

## Levensloopstress

### Wat zijn de uitdagingen?



**Sandra heeft zich ziek gemeld? Gisteren was er toch nog niets aan de hand? Burn-Out zeg je? Helaas komt dit regelmatig voor. Maar liefst 17% van de werknemers ervaart burn-out klachten en dit percentage neemt jaarlijks toe.**

Lang heb ik gedacht dat een burn-out kan ontstaan na een korte periode van grote stress. Dit is echter niet het geval. Een burn-out blijkt, volgens de Stichting Burn-Out, het gevolg te zijn van chronische stress gedurende een langere periode van minimaal een jaar en vaak zelfs van meerdere jaren. Daarnaast krijgt niet iedereen met chronische stress ook een burn-out. Soms uit het zich bij mensen ook in een toename van hart- en/of vaatziekten.

Hoe is het mogelijk dat, in de wetenschap dat een burn-out opbouwen jaren kan duren, er in al die tijd niemand is die ziet dat het niet goed met je gaat? Of wordt het wel gezien maar is het moeilijk om er iets aan te doen? In ieder geval kan er schijnbaar wel iets aan gedaan worden zodra de man met de hamer je tegen de vlakke slaat. Een karrevracht aan deskundigen staat dan voor je klaar om jou binnen 6 tot 9 maanden weer op te lappen.

In mijn vorige blog heb ik stilgestaan bij wat ik versta onder levensloopstress en in deze blog geef ik graag inzicht in de uitdagingen die ik in de praktijk tegenkom bij de bestrijding van levensloopstress. Hierbij zal ik stilstaan bij zowel de uitdagingen aan de zijde van de werkgever als die aan de zijde van de werknemer.

#### Uitdagingen werkgever

Allereerst zal ik proberen om de uitdagingen vanuit het perspectief van de werkgever te belichten waarbij ik mij baseer op mijn gesprekken met leidinggevend en HRM'ers.

#### Privacy

Vaak hoor ik dat werkgevers ervoor kiezen om zakelijk en privé gescheiden te houden uit angst dat de privacy van de medewerker wordt geschonden. Want welke vraag kan ik nu wel en welke vraag kan ik nu niet stellen? En waar ligt de grens?

Voor mij persoonlijk zou de grens bepaald moeten worden op basis van de reden waarom je als leidinggevende of HRM'er een vraag stelt. Is het vanuit oprechte interesse en empathie of vanuit risicobeperking? Helaas ligt het antwoord veelal in het midden waardoor uit veiligheidsoverweging de menselijke kant als gevolg van privacyregelgeving onderbelicht blijft.

#### De grens tussen distantie en betrokkenheid

Een andere uitdaging die ik regelmatig hoor is het bewaken van de professionele distantie. Als leidinggevende moet je in het belang van de organisatie tot objectieve en onafhankelijke beoordelingen komen. Dit vraagt om voortdurend balanceren tussen distantie en betrokkenheid. Omdat dit sterk afhankelijk is van de empathische en communicatieve kwaliteiten van leidinggevend en kiezen veel organisaties ervoor de communicatie tot het zakelijke vlak te beperken.

#### Type leiderschap

Veel leidinggevend en zijn vanuit hun inhoudelijke en sturende kwaliteiten in een managementfunctie terechtgekomen. Deze kwaliteiten zorgen ervoor dat zij snel in staat zijn oplossingen te vinden en deze oplossingen efficiënt te laten uitvoeren. Deze kwaliteiten zie ik met name terugkomen in de directieve (sturende) leiderschapsvorm waarin taak- en resultaatgericht handelen centraal staat.

Medewerkers worden in deze vorm ingezet als instrument om resultaat te behalen. Bij crisissituaties en situaties waarbij consensus onhaalbaar is kan de directieve leiderschapsvorm heel effectief zijn. Ik heb echter gemerkt dat wanneer deze vorm te lang wordt gehanteerd dit zijn wissel trekt op het menselijke kapitaal en het onder andere een toename in het verloop en het verzuim tot gevolg heeft.

