



Werkstress: hoe pak je dat effectief aan?

De juiste interventie inzetten op het juiste moment

Inhoud

1. Werkstress is een groeiend probleem voor BV Nederland	2
2. Werkstress vraagt een brede blik: de theorie	6
3. Beleid op werkstress is noodzakelijk voor werkgevers	9
4. Stress voorkomen door zelf de regie te nemen	12
5. Binnen werknemersreis juiste interventies inzetten – zorgaanbod werkstress is rijker en innovatiever dan gedacht	15

Werkstress: hoe pak je dat effectief aan?

Regelmatig krijgt u te maken met de gevolgen van arbeidsrisico's op de gezondheid en inzetbaarheid van uw personeel. Deze risico's kunnen dan ook een aanhoudende zorg vormen in uw dagelijkse praktijk als HR-manager. Daarom pakken we die risico's graag met u aan. Met onze expertise en inzicht in de markt adviseren wij u naar de beste zorg, passend bij uw behoefte en organisatie.

We merken dat veel HR-managers ook zelf meer expertise en ondersteuning willen op het gebied van arbeidsrisico's. Daarom delen we graag onze expertise rondom deze thema's met u als HR-manager, te beginnen bij het grootste arbeidsrisico: werkstress.

In deze whitepaper delen we de belangrijkste inzichten rondom werkstress met u. Allereerst laten we de omvang van het probleem zien: wat zijn de kosten van werkstress in Nederland? Daarna gaan we in op de wetenschappelijke inzichten over het ontstaan van werkstress. En geven we antwoord op de vraag hoe u als HR-manager effectief aan de slag kan met werkstress in uw organisatie. En hoe u de juiste interventie op het juiste moment inzet voor uw werknemers.

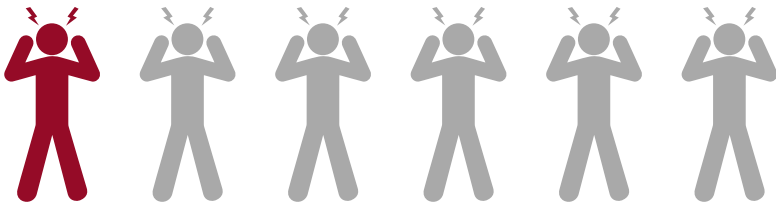
1. Werkstress is een groeiend probleem voor BV Nederland

Het stoplicht ging van de één op de andere dag op rood. Vorige week leek er nog niet zoveel aan de hand. Natuurlijk was uw werknemer af en toe wel eens moe en een beetje afwezig. Maar hij leek over het algemeen wel goed in zijn vel te zitten. Vanochtend was daar plotseling het bericht: burn-out. De vijfde al dit jaar. Hij is er zeker 3 maanden uit, dus zijn werkzaamheden moeten worden overgenomen door de rest van het team. De werkdruk neemt alleen maar toe voor de rest, het werk moet toch af en de deadline nadert.

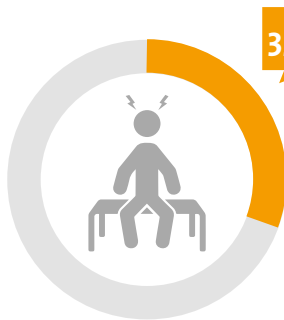
Werkstress problematiek neemt fors toe en zorgt voor ruim 35% van werkgerelateerd verzuim

Werkstress is een thema met groeiende aandacht binnen werkend Nederland. En die aandacht is terecht, gezien de meest recente cijfers. Het aantal werknemers met burn-outklachten neemt gestaag toe in Nederland. Waar in 2015 nog 13% van de werknemers last had van burn-outklachten, is dit in 2018 gestegen naar ruim 17%. Dat betekent dus dat gemiddeld ongeveer 1 op de 6 werknemers in uw bedrijf last heeft van burn-outklachten. Dan moet u denken aan emotionele uitputting of oververmoeidheid na een dag werken. Dit blijft natuurlijk niet zonder gevolgen voor uw organisatie. Oververmoeide of gestresste werknemers presteren minder en maken sneller fouten.

Hoewel deze werknemers nog niet 'echt' ziek zijn, zijn de gevolgen van werkstress direct al voelbaar voor uw organisatie. Nog niet altijd in verzuim, maar op z'n minst in productiviteit van werknemers.



Gemiddeld heeft 1 op de 6 werknemers last van burn-outklachten



35,3%

35,3% van het werkgerelateerd verzuim is als gevolg van werkstress



Gemiddelde verzuimduur bij werkstress is 54,9 dagen

Bron: TNO Arbobalans 2018; Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden 2018 (TNO/CBS)

Zelfs als u zich pas zorgen maakt wanneer een werknemer daadwerkelijk verzuimt, is werkstress een urgent thema waar u mee aan de slag moet. De verzuimcijfers liegen er niet om. In 2018 werd gemiddeld maar liefst 35,3% van het werkgerelateerde verzuim veroorzaakt door werkstress. In de meer stressgevoelige sectoren zoals het onderwijs ligt dit percentage zelfs nog hoger. Dus meer dan eenderde deel van alle verzuim komt door werkstress. Naast dat het een groot deel van het verzuim veroorzaakt, zijn de gevolgen ook nog eens lang voelbaar. Want waar een werknemer gemiddeld 16 dagen thuis zit in geval van verzuim, zit een werknemer bij verzuim door werkstress gemiddeld

bijna 55 dagen (!) thuis. En iedere dag dat een werknemer verzuimt kost u geld: zorgkosten, kosten van vervangend personeel, productiviteitsverlies... Verzuim door werkstress kost u dus ook nog eens drie keer zoveel als ander verzuim. Werkstress leidt dan ook jaarlijks tot enorme verzuimkosten voor de BV Nederland en uw organisatie.

Verzuimkosten BV NL

Werkgerelateerde verzuimkosten

€5.000.000.000

Waarvan PSA

€3.200.000.000

Waarvan werkstress

€2.293.000.000

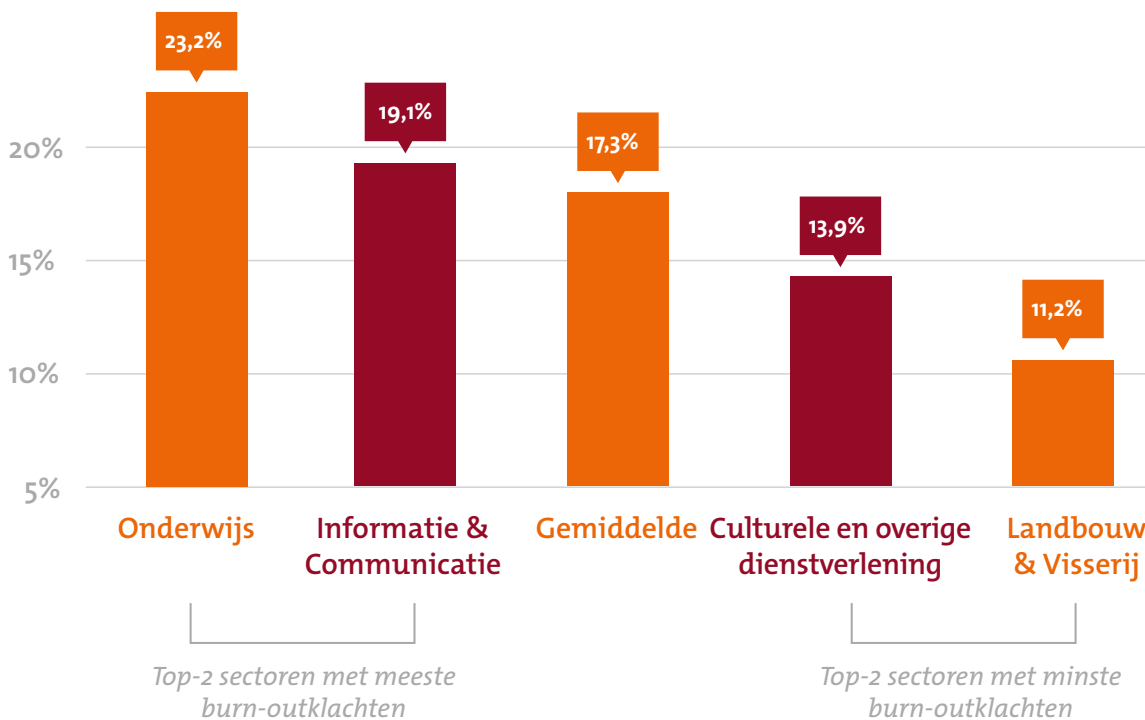
Bron: Arbobalans 2018 (TNO)

Werkstress beperkt zich niet tot een enkele sector

De termen werkstress en burn-out roepen misschien associaties op met de ambitieuze starter, met werkweken van 60 uur en strakke deadlines. Mensen voor wie werk altijd op de eerste plaats staat en voor wie carrière de hoogste prioriteit heeft. Het lijkt een probleem dat zich voordoet in een paar sectoren, zoals bijvoorbeeld de bankensector of advocatuur. En in het onderwijs, waarin docenten massaal thuis lijken te zitten met een burn-out.

In sommige sectoren is werkstress inderdaad een groter probleem dan in andere sectoren. Zo heeft 17,2% van de werknemers in financiële instellingen last van burn-outklachten, en dan spreken we inderdaad over bijvoorbeeld de bankier. En onderwijs steekt er inderdaad, met ruim 23% van de werknemers met burn-outklachten, met kop en schouders bovenuit. Maar ondanks deze verschillen valt op dat er geen enkele sector is waarin het aandeel werknemers met burn-outklachten onder de 10% zakt. Werkstress speelt in iedere sector en is een probleem dat heel werkend Nederland raakt. Hoe hoog is het percentage in uw organisatie?

Werkstress in sectoren



Bron: Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden 2018 (TNO/CBS)

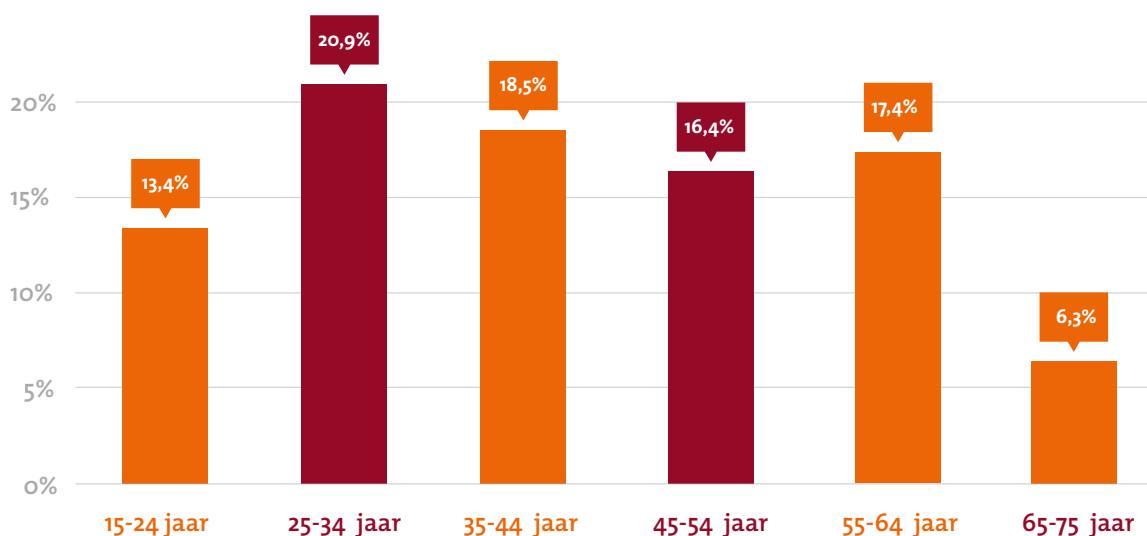
Werkstress speelt in alle leeftijdscategorieën

Maar is werkstress dan niet vooral een probleem onder jongeren op de arbeidsmarkt? Zeker, onder jongere werknemers tussen 25-34 jaar is het aandeel burnout-klachten bovengemiddeld met 20,9%. Deze jongere werknemers moeten soms nog leren omgaan met druk, hoge verwachtingen en een onzekere toekomst op de arbeidsmarkt.

Een leeftijdsgroep waar burn-out klachten ook relatief veel voorkomen is 55-64 jaar. Bijna 17,4% van deze werknemers heeft er last van. Denk aan de oudere werknemer die al jaren binnen een bedrijf werkt, maar nu in een reorganisatie beland is en de onzekerheid voelt van het behouden van zijn baan. Wat als hij eruit vliegt, hoe komt hij dan weer aan een nieuwe baan? Logisch dat dit stress met zich meebrengt. En als de fysieke fitheid ook niet meer is wat het geweest is, ligt een burn-out sneller op de loer.

Hoewel werkstress vaker speelt binnen de ene leeftijdsgroep dan in de andere, zijn burn-outklachten onder alle leeftijdsgroepen een groot issue. Werkstress is een probleem voor heel werkend Nederland. Voor zowel jonge starters als voor de ervaren werknemers.

