



# Jongeren en werkstress

Zeven wetenschappers over  
oorzaken en oplossingen

Met bijdragen van Erik Scherder, Robert Went, Bas Haring,  
Naomi Ellemers, Marian Joëls, Kim Putters en Theo Compernelle

**op weg naar duurzame inzetbaarheid**

# Inhoudsopgave

Voorwoord minister Lodewijk Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	5
TNO	
<i>Jonge werknemers en werkstress: een beknopte weergave van de feiten</i>	6
Prof. Dr. Erik Scherder	
<i>Ken je brein!</i>	13
Prof. Dr. Marian Joëls	
<i>De twee gezichten van stress</i>	17
Prof. Dr. Kim Putters	
<i>Laten we gewoon afspreken dat ‘druk zijn’ niet langer de norm is</i>	21
Prof. Dr. Theo Compernelle	
<i>Voorkom burn-out: blij technologie de baas</i>	25
Prof. Dr. Naomi Ellemers	
<i>Werkstress onder jongeren vanuit sociaal-psychologisch perspectief</i>	29
Dr. Robert Went	
<i>Kosten werkstress en burn-out zijn niet in geld uit te drukken</i>	33
Prof. Dr. Bas Haring	
<i>“Ik krijg stress omdat ik een betekenisvol leven wil leiden”</i>	37



# Tijd voor een minder onstuimig weertype

Minister Lodewijk Asscher

Een beetje stress. Veel werk. Hoge spanning. De barometer van de werkdruk is een onbetrouwbaar leesinstrument. Want wanneer is 'veel' eigenlijk te veel? En wanneer vormen alle 'beetjes' samen een structureel probleem? Deze bundel brengt een moeilijk te grijpen kwestie in kaart. Dat is heel belangrijk, want het voorkomen van burn-out en het tegengaan van werkstress is heel wat waard.

De cijfers liegen er niet om. Bijna één miljoen mensen in Nederland heeft last van werkstress. Eén op de zeven Nederlanders heeft het gevoel tegen een burn-out aan te lopen. Er wordt zoveel van mensen verwacht. Vooral jonge werkenden tussen de 30 en 34 jaar vormen een risicogroep. Je ziet vaak dat mensen te maken hebben met een pittig takenpakket, en dan in combinatie met emotioneel zwaar werk of een sociaal onveilige werksfeer, omdat er bijvoorbeeld gepest wordt.

We moeten met z'n allen voorkomen dat de barometer doorslaat. Werkgevers en werknemers voorop. Werkne-

mers moeten zelf de druppel herkennen en hun grenzen aangeven. Maar ook werkgevers kunnen veel doen door te letten op te hoge taakeisen of de sfeer en sociale veiligheid op het werk. Juist als het werk veel van mensen vraagt. Werkgevers en werknemers zijn het beste in staat om een goede inschatting te maken van het probleem. En zij hebben het beste voor ogen wat een passende oplossing zou kunnen zijn. Er bestaat immers geen wondermiddel tegen het probleem 'werkstress'. Elke situatie is weer anders en verdient daarom ook individuele aandacht.

Het afgelopen jaar is er veel aandacht geweest voor werkstress. Dat is een goede zaak. Om werkstress te voorkomen moeten we het taboe dat er op rust doorbreken. Door een vroege signalering kun je voorkomen dat hoge druk doorslaat naar te veel druk, naar een burn-out. Maar nog veel liever zie ik dat de wijzer van de barometer de komende tijd verschuift naar een minder onstuimig weertype: van hoge druk naar méér werkplezier.

# Jonge werknemers en werkstress: een beknopte weergave van de feiten

Irene Houtman & Ernest de Vroome (TNO)

## *In het kort:*

Onderzoek naar de ontwikkeling van burn-outklachten en verzuim door psychosociale arbeidsbelasting en naar de oorzaken hiervan onder jonge werknemers van 15 tot en met 34 jaar laat zien dat:

1. vooral jonge werknemers van 30 tot en met 34 jaar te maken hebben met hoge burn-outklachten en verzuim door psychosociale arbeidsbelasting;
2. met name emotioneel zwaar werk, hoge taakeisen en ongewenste omgangsvormen zoals pesten hieraan ten grondslag liggen;
3. naarmate werknemers ouder worden, beperkte autonomie op het werk een belangrijkere rol speelt bij de ontwikkeling van burn-outklachten;
4. het hebben van een flexibel contract geen relatie heeft met het ontwikkelen van burn-outklachten of verzuim als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting; en
5. burn-out en verzuim vanwege psychosociale arbeidsbelasting niet (specifiek) zijn gestegen onder jonge werknemers.

## **Werkstress onder jongeren een groeiend probleem?**

Jongeren, werkstress en flexibele contracten zijn onderwerpen die met grote regelmaat aandacht krijgen in de media. Zo zou het verzuim door werkstress vooral onder jongeren stijgen. Ook zou de toename van flexbanen, vooral onder jongeren, en hiermee samenhangend de vrees voor werkloosheid mede de oorzaak zijn voor deze werkstress. Daarnaast wordt gesuggereerd dat jongeren 'vast' zitten in een baan die niet voldoet aan de verwachtingen die zij hadden voorafgaand aan of aan het begin van hun carrière. Ze zouden functies vervullen onder hun kunnen. Maar is dit ook echt het geval?

In het persbericht ter gelegenheid van de openbaarmaking van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2014 (meetjaar 2013; zie ook het NEA-persbericht in 2014) bleken vooral jongere werknemers weinig autonomie te hebben. Onder jongeren met een flexibel contract bleek er zelfs een daling in de autonomie. Op zich is het gegeven dat jongeren vaak een

flexibel (met name tijdelijk) contract hebben niet onverwacht. Dit is zelfs van alle tijden: bij het betreden van de arbeidsmarkt krijgt men als jongere, net als (bijna) iedere andere werknemer die een nieuwe baan begint, een tijdelijk contract. Daarnaast veranderen jongeren relatief vaak van baan, wat wordt gezien als een zoekproces op de arbeidsmarkt naar een baan die men als passend ervaart. Het gegeven dat de arbeidsmarkt al sinds eind 2008 met een recessie te maken heeft, draagt er ongetwijfeld aan bij dat men de laatste jaren niet zo snel een vast contract kreeg aangeboden. Maar een lage autonomie en onzekerheid over het werk zijn tevens factoren die geassocieerd worden met werkstress en het optreden van burn-outklachten. Liggen deze factoren in het werk hier inderdaad aan ten grondslag?

Om hier zicht op te krijgen onderzoekt TNO de relatie tussen jongeren en werkstress, en de rol van flexibele contracten op basis van de NEA. Het onderzoek gaat in op de volgende vragen:

