

HR Rendement

Dit artikel wordt u aangeboden door HR Rendement

HR Rendement is hét nieuws- en adviesmagazine voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid.

HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

HR Rendement biedt u:

- veel signalerend nieuws over veranderende wet- en regelgeving;
- beknopte artikelen met veel tips die de lezer direct in de dagelijkse praktijk kan gebruiken;
- een wekelijkse e-mailservice met het allerlaatste HR-nieuws;
- een aanvulling op de inhoud van elke uitgave met praktische, online tools.

Kijk voor meer informatie of een proefabonnement op www.rendement.nl/hrblad

Houd stressverzuim onder de duim

Met uitzondering van de afgelopen ‘coronajaren’ zijn de meest gemelde beroepsziekten psychische aandoeningen. In Nederland heeft ruim één op de zes werknemers last van burn-outklachten, verzuimen werknemers gezamenlijk 11 miljoen dagen per jaar als gevolg van werkstress en duurt een gemiddelde burn-out zo’n negen maanden. Een gezonde werkdruk is prima, maar hoe kunt u zorgen dat dit niet omslaat in ongezonde werkstress en langdurige arbeidsongeschiktheid?

WV leidt niet alleen tot organisatorische problemen vanwege de afwezigheid van de betreffende werknemer, maar kan uw organisatie ook veel geld kosten. Een (langdurig) zieke werknemer kost al snel € 250 per dag aan loondoorbetaling en arbodienstverlening, met daarbovenop indirecte kosten (omzetverlies en vervangingskosten). Omdat werkstress de oorzaak is van een groot deel van het ziekteverzuim, is het van groot belang dat u werkstress vroegtijdig aanpakt en daarmee uitval voorkomt. Helaas blijkt

uit verschillende onderzoeken dat structurele aandacht van werkgevers voor het voorkomen van werkstress ontbreekt. Daarnaast vraagt het personeelstekort extra inzet van werknemers. Dit is bijvoorbeeld het geval in het onderwijs en de zorg, waar veel leerkrachten en verpleegkundigen structureel veel overwerken.

Overbelasting

Stress kan bij een werknemer leiden tot overspannenheid en burn-out. Overspan-

nenheid kan worden omschreven als een toestand met aanhoudende fysieke en/of psychische spanningsklachten, die ontstaan door chronische stress en overbelasting. Een werknemer die hier last van heeft, komt niet meer tot rust, heeft het gevoel zijn werkzaamheden niet meer aan te kunnen en is minder goed in staat om zijn functie goed uit te voeren.

Kantelpunt

Een burn-out is lastiger te definiëren. Burn-out staat bijvoorbeeld niet in het handboek van de psychiatrie (DSM-5), in tegenstelling tot depressie en angststoornis. Zorgverzekeraars dekken een burn-out dan ook niet. Volgens critici zouden mensen zich meer moeten richten op de stress op weg naar het kantelpunt. Ondanks dat de officiële diagnose van burn-out niet bestaat, wordt er in de praktijk aansluiting gezocht bij de definitie van burn-out in de richtlijn voor eerstelijns professionals (bedrijfsartsen, eerstelijnspsychologen en huisartsen), die een burn-out omschrijft als een bijzondere, ernstige vorm van overspanning waarbij:

- de klachten meer dan zes maanden geleden begonnen zijn; en
- gevoelens van vermoeidheid en uitputting sterk op de voorgrond staan.

In Nederland wordt burn-out als beroepsziekte erkend, al is burn-out niet per se een werkgebonden verschijnsel.

Risicogroep

Stress- en burn-outklachten kunnen diverse oorzaken hebben, die van persoon

Burn-outklachten te herkennen aan signalen

Het komt voor dat werknemers (te) lang doorlopen met burn-outklachten zonder dat u dit weet. Let daarom goed op signalen die duiden op burn-outklachten. Gebruikelijke signalen zijn:

- lichamelijke klachten, zoals vermoeidheid (en veel ziek melden als gevolg);
- mentale klachten, zoals verminderde concentratie en vergeetachtigheid;

- gedragsverandering, zoals emotionele labiliteit, prikkelbaarheid, besluiteloosheid en een lagere betrokkenheid.
- Herkent u (of de leidinggevende) één of meerdere van deze signalen, probeer dit dan bespreekbaar te maken met de werknemer en adviseer hem om preventief met bijvoorbeeld de bedrijfsarts of een specialistische coach te gaan praten.

tot persoon kunnen verschillen. Wel ligt er vaak een combinatie van werkkenmerken (zoals tijdsdruk of een gebrek aan autonomie), persoonskenmerken (zoals te aardig willen zijn, perfectionisme of een laag zelfbeeld) en/of factoren buiten werk (zoals prestatiedruk of mantelzorg) aan ten grondslag.

