](#).

#### Mantelzorg

Nederland telt 4 miljoen mantelzorgers. Mantelzorgers verlenen zorg aan een ander; niet omdat ze professioneel hulpverlener zijn maar omdat ze een sociale relatie hebben met die persoon. Het kan bijvoorbeeld gaan om hun buurman, hun moeder maar ook om hun kind die extra zorg nodig heeft. 1 op de 4 werknemers heeft naast hun betaalde baan ook mantelzorgtaken, het is dus een belangrijk thema om rekening mee te houden.

- Uit onderzoek van Werk en Mantelzorg blijkt dat bespreekbaarheid, steun en begrip op de werkvloer blijken

de belangrijkste voorwaarden voor een goede balans. Zo zegt 86% van de mantelzorgers die het bespreekbaar maken, met de leidinggevende tot een goede oplossing te zijn gekomen. En mantelzorgers die begrip ervaren, hebben minder vaak lichamelijke klachten en stress en melden zich minder vaak ziek.

- Leer van de aanpak van andere organisaties: bekijk de vele [praktijkvoorbeelden](#) rond het thema mantelzorg.
- ABN AMRO heeft de erkenning 'Mantelzorgvriendelijke werkgever' ontvangen. Lees in het [interview met HR Consultant Monique Bosbaan](#) meer over hun aanpak.