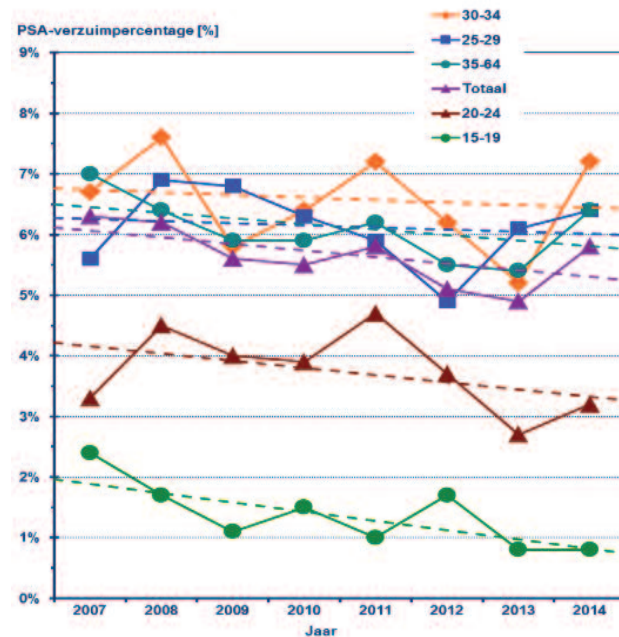
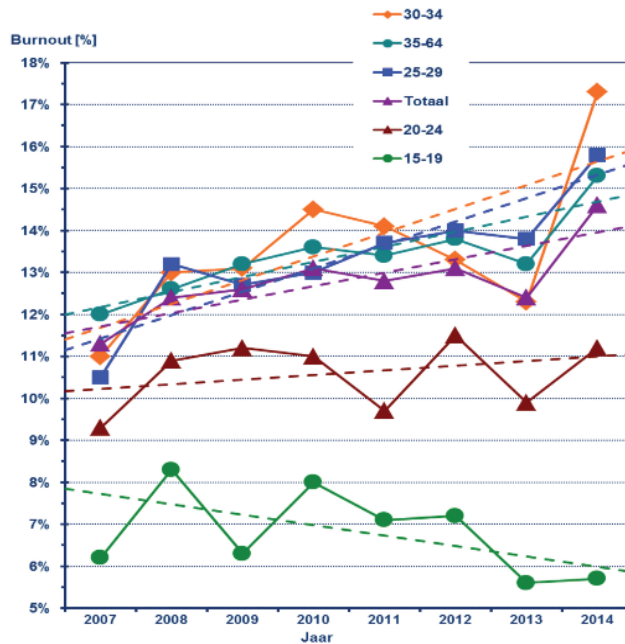
- (1) wat zijn de trends in de tijd op gebied van werkstress onder jonge werknemers? Waarbij de gevolgen van werkstress meetbaar zijn gemaakt als burn-outklachten en verzuim door psychosociale arbeidsbelasting<sup>1</sup>,
- (2) welke werkkenmerken en –risico’s zijn hierop van invloed?

In dit artikel worden de uitkomsten van dit onderzoek op een beknopte manier beschreven. We kijken hierbij naar burn-outklachten en ziekteverzuim als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting en relateren dit aan leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, bedrijf en beroep, psychosociale arbeidsrisico’s zoals taakeisen, autonomie, ongewenste omgangsvormen zoals agressie en geweld en pesten, werkonzekerheid en werk-privé balans. Een uitgebreidere analyse en onderbouwing van de conclusies is beschreven door Houtman & De Vroome (2015<sup>2</sup>).

### **Onderzoeksuitkomsten op basis van de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA)<sup>3</sup>**

#### *1. Burn-outklachten en verzuim als gevolg van psychosociale risico’s stabiel onder jonge werknemers.*

Van 2008 tot en met 2013 laat het percentage werknemers met veel burn-outklachten een vrij stabiel beeld zien (zie hieronder). We zien geen stijging in burn-outklachten onder jongeren. De stijging in burn-outklachten die voor alle leeftijdsgroepen te zien is tussen 2013 en 2014 kan duiden op een echte stijging in burn-outklachten maar mogelijk ook het gevolg zijn van wijzingen in de uitvoering van de NEA. Op basis van de nieuwe NEA 2015 kunnen we in 2016 hierover met meer zekerheid conclusies trekken.



**Figuur 1 A en B** Trends in de tijd voor burn-outklachten en verzuim als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting (PSA) naar leeftijdsgroepen (tot en met maximaal 64 jaar). (Bron: NEA 2007 tot en met 2014)

Het verzuim dat werknemers toeschrijven aan psychosociale arbeidsbelasting laat, net als het totale verzuim, sinds 2007 een gestage daling zien. Net als bij burn-out zien we ook hier van 2013 naar 2014 onder nagenoeg alle leeftijdsgroepen een stijging. Ook hier is niet uit te sluiten dat er (geheel of deels) sprake is van een methodologisch effect.

*2. Jonge werknemers van 30 tot en met 34 jaar rapporteren vaak hoge burn-outklachten en veel verzuim vanwege psychosociale arbeidsbelasting.*

Uit bovenstaande figuren valt op dat jonge werknemers, met name in de leeftijdsgroep van 15 tot en met 19 jaar maar ook in de leeftijdsgroep van 20 tot en met 24 jaar relatief weinig burn-outklachten hebben en ook relatief weinig verzuim rapporteren vanwege psychosociale arbeidsbelasting. Jongeren onder de 25 jaar lijken daarmee geen risicogroep. Hoewel deze klachten en dit verzuim bij werknemers boven de 25 wel hoger ligt, zien we met name een piek bij werknemers van 30 tot en met 34 jaar. Zij rapporteren in meerdere meetjaren, maar in ieder geval in 2014, de hoogste burn-outklachten en het meeste verzuim vanwege psychosociale arbeidsbelasting. Het is dan ook van alle groepen, de groep van 30 tot en met 34 jaar waarbij burn-outklachten en verzuim door psychosociale arbeidsbelasting het meeste voorkomen.

*3. Met name emotioneel zwaar werk, hoge taakeisen en ongewenste omgangsvormen liggen ten grondslag aan de hoge burn-outklachten en het verzuim vanwege psychosociale arbeidsbelasting.*

De resultaten<sup>2</sup> van uitgebreide analyses laten zien dat zowel burn-outklachten alsook verzuim vanwege psychosociale arbeidsbelasting voor een deel worden

verklaard door een aantal psychosociale risico's op het werk, en niet door bijvoorbeeld het hebben van een flexibel contract of het opleidingsniveau van jonge werknemers. De werk-privé balans speelt in mindere mate een rol. De factoren zijn (in volgorde van impact): emotioneel zwaar werk, intern ongewenst gedrag zoals pesten en hoge taakeisen.

*4. Naarmate jongere werknemers ouder worden, speelt autonomie een belangrijker rol bij de ontwikkeling van burn-outklachten.*

Autonomie wordt in de literatuur vaak gezien als buffer voor bijvoorbeeld hoge taakeisen, die leidt tot minder burn-outklachten. Uit ons onderzoek blijkt dat een gebrekkige autonomie op zichzelf slechts in geringe mate hoge burn-outklachten onder jongere werknemers verklaart, maar dat het belang ervan toeneemt met het toenemen van de leeftijd. Met name jongeren met weinig autonomie krijgen, met het toenemen van leeftijd, steeds meer burn-outklachten, terwijl er onder werknemers met veel autonomie nauwelijks een relatie is tussen leeftijd en burn-out.



## Discussie en slotconclusies

Als we ons toespitsen op burn-outklachten en verzuim vanwege psychosociale arbeidsbelasting dan blijkt de groep van 30 tot en met 34 jaar een risicogroep omdat bij hen alles lijkt samen te komen: zij hebben op beide uitkomstmaten (burn-out en verzuim vanwege psychosociale arbeidsbelasting) de hoogste scores. Verder rapporteren zij de hoogste taakeisen en scoren zij hoog op emotioneel zwaar werk. Ook laten zij vaker problemen zien op het gebied van de werk-privé balans. Daarentegen hebben zij wel veel autonomie en gevarieerd werk; werkkenmerken die als buffers van hoge taakeisen worden gezien. We zien voor autonomie sinds 2010 een dalende trend onder de jongere werknemers van 30 tot en met 34 jaar. Bij jongeren onder de 30 jaar is deze daling al vanaf 2007 te zien. Bij oudere werknemers van 35 tot en met 64 jaar is deze daling echter niet zichtbaar en blijft autonomie op een hoog niveau. Deze trend van afnemende autonomie onder alle jongere leeftijdsgroepen, maar het sterkst onder jongeren tot 30 jaar is in het licht van de huidige studie zorgwekkend omdat juist jongeren van 25 jaar en ouder met een lage autonomie in toenemende mate risico lopen op burn-outklachten.

De verschillen die we hierboven beschrijven en uitgebreider presenteren in het rapport ondersteunen de interpretatie dat er sprake is van 'ingroeien' van jongere werknemers in de arbeidsmarkt, waarbij jongere werknemers bij het ouder worden meer werk en waarschijnlijk ook meer verantwoordelijkheid op zich nemen. Dit vertaalt zich enerzijds in het ervaren van meer taakeisen, maar tegelijkertijd hebben zij in hun werk ook meer buffers in de vorm van meer autonomie en gevarieerder werk.

Flexibel werk, opleidingsniveau, beroep en geslacht blijken geen rol te spelen bij het verklaren van verschillen in burn-outklachten of verzuim als gevolg van psychosociale arbeidsbelasting bij jongeren onder de 35 jaar.

Het huidige onderzoek laat onbeantwoord wat het effect is van veranderende conjunctuur, en dan met name de gevolgen van de beschikbaarheid van banen op de arbeidsmarkt, op burn-out en aan werkstress gerelateerd verzuim. Ook is nu niet uitgebreid gekeken naar hoe de verschillende taakeisen uitwerken. De NEA vraagt naar 'extra hard werken' en 'heel veel werken', alsook naar emotioneel zwaar werk en werk-privé balans, maar maakt geen verder onderscheid tussen verschillende taakeisen, bijvoorbeeld gerelateerd aan

ICT- (vb. robotisering of juist toenemende complexiteit en informatiedichtheid van werk) of kwaliteitseisen van klanten of leidinggevenden waarvan denkbaar is dat die een andere impact hebben op jongere werknemers ten opzichte van oudere werknemers.

Tenslotte is het ook goed denkbaar dat andere werknemerskenmerken dan leeftijd, opleidingsniveau en geslacht wel een rol kunnen spelen in het al dan niet ontstaan van burn-outklachten en verzuim. Bekend is dat zelfvertrouwen van werknemers belangrijk is in het ‘weerbaar’ zijn op het werk en het ontwikkelen van burn-outklachten. Het is goed denkbaar dat het zelfvertrouwen van werknemers groeit met toenemende ervaring in het werk. De huidige studie laat onbeantwoord in hoeverre dit soort kenmerken specifiek voor werknemers jonger dan 35 jaar een rol speelt.

Het bovenstaande neemt niet weg dat dit onderzoek opnieuw laat zien dat wanneer preventie zich richt op de aanpak van psychosociale arbeidsbelasting, met name op de aanpak van het als emotioneel zwaar ervaren van werk, het ervaren van hoge taakeisen op het werk, alsook van intern ongewenst gedrag zoals van pesten, in potentie veel winst te behalen valt!

#### *Noten*

1. Psychosociale arbeidsbelasting of psychosociale risicofactoren op het werk zijn hoge taakeisen, geringe autonomie, weinig gevarieerd werk, emotioneel zwaar werk, agressie en geweld door derden, intern ongewenst gedrag of pesten, werkonzekerheid en werk-privé balans.
2. Houtman, I & Vroome, E. de (2015) Jongeren, werkstress en flexibele arbeidscontracten. Leiden: TNO.
3. De NEA is de meest representatieve en grootste jaarlijkse steekproef onder werknemers in Nederland waarin psychosociale risico's op het werk, werkgebonden psychische klachten zoals burn-out en verzuim, alsook de aan dit verzuim ten grondslag liggende oorzaken in kaart worden gebracht. TNO en CBS zijn met ondersteuning van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid verantwoordelijk voor de jaarlijkse uitvoering van deze survey sinds 2005.

A man with a white beard and glasses, wearing a dark suit, light blue shirt, and striped tie, stands on a wooden park bench. He is smiling and has his hands clenched in fists. The background is a lush green park with trees and a path. A quote is overlaid on the left side of the image.

*“Een slimme werkgever  
laat je af en toe  
uit het raam staren”*

# Ken je brein!

Erik Scherder

Als werkgevers en werknemers hun eigen brein wat beter zouden kennen, dan zouden we allemaal met een gerust hart af en toe eens een middagje uit het raam kijken. Dat is namelijk een buitengewoon zinvolle investering.

Uit onderzoek van TNO blijkt dat het stressniveau in Nederland eerder toe- dan afneemt en dat jongeren al jaren een risicogroep vormen. We hebben het dan vooral over de groep tussen de 25 en 35 jaar. Jongeren die met een fris en gezond brein aan de start van hun carrière staan en uitvallen door een burn-out. Vooral omdat zij hun brein niet kennen en hun leidinggeven- den daar ook geen inzicht in hebben. Dat is zorgelijk, want we weten dat langdurige stress grote gevolgen kan hebben. Zeker voor het brein van jongeren, dat tot het dertigste levensjaar nog volop in ontwikkeling is. In die periode is het zaak om cognitieve reserves op te bouwen. Ná je dertigste is het juist nodig om deze reserves te onderhouden. Het is belangrijk om het brein te trainen in plaats van uit te putten.

Een beetje stress is niet erg. Het helpt je alert te reage- ren, in actie te komen en situaties op te lossen. Prima. Maar langdurige stress is fnuikend. Het is uitputtend voor het brein. Als we iets meer inzoomen op de voor- kant van de hersenen dan treffen we de frontale kwab aan. Deze is in normale omstandigheden een rem op een gebied dat we de amygdala (amandelkern) noe- men. Dat is actief als het gaat om positieve én negatieve emoties, zoals angst. Als je stress hebt, kan deze verbinding er dus voor zorgen dat je met iets meer rust naar de situatie kunt kijken. De emoties wor- den geremd. Je rent niet in paniek weg, maar je lost de situatie op (tenzij wegrennen natuurlijk de beste oplos- sing is). Als de stress te lang aanhoudt, dan gaat de frontale lob echter onderuit. Ook al is de stresssituatie inmiddels voorbij, de emoties worden niet meer geremd. Dit is een van de redenen dat na intensieve stress er vaak angst en paniek aanvallen ontstaan. Ook andere hersengebieden zoals de hippocampus functioneren minder goed bij langdurige stress. De hip- pocampus speelt een belangrijke rol bij het geheugen

en is kwetsbaar voor ouder worden. Alleen om die reden al, is het zaak om langdurige stress te voorkomen.

Maar hoe dan? Allereerst is bewegen natuurlijk heel belangrijk! Dat is niet alleen goed voor je lichaam, het stimuleert en traint ook belangrijke hersengebieden. Bovendien verminder je door te bewegen de stressreactie zelf. Stresshormonen worden effectiever geremd en je kunt beter omgaan met de situatie. Het probleem is dat ondertussen de tijd achter het beeldscherm is gestegen en het bewegen is verminderd. Juist ook onder jongeren. Dat is desastreus voor de hersenen. Tot je dertigste moet je de hersenen de kans geven zich te ontwikkelen. Ze uitdagen, stimuleren. Zo bouw je cognitieve reserves op. Een hoge cognitieve reserve betekent dat het brein meer complex is, meer contactpunten heeft, waardoor het bijvoorbeeld meer problemen kan oplossen. Een hogere cognitieve reserve kan je beschermen tegen de invloed van ouderdomsziekten. Overigens, als je de dertig bent gepasseerd is beweging net zo belangrijk, maar dan voor het onderhoud van je brein.

Om vervolgens optimaal gebruik te maken van dat fitte brein, moet je een balans vinden tussen de mate van opwindning die nodig is om te presteren en de rust die

hoort bij activiteiten die cognitief niet zo belastend zijn. Boodschappen doen. Douchen. Naar het station fietsen. Op het moment dat je de hersenen even niet pijnigt wordt een bijzonder systeem in je brein actief: het Default mode network. Een soort basisnetwerk in je brein. Het is niet zo dat je hersenen dan helemaal niets doen, dat is onmogelijk. Nee, juist als je even afstand neemt, dan kom je vaak tot de beste ideeën. Dan los je de problemen op.

Maar hoeveel mensen zouden dat doen op het werk? Het bureau leegvegen, benen op tafel en een ochtend achterover leunen. Je baas ziet je zitten! En we gunnen onszelf die rust ook niet, want bij elk nieuw mailtje, elk nieuw bericht wordt ons beloningssysteem geactiveerd. Het is fijn om er toe te doen, om een berichtje te ontvangen. Met als resultaat dat we alles maar oppervlakkig doen. We willen alle impulsen verwerken, maar alles op tachtig procent. Dat is ontzettend vermoeiend voor het brein, want dat is niet gemaakt om te multitasken. En het is stressverhogend, want er blijven steeds dingen open staan. Wat is er fijner dan iets afronden? Het gaat erom een evenwicht te vinden, niet alleen rennen, maar soms ook rust nemen. Even je cognitieve bureau leegvegen.

