

Werkstress aanpakken in het MKB, zo begin je

Margriet Formanoy
07 nov. 2024

Verandering in gedrag is vaak een eerste signaal dat een werknemer stress heeft. Hoe ga je hierover een gesprek aan? Wat kun je nog meer doen? Deze handreiking van het Trimbos biedt handvatten.



Werkstress is een belangrijk probleem, met 34% van de werknemers die werkdruk of werkstress opgeeft als reden voor het verzuim. Dit heeft gevolgen voor zowel werkgever als werknemer en komt voor in alle soorten ondernemingen.

De overgrote meerderheid van ondernemingen in Nederland valt onder het MKB. Dit zijn vaak kleine bedrijven die minder veerkrachtig zijn bij tegenslagen. Denk bijvoorbeeld aan een grote order of opdracht die niet doorgaat: als een bedrijf maar 10 mensen telt, zijn de gevolgen voor inkomensverlies veel ingrijpender dan voor een bedrijf van 5.000 mensen, waar het vangnet groter is. Werknemers van kleinere bedrijven worden vaker blootgesteld aan [risicofactoren voor werkstress](#). Terwijl er tegelijkertijd minder middelen beschikbaar kunnen zijn dan bij grote bedrijven.

Grotere ondernemingen beschikken over de infrastructuur en middelen om stress bij werknemers effectiever aan te pakken in een vroeger stadium.

Terwijl er in het MKB meestal minder middelen beschikbaar zijn om bijvoorbeeld te investeren in mentale gezondheid. Dit kan ertoe leiden dat er een reactief beleid wordt gevoerd op mentale gezondheid: de beschikbare middelen worden ingezet wanneer de stress al voor problemen zorgt, zoals verzuim.

Theorie 'werkstress organisatiebreed aanpakken'

Alhoewel het MKB wel iets aan werkstress wil doen, lukt dat om verschillende redenen onvoldoende. Bijvoorbeeld door beperkte financiële middelen, beperkte tijd, beperkte controle van de arbeidsinspectie, of andere prioriteiten, zoals winst genereren.

Verschiedende internationale richtlijnen (Mental wellbeing at work, [WHO guidelines on mental health at work](#) en de Muldisciplinaire Richtlijn Werkdruk NVAB) pleiten voor een organisatiebrede aanpak van werkstress. Dus: op het niveau van de organisatie, het team én de individuele werknemer risicofactoren voor werkstress minimaliseren, beschermende factoren maximaliseren en mentale gezondheid bespreekbaar maken.

Er zijn richtlijnen die handvatten bieden voor arboprofessionals en werkgevers in de aanpak van werkstress, zoals de hiervoor genoemde NVAB-richtlijn. Maar tot op heden stijgen de verzuimcijfers nog steeds. Daarnaast is er weinig inzicht in waar het MKB tegenaan loopt in de aanpak van werkstress.

De mentale gezondheidsladder

Het Trimbos Instituut ontwikkelde in samenwerking met het werkveld (MKB-organisaties en -actoren, zoals accountants) een handreiking voor de aanpak (en het voorkomen) van werkstress in het MKB.



De handreiking is opgebouwd rond de mentale gezondheidsladder: hoe hoger een organisatie op de ladder staat, hoe meer deze al werkt aan een goede mentale gezondheid. De mentale gezondheidsladder heeft 3 tredes, ook wel niveaus genoemd: startend, gevorderd en expert. Een organisatie bepaalt zelf op welk niveau zij staat. Per niveau geeft de handreiking adviezen. Dit bestaat per niveau telkens uit 3 bouwstenen met bijbehorende hulpbronnen (voorbeelden, tools, instrumenten en links) over waar de organisatie op dat moment mee aan de slag kan gaan.

1. Startend

De organisatie is net begonnen met aandacht geven aan mentale gezondheid. Ze komen al wel in actie als er iemand uitvalt, maar willen er meer mee. Ze weten alleen niet goed hoe. De acties zijn tot nu toe vooral gericht op het individuele (werknemer)niveau.

- **Breng in kaart wat nodig is:** Maak een plan welke kennis, vaardigheden, tijd en budget er nodig zijn om mentale gezondheid aan te pakken.
- **Hulpbronnen:** De kennisbank van [Inpreventie](#) geeft informatie over wat je kunt doen om werkdrukproblemen te signaleren en bespreekbaar te maken. En de [wegwijzer werkdruk](#) van TNO beschrijft een 5-stappenplan voor de aanpak van werkdruk.

2. Gevorderd

De organisatie is al goed op weg met [mentale gezondheid](#). Ze experimenteren met initiatieven om werkstress te verlagen en werkplezier te verhogen. Oplossingen zijn al bedacht, samen met collega's. De acties zijn vooral gericht op teamniveau.

- