

# EEN WERKNEMER MET BURN-OUT SYMPTOMEN KOST U 7.392 EURO EXTRA

## STRESS BINNEN UW BEDRIJF HERKENNEN EN HOE ERMEE OM TE GAAN

*Stress, verzuim, verminderde productiviteit, bottlenecks in de bedrijfsprocessen, gebrekkige informatiestromen en onduidelijke besluitvormingsprocessen...: het kan u veel geld kosten. Consultancykantoor Oxalis gaf onder de noemer "Ruis op je bedrijfsresultaten?" tijdens een demossessie tips waarmee u als werkgever aan de slag kan.*

Door Tilly Baekelandt

### 7.392 EURO

Uit de berekeningen van IDEWE, de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk in België, blijkt dat de gevolgen van werknemers met burn-outsymptomen groot zijn. Hun verzuimduur is bijna dubbel zo hoog, namelijk 17 dagen per jaar versus negen dagen per jaar bij werknemers zonder burn-outsymptomen. Dit komt volgens IDEWE per jaar neer op een gemiddelde kost van 7.392 euro extra kosten per werknemer met burn-outsymptomen. Het loont dan ook meer dan de moeite om u als werkgever te informeren over hoe u stress kan aanpakken, het individu optimaal kan positioneren binnen het team, verantwoordelijkheden kan herbalanceren enz. Zaakvoerders van Oxalis Isabelle Stubbe (Senior Consultant Strategisch HRM en innovatieve arbeidsorganisatie) en Philip Oosterlinck (Senior Consultant Strategisch Management) onderbouwden hun presentatie met de nieuwste inzichten uit wetenschappelijk onderzoek. Dit in combinatie met praktijkervaring. We selecteerden enkele aandachtspunten.

### DISFUNCTIONERING OP DRIE NIVEAUS

De vraag die zich stelt is of het mogelijk is om de prestatie of efficiëntie van een bedrijf te verzoenen met die van de medewerker? Een mogelijke disfunctionering op het niveau van de organisatie (vb arbeidsongevallen, verloof, verzuim...), het management (vb manager luistert niet, verbaal geweld, dominant gedrag van de werkgever...) of individu (depressiviteit, besluiteloosheid, slapeloosheid, maagklachten, toevlucht zoeken tot alcohol...) kan dit in de weg staan. Een oplossing moet dus op een of

meerdere van die niveaus worden gezocht. Isabelle Stubbe: "Stress is een ruisfactor en kost u geld. De problematiek omvat de gezondheid van de werknemer, de kost voor de sociale zekerheid en economische gevolgen voor de bedrijven. Er werd reeds veel onderzoek gedaan naar de kostprijs. Uit een studie van de SERV blijkt dat er in 2010 een lichte vooruitgang is bij de medewerkers die tevreden zijn, met name van 52% naar 54%. Dit betekent echter ook dat er bijna evenveel medewerkers zijn die wel problemen hebben of last hebben van stress. Uit de studie van IDEWE blijkt dat stress niet leeftijdsgebonden is en er een sterke band bestaat tussen stress en arbeidsomstandigheden."

### U bent verplicht om te voorkomen

Er waren reeds tal van bewustwordingscampagnes, en daarnaast zijn er de juridische verplichtingen rond veiligheid en gezondheid op het werk. Isabelle Stubbe: "De werkgever is met andere woorden verplicht om te voorkomen. Denk maar aan de veroordeling van de burgemeester en het schepencollege van Wielsbeke met betrekking tot pesten op het werk."

### STRESS EN DE GEVOLGEN

De vraag is of men beter functioneert met een beetje zogenaamde positieve stress? Philip Oosterlinck maakt een kanttekening: "Studies wijzen uit dat van zodra een medewerker niet kan voldoen, hij of zij onder stress komt te staan. 75% van de studies zegt dat een verhoging van stress op het werk een daling van de prestatie tot gevolg heeft."