Jongeren gunnen zichzelf die rust al helemaal niet. Dat blijkt ook uit studies. Zo is er onderzoek gedaan onder studenten die tijdens college hun laptop gebruiken. Elke vier minuten openen zij een nieuw venster. Dat zijn vijftien vensters tijdens een uur college. Overal worden prikkels gezocht. Wie is er nog een getraind om een uur met één taak bezig te zijn. Om een uur te luisteren.

Tot het dertigste levensjaar is het brein nog volop in ontwikkeling. Met name dus die systemen voorin het brein, waarmee je plant, schakelt, zelfbeheersing toepast, je emoties remt als het nodig is, reflecteert, structuur aanbrengt, overzicht bewaart, taken inschat; wijsheid komt met de jaren!

Tegelijkertijd maakt het feit dat je je eigen creativiteit niet remt je juist ook zo geniaal tot je dertigste. Je doet gewoon, in plaats van allerlei mitsen en maren op te gooien. Zie daar het tweede evenwicht dat gevonden moet worden. Een beetje structuur, zonder te veel de rem erop te gooien. Plannen, zonder bureaucratisch te worden. Als je het brein kent, voorkom je dat je het uitput. Daarom laat een slimme leidinggevende je af en toe eens een uurtje uit het raam staren.

*Professor Erik Scherder is als hoogleraar Klinische Neuropsychologie verbonden aan de Vrije Universiteit. Hij won meerdere keren de VU Onderwijsprijs.*



“Stressvolle gebeurtenissen,  
leuk of vervelend,  
worden goed onthouden”

# De twee gezichten van stress

Marian Joëls

Stress kan je leven redden, maar ook het risico op burn-out flink verhogen. Stress wordt over het algemeen als iets negatiefs gezien. Maar is dat terecht?

Wanneer we een gebeurtenis meemaken die potentieel bedreigend is, nemen onze zintuigen de signalen waar en verwerken onze hersenen die snel tot een geïntegreerde boodschap: pas op! Deze waarneming van potentieel gevaar noemen we stress. Via een onderdeel van de hersenen, de hypothalamus, worden dan twee systemen geactiveerd om te beantwoorden aan de situatie. Allereerst komt het autonome zenuwstelsel in actie. Dat leidt ertoe dat uit een kleine klier -de bijniervormige klier- het hormoon adrenaline wordt afgegeven. Adrenaline zorgt dat we snel de energie hebben om iets aan de situatie te doen. Via een ingewikkelde route zorgt adrenaline er ook voor dat in je hersenen een ander hormoon wordt afgegeven, namelijk noradrenaline. Dat helpt ons om meteen een goede strategie te kiezen, een oplossing die op korte termijn de 'overleving' ten

goede komt. Als je bijvoorbeeld een heftig meningsverschil hebt met een collega zul je meteen moeten reageren en je argumenten op een rijtje moeten hebben. Zoiets gaat je echter niet in je koude kleren zitten. De adrenaline zorgt er voor dat je hart in je keel klopt, het zweet je uitbreekt en de haren je te berge rijzen.

Iets later wordt een tweede systeem in werking gezet, waardoor uit dezelfde bijniervormige klier een ander hormoon vrijkomt, cortisol. Cortisol kan alle cellen in ons lichaam, en dus ook in de hersenen, bereiken maar heeft alleen effect op die plaatsen waar ook een 'ontvanger molecuul' (receptor) aanwezig is. Cortisol is vooral belangrijk voor de lange termijn respons op stress. In de lever zorgt het dat onze energievoorraad weer wordt aangevuld. In de hersenen is het belangrijk om goed te kunnen onthouden wat je is overkomen en om het een plaats te kunnen geven. Je begrijpt nu de achtergronden van het meningsverschil met je collega en kunt het van je afzetten. Bij een volgende confrontatie ben je beter voorbereid. Cortisol helpt daarbij.



Samen zijn deze twee systemen een sterk middel om ons te helpen omgaan met verstoringen in onze omgeving. We kunnen meteen een strategie kiezen om de situatie het hoofd te bieden, en we doen er in de toekomst ons voordeel mee. Het werkt zowel bij fysieke als psychische bedreigingen. De meeste mensen hebben natuurlijk vooral last van dat laatste. We moeten deadlines halen, we proberen zowel een superwerknemer als modelvader of -moeder te zijn, we zijn zenuwachtig voor een eerste date. Stressvolle gebeurtenissen (leuk of vervelend) worden goed onthouden en dat geeft kleur aan ons leven. In die zin is stress goed.

Waar komt dan die slechte naam van stress vandaan? Die komt voort uit de associatie van stress met heel andere situaties. Langdurige of extreme situaties die we niet kunnen controleren en waar we geen passend antwoord op hebben. We kunnen iets meemaken wat zo extreem gevaarlijk is dat ons leven of dat van iemand die ons lief is op het spel staat. Ongeveer één op de tien mensen onthoudt deze situatie zo goed dat ze er niet meer van los kunnen komen. Steeds als ze iets meemaken wat enigszins verband houdt met die gevaarlijke situatie herbeleven ze alles alsof het opnieuw gebeurt. Zelfs in hun slaap komen herbelevingen voor. Wanneer stress zo interfereert met het

dagelijks leven, dan is het niet meer gezond en spreken we van een posttraumatische stress stoornis.

Ook herhaalde stress die onvoorspelbaar en oncontroleerbaar is brengt een risico mee. In die categorie valt een gespannen huwelijkssituatie, maar ook bijvoorbeeld werkstress. Dag in dag uit ervaren we dan negatieve prikkels en worden onze twee stresssystemen aan het werk gezet. Zoals met ieder lichamelijk systeem dat overuren maakt treedt uitputting op. Er komt zoveel cortisol vrij dat de receptoren minder gevoelig worden. Ons lichaam en onze hersenen passen zich zo goed en zo kwaad als het kan aan zodat de routinezaken door blijven gaan maar meer complexe zaken worden niet meer zo efficiënt afgehandeld. Cellen in hersengebieden die betrokken zijn bij het 'een plaats geven' aan gebeurtenissen takelen af, terwijl cellen in gebieden die betrokken zijn bij emotie juist groter worden. Zo reageren we steeds emotioneler en minder rationeel op de kleine uitdagingen van het leven. Sommige mensen ontwikkelen een angststoornis, een depressie of een situatie van algehele uitputting, burn-out. Hoe groter het verschil tussen de eisen waaraan we denken te moeten voldoen en de mate waarin we voelen dat de zaken onder controle zijn, hoe groter de schade door aanhoudende stress. Juist bij de groep die een superwerknemer wil zijn in

een hoog-competitieve omgeving én een model-ouder slaat dit probleem toe. Geen wonder dat vooral bij de leeftijdsgroep onder de 35 jaar werkstress relatief vaak voorkomt.

Heeft iedereen daar nu evenveel last van? Nee. Eén belangrijke factor is hoe je genetisch in elkaar zit. Dat bepaalt niet alleen hoe onze hersenen worden gevormd, maar ook hoe onze stresssystemen werken als we onder druk staan. Sommige genetische varianten geven een verhoogd risico, terwijl andere varianten juist beschermen tegen depressie of andere psychopathologie. Daarbij is de omgeving waarin we opgroeien en leven minstens zo belangrijk. Negatieve ervaringen vroeg in het leven hebben een enorme invloed op de werking van de hersenen en onze respons op stress. In die periode is het risico dat genetische factoren worden uitvergroot het meest uitgesproken. Ook de leefomgeving tijdens het volwassen leven is van belang. Gebrek aan waardering op het werk of het ontbreken van een

sociaal netwerk om ervaringen mee te delen, kunnen uitputting van de stresssystemen aanjagen. Toch zit hier ook een hoopvol element in. Als de omgeving zo belangrijk is, dan kunnen we die ook zo inrichten dat hij geen risico's maar juist positieve invloeden met zich meebrengt. Denk aan een prettige werksfeer met onderling respect en waardering, iets waar werknemers én werkgevers samen hun verantwoordelijk in kunnen nemen.

