

Langdurig verzuim: 29% heeft een psychische oorzaak

# Bezorgd over STRESS

Wereldwijd stijgt de werknemersontevredenheid: 52 procent geeft aan dat hetzelfde werk door minder mensen gedaan kan worden en meer dan een kwart dreigt het bedrijf zelfs te verlaten vanwege slechte ondersteuning in werk-privébalans. Dit blijkt recent onderzoek van de Hay Group. Stress ligt op de loer. Arts en trainer Henry Does vertelt hiermee om te gaan.

TEKST MENNO DE BOER

**L**aatst had ik een lezing in Hoogeveen en heb ik urenlang in de trein gezeten. Dankzij mijn laptop had ik toch nog een productieve dag. De informatietechnologie en de mogelijkheden van het nieuwe werken zijn handig en ik maak er graag gebruik van. Maar er zit ook een keerzijde aan. Zo miste ik als werkende treinreiziger de sereniteit van zon en landschap. Je ziet dat steeds meer werknemers ook thuis, in hun vrije tijd, bezig met werk. Ze zijn altijd bereikbaar en het werk dringt daarvoor steeds dieper door in hun privéleven. De werkdag wordt zo sluipenderwijs langer. Het wordt echt een probleem als mensen altijd aan het werk zijn, ook 's avonds en in het weekend. Het lijf krijgt dan onvoldoende kans om te ontspannen en herstellen. Zoals muzikanten pas goed tot hun recht komen dankzij de tussenliggende stiltes, hebben wij mensen regelmatig pauzes nodig."

## Langdurig in de overlevingsmodus

"Stress heeft direct invloed op ons lichaam. Fysiek en mentaal maken we ons klaar voor actie. De vecht- of vluchtreactie, zoals Harvard-fysioloog Walther Canon het aan het begin van de vorige eeuw noemde. Er gaat meer bloed naar de spieren en hersenen. We zijn alerter en hebben een scherpere focus. Tegelijkertijd zijn we ook wat prikkelbaarder en gaan we defensiever denken. Deze overlevingsmodus zorgt ervoor dat we snel in actie kunnen komen. Ondertussen worden de herstelprocessen in het lichaam op een lager pitje gezet. Ook de spijsvertering vertraagt. Het immuunsysteem staat in het begin op scherp, maar als de stress aanhoudt, wordt het juist minder actief. Door te hoge arbeidseisen kan het voorkomen dat een werknemer de stressrespons te vaak, intensief of langdurig opwekt. Er kunnen dan psychische en fysieke klachten ontstaan. De regulatiemechanismen die we nodig hebben om ons aan te passen op veranderingen, dreigingen of uitdagingen raken in dat geval overbelast. Op dat moment is er geen sprake meer van allostasis, adaptatie, maar van *allostatic load*, een situatie met een grote kans op gezondheidsproblemen."

>



### Elevator pitch

“Stress mobiliseert energie, chronische stress leidt tot uitputting en wordt in verband gebracht met hart- en vaatziekten, longaandoeningen, sommige kankers, immuunziekten en stemmings- en angststoornissen. Dat chronische stress schadelijk is voor onze gezondheid en ons functioneren is een belangrijk inzicht. Toch houden sommige werkgevers bij de inrichting van het werk en de vormgeving van de arbeidsorganisatie nog veel te weinig rekening met mogelijke psychosociale problemen. Er moet een goede balans zijn tussen draaglast en draagkracht, maar dat wordt in de praktijk nog onvoldoende onderkend. Wie duurzame inzetbaarheid wil, zal ook aandacht moeten hebben voor de psychobiologie van de medewerkers. De American Psychological Association introduceerde al het idee van de psychologisch gezonde werkplek. Tijd voor mentale ergonomie! Ik stond eens in de lift met het klassieke boek ‘Stress Management’ in de hand. Een jonge vrouw las de titel en vroeg mij wat ze tegen stress kon doen. De lift zou snel beneden zijn, dus ik moest puntig zijn. ‘Je kan het werken frequenter onderbreken, micropauzes nemen. Dat geeft ruimte voor herstel en voldoening.’ Ze glimlachte en knikte bij het uitstappen. Mijn elevator pitch zat erop. Als ik wat meer tijd had gehad, had ik daar ook aan toegevoegd dat het belangrijk is om duidelijk je grenzen aan te geven en ook ‘nee’ te zeggen tegen klussen die je er echt niet meer bij kunt hebben. Dat klinkt logisch, maar ik merk dat veel werknemers niet weten hoe ze zoiets moeten aanpakken of dat ze het niet durven. Ze zijn bang dat hun leidinggevende dan het idee krijgt dat ze het werk niet aankunnen. Vaak kiezen ze er dan voor om toch maar weer over hun eigen grens te gaan, met alle gevolgen van dien. Het zou goed zijn als werknemers arbeidseisen en veranderingen meer als een uitdaging en min-