Werkstress in leeftijdsgroepen



Bron: Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden 2018 (TNO/CBS)

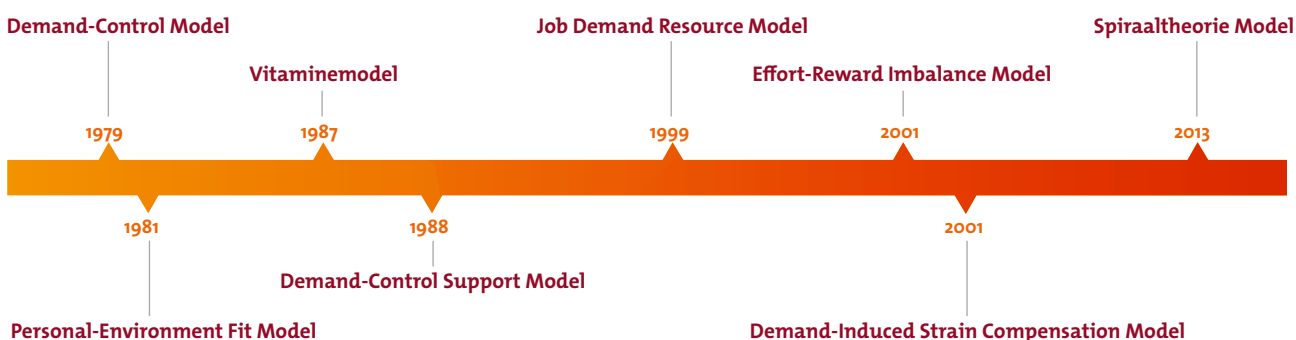
Key-insights

- Werkstress problematiek leidt tot toename van burn-outklachten
- Werkstress oorzaak nummer 1 van werkgerelateerd verzuim
- Werkstress is een probleem voor heel de BV Nederland

2. Werkstress vraagt een brede blik: de theorie

Werkstress is een urgent probleem voor werkend én werkgevend Nederland. Voor uw medewerkers én voor u dus. En het vraagt om een effectieve en passende oplossing. Daarmee bent u natuurlijk het meest geholpen. Voor een goede oplossing kijken we eerst naar de problematiek: wat is werkstress precies? En welke factoren spelen daarbij een rol? Gaat het vooral om het verminderen van de werkbelasting of om het vergroten van de belastbaarheid van uw medewerkers?

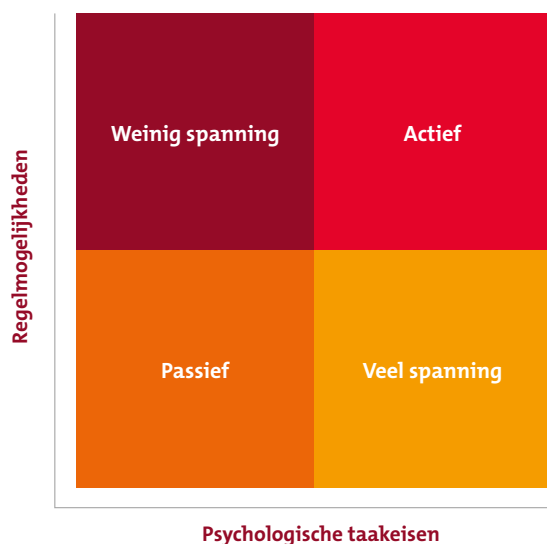
Wetenschappelijk onderzoek op werkstress gestart rond 1979



Bron: De Jonge, J., Le Blanc, P., & Schaufeli, W. (2013). *Theoretische modellen over werkstress*.

Het inzicht in het ontstaan van werkstress ontstond in 1979 toen Karasek een model introduceerde waarin werkstress het resultaat is van twee factoren: datgene wat in het werk van de werknemer wordt geëist, en de vrijheid die deze werknemer heeft om hier zelf controle over te hebben. Door de jaren heen zijn diverse modellen ontwikkeld, die het inzicht steeds verder hebben uitgebreid en voortbouwen op dit eerste model. De inzichten uit deze modellen worden nog steeds gebruikt door professionals in het verklaren van stress.

Het model van Karasek (1979)

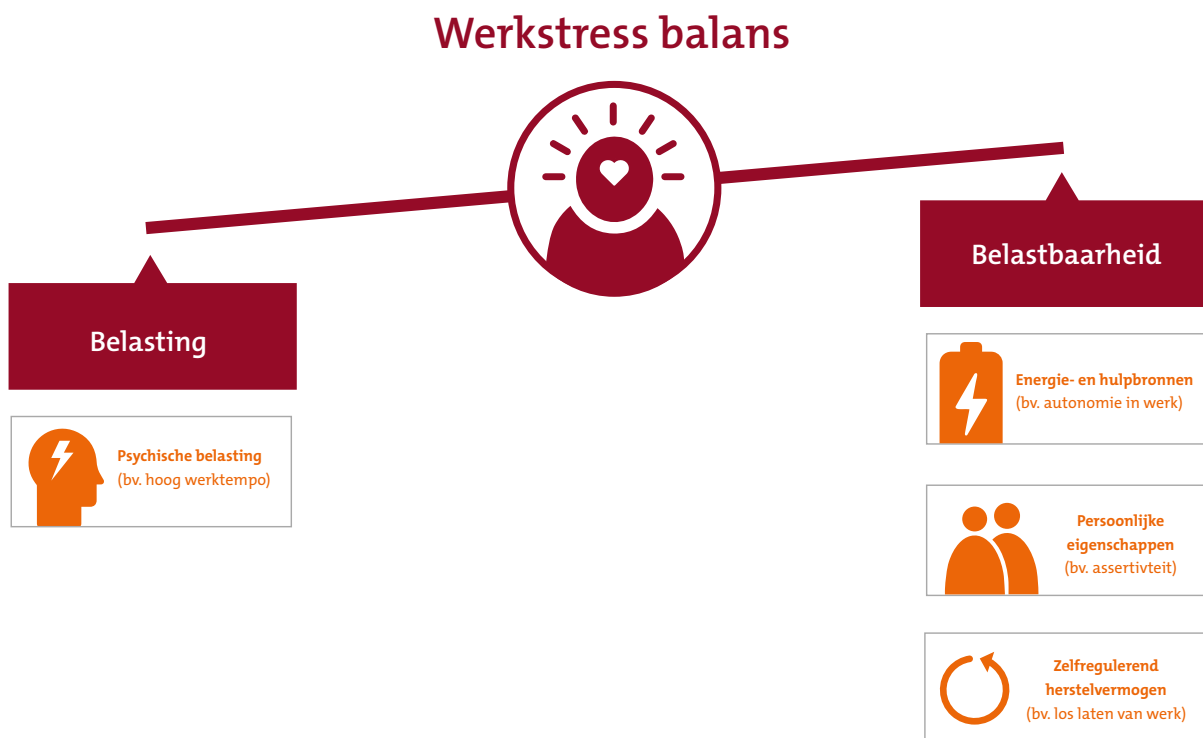


- Stress wordt veroorzaakt door twee belangrijke factoren, namelijk psychologische taakeisen en regelmogelijkheden
- Psychologische taakeisen zijn o.a. hoge werkdruk, korte deadlines en intensief klantcontact
- Regelmogelijkheden zijn o.a. autonomie in de uitvoering van werkzaamheden en support van collega's
- Hoge taakeisen leiden bij een tekort aan regelmogelijkheden tot stress, maar bij voldoende regelmogelijkheden juist tot een actieve werkhouding
- Bij relatief lage taakeisen ligt juist het gevaar van passieve werknemers op de loer

Bron: De Jonge, J., Le Blanc, P., & Schaufeli, W. (2013). *Theoretische modellen over werkstress*.

Inzichten komen samen in 'balansmodel'

Al deze modellen geven een eigen twist aan het ontstaan van werkstress. De nadruk verschilt per model. Zo benadrukt het ene model dat werkstress te voorkomen is door werknemers genoeg vrijheid te geven in de manier waarop ze hun werk uitvoeren. Een ander model legt de nadruk op de evenredige beloning die werknemers moeten ontvangen voor hun inspanningen. Ondanks deze verschillen is er een duidelijke rode draad te herkennen in deze modellen. Een onderliggend inzicht dat de meeste van deze modellen en inzichten samenvat. Namelijk dat werkstress te verklaren is door de balans tussen 'belasting' en 'belastbaarheid' van een werknemer. Deze visie hebben wij samengebracht in een vereenvoudigd balansmodel, gebaseerd op de inzichten uit alle eerdere modellen.



Werkstress is dus niet automatisch het gevolg van een te hoge werkdruk, te strakke deadlines, stapels werk waar geen einde aan komt of van intensief contact met lastige klanten. Dat is maar één kant van het verhaal: de negatieve kant.

De positieve kant van het verhaal is dat werknemers heel goed met een hoge werkdruk om kunnen gaan, zolang hun mentale buffer maar groot genoeg is en de balans niet de verkeerde kant uitslaat. Deze buffer wordt gevormd door bronnen waar een werknemer energie van krijgt, zoals support van collega's of een gezonde levensstijl. Of door sterk ontwikkelde eigenschappen zoals een proactieve werkhouding of optimistische levenshouding.

En natuurlijk door de mate waarin een werknemer in staat is om thuis, na een lange werkdag, alle stress even van zich af te zetten.

Frank van der Leeden
HR advisor Booking.com

“Ruim driekwart van onze werknemers bestaat uit expats. Ze komen naar Nederland met veel ambitie en de drive om hard te werken. In een compleet nieuwe omgeving hebben zij en hun partners vaak moeite om te aarden in onze Nederlandse cultuur. Deze onbekende omgeving biedt weinig sociale support en zorgt voor eenzaamheid, die kan leiden tot verhoogde stress. Daarnaast groeien wij enorm hard en is de werkdruk vaak hoog, met name in het hoogseizoen. Ook dit zorgt natuurlijk voor een hoge mate van stress onder onze werknemers. Om stress te voorkomen en te verminderen proberen wij zowel stress- als energiebronnen te sturen. Zo bieden wij werknemers veel vrijheid in werktijden. Ook hebben wij een programma voor partners van werknemers, om ze te helpen aarden in de nieuwe cultuur of bij het vinden van een baan hier.”

Booking.com

Duidelijk is dat werkstress zowel door factoren rond het werk, als door factoren in de privéomgeving wordt veroorzaakt. Dat maakt ook dat u als HR-manager niet op alle factoren invloed hebt en werkstress misschien nooit helemaal kan voorkomen. Maar inzicht in relevante factoren geeft in ieder geval besef van de factoren die wel beïnvloedbaar zijn om een ongezonde balans bij werknemers te voorkomen. Sommige van deze factoren zijn per individu bepaald en vragen een individuele aanpak, zoals bijvoorbeeld een assertieve werkhouding. Andere factoren hebben meer te maken met de cultuur en inrichting van de organisatie en vragen dan ook om een bredere aanpak. Denk bijvoorbeeld aan een veilige sociale omgeving tussen collega's onderling.

Key-insights

- Decennia van wetenschappelijk onderzoek samen te vatten in 'balansmodel'
- Werkstress vraagt niet om lagere werkdruk, maar oog voor een gezonde balans
- Werkstress is wel merkbaar in het werk, maar wordt niet altijd veroorzaakt door werk
- Werkstress aanpakken is niet altijd een individuele kwestie, maar raakt de hele organisatie



Strakke deadlines: overmatige stress of bevlogen werknemers?

Stel, twee werknemers werken in hetzelfde bedrijf. Sterker nog, ze werken gezamenlijk aan dezelfde opdracht waarbij de werkdruk hoog is als gevolg van strakke deadlines. En dat niet alleen, het is ook nog eens een opdracht voor de belangrijkste klant van het bedrijf. Er hangt dus veel af van deze opdracht, falen is geen optie.

Beide werknemers ervaren min of meer dezelfde mate van belasting, beiden moeten immers presteren onder hoge druk. Toch leidt deze situatie tot compleet verschillende reacties van beide werknemers. Werknemer A leeft helemaal op en is bevlogen als nooit tevoren. Werknemer B echter raakt steeds vermoeider en zijn prestaties lijden er zichtbaar onder. Hoe kan dat? De situatie is toch voor beiden gelijk? Zeker, tenminste wel als je alleen kijkt naar de belasting van beide werknemers. Maar dat is slechts één kant van de medaille, want werkstress heeft alles te maken met balans. Balans tussen belasting én belastbaarheid.

De belasting van beide werknemers mag dan gelijk zijn, de belastbaarheid is dat niet. Werknemer A heeft naast zijn werk een gezonde levensstijl en heeft daarnaast een hoge mate van assertiviteit om problemen snel en effectief aan te pakken. Werknemer B daarentegen vindt het moeilijk om zich er toe te zetten regelmatig te sporten en goed te slapen. Daarnaast mist hij een zekere mate van zelfvertrouwen.

Deze verschillen zijn niet altijd op het eerste oog zichtbaar, het resultaat echter wel. Namelijk, het verschil tussen een opgebrande werknemer die uitvalt en een bevlogen werknemer die optimaal presteert. Het verschil is een kwestie van balans. Tussen belasting én belastbaarheid.

3. Beleid op werkstress als werkgever is noodzakelijk

Werkstress vraagt niet alleen om het inzetten van interventies op individueel werknemersniveau. Een ongezonde stressbalans bij werknemers wordt ook beïnvloed door kenmerken en cultuur van een organisatie. Is stress of een hoge werkdruk bijvoorbeeld niet bespreekbaar tussen collega's of met leidinggevendenden, dan kan dat in het ergste geval leiden tot overmatige stress. Met alle gevolgen van dien. Beleid op werkstress is noodzakelijk voor het structureel managen van werkstress binnen uw organisatie.

Startpunt verschilt per werkgever

Door vele gesprekken in onze dagelijkse praktijk met HR-managers binnen verschillende soorten bedrijven, weten we dat er vijf fasen zijn die je moet doorlopen om stress structureel aan te pakken.



Deze 'reis' door vijf fasen start uiteraard met het zien van de urgentie op het thema werkstress binnen uw organisatie. Als het goed is, is die urgentie al aanwezig, gezien de cijfers uit hoofdstuk 1. Maar naast urgentie is ook echt inzicht vereist in de mate van werkstress en wat daar de belangrijkste oorzaken van zijn. En als HR-manager kunt u inmiddels inzicht hebben in de problematiek en overtuigd zijn van het belang om werkstress aan te pakken, onderaan de streep moet de directie hier ook van overtuigd worden. Hoe gaat u hen overtuigen dat een aanpak op stress een goede investering is?

Misschien is er binnen uw organisatie al een uitgebreid inzicht in stress, maar is uw directie nog niet overtuigd van het belang. Of misschien heeft u de directie op uw hand, maar heeft u nog geen onderbouwd inzicht in stress binnen uw organisatie. Iedere organisatie heeft hierin zijn eigen reis af te leggen. Die vertrekt altijd vanuit de huidige situatie van uw bedrijf. Het is daarom van belang om eerst het vertrekpunt te bepalen voor uw eigen organisatie vóór u tot een concrete aanpak komt.

Duidelijke sector- en cultuurverschillen

Elke organisatie bevindt zich in andere fasen van deze reis. En ook de context waarbinnen deze reis wordt doorlopen, verschilt per organisatie. Denk aan het type werkzaamheden en de bijbehorende stressfactoren, zoals bijvoorbeeld het werken van onregelmatige avond- en nachtdiensten in de zorg. Denk aan de invloed van grote baanonzekerheid door bijvoorbeeld een grote reorganisatie. Denk aan een bouwbedrijf, waar het niet normaal is om onderling tussen collega's te spreken over stress op werk door een moeilijke thuissituatie. Maar ook aan het verschil tussen een advocatenkantoor met overwegend hoogopgeleiden, die wellicht meer bezig zijn met een gezonde levensstijl, ten opzichte van een schildersbedrijf, waar een gezonde levensstijl minder vanzelfsprekend is. Iedere organisatie heeft een eigen context, waar rekening mee gehouden moet worden in het aanpakken van werkstress.

En daarbinnen moet u de regie houden.



Hanco van Geest
 Director Compensation
 and Benefits, Fokker Technologies

“Wij zijn ons bewust van de urgentie om het thema werkstress op te pakken. In de afgelopen jaren heeft Fokker in de etalage gestaan en was de baanonzekerheid hoog voor onze medewerkers, terwijl sommigen hier al 24 jaar werkten. Ook een recente reorganisatie heeft de nodige stress veroorzaakt. Maar daarom zijn we ook actief aan de slag gegaan met werkstress. Zo meten we zelf stressniveau's en proberen we te sturen op stress- en energiebronnen in de organisatie. We focussen ons momenteel op het bespreekbaar maken van stress tussen werknemers en werkgever. Naast een goede aanpak op collectief niveau, wil ik echter ook goede interventies op individueel niveau kunnen aanbieden. Ik wil inzicht in welke interventies werken voor mijn organisatie. Dus zoek ik een partij die al het goede aanbod en de beste partijen samenbrengt. Een partij met echte expertise om samen te werken aan het oplossen van werkstress.”

Regie duidelijk beleggen na bepalen van startpunt

Waarschijnlijk heeft u al meerdere partijen die u ondersteunen in het vormgeven van bedrijfszorg en duurzame inzetbaarheid. Uw arbodienstverlener, uw zorgverzekeraar of wellicht heeft u zelf een expert in dienst op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Iedere partij heeft zijn eigen expertise en die benut u natuurlijk het liefst zo goed mogelijk. En per fase in de reis zal een andere partij naar voren komen als de meest geschikte. Zo kan uw arbodienstverlener u wellicht het beste helpen bij het inzichtelijk maken van werkstress binnen uw organisatie. En kan uw zorgverzekeraar u adviseren bij het inzetten van goede interventies.

Zorg er wel voor dat u zelf de regie houdt, eventueel ondersteund door een specialistische sparringspartner. Alleen zo kunt u tot een integrale aanpak komen. Haak daarom per fase andere specialisten aan met passende expertise. En vraag uw zorgverzekeraar u te ondersteunen in het vinden van de juiste specialisten voor de juiste fase.

Key-insights

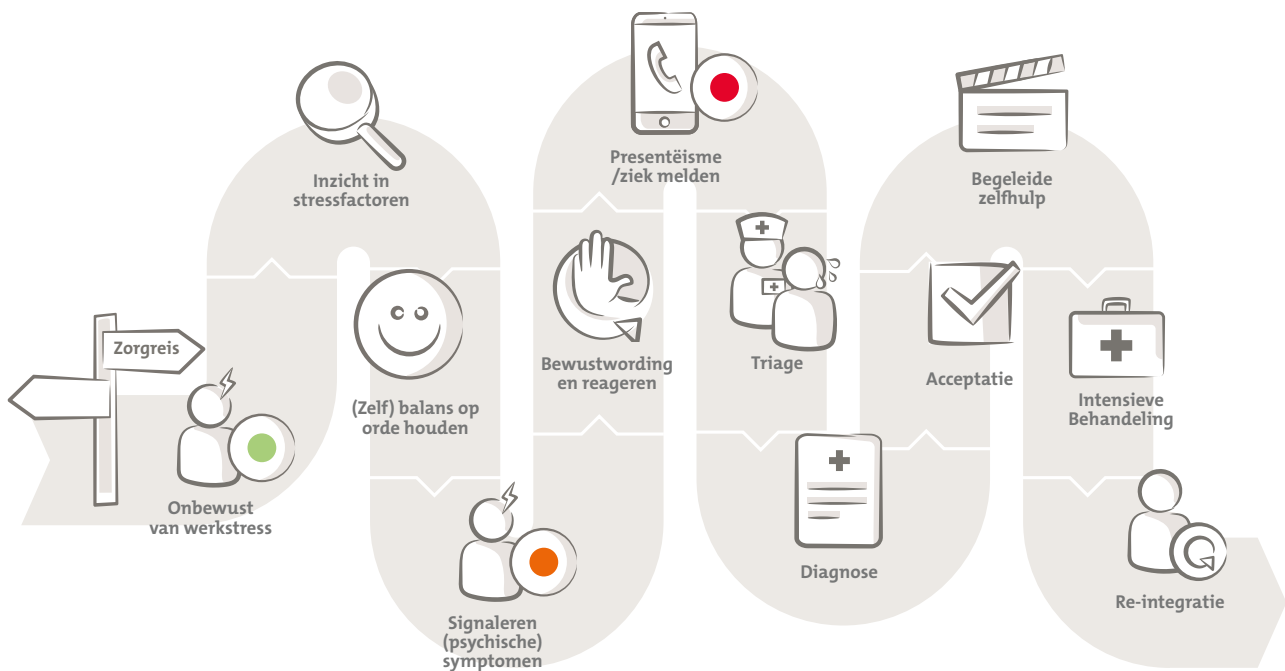
- Werkstress aanpakken is geen individuele 'quick fix', maar een collectieve reis door vijf fasen
- Eerste stap is analyseren huidige situatie en bepalen van vertrekpunt
- Iedere organisatie kent een eigen reis, die past bij zijn eigen context
- Beleg de regie over de reis bij één partij voor een integrale aanpak

4. Stress voorkomen door zelf de regie te nemen

Wanneer uw organisatie in de laatste van de vijf genoemde fasen beland is en de randvoorwaarden binnen uw organisatie op orde zijn, is het zaak om individuele werknemers de juiste interventies te bieden. Een eerste stap hierin is te herkennen welke reis een werknemer doormaakt in geval van werkstress. Start die reis pas wanneer stressklachten al zijn ontstaan of al ver daarvoor? En wat maakt een werknemer nu mee in deze reis? En tot waar reikt uw invloed als HR-manager?