Vanwege onze genetische verschillen zal niet iedereen daar evenveel baat bij hebben. De uitdaging zit erin om de komende jaren vast te stellen welke eigenschappen bepalen dat iemand een risico loopt en welke aanpassing van de omgeving een positief effect kan sorteren.

*Marian Joëls is als hoogleraar Neurowetenschappen verbonden aan het UMC Utrecht Hersencentrum.*

A man with light brown hair, wearing a dark brown suit, a light blue shirt, and a dark tie, stands in front of a modern glass and steel building. He is smiling slightly and looking towards the camera. The building behind him has many windows reflecting the sky. The text is overlaid on the image in a white, sans-serif font with a slight shadow.

“Overspannenheid is inmiddels de tweede meest voorkomende psychische aandoening bij de instroom in de arbeidsongeschiktheidsuitkering”

# Laten we gewoon afspreken dat 'druk zijn' niet langer de norm is

Kim Putters

Binnenkort is het de Week van de Werkstress. Ik voel de druk al opkomen als ik eraan denk, maar toch is er alle reden om er even bij stil te staan. Het gevoel opgebrand te zijn uit zich in extreme vermoeidheid, afstandelijkheid ten opzichte van werkzaamheden en het gevoel minder goed te presteren. Lange tijd werd dit vooral als een individuele zwakte beschouwd, maar als één op de zeven werknemers er last van heeft, dan is er iets anders aan de hand. En we willen niet dat de toename van flexibele contracten en flexwerk tot nog meer burn-out of emotionele uitputting leidt.

Uit onderzoek weten we al langer dat stress minder te maken heeft met persoonlijkheidskenmerken dan met de context van het werk en de sociale omgeving. Sociale steun van collega's en leidinggevenden kan emotionele uitputting verkleinen. Meer autonomie in het werk door bijvoorbeeld thuis werken, helpt ook. Echter, hoge werkeisen, werkdruk en veel overuren lijken de norm en die vergroten de kans op burn-out. Net als de gedachte die heeft postgevat dat niets

onmogelijk is en we 'steeds meer tegelijkertijd aan moeten kunnen'. Druk zijn lijkt zelfs statusverhogend.

De psychische klachten die voortkomen uit de grote werkdruk leiden tot overspannenheid en verzuim. Dat heeft direct gevolgen voor het beroep dat mensen op de sociale zekerheid doen, al dan niet vanuit een vast dienstverband of als ZZP-er. Overspannenheid is inmiddels de tweede meest voorkomende psychische aandoening bij de instroom in de arbeidsongeschiktheidsuitkering. Burn-out is dus een majeure maatschappelijk vraagstuk voor zowel werknemers als werkgevers en de overheid.

Onder jonge werkenden zijn de burn-out cijfers relatief hoog. In de leeftijdscategorie 25-34 jaar heeft 13 procent vaker last van pesten op het werk en emotionele belasting door hoge werkeisen. Deze groep heeft doorgaans ook (nog) minder balans in werk en privéleven. De kans op terugval verderop in het leven is groot, waardoor ook hun lange termijn inzetbaarheid op de

arbeidsmarkt en in zorgtaken in het geding komt. Onder vrouwen tot 40 jaar ligt dit percentage zelfs nog hoger.

Tegenover de stress en burn-out staat de voldoening die men uit het werk haalt. We zien dat die in hoge mate bepaald wordt door de mogelijkheid om je eigen werk te regelen. Hoe beter dat kan, hoe minder emotionele uitputting en hoe meer toewijding. Echter, met name in sectoren als het onderwijs en de zorg, waar relatief veel jongeren werken, kampt men met hoge taakeisen en lage – zelfs afnemende – mogelijkheden om het werk zelf in relatieve autonomie in te vullen. De regeldruk die door overheden, toezichthouders en vanuit CAO's wordt opgelegd, knelt steeds vaker.

Het Nieuwe Werken kan een aantal stressfactoren wegnemen, wanneer telewerken leidt tot meer autonomie en duidelijke resultaatsafspraken. In het onderwijs en de zorg is het echter niet altijd mogelijk om op afstand te werken, omdat de dienstverlening in directe relaties met scholieren, studenten of patiënten plaatsvindt. Daar leidt thuiswerken vaak tot een verzwaring van de werklast van collega's, wat weer tot extra stress leidt. Dat is de reden dat in deze beroepen vaak niet korter kan worden gewerkt, ook als daar wel behoefte aan bestaat. De stress neemt daardoor toe.

Daarnaast flexibiliseren arbeidsrelaties in rap tempo, waardoor vooral lager opgeleiden sneller in tijdelijke of flex-contracten terechtkomen. Hoewel jongeren hier inmiddels meer aan gewend zijn, stapelen de taken rond werk en zorg zich steeds meer op, terwijl de onzekerheid over het inkomen verder toeneemt. Dat leidt tot sterkere gevoelens van gejaagdheid bij de meerderheid van de flexwerkers. Het heeft emotionele overbelasting tot gevolg.

De overheid draagt verantwoordelijkheid om met sociale partners een modernere dialoog op gang te brengen over het combineren van betaald en onbetaald werk, zoals de zorg voor kinderen of hulpbehoevende ouders. Doen we dat niet, dan dreigt een rat-race rond mensen die deze taken juist niet (kunnen) combineren, wat de kansen op burn-out gewoonweg vergroot. De voorstellen voor een basisinkomen en een vierdaagse werkweek buitelen inmiddels over elkaar heen. Ze verdienen een zorgvuldige doordenking, maar laten we tot die tijd de bestaande regelingen voor zorgverlof beter benutten en werkgevers berispen die werknemers daarvan afhouden. Laten we ook gewoon afspreken dat 'druk zijn' niet langer de norm hoeft te zijn. Ik voel een weldadige rust opkomen.

*Kim Putters is directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) en bijzonder hoogleraar Beleid en Sturing van de Zorg in de Veranderende Verzorgingsstaat bij het instituut Beleid en Management Gezondheidszorg van de Erasmus Universiteit Rotterdam.*

*“Altijd verbonden kunnen zijn  
bevrijdt ons brein. Echter, altijd  
verbonden zijn ketent ons brein”*



# Voorkom burn-out: blijf technologie de baas

Theo Compernelle

*High potentials* anno 2015 werken in een hyperdynamische context, hebben functies met veel verantwoordelijkheid en zijn intelligent, gemotiveerd, succesvol en heel ambitieus. Maar ze hebben vaak ook een chronisch tekort aan slaap en weinig tijd voor iets anders dan werk. Continu zijn ze bezig met hun tablet of smartphone. Een enkeling is nog bereid om de gadgets tijdens gesprekken en vergaderingen even opzij te leggen, maar voor velen is dat onmogelijk; met allerlei goede redenen waarom ze nu even onmisbaar zijn. Daarom gebruiken ze ook hun telefoon achter het stuur tijdens vrijwel elke rit.

Velen van hen vertonen duidelijke signalen van burn-out en vooral: dit neemt snel toe.

Deze jonge professionals lijden onder de gevolgen van het altijd verbonden zijn, omdat ze niet weten wat negatieve impact ervan is op de kwaliteit en de kwantiteit van hun breinwerk en op hun stressbalans.

Onze toekomst hangt af van onze hersenen. We zijn ondertussen immers allemaal breinwerkers. Een beter woord dan het gebruikelijke kenniswerker, dat teveel geassocieerd wordt met hoogopgeleiden zoals IT'ers, accountants, economen, medisch personeel, etc. Terwijl we ook aan de basis van organisaties vrijwel alleen nog maar breinwerkers aantreffen. Puur handwerk komt niet veel meer voor. Dat maakt het denkend brein tot ons belangrijkste instrument om creatief en productief te zijn. Echter, als je mensen vraagt wat ze weten over hun brein dan is dat voor 99%: NIETS. Zelfs zeer hooggeschoolde professionals weten helemaal niets over hoe hun denkend-brein werkt, wat het kan en wat het niet kan. Het is redelijk absurd dat onze breinwerkers zo in het duister tasten over hun belangrijkste instrument: hun brein.