lende gelaatsuitdrukkingen. De kinderen moesten aangeven welke emotie ze zagen. Een goede manier om emotionele intelligentie te stimuleren en ontwikkelen. Ook op het werk zou daar meer aandacht voor moeten zijn. Stel dat een werknemer het moeilijk heeft en ondertussen beweert dat het allemaal goed gaat en dat hij het werk nog best aankan. Dan weet een emotioneel vaardige leidinggevende dat het hier om een sociaal wenselijke uiting gaat. Uiteindelijk gaat het om de ‘emotionele werkelijkheid’, zoals de Amerikaanse psycholoog Daniel Goleman dat noemt. Oprechte interesse, luisteren, ook naar wat niet gezegd wordt, inleving, compassie, een geest van samenwerking en ontplooiing. Dit soort kwaliteiten worden onterecht soft genoemd, maar ondertussen geven ze de arbeidsorganisatie wel vleugels, zowel qua gezondheid als bedrijfsmatig. Ook sociale steun is belangrijk, want dat maakt mensen beter bestand tegen stress. Als een werknemer aangeeft dat hij werkdruk ervaart, zou de leidinggevende bijvoorbeeld niet moeten zeggen dat hij de enige is die daarover klaagt. Leidinggevendenden moeten het melden van een werkprobleem juist positief waarderen en serieus behandelen. Het feit dat er maar één werknemer ‘piept’ wil ook zeker niet zeggen dat hij de enige is die problemen heeft met de organisatie van het werk of de manier van leidinggeven.

In onze maatschappij worden werk en privéleven vaak nog als van elkaar gescheiden grootheden gezien. Maar in de praktijk blijkt dat die twee leefsfereen een enorme invloed op elkaar hebben. Eén op de vier werknemers vindt dat werk en privéleven niet in balans is. De kans is natuurlijk groot dat dit een groter risico op stressklachten met zich meebrengt. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de lijst met stressvolle levensgebeurtenissen die de New Yorkse psychiaters Thomas Holmes en Richard Rahe hebben samengesteld, zie je

## “Toch houden sommige werkgevers bij de inrichting van het werk te weinig rekening met psychosociale problemen”

der als dreiging zien. Die perceptie is cruciaal. Een goede werksfeer en positieve emoties maken ons fysiologisch gezien efficiënter.”

### Juridificering van arbeidsverhoudingen

“De nieuwe arbowet van 2007 vraagt nadrukkelijk aandacht voor psychosociale arbeidsbelasting, waaronder werkdruk en pesten. Aandacht voor dit onderwerp is dus zeker niet vrijblijvend. Maar mede door de Wet Verbetering Poortwachter dreigt er soms wel een juridificering van arbeidsverhoudingen. Hierdoor kan het gebeuren dat in plaats van de mensen vooral wettelijke verplichtingen aandacht krijgen. Dat is niet echt bevorderlijk voor een positieve interactie tussen werkgevers en werknemers, want wie arbeidsverhoudingen op een juridische manier bekijkt, denkt al snel in termen van aansprakelijkheid, schuld en straf.”

### Emotionele intelligentie

“Op de school van mijn kleinzonen – een tweeling van vier – was ik getuige van een interessant project. Aan de muur hingen allemaal foto’s en tekeningen van klasgenootjes, stuk voor stuk met verschil-

in de top vijf zaken die veelal te maken hebben met het privéleven, zoals het verlies van een dierbare, ziekte of een ongeval.