Het omgekeerde heb ik ook zien gebeuren bij afdelingen die een leidinggevende kregen die een dienende leiderschapsstijl hanteerde. Naast het terugdringen van het verzuim zag ik dat medewerkers zich meer gewaardeerd gingen voelen en dat de betrokkenheid van de medewerkers een vlucht nam.

Toen ik hier onderzoek naar ging doen had ik verwacht dat dit een nieuwe stijl van leiding geven was. Ik kwam er echter achter dat het dienend leiderschap al in 1982 is ontwikkeld door [Robert K. Greenleaf](#). Dit verbaasde mij omdat ik deze leiderschapsstijl in de praktijk nog maar weinig tegenkom.

Een belangrijk kenmerk van het dienend leiderschap is dat de leidinggevende zijn team op de eerste plaats zet en zichzelf op de tweede. Ik kan me voorstellen dat dit tegennatuurlijk aanvoelt want als je de macht hebt waarom zou je deze dan inzetten om jezelf ondergeschikt te maken? Dat maakt dat mijn bewondering en respect voor dienende leidinggevend en groot is.

#### Tijd

Nog een belangrijke uitdaging is de factor tijd. Veel leidinggevend en HRM'ers zijn al zo druk met hun eigen taken waardoor er geen of onvoldoende tijd vrijgemaakt kan worden voor meer persoonlijke aandacht.

Zo heb ik werknemers gesproken van organisaties die de afgelopen jaren 'een horizontale (platte) organisatiestructuur' hebben ingevoerd waardoor veel leidinggevend zijn verdwenen. Hiermee is ook de stresssignaleringsfunctie van de leidinggevend verdwenen of op het bordje gekomen van de afdeling HRM.

En juist voor HRM'ers blijkt het niet altijd makkelijk om meer tijd vrij te maken voor persoonlijke aandacht. Een HRM'er moet tegenwoordig al een specialist in timemanagement zijn als gevolg van de toenemende regeldruk, falende en/of niet op elkaar afgestemde automatiseringssystemen en recruitmenttaken die steeds meer aandacht vragen als gevolg van een krasser wordende arbeidsmarkt. Moet er naast de huidige taken ook nog eens tijd worden vrijgemaakt voor individuele gesprekken ter voorkoming van levensloopstress dan hoop ik dat er nog iemand is die de stressdruk bij de HRM'er in de gaten houdt.

Naarmate de afstand tussen de werknemer en de leidinggevende of HRM'er toeneemt, neemt niet alleen de stresssignaleringsfunctie af maar wordt ook de drempel voor veel werknemers hoger om over levensloopgerelateerde zaken in gesprek te gaan.

Een werkgever staat dus voor meerdere uitdagingen wanneer het gaat om het bestrijden van levensloopstress. Het is dus vanuit de werkgever veelal geen desinteresse in de persoonlijke omgeving van de medewerker, maar het is gewoonweg niet eenvoudig om van vandaag op morgen een zakelijke omgeving te creëren waarin er ook aandacht is voor de privé-omgeving van de medewerker.

### Uitdagingen werknemers

Het is echter niet alleen moeilijk voor werkgevers maar ook voor werknemers blijkt het vaak niet eenvoudig om levensloopstress bespreekbaar te maken. Onderstaand zal ik stilstaan bij enkele uitdagingen.

### Schaamte

Enige tijd geleden sprak ik een werknemer met financiële uitdagingen en als gevolg hiervan een beslag dat boven het hoofd hing.

De uitzichtloosheid maakte dat de medewerker zich niet goed voelde hetgeen zich inmiddels al had geuit in een verhoogd verzuim, verslechterde concentratie en een lagere betrokkenheid. Toch had deze werknemer uit schaamte hierover niets aan zijn leidinggevende willen meedelen.