Dat zij bijvoorbeeld niet weten dat:

- ons denkend brein niet kan multitasken en dat multitasken bij moeilijk intellectueel werk wel tot 10 maal langer duurt, terwijl het resultaat significant



slechter en minder creatief is; tot vier maal meer tijd kost puur door verlies van efficiëntie, en bovendien nog veel langer duurt van begin tot einde door alles wat er tussen komt.

- continu verbonden zijn ervoor zorgt dat ons primitieve dierlijke reflexbrein de overhand krijgt. We kunnen dan minder goed ons menselijk denkend brein gebruiken;
- het archiverend-brein zijn werk doet terwijl we pauzeren of slapen;
- we dommere en minder ethische beslissingen nemen aan het eind van de dag, vooral als we weinig pauzes nemen;
- er absoluut geen verschil in risico is tussen bellen in de auto met de telefoon in de hand en *handsfree*.

De ICT-revolutie staat nog in de kinderschoenen en het potentieel is fenomenaal. Iedere dag worden er nieuwe toepassingen uitgevonden die daarvoor nog onvoorstelbaar leken. Die dringen binnen in alle hoeken en gaten van ons leven en werk. Beetje bij beetje wordt elk gereedschap en elke machine in het productieproces, elke stap in de verkoop, elk apparaat, elke persoon, elke actie in de gezondheidszorg en elk aspect van de overheid gekoppeld aan een netwerk. Dat zorgt voor een continue stroom van gegevens. Computers zijn in staat om steeds grotere hoeveelheden gegevens

te ontginnen en om dit om te zetten in nuttige informatie voor overheden, bedrijven en individuele burgers. Die ICT-revolutie gaat echter zo snel dat professionals nog niet weten hoe ze al die mogelijkheden het beste kunnen gebruiken in hun dagelijks leven en werk. Dat gebeurt dan ook op een manier die hun intellectuele prestaties, creativiteit en welzijn niet bevordert, maar die volslagen contraproductief is.

Die conclusie is gebaseerd op een vijfjarige studie van meer dan 600 wetenschappelijke artikelen, een onderzoek onder 1200 professionals en tientallen workshops en presentaties die fungeerden als reality-check. De resultaten zijn samengevat in mijn boek "Ontketen je brein. Hoe hyperconnectiviteit en multitasking je hersenen gijzelen en hoe je eraan kan ontsnappen".

Toch is er reden tot optimisme. We zullen steeds beter leren om te gaan met die technologie. We mogen niet vergeten dat dit proces pas zo'n dertien jaar geleden begon met de Blackberry. Pas een jaar of acht geleden kwam het in een stroomversnelling met de smartphone. Het is dus niet zo gek dat we het nog niet onder de knie hebben. Maar het is wel belangrijk dat de scholen mede deze kar gaan trekken. Zij zullen technologie niet alleen moeten gebruiken als pedagogisch middel om meer maatwerk in het onderwijs te

kunnen realiseren. Het is minstens zo belangrijk dat het onderwijs (en de ouders) kinderen leert een onderscheid te maken tussen het gebruik van ICT als consument en het gebruik ervan als leermiddel. Onze hoop voor de toekomst zijn namelijk niet de geboren digitalen (digital natives), omdat die door de technologie gebruikt en misbruikt worden. De toekomst is aan de digitaal vaardigen (digital savvy) die geleerd hebben om goed met die prachtige technologie om te gaan. En dat brengt ons weer terug bij de jonge professionals.

Ook jonge professionals zullen actief werk moeten maken van een goed gebruik van ICT. De contraproductieve gewoontes die ze ontwikkelden als consumenten van verslavende software en sites, houden de aandacht van hun primitieve reflexbrein continu vast met een oneindige stroom van interessante maar irrelevante informatie. Terwijl ze als professionals diezelfde technologie moeten (leren) gebruiken om relevante informatie te vinden, te verwerken en te creëren.

De oplossing is eenvoudig en uitermate efficiënt: blokverwerking. Men dient dagelijks tijd te oormerken voor

het echte breinwerk, totaal losgekoppeld van alle interrupties. Daarvoor is het essentieel om twee, drie maal per dag tijd voor connectedness te reserveren, waarbij je in optimale omstandigheden (dus zeker niet op een smartphone) alle e-mails en andere boodschappen heel efficiënt verwerkt. Om dat denkwerk te optimaliseren, dient er ook tijd gemaakt te worden voor een rotklusjes-blok om op een gebundelde manier alle frustrerende taken te doen, zodat die het belangrijker denkwerk niet in de weg zitten.

Wie op die manier de strijd aan gaat met de verslavende aspecten van technologische hulpmiddelen en zijn consumentengedrag duidelijk afbakent van zijn professioneel gedrag, schept voor zichzelf de mogelijkheid om als professional leidend te zijn: baas over de technologische hulpmiddelen. En wanneer je erin slaagt al die mooie technologie verstandig, efficiënt en creatief te gebruiken, loop je aanzienlijk minder risico op een burn-out.

*Theo Compernelle is Neuropsychiater en hoogleraar aan de internationale businessschool CEDEP*

A woman with short brown hair, wearing a black and white top with a pink skirt, stands in a park with many trees having yellow autumn leaves. She has her hands clasped in front of her. The background shows a blurred cityscape and a body of water.

*“Vooral bejegening van werknemers blijkt een factor van werkstress”*

# Werkstress onder jongeren vanuit sociaal-psychologisch perspectief

Naomi Ellemers

Werkstress vermindert als je mag zijn wie je bent. Een recent onderzoek van TNO laat zien dat in de periode 2007-2014 burn-outklachten en verzuim relatief hoog zijn onder jonge werknemers van 30 tot en met 34 jaar. Dit is een verontrustende bevinding. Gezien hun leeftijd is te verwachten dat zij fysiek nog fit zijn. Zij maken naar verwachting dus (nog) meer kans op gezondheidsproblemen en uitval later in hun loopbaan. Het aan werkstress gerelateerde verzuim heeft niet zoveel te maken met de aard van het werk, de sector waarin men werkzaam is, of de contractvorm (flexibel vs. vast). Vooral de bejegening van werknemers blijkt een verklarende factor. De zogenoemde psychosociale arbeidsbelasting, in de vorm van pesten of agressie, en de emotionele belasting van het werk zijn het duidelijkst gerelateerd aan klachten en verzuim. Dit is vooral te zien bij hoogopgeleiden. Ook blijkt dat vrouwen hier meer mee te maken hebben dan mannen.

Uit een ander TNO rapport (Van den Eerenbeemt, Hooftman en Van den Bossche, 2015) blijkt verder dat

onder niet-westerse allochtonen veel meer burn-outklachten en verzuim voorkomen dan bij autochtone Nederlanders. Dit is niet te relateren aan verschillen in opleiding of functie. Ook de tweede generatie allochtonen heeft hiermee te maken, al is deze in Nederland opgegroeid, veel beter dan de eerste generatie voorbereid op de Nederlandse arbeidsmarkt, en is hun werk fysiek minder belastend. Ook hier liggen de knelpunten vooral in de psychosociale sfeer: allochtone Nederlanders geven bijvoorbeeld aan relatief weinig steun te ontvangen van collega's op het werk, en vaker gepest te worden.

Het algemene patroon lijkt dus te zijn dat mensen die een gunstige positie zouden moeten hebben op de arbeidsmarkt (jongere werknemers, hoogopgeleiden, tweede generatie migranten) op het werk tegen problemen aanlopen waar ze letterlijk ziek van worden. Voor vrouwen geldt dit nog eens in hogere mate. Wat is hier aan de hand? Als we inzicht willen krijgen in factoren die van belang zijn voor duurzame inzetbaarheid van

werknemers, moeten we zoeken naar mogelijke overeenkomsten tussen deze groepen mensen. Hoe komt het dat zij extra 'last' hebben van het werk en de eisen die dit aan hen stelt? Hoe kan het dat zo uiteenlopende groepen werknemers – waar geheel andere risicofactoren een rol spelen – een soortgelijk patroon van problemen ervaren? Waarom heeft dit alles zo weinig te maken met objectieve functiekenmerken of formele arbeidsvoorwaarden? Alleen als we deze vragen weten te beantwoorden kunnen we ervoor zorgen dat al deze groepen zich prettig voelen op het werk, en ook op langere termijn inzetbaar blijven.