Als werkgever kun je daar niet zomaar aan voorbijgaan. Ook hier geldt dat oprechte interesse al veel goed kan doen. Zo laat Amerikaans onderzoek zien dat bedrijven met work-life-balance-programma’s veertig procent minder burn-out hebben dan bedrijven zonder degelijke programma’s. Mensen die continu onder stress staan, nemen vaak niet de tijd om genoeg te bewegen, voldoende te slapen en gezond te eten. En dat terwijl juist die zaken ervoor kunnen zorgen dat lichaam en geest veerkrachtig zijn. Daar komt nog bij dat er bij aanhoudende stress een hoger gehalte van het stresshormoon cortisol in het bloed aanwezig is. Iemand kan zo ten onrechte het idee krijgen dat hij de stress nog wel aankan en ook minder slaap nodig heeft, terwijl hij ondertussen bezig is met een ware uitputtingsslag. Verder is bekend dat cortisol de opslag van buikvet bevordert. Een ongezonde ontwikkeling, ook omdat mensen tijdens stresssituaties de neiging hebben om zoete en vette dingen te eten. Voldoende lichaamsbeweging is een uitmuntende stress verminderaar en brengt veel goeds op lichamelijk, mentaal en emotioneel



gebied met zich mee. Toch willen veel mensen 's avonds liever langdurig naar de televisie kijken, en dat terwijl veel van hen overdag tijdens het werk ook al de hele tijd achter de computer zitten. Ook die gewoonte werkt averechts. De bedenkers van *The Mayo Clinic Diet* geven het advies om dagelijks meer te bewegen dan televisie te kijken. Daar kan ik me helemaal bij aansluiten."

### **Stressreductie-trainingen**

"In 2004 publiceerde het *American Journal of Public Health* een interessante meta-analyse van Nederlandse arbeidsgeneeskundige onderzoekers. Zij concludeerden dat stressreductie-trainingen klachten helpen verminderen en de psychologische veerkracht en kwaliteit van leven bevorderen. Het gaat daarbij om trainingen waarbij de deelnemers niet alleen leren hoe ze realistische ambities kunnen stellen, maar ook hoe ze hun aandacht regelmatig van zorgelijke gedachten kunnen losmaken om zich vervolgens op neutralere en meer ontspannen zaken te richten. Tot de verbazing van de onderzoekers bleken de trainingen zelfs effectiever dan interventies op organisatieniveau. Maar misschien is dat niet zo vreemd. Als werknemers individueel worden begeleid en daardoor zelf besluiten om op een andere manier met stress en werkdruk om te gaan, zal dat doorgaans een makkelijker proces zijn dan wanneer veranderende arbeidsomstandigheden hen min of meer dwingen om op een andere manier te gaan werken. Overigens kunnen mede-

werkers ook leren hoe ze zich aan wisselende arbeidseisen kunnen aanpassen, zonder gebruik te maken van de stressrespons."

### **Recover, refocus, regenerate**

"Tijdens de trainingen en workshops die ik geef, maak ik gebruik van het 3r-model van de Amerikaanse psycholoog Harry Levinson, die leiderschapstrainingen verzorgt, onder meer voor de Harvard Medical School. Hij stelt dat verandering en reorganisaties tegenwoordig de norm zijn en dat het meer regel dan uitzondering is dat mensen periodiek wat overbelast raken. Hij schrijft drie fasen voor het herstel voor: *recover*, *refocus* en *regenerate*. In de eerste fase wordt stress tijdelijk ontweken, de belasting verminderd. Daarna is het zaak om weer de juiste prioriteiten te stellen. En in de laatste fase staan activiteiten centraal die iemand mentaal, fysiek en sociaal de kracht en flexibiliteit geven om er weer voor te gaan. Vervolgens is het uiteraard zaak om uitputtende *distress* te voorkomen en uitdagende *eustress* te bevorderen."

### **Relaxatie respons**

"Harvard-cardioloog Herbert Benson deed in de jaren zestig van de vorige eeuw al onderzoek naar de relaxation response, de ontspanningsreactie. Hij onderzocht de effecten van meditatie op moeilijk behandelbare gevallen van hoge bloeddruk. In eerste instantie was hij huiverig voor eventuele afwijzende reacties van collega's en gaf >

hij weinig ruchtbaarheid aan zijn onderzoek. Maar toen hij harde data had die de klinische werkzaamheid van de relaxatie aantoonde, publiceerde hij zijn bevindingen in *peer-reviewed* tijdschriften als 'Circulation'. Tegenwoordig maken de programma's van Benson deel uit van het officiële lesprogramma van de Harvard Medical School en worden zijn methodieken in verschillende ziekenhuizen toegepast. Dankzij de *relaxatie respons* verbruikt het lichaam minder zuurstof en energie en is er meer ruimte voor herstel en opbouw. De meditatieve ontspanningsoefeningen zorgen in eerste instantie voor een ontspannen gevoel van welbevinden. In 2010 rapporteerde Benson in zijn boek 'Relaxation revolution' een recent onderzoek waaruit blijkt dat het regelmatige opwekken van de *relaxatie respons* zelfs op het niveau van de genexpressie een positieve invloed uitoefent. Dat is al het geval als iemand acht weken dagelijks de relaxatie respons opwekt. Indrukwekkend en veelbelovend!"