**Detecteren van stress**  
IME (Instituut de Médecine

Environnementale) ontwikkelde het NGM-model (Model van de Neurocognitieve en Gedragmatige Methode, een interessante methode voor een manager om ruis naar beneden te halen) en voerde in 2011 onderzoek naar het gewicht van de drie dimensies (individu, management, organisatie) binnen stress op het werk en hun onderlinge relaties; de mogelijke interacties tussen organisatie en individuele stress, alsook de dieperliggende oorzaken voor disfunctioneringen of de compatibiliteit van functies en organisatie met het functioneren van de betrokken individuen.

### Oorzaken

Uit de studie kwamen de volgende oorzaken naar voor:

- Overmatige emotionele betrokkenheid bij het werk (41% van de werknemers).
- Demotivatatie door gebrek aan resultaat en erkenning (1 op de 4 werknemers).
- Een organisatie die niet "biocompatibel" is (1 op de 4 werknemers). Hiermee bedoelt men dat van de werknemer dingen worden verwacht die niet in overeenstemming zijn met het normale functioneren van een mens, zoals verantwoordelijkheid moeten dragen zonder de middelen te krijgen om de taak goed uit te voeren.
- Gebrek aan de zin van hun werk en aan groepsgevoel, alsook onaangepaste communicatie van de managers (20% van de werknemers).

### OPLOSSINGEN

De neurowetenschappen (verklaren van gedrag aan de hand van analyse van het brein van de mens) kenden de laatste tien jaar een enorme evolutie. Philip Oosterlinck: "Via de neurowetenschappen of het NGM-model kunnen we handvaten aanreiken naar de bedrijfswereld. We maken ongeveer 5.000 à 6.000 beslissingen per dag. Per uur nemen we circa 2 tot 3 beslissingen verkeerd. Een hersengebied kan echter wel geoefend worden om verkeerde beslissingen te voorkomen." In het NGM-model zijn vier beslissingscriteria van belang: het instinct, de instinctieve machtsverhouding, de leerprocessen en levenservaring, alsook de analyse van nieuwe en complexe situaties. In het kaderstuk hiernaast vindt u enkele tips die werden afgeleid uit het NGM-model. □

## TIPS

### INDIVIDUEEL NIVEAU

- Stress ontstaat wanneer de automatische modus (snel reageren, zich baseren op ervaringen uit het verleden) en de adaptieve modus (nieuwe of complexe situaties oplossen) het niet eens zijn. Ieder van ons beschikt over het vermogen om zich aan te passen en vertrouwde manieren van denken los te laten en te overstijgen. Binnen het kader van het NGM-model werden hiertoe een waaier van oefeningen uitgewerkt, zoals sturing van de mentale modi.
- Diversiteit slim aanwenden. Bedrijven kunnen geen kant en klare talenten hebben, ze moeten continu worden opgeleid. Een talent kan ook een verkeerd effect hebben (vb. teveel empathie bij een verpleegkundige). Focus u niet op wat er niet is. Door de uniciteit van mensen ontstaat er een groeidynamiek.

### RELATIONEEL NIVEAU

- Stress staat in verhouding tot twee aspecten van de managementcultuur: gebrek aan betrokkenheid en teamspirit. U dient het vertrouwen te winnen van uw medewerkers, hen te motiveren en aan te sturen, alsook te belonen door erkenning. Communicatie is een hefboomvaardigheid die nog veel te weinig wordt aangeleerd. "Doe, zwijg en ik zal het u zeggen" werkt niet meer voor de nieuwe medewerker.
- Organiseer arbeid op een interessante manier voor het brein. Breng de taken zo samen dat het een boeiende en uitdagende job wordt.
- Vergeet niet om nu en dan een schouderklopje te geven: medewerkers ervaren dit als heel belangrijk.

### ORGANISATIEEL NIVEAU

- De medewerker moet lokale storingen zoveel mogelijk zelf kunnen oplossen, geef hem of haar voldoende autonomie.
- Wijs taken toe volgens het talent.
- Het probleem vanuit een andere hoek benaderen en de wetenschap dat de directie meewerkt, zorgt bijna altijd voor een groot effect.