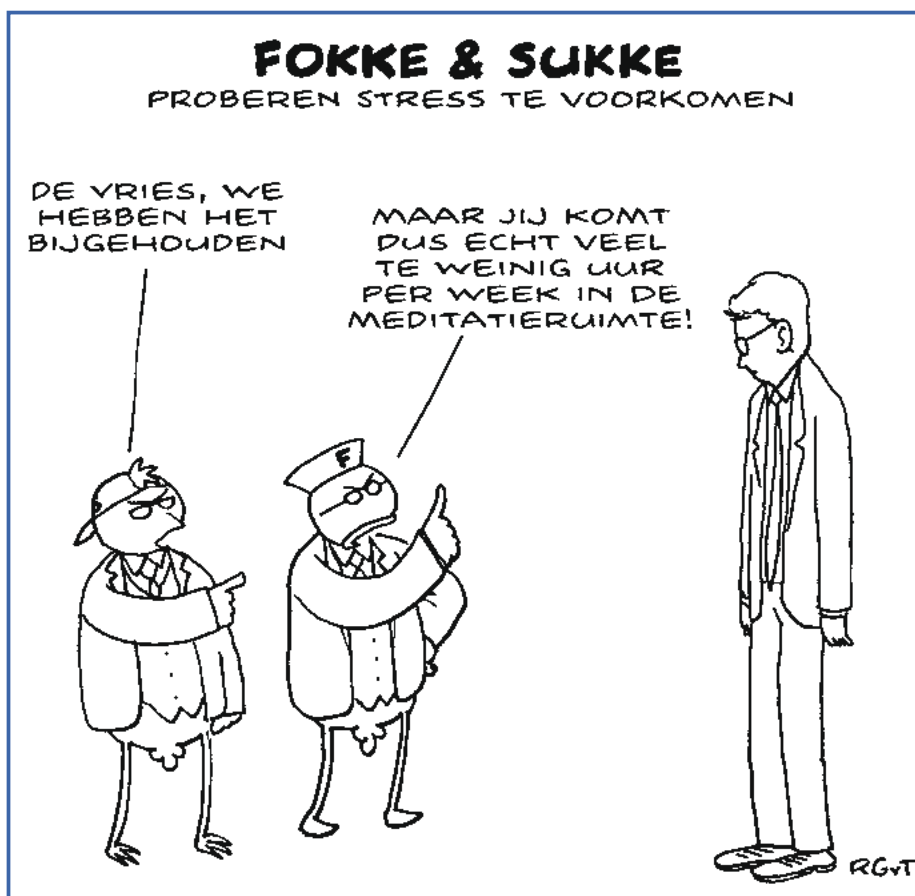
Uit onderzoek van TNO blijkt dat vrouwen een potentiële risicogroep vormen, onder meer omdat zij vaak in sectoren werken met blootstelling aan risico's die leiden tot burn-outklachten, zoals de zorgsector. Bovendien zijn vrouwen sneller geneigd om zorgtaken voor het gezin op zich te nemen dan mannen. Ook jongvolwassenen in de leeftijdsgroep van 25 tot 35 jaar worden als een risicogroep gezien. Baanonzekerheid, prestatiedruk, streven naar het perfecte plaatje, een groot verantwoordelijkheidsgevoel, social media en inkomensonzekerheid worden hiervoor als oorzaken genoemd.

Zorgplicht

Het is duidelijk dat uw organisatie er veel belang bij heeft om stressgerelateerd verzuim te voorkomen. Maar wat kunt u hiervoor allemaal doen? Werkgevers hebben op grond van artikel 3 van de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) een zorgplicht voor het voorkomen van arbeidsgerelateerde gezondheidsklachten van hun werknemers, zoals burn-outklachten. Zo moet u als werkgever:

- een basiscontract hebben met een arbodienstverlener;
- aan werknemers een periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PAGO) aanbieden;
- een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) hebben en een plan van aanpak opstellen ter voorkoming of beperking van psychosociale arbeidsbelasting (PSA), waaronder werkdruk;
- voorlichting geven aan werknemers over PSA, waaronder werkdruk; en
- beleid voeren dat erop gericht is om PSA te voorkomen of te beperken.