De verscheidenheid aan groepen die op een vergelijkbare manier in de problemen komen, en het gebrek aan samenhang met bekende indicatoren zoals taakeisen of werkbelasting, suggereert dat er weinig winst te boeken is door in te gaan op de specifieke kwetsbaarheid van bepaalde groepen, of de speciale werkzaamheden die zij doen. Tegelijkertijd wijzen verschillende groepen op problemen met sociale interacties in het bedrijf, de bejegening door collega's of leidinggevend en soms ook cliënten. Daarmee komen we op het terrein van de sociale psychologie.

De sociale psychologie bekijkt de mens als groepsdier, en bestudeert hoe individuen zich laten beïnvloeden

door reacties vanuit de omgeving – ongeacht de individuele verschillen die er altijd zijn. Dat de mens een groepsdier is betekent aan de ene kant dat mensen zich veel aantrekken van anderen om hen heen, zoals hun collega's op het werk. Aan de andere kant betekent het ook dat ze zichzelf en anderen zien als vertegenwoordigers van verschillende groepen: jongeren onderscheiden zich van ouderen, alloctonen van autoctonen, en mannen van vrouwen. Al die verschillen kunnen een meerwaarde hebben, en werkgevers die dit weten te benutten slagen er beter in verschillende soorten klanten te bedienen, nieuwe producten te ontwikkelen, en in te spelen op veranderende omstandigheden.

Helaas lukt dat lang niet altijd. Veel bedrijven en organisaties gaan – vaak onbewust - uit van één ideaaltype voor de succesvolle medewerker, dat is ontstaan in de tijd dat de meeste werknemers oudere, autochtone mannen waren. De manier waarop zij hun werk doen en met elkaar omgaan, de loopbaankeuzes die zij maken, en het soort competenties dat zij hebben zijn daardoor model komen te staan voor iedereen. Werknemers die 'anders' zijn voldoen minder gemakkelijk aan dit ideaaltype, en dat schuurt. Hoogopgeleide jongeren die enthousiast met nieuwe ideeën komen krijgen te horen dat 'we het hier al 30 jaar zo doen'. Vrouwen

worden geacht de belangrijkste carrièrestappen te maken in de leeftijd dat zij ook kinderen krijgen. En allochtonen mogen meedoen, zolang zij zich maar volledig aanpassen aan alle Nederlandse gewoonten. Dit zijn allemaal vormen van bejegening die als onheus kunnen worden ervaren en tot stress leiden. Waarom? Omdat ermee gecommuniceerd wordt dat je niet mag 'zijn wie je bent'. Omdat er verwacht wordt dat je al die kenmerken die jou speciaal of uniek maken - en misschien wel extra waardevol voor het bedrijf – afwerpt zodra je over de drempel stapt. Dat werkt dus niet. Onderzoek toont keer op keer aan dat dit negatieve effecten heeft voor de motivatie en het welbevinden van werknemers, maar ook voor hun werkprestaties, hun lichamelijke gezondheid, en hun ziekteverzuim.

Is het dan de schuld van al die 'oude witte mannen', dat andere groepen werknemers burn-outklachten krijgen? Natuurlijk niet! Maar met al die aandacht voor 'nieuwe groepen' werknemers kunnen zij wel gemakkelijk het gevoel krijgen dat hun bijdrage niet (meer) gewaardeerd wordt, en zich verzetten tegen broodnodige veranderingen. Als een bedrijf niet investeert in medewerkers boven de 50, en hun ervaring vooral als

kostenpost wordt gezien, is het logisch dat ze vooral bezig zijn te bewijzen dat zij nog steeds iets te vertellen hebben. Ook als dat betekent dat zij minder openstaan voor nieuwe inzichten die andere groepen werknemers te bieden hebben. Ook zij moeten zich dus blijven thuis voelen en gewaardeerd weten, juist wanneer het bedrijf verandert.

De sleutel ligt dus in het creëren van een werkklimaat waarin ieder op zijn of haar eigen manier mee kan doen. Zonder dat iedereen in hetzelfde stramen wordt gedwongen, en zonder dat mensen zich afgedankt voelen. Als iedereen zich thuis voelt, zichzelf kan zijn, en zich gewaardeerd weet, dan staat men ook meer open voor anderen, en kunnen diverse groepen medewerkers elkaar aanvullen, in plaats van elkaar te beconcurreren. Dat bevordert het welbevinden van werknemers, reduceert ziekteverzuim in het bedrijf, en draagt bij aan betere integratie van verschillende groepen in de samenleving.

*Naomi Ellemers is hoogleraar Sociale Psychologie aan de Universiteit Utrecht en lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen (KNAW).*



*“Economische groei is geen  
doel op zich, maar een middel  
voor een prettig en gezond leven”*

# Kosten werkstress en burn-out zijn niet in geld uit te drukken

Robert Went

Geef het maar toe: als een econoom begint over de gevolgen van stress en burn-out voor de economie en de arbeidsmarkt, dan verwacht u bedragen en aantallen. Dat is begrijpelijk, en aan die verwachting zal ik ook zeker voldoen. Maar ik blijf er niet te lang bij stilstaan. Want de echte prijs van stress en burn-out is niet in euro's uit te drukken.

## Veel geld

Je hoeft geen *topeconoom* of *tobeconoom* te zijn om te kunnen bedenken dat stress en burn-out veel geld kosten. We zijn er allemaal mee bekend. Mensen die niet meer goed kunnen functioneren op hun werk of ziek thuis zitten. De druk die dat met zich mee brengt op partners, familie, vrienden en kinderen. De gevallen waarin mensen na een burn-out of als gevolg van stress niet meer de oude worden, of deels of helemaal afgekeurd worden voor betaald werk. Dat kost de getroffenen, werkgevers en dus ook de economie als geheel al snel geld. En daarbij komen dan ook nog de

kosten van behandeling en soms opname in een kliniek. Dat kan snel oplopen.

De Wereldgezondheidsorganisatie (WHO) trok in 2001 de aandacht met de voorspelling dat psychische stoornissen in 2020 wereldwijd de belangrijkste doodsoorzaak en de grootste veroorzaker van arbeidsongeschiktheid zullen zijn. Volgens sommige schattingen heeft een derde van de volwassen Europeanen en Amerikanen nu al last van een psychische aandoening. In Engeland worden de hiermee gepaard gaande economische kosten van absentie, arbeidsongeschiktheid, daling van de productiviteit en medische uitgaven op meer dan 100 miljard pond per jaar geschat – dat is al veel meer dan bijvoorbeeld de economische prijs van criminaliteit.

Het hoeft natuurlijk niet het geval te zijn, maar door stress en burn-out kun je bovendien ook in een depressie terecht komen. We zijn allemaal wel eens depressief,



maar we kennen gelukkig niet allemaal de situatie waarin we elke dag hoeven vechten om uit bed te komen. “Ik wist niet dat burn-out ook op jouw leeftijd voorkomt”, zei een jonge loopster in mijn hardloopclub onlangs terwijl we aan het trainen waren. Veelzeggend, want vooral onder jongeren in de leeftijd van 25 tot 34 jaar nemen stress en burn-out toe. Ik kreeg af en toe de tranen in mijn ogen van de reportage die Nieuwsuur daar in april dit jaar over uitzond<sup>1</sup>. Volgens GGZ Nederland krijgt 20 procent van de Nederlanders in zijn leven met een depressie te maken, en kost dat de Nederlandse samenleving drie miljard euro per jaar. In het rapport “Mental Health and Work: The Netherlands” schreef de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), de club van 34 welvarende industrielanden, vorig jaar dat psychische problemen de Nederlandse economie nu al 20 miljard euro per jaar kosten.