### Mindful werken

"Toen Herbert Benson aan de Dalai Lama vroeg wat zijn belangrijkste advies was om stress te verminderen, antwoordde die: 'Focus on what is in front of you.' Een mooie samenvatting van het begrip mindfulness. De Amerikaanse moleculair bioloog en zenmeester Jon Kabat-Zinn heeft deze vorm van boeddhistische meditatie gesecculariseerd en met succes in de geneeskunde en psychologie geïntroduceerd. Mindfulness is het cultiveren van het neutraal richten van je aandacht op wat zich van moment tot moment voltrekt. Het gaat daarbij om de onmiddellijke ervaring van de omgeving, gedachten, impulsen, gevoelens, zintuigelijke prikkels en relaties. Het is een geestestoestand die voor een betere stemming zorgt en angst en pijn kan verminderen. En omdat je helemaal openstaat voor ervaring, zorgt het voor een intensere beleving van wat je op dat moment aan het doen bent. De grote uitdaging is om jezelf eraan te herinneren om regelmatig mindful te zijn. Dat vergt de nodige training. Bedrijven en organisaties hebben veel baat bij preventief stressmanagement. Je ziet nu vaak dat er pas actie wordt ondernomen in

de zogeheten tertiaire fase, het moment waarop werknemers door chronische stress al ziekteverschijnselen hebben en verzuimen. Er zijn bedrijven die met succes preventieve programma's uitvoeren. Sommige kennen ook het model van de personal prevention waarbij medewerkers op basis van health checks inzicht krijgen in hun gezondheidstoestand en gezondheidsrisico's. Het vroeg signaleren van problemen en een vroegtijdige aanpak is daardoor mogelijk. Zo kunnen er ontspanningstechnieken en leefstijlinterventies worden ingezet. Maar primaire preventie is ook heel belangrijk. We hebben het dan over risico-inventarisatie en -evaluatie. Arbeidsorganisaties onderzoeken en monitoren in dat geval de gezondheidsrisico's op organisatieniveau. Als bijvoorbeeld blijkt dat de werkstress hoger is dan het gewenste niveau, kan er worden ingegrepen. Zoiets kan bijvoorbeeld aanleiding zijn om het werk anders in te richten: *job redesign.*" •

### ZORGARRANGEMENTEN

- » [kleurjeleven.nl](http://kleurjeleven.nl)
- » [diabetergestemd.nl](http://diabetergestemd.nl)
- » [burnout.mirro.nl](http://burnout.mirro.nl)

Wilt u meer weten over deze zorgarrangementen? Neem dan contact op met uw accountmanager, adviseur Gezond Ondernemen of de Werkgeversdesk.

### HENRY DOES

Henry Does is arts voor arbeid en gezondheid in Den Haag. Daarnaast is hij als trainer en coach actief voor zowel particulieren als bedrijven. Hij leert hen hoe ze overmatige werkstress en de gevolgen voor welzijn en gezondheid kunnen verhelpen of voorkomen. Al vanaf zijn studententijd is hij geïnteresseerd in de 'psychologie van stress'. Aan de Harvard Medical School in Boston volgde hij de *training mind body medicine* van de beroemde cardioloog Herbert Benson. In zijn verhaal over problemen als overspannenheid, burn-out en andere stressgerelateerde aandoeningen put hij uit verschillende bronnen: van cognitieve gedragstherapie tot mindfulness, en van positieve psychologie tot relaxatietherapie en *lifestyle medicine*. Want wat werkzaam is bij de één, hoeft voor de ander niet te werken. Does geeft regelmatig lezingen om zijn kennis te delen. Dit alles heeft ervoor gezorgd dat er inmiddels een toepasselijke erkenning op zijn cv staat: *Fellow of the American Institute of Stress*, het instituut dat mede dankzij de inspanningen van stressonderzoeker Hans Selye is opgericht.



DE BEELDREDAKTIE | MAARTEN BOSWIJK

Henry Does "Eén op de vier werknemers vindt dat werk en privéleven niet in balans is. Het risico op stressklachten ligt op de loer."