Let op dat de ondernemingsraad (OR) instemmingsrecht heeft bij het vaststellen, wijzigen of intrekken van regelingen op het gebied van de arbeidsomstandig-



heden. Hieronder vallen ook de arboregelingen die PSA moeten tegengaan.

Aansprakelijk

Veel werkgevers leven de verplichtingen uit de Arbowet niet na. Zij laten vooral na de PSA-risico's in de RI&E te beschrijven. Ook gebruiken maar weinig werkgevers de PAGO om de hoogte van de werkdruk, stressklachten en burn-outklachten te laten meten en geeft lang niet elke organisatie voorlichting over de risico's van PSA. Maar uw organisatie doet er goed aan om bovenstaande verplichtingen wél na te komen én de OR te betrekken bij het vaststellen of wijzigen van dergelijke arboregelingen. Als u als werkgever de verplichtingen niet nakomt, loopt u het risico aansprakelijk te worden gesteld als een werknemer kan aantonen dat zijn burn-out veroorzaakt is door de arbeidsomstandigheden en u bekend was met de klachten van de werknemer.

De rechter kan uw organisatie dan veroordelen tot het betalen van een schade-

vergoeding voor de door de werknemer geleden én nog te lijden schade. Denk hierbij aan een verlies van inkomen, pensioenschade, 'gederfde levensvreugde' en terugbetaling van de (proces)kosten. Bovendien kan een burn-out in een ontslagprocedure bijdragen aan de conclusie van de rechter dat uw organisatie ernstig verwijtbaar gehandeld heeft. Is er ernstig verwijtbaar gehandeld, dan moet uw organisatie mogelijk ook een billijke vergoeding betalen. Tot slot kan de Nederlandse Arbeidsinspectie boetes opleggen voor het niet naleven van de Arbowet, zoals het niet hebben van een RI&E.

Inventariseren

Werkstress is nooit helemaal te voorkomen, maar het is wel mogelijk om het risico op werkstress te verkleinen. De eerste stap is het zorgvuldig inventariseren van de werkdruk in uw organisatie. Gaat het bijvoorbeeld om structurele werkdruk



of is het tijdelijk? Ook is het van belang om te onderzoeken of het om werkgebonden of persoonlijke factoren gaat. Ter inventarisatie kunt u bijvoorbeeld een werkplekonderzoek houden, waarbij u aan de hand van vragenformulieren anonieme feedback aan werknemers vraagt. Een andere mogelijkheid is om gegevens uit een werknemerstevredenheidsonderzoek of de verzuimadministratie te gebruiken. Verder kunt u aan de OR of aan de bedrijfsarts vragen of zij signalen van verhoogde werkdruk hebben opgevangen.

Maatregelen

Constaateert u dat werknemers kampen met werkstress, dan moet u passende maatregelen nemen. Naast de wettelijke verplichtingen kunt u onder meer de volgende maatregelen nemen om werkstress zo veel mogelijk te voorkomen.

Werk aan een veilige bedrijfscultuur

Een bedrijfscultuur waarbinnen sprake is van pesten, discriminatie, diefstal van bedrijfseigendommen en (seksuele) intimidatie, heeft een negatief effect op het welzijn van werknemers. Het is echter niet altijd duidelijk of er een giftige bedrijfscultuur heerst. Stel daarom in ieder geval een klachtenprocedure in, zodat werknemers weten waar en hoe zij een melding kunnen maken. Want u kunt pas werken aan een veilige bedrijfscultuur als u weet wat er speelt. Meer informatie over (het veranderen van) de bedrijfscultuur vindt u op rendement.nl/hrtools.

Stel een vast aanspreekpunt aan

Maak een vast aanspreekpunt onderdeel van de klachtenprocedure. Benadruk dat deze persoon er niet alleen is voor bovengenoemde excessen, maar ook voor het melden van mentale klachten (als gevolg van werkstress). Dit kan bijvoorbeeld een interne of externe vertrouwenspersoon zijn. Een interne vertrouwenspersoon kent de organisatie en de cultuur goed; hij zal het verhaal van de werknemer die bij hem aanklopt sneller begrijpen. Een externe vertrouwenspersoon heeft minder gevoel bij de cultuur van uw organisatie, maar is voor sommige werknemers

gemakkelijker om op af te stappen. Een combinatie van in- en extern kan ook.

Geef voorlichting

Goede voorlichting is niet overbodig bij het voorkomen van werkstress. Uw organisatie moet de risico's van werkdruk duidelijk communiceren. Dit kan bijvoorbeeld via nieuwsbrieven of intranet. Om voorlichting persoonlijker te maken, kunt u ook speciale bijeenkomsten organiseren. Een deskundige zou bijvoorbeeld iets over de oorzaken en gevolgen van werkstress kunnen komen vertellen.

Bekijk de werk- en taakverdeling

Knelt het ergens? Onderzoek dan of een herverdeling van taken mogelijk is. Houd bij een herverdeling zo veel mogelijk rekening met de ervaring, voorkeuren en kwaliteiten van betrokken werknemers. De belastbaarheid is groter als de taken bij de kwaliteiten van de werknemer passen. Als werknemers werkstress ervaren door gebrek aan afwisseling in het werk, kan taakrotatie ook een oplossing zijn.

Vergroot de autonomie

Een gebrek aan autonomie is een grote risicofactor voor burn-out. U kunt de autonomie van werknemers vergroten door ze de vrijheid te geven om hun eigen werk in te delen en werktijden te bepalen en door als werkgever open te staan voor initiatieven van werknemers. Leidinggevend doen er goed aan om werknemers vertrouwen te geven en de ruimte om zich te ontplooiën, bijvoorbeeld door zaken los te laten of te delegeren. Ook moeten zij werknemers voldoende uitdagen, zodat zij niet gedemotiveerd raken als ze geen uitdaging (meer) hebben of als er geen zicht is op doorgroeimogelijkheden.

Geef voldoende waardering

Ook een gebrek aan waardering is een risicofactor voor burn-out. Het is daarom belangrijk dat leidinggevend de werknemers regelmatig erkenning geven. Een eenvoudige manier hiervoor is een persoonlijk compliment. Een compliment kan betrekking hebben op persoonlijke eigenschappen, prestaties, inspanningen of ideeën. Ook het vieren en belonen

Raadpleeg arbeidscatalogi

Voor praktische adviezen kunt u ook kijken in de arbeidscatalogi van andere branches. Werkgevers- en werknemersorganisaties maken in een arbeidscatalogus afspraken over de wijze waarop zij aan de doelvoorschriften in de arbo-wetgeving (gaan) voldoen, waaronder het (zo veel mogelijk) voorkomen van werkstress. De verschillende catalogi kunt u vinden op arboportaal.nl.

van behaalde resultaten is een goede manier om waardering uit te spreken.

Bied scholing aan

Werknemers die de mogelijkheid krijgen om zichzelf te blijven ontwikkelen, vergroten de kans op een hogere belastbaarheid. Wijs werknemers daarom op de trainings- en scholingsmogelijkheden die uw organisatie biedt. Een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) is voor ontwikkeling en scholing een zinvol instrument.

Stimuleer ontspanning en vitaliteit

Voor werknemers die een hoge werkdruk ervaren, is het belangrijk om tussendoor te ontspannen. Geef uw werknemers de tijd om een blokje om te lopen en plaats bijvoorbeeld een tafeltennistafel in de kantine. Ook het organiseren van een uitstapje of een etentje draagt bij aan ontspanning en heeft vaak ook nog een gunstig effect op de (collegiale) verbinding. Stimuleer ook een gezonde levensstijl. Hierbij kunt u denken aan het aanbieden van een gezonde lunch of het organiseren van een sportief uitje tijdens de lunch.

Evalueer

Tot slot is het verstandig om regelmatig te evalueren of de genomen preventie-maatregelen werken, bijvoorbeeld met de directie, leidinggevend(e) en de ondernemingsraad. Zo kunt u tussentijds bijsturen als dit nodig blijkt te zijn.

*Anneke Pelser, Halsten People Coaching,
e-mail: anneke.pelser@halsten.nl,
www.halstenpeoplecoaching.nl*