In 2017 heeft het [Nibud](#) een onderzoek gedaan naar de gevolgen voor een werkgever van werknemers met schulden. Ik had mij tot dat moment nooit gerealiseerd dat dit zo vaak voorkomt en dat de gevolgen zo groot zijn. Volgens het onderzoek heeft 62% van de werkgevers werknemers met financiële problemen en bedragen de kosten voor de werkgever gemiddeld € 13.000 per jaar aan afname van de productiviteit, toename van het ziekteverzuim en het verwerken van het loonbeslag.

Naast schaamte over de financiële positie, verneem ik ook vaak schaamte over problemen in de relationele sfeer en schaamte om niet aan de verwachtingen te kunnen voldoen.

### Ontkenning

Een andere oorzaak die ik vaak tegenkom is ontkenning. "Het lukt toch nog allemaal prima en het is mij altijd nog gelukt dus waarom zou ik mijn werkgever informeren. Vooral de medewerkers met een hoog verantwoordelijkheidsgevoel, die moeilijk nee zeggen, met een gezin en dikwijls ook nog eens aangevuld met zorgtaken voor naasten blijken sterk in het ontkennen.

Wanneer iemand als gevolg van een burn-out uitvalt dan is het veelal een logisch resultaat wanneer je naar de persoonlijke situatie kijkt. Toch is dat niet zo vanzelfsprekend wanneer je dit zelf overkomt. Je groeit vaak langzaam naar een dergelijke situatie door telkens weer wat meer hooi op de vork te nemen. Neem je dan niet de tijd om zo nu en dan te reflecteren en nieuwe keuzes te maken dan komt de man met de hamer vanzelf.

### Angst

En dan is er nog de angst vanuit de werknemer over de gevolgen wanneer hij of zij open gaat communiceren met de leidinggevende. Want wanneer je niet zeker bent over je baan ga je dan 'zeuren' over je gevoel van onbalans? En al helemaal wanneer de reden hiervoor in je privé-omgeving ligt.

Daarnaast is er ook de angst voor verlies aan waardering en erkenning. Dit tref ik met name bij oudere medewerkers die eigenlijk wel graag wat minder willen werken maar dit niet doen omdat ze bang zijn dat dit hun functie uitholt omdat ze werkzaamheden moeten gaan afstoten.

Zo tref ik dagelijks mensen waarbij alles erop wijst dat wanneer zij ongewijzigd door blijven gaan er binnen afzienbare tijd een beroep moet worden gedaan op de curatieve dienstverlening van schuldhulpverleners, artsen, arbeidsdeskundigen, re-integratiespecialisten, psychologen, mediators, echtscheidingsadvocaten, etc.

Niet alleen voor de medewerker heeft dit verstrekende gevolgen maar ook voor de mensen in zijn of haar directe omgeving. Maar laat ik vooral de extra belasting die bij de collega's terecht komt niet vergeten. En tenslotte ook het zakelijke aspect van kosten voor de organisatie. Volgens [TNO](#) kost een zieke werknemer gemiddeld € 230 per dag aan loondoorbetaling en dit kan oplopen tot zo'n € 400 per dag wanneer je ook de indirecte kosten voor vervangend personeel, arbodienstverlening, begeleiding en re-integratie meerekent.

Houd je dan rekening met uitval als gevolg van een burn-out dan liggen de verzuimkosten bij een herstelperiode van 6 à 9 maanden tussen de € 72.000 en € 108.000.

Naast het menselijk belang is dus ook het zakelijk belang groot om werk te maken van levensloopstress. Ik hoop dat mijn blogs over dit onderwerp bijdragen aan het inzicht waarom het belangrijk is dat zowel werkgevers als werknemers met elkaar hierover in gesprek gaan en ook begrip hebben waarom dit voor beide partijen niet eenvoudig is.

In mijn volgende blog zal ik stilstaan bij mogelijke handvatten om met levensloopstress aan de slag te gaan.

Vind je het leuk om mijn blog te volgen en heb je je nog niet aangemeld voor onze nieuwsbrief? Meld je dan [hier](#) aan.



Ozewald Wanrooij  
Partner Rendement van Geluk