### **Geluk en welzijn**

Toen ik zelf in januari 2012 doodmoe, leeg, in paniek en angstig thuis kwam te zitten met mijn tweede burn-out wilde ik alleen nog maar de hele dag in bed liggen

---

1. (<http://nos.nl/nieuwsuur/artikel/2032376-burn-out-groeiend-probleem-onder-jonge-werknemers.html>).

en slapen, en stoppen met denken. De niet in euro's uit te drukken kosten van stress en burn-out zijn voor mensen die er zelf of in hun omgeving mee te maken hebben, belangrijker dan de kille cijfers in een tabel of grafiek van het Centraal Planbureau voor de Statistiek (CBS). Als je je beroerd voelt, depressief, gestrest, uitgewoond, niet meer kan werken en ook niet weet of je al die taken op je werk ooit nog weer aan zal kunnen, dan gaat het niet goed met je, ben je ongelukkig. En dan lijdt je omgeving daar al snel ook onder.

Het is zo beschouwd geen wonder dat het World Economic Forum (WEF), dat jaarlijks de fine fleur uit grote bedrijven en regeringen bij elkaar haalt in het Zwitserse Davos om de toestand in de wereld door te nemen, zich sinds 2010 druk maakt om onze gezondheid, ons welzijn en ons geluk. Welzijn en geluk? Inderdaad, welzijn en geluk! We leven niet om te werken maar werken om te leven. En economische groei, productie, en het Bruto Binnenlands Product (BBP) zijn geen doel op zich maar middelen voor een prettig en gezond leven – die beide dingen worden nog wel eens vergeten.

De aandacht van werkgevers voor ons welzijn en ons geluk is niet louter altruïsme: studies hebben laten zien dat mensen productiever zijn op hun werk als ze gelukkig zijn en tot wel twaalf procent meer output leveren.

Als we op het werk gerespecteerd worden, geconsulteerd en betrokken bij beslissingen, zijn we geneigd harder te werken en ons minder snel ziek te melden. En als werknemers niks te zeggen hebben over hoe hun werk georganiseerd is, kan dit tot allerlei psychologische problemen leiden. Veel managers en ondernemers weten dit inmiddels en besteden daarom aandacht aan het welzijn en geluk van hun medewerkers op het werk. Daar kun je cynisch over doen – werkgevers willen nog meer uit hun werknemers halen – maar je kunt er ook een erkenning in zien dat ons welzijn en geluk hoger op de agenda komen. En dan is het een kans.

### **Nationaal welzijn**

Dat de omvang van het Bruto Binnenlands Product niet alles zegt over hoe het met ons gaat, weten we namelijk al lang: daarvoor is vooral van belang hoe we de nationale productie verdelen en waarvoor we die gebruiken. Toch besteden beleidsmakers, economen en journalisten altijd veel aandacht aan de nieuwste cijfers over de economische groei en de omvang van ons nationaal inkomen (BBP). Dat komt ook omdat daar al heel lang cijfers over worden verzameld en gepubliceerd. Maar als je wil weten hoe het verder met ons gaat, welk cijfer moet je dan bij welke instantie op gaan zoeken? Op die

vraag bestaat momenteel geen goed antwoord, maar daar lijkt verandering in te komen. Eén samenvattend getal voor hoe het met ons gaat zal er hoogstwaarschijnlijk nooit komen, maar over de hele wereld wordt wel steeds meer nagedacht over en geëxperimenteerd indicatoren om daar zicht op te krijgen.

Begin dit jaar schreef ik daar samen met Hella Hueck (RTL) een *longread* over onder de titel “Wij eisen geluk!”. We spraken daarvoor in Londen met economen en met onderzoekers van het Office for National Statistics (ONS), het Britse Centraal Bureau voor de Statistiek. Wij ontdekten dat ze in Engeland sinds enige tijd een manier gevonden hebben om het nationaal welzijn te meten met 42 indicatoren. Heel inspirerend. In ons land is een commissie van de Tweede Kamer inmiddels aan de slag om te onderzoeken of we in Nederland indicatoren nodig hebben om te meten hoe het gaat met ons welzijn en geluk. Als we daar straks meer inzicht in krijgen, kunnen we dat vervolgens ook gebruiken om te proberen de kans op stress en burn-out gericht kleiner te maken.

*Robert Went is econoom en werkt bij de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR).*



# “Ik krijg stress omdat ik een betekenisvol leven wil leiden”

Bas Haring

Met deze tekst spreek ik mezelf min of meer tegen. Ik zal betogen dat je, om werkstress te voorkomen minder waarde moet hechten aan wat je denkt dat er van je verlangd wordt. Terwijl deze tekst tegelijkertijd juist het gevolg is van iets wat van mij verlangd werd. Lodewijk Asscher vroeg mij een bijdrage te leveren aan deze bundel met een persoonlijk ondertekend verzoek. Ik vind het lastig om "nee" tegen dergelijke verzoeken te zeggen. Toch had ik dat misschien beter kunnen doen. Want het schrijven van deze tekst bezorgt me wel degelijk stress: ik ben te laat met inleveren en heb me ook nog zoveel andere dingen voorgenomen.

Feitelijk heeft Asscher me gevraagd om een deel van mijn weekend of een aantal vrije avonden op te geven voor iets wat *hij* wilde. Maar wilde *ik* dat ook? Wil ik echt een tekst over werkstress schrijven, of had ik liever met mijn vrouw een wijntje gedronken of wat aangerommeld in de tuin? Het feit dat ik me regelmatig voorgenomen heb wat vaker in de tuin te werken, maar me nooit voornam om een stuk voor een minister

te schrijven suggereert een antwoord. Waarom stap ik dan toch steeds in die valkuil? En bezorg ik mijzelf aldus stress.

Als ik bij mezelf te rade ga, dan vermoed ik dat de diepste reden uiteindelijk mijn wens is om iets zinvol te doen. Stiekem zou ik willen dat mijn leven meer is dan slechts het leven van die ene Bas Haring, plus wat vrienden en familie om hem heen. Zinvoller. Maar hoe kom ik erachter wat zinvol is? Zelf weet ik het niet en ik heb geen objectief referentiekader dat het me vertelt. Gelukkig is daar dan Lodewijk Asscher, die met zijn verzoek mijn leven zin kan geven. En daar zit ik dan, te schrijven in de hoop dat het betekenis heeft.

Allicht is Lodewijk Asscher slechts een voorbeeld, maar het patroon is helder. Ik krijg stress omdat ik een betekenisvol leven wil leiden. Maar ik weet niet hoe dat moet en dus luister ik naar wat anderen van me verlangen. Of luister ik naar wat ik denk dat van me wordt verlangd. Uiteindelijk neem ik daardoor teveel

hooi op mijn vork; voel ik mij niet meer de baas over de activiteiten die ik ontplooi; en ervaar ik stress. In de veronderstelling dat ik niet heel bijzonder ben zal dit vast een patroon zijn dat voor meerdere mensen opgaat.

Er bestaat een eenvoudige en prima werkende remedie tegen dit patroon: vaker "nee" zeggen. Ik verwacht dat deze remedie zo ongeveer de eerste is in de gereedschapskist van een werkstress-coach. Maar er is ook een diepere remedie. Een die begint bij het begin: bij de wens een leven te leiden dat meer betekenis heeft dan dat ene leven zelf.

Op het moment dat ik erken dat mijn leven weinig meer betekent dan tachtig jaar bewegen op een bolletje, valt de last van mijn schouders. En realiseer ik me dat ik werkelijk weinig moet. Er is niets dat van me verlangd wordt. Ik ben er slechts en dat is feitelijk al voldoende. Als ik met dát in mijn achterhoofd "nee" zeg, dan is het niet slechts een trucje, maar dan zeg ik "nee" omdat ik weet dat het echt niet hoeft. Die "nee" verlicht mijn stress.

Maar het is moeilijk. Dat blijkt wel uit het feit dat u dit leest.

*Bas Haring is hoogleraar 'Publiek begrip van wetenschap' aan de Universiteit Leiden.*





Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid

**TNO** innovation  
for life



Europees Agentschap voor  
veiligheid en gezondheid  
op het werk

**Nederlands Focal Point**

**op weg naar duurzame inzetbaarheid**