Werknemersreis werkstress kent een grote voorfase

Een vaak gehoorde uitspraak bij werknemers die een burn-out krijgen is 'het stoplicht ging opeens op rood' of 'van het één op het andere moment was het gedaan'. Het lijkt daardoor of de werknemersreis op werkstress pas begint op het moment dat een werknemer uitvalt en de voorfase heel beperkt is. Maar in werkelijkheid kent de werknemersreis een groot voortraject waarbinnen uitval door stress tijdig voorkomen kan worden. De vraag is alleen in hoeverre zowel werknemer als werkgever zich bewust zijn van deze voorfase. Is er voldoende aandacht voor?

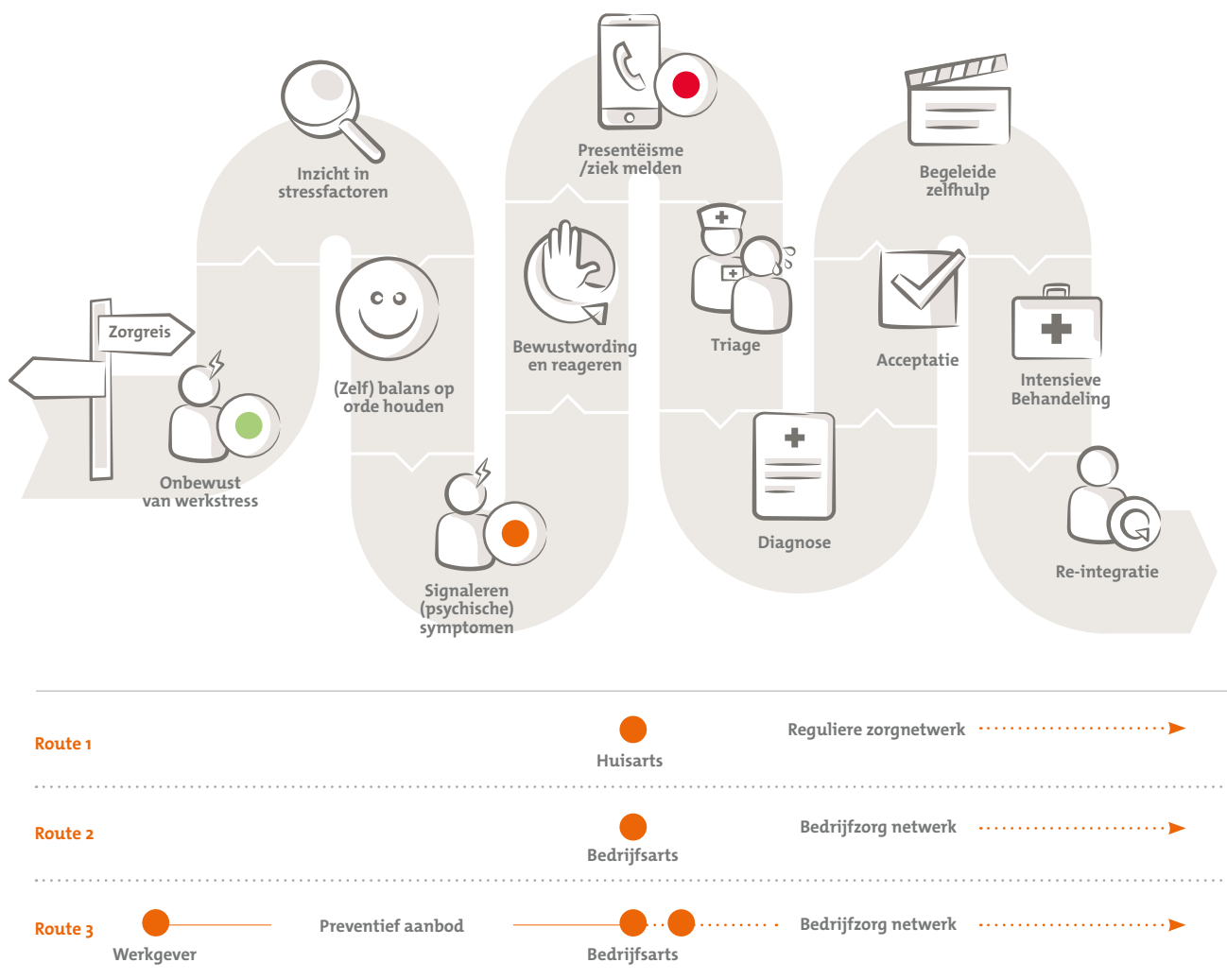


Kijkend naar de werknemersreis liggen er voldoende kansen om het tijt te keren voor het te laat is. Want tussen het moment dat een werknemer zich compleet onbewust is van werkstress en het moment waarop een werknemer langdurig uitvalt met een burn-out kan veel gebeuren. Een werknemer had tijdig inzicht kunnen krijgen in zijn eigen stressniveau en de onderliggende factoren die dit veroorzaken. Hij had hierop kunnen reageren door zelf zijn levensstijl aan te passen, door beter te letten op een gezonde rustbalans of voldoende te bewegen. Of door coaching te zoeken om de balans weer op orde te krijgen. Zijn (werk)omgeving had de eerste signalen kunnen herkennen en hier tijdig op in kunnen spelen met goede oplossingen.

Tussen het moment dat het stoplicht op groen staat en naar rood springt is het stoplicht oranje. De vraag is alleen: hebben we voldoende oog voor oranje? Herkent u medewerkers die op oranje staan? En kent u de rijkdom aan mogelijkheden om vroegtijdig in te grijpen?

Te vaak 'start' de werknemersreis pas bij huisarts of bedrijfsarts en ontbreekt regie

Waarom begint een werknemersreis vaak te laat? Om die vraag te beantwoorden moeten we eerst kijken naar de huidige route die een werknemer aflegt in geval van werkstress. Welke partijen komen wanneer in beeld binnen de werknemersreis? En wat is ieders rol hierbinnen? Grofweg zijn er 3 gangbare routes te herkennen op werkstress. Deze routes worden in vier van de vijf gevallen gevolgd: de route met vooral reguliere zorg, de route met het netwerk van bedrijfszorgaanbieders en de route waarin de werkgever de regie neemt in preventie.



In de eerste twee routes wordt al snel duidelijk waar het mis gaat. Zowel huisarts als bedrijfsarts komt pas in beeld als de stressklachten al aanwezig zijn. Niet zo gek natuurlijk, want beiden hebben de rol van eerste aanspreekpunt bij klachten en die van doorverwijzer. Een actieve rol in preventie van werkstress is dan ook niet voor de hand liggend. De behandeling van de klachten is dan ook (logischerwijs) vooral curatief, en minder preventief, ingestoken.

Maar wie is dan wel de aangewezen partij om de regie te pakken binnen de voorfase? U als HR manager en werkgever? Dat lijkt de meest logische oplossing en in enkele gevallen resulteert dat in de derde route, waarbij u als HR manager aanspreekpunt bent voor preventie.

Aan het woord...

Joris Bressers
HR manager Desso

“Werkstress is één van de belangrijkste gezondheidsthema’s binnen Desso. Vaak veroorzaakt door een combinatie van werk- én privéfactoren en doordat werknemers 100% geven en geen grenzen stellen in het behalen van targets. In het verleden waren we reactief in het aanpakken van verzuim, maar nu zijn we actief aan de slag gegaan met het oppakken van BRAVO-thema’s. Zo hebben we op het gebied van voeding gekozen voor een nieuwe cateraar met gezondere producten, zijn er hardloopgroepjes gestart om meer te bewegen en heeft 30% van de werknemers wel eens meegedaan met een workshop of activiteit. Al houd je natuurlijk altijd een groep die niet mee wilt doen.

Nu hebben we ook een eigen bedrijfspsycholoog, voor het geval psychische klachten ontstaan. Werknemers weten haar goed te vinden als aanspreekpunt. Via deze psycholoog hebben we ook diverse preventieve interventies ingezet, zoals trainingen op time-management, omgaan met perfectionisme en yoga-workshops. Maar met enkel een training ben je er natuurlijk nog niet. En oplossingen moeten wel passen bij jouw organisatie. Al met al hebben we het reactieve deel goed op orde en maken we stappen in preventie van werkstress. Hiervoor moeten we als HR wel de kar trekken, maar we weten gewoon dat een aanpak op een gezonde levensstijl werkt en positieve gevolgen heeft voor de gezondheid van werknemers”



Maar veel van uw collega's, en wellicht ook uzelf, ervaren grote drempels om deze rol in te nemen. Ook al zouden ze het misschien wel willen. Want hoe weet u welk aanbod echt werkt voor uw werknemers? En is het de investering wel waard? Wat vinden werknemers ervan als u hen gaat 'helpen' bij het voorkomen van werkstress? Werkt dat niet averechts?

Dit zijn logische vragen en de oplossing is natuurlijk niet zomaar gegeven. Maar feit is dat u als HR-manager en werkgever momenteel teveel buitenspel staat. En dat het misschien tijd is dat u de regie neemt om stress echt effectief te managen binnen uw organisatie, mogelijk ondersteund door uw Arbodienst.

Key-insights

- Werknemersreis kent een grote voorfase, welke nog beperkt in beeld is
- Huidige reis start vaak pas bij huisarts of bedrijfsarts, en daardoor 'te laat'
- Regie op de keuze voor het beste aanbod ontbreekt in de hele werknemersreis. Neem daarom zelf de regie, eventueel ondersteund door een bedrijfsmaatschappelijk werker

5. Binnen werknemersreis juiste interventies inzetten – zorgaanbod werkstress is rijker en innovatiever dan gedacht

Wanneer u zelf de regie heeft (of deze uitbesteedt), is de volgende stap om een goede selectie te maken uit het massale aanbod op stress in de markt. En om vervolgens de juiste interventie in te zetten op het juiste moment.

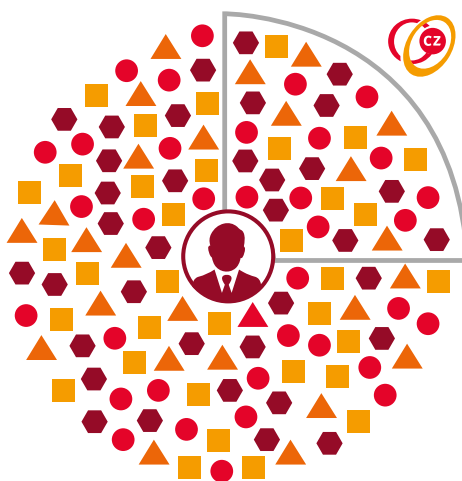
Groot aanbod beschikbaar op werkstress, werkgever beperkt zich te vaak

De keuze voor het juiste aanbod vraagt in de eerste plaats inzicht in het aanbod dat beschikbaar is op werkstress. Zelf heeft u als HR-manager waarschijnlijk een eigen netwerk van aanbieders, die u goed kent en die u benadert voor interventies. En voor een deel bepaalt de bedrijfsarts wellicht naar welke aanbieders wordt doorverwezen voor curatieve zorg. Maar de bedrijfsarts verwijst, net als de huisarts, op basis van zijn eigen 'sociale kaart' van zorgaanbieders. Dit gebeurt vaak op basis van eigen ervaring en netwerk. En dus niet vanuit het inzicht in het totale beschikbare aanbod en de kwaliteit daarvan. Dat betekent dat u zich beperkt tot slechts een klein deel van de totale markt voor werkstress. En maakt u geen gebruik van de volledige breedte van het aanbod. Het spreekt uiteraard voor zich dat u als HR-manager zelf niet al het aanbod in beeld kunt hebben. De markt voor aanbieders op stress bestaat namelijk uit ruim 450 verschillende partijen. In het selecteren van de juiste aanbieders kan een bedrijfsmaatschappelijk werker of een interventie expert een ondersteunende rol spelen.

De markt is niet alleen omvangrijk maar ook nog eens zeer divers. Wanneer u bijvoorbeeld op zoek bent naar begeleiding bij een gezonde levensstijl kunt u naar een arbdienstverlener of gespecialiseerde leefstijltrainer, maar ook naar een GGZ-instelling of fysiotherapeut. En heeft u dan liever een landelijke partij met uitgebreid aanbod of liever een regionale partij met meer persoonlijke aandacht voor uw werknemer?

En bij psychologische begeleiding bij een burn-out kunt u uw werknemer doorsturen naar een landelijkeerkende GGZ-instelling met diepgaande expertise of kiezen voor een 'lichtere' en laagdrempeligere vorm van psychologische hulp door een stresscoach. Of misschien heeft u toch liever dat uw werknemer onder behandeling is bij een multidisciplinair team om alle facetten van stress te raken? Uw voorkeur verschilt waarschijnlijk per geval, afhankelijk van de zwaarte van de klachten van uw werknemer. Het aanbod is enorm divers:

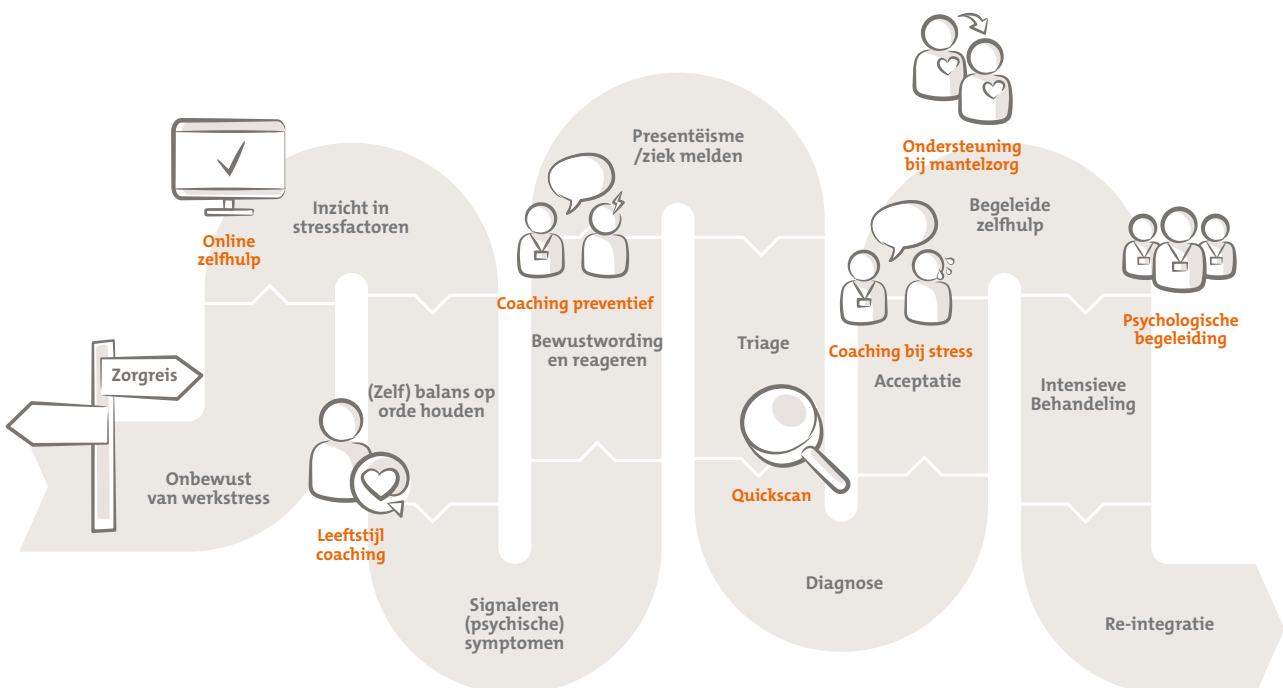
Marktaanbod



het reikt van reguliere zorgaanbieders zoals psychologen tot arbeidsgerelateerde aanbieders zoals arbeidspsychologen. Van aanbieders van innovatieve online zelfhulptools of e-coaching modules tot aan reguliere stresscoaches. Van high-end aanbieders, waarbij een werknemer kan herstellen van een burn-out in een rustoord, tot aanbieders van persoonlijke leefstijlbegeleiding in groepsessies. Van landelijke tot regionale aanbieders en van dure tot goedkope aanbieders. Waarbij de kosten van het aanbod overigens lang niet altijd iets zegt over de kwaliteit van de aanbieder. De rijkdom en diversiteit van het aanbod biedt voor iedere werknemer wel een passende interventie, maar tegelijkertijd is de kans groot dat u door de bomen het bos niet meer ziet. Dus hoe houdt u hierbij de regie?

Interventieaanbod in te delen naar fase in werknemersreis

Het aanbod van interventies biedt een passend aanbod over de gehele reis van een werknemer. Dit aanbod is te clusteren naar 20 soorten interventies, die in verschillende fasen in de reis toepasbaar zijn. Vooral het aanbod aan interventies in de voorfase van de werknemersreis is ruim en divers: meer dan de helft van de interventies is al inzetbaar vóórdat een werknemer is uitgevallen. Dit aanbod bestaat bijvoorbeeld uit begeleiding bij gezond slapen en mindfulnessstrainingen. Maar ook kunt u denken aan ondersteuning bij voortdurende arbeidsconflicten. En aan professionele hulp bij persoonlijke financiële problemen. Een veranderende werkomgeving of juist beperkte ontwikkelmogelijkheden kunnen natuurlijk ook stress veroorzaken. Ook hier kan een werknemer tijdig in ondersteund worden. In deze voorfase is daarnaast ook veel innovatief aanbod beschikbaar: van online zelftests, om inzicht in stress te krijgen, tot een innovatieve ‘wearable’, die real-time stress meet. En er zijn zelfs online coachings-apps voor stresscoaching op afstand. Dit rijke aanbod biedt kansen voor u als HR-manager, zowel preventief als curatief. Met de juiste interventie op het juiste moment vindt u de beste oplossing voor uw werknemer. En kunt u stress tijdig aanpakken in plaats van achteraf te moeten genezen.



Aanbod per fase in de reis ook zeer divers

Naast dat er 20 verschillende soorten interventies zijn, is de diversiteit binnen die soorten ook nog eens groot. Dit biedt de mogelijkheid om interventies echt te fine-tunen voor uw specifieke werknemer. Voor de meeste typen interventies is er zowel innovatief online aanbod, zoals online mindfulnessstrainingen en persoonlijke ondersteuning, bijvoorbeeld met aanbod van face-to-face workshops in mindfulness. De ene werkgever heeft meer behoefte aan een individuele training voor de werknemer in gezonde levensstijl door een personal coach, terwijl een ander de voorkeur geeft aan groepsbrede programma's om stress voor te zijn.

En waar de ene werkgever veel waarde hecht aan interventies die evidence-based zijn, hecht een andere werkgever daar weer minder aan. Binnen het interventieaanbod van CZ is er daarom onderscheid tussen interventies met en zonder wetenschappelijke onderbouwing, waarbij ruim 30% van ons aanbod evidence-based is. Zo concluderen meerdere onderzoeken bijvoorbeeld dat op mindfulness gebaseerde stressprogramma's effectief zijn in het verlagen van stressniveau's. Ook de kosten van verschillende interventies kunnen flink uiteenlopen, waardoor een interventie wel in de ene en niet in de andere situatie mogelijk is.

Zo kiest u voor uw parttime medewerker misschien toch eerder voor een betaalbare online interventie en zet u voor uw moeizaam verworven kenniswerker toch eerder een persoonlijke intensieve interventie in. Kortom, werkgevers verschillen in hun voorkeuren voor in te zetten interventies. En voor iedere situatie is een passende interventie beschikbaar.

De mogelijkheden om werknemers te ondersteunen met de best passende interventie zijn groot. De uitdaging ligt in het inzichtelijk maken van het beschikbare aanbod. Zodat u precies weet welke interventie ingezet moet worden op welk moment en voor welke werknemer.

Key-insights

- Het marktaanbod op stress is met ruim 450 aanbieders ruim en divers
- In iedere fase van de werknemersreis is een passende interventie beschikbaar
- Binnen het ruime aanbod is er voor iedere werknemer een passende interventie te vinden

Uitgangspunten bij keuze voor juiste interventie

'Juiste interventie op het juiste moment voor de juiste persoon'

1. Reguliere zorg voor arbeidsgerelateerde zorg

2. Focus op preventieve boven curatieve zorg

3. Online zorg waar mogelijk, persoonlijke zorg waar gewenst

4. Beste interventie met oog voor waarde voor uw organisatie



Zorg die verder gaat

Ik adviseer bedrijven over de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Heeft u vragen of wilt u hierover sparren? Neem dan contact met me op: 06- 43 28 55 96, of via mail: aukje.staal@cz.nl.

Aukje Rekkers-Staal,
adviseur zorg en bedrijfszorg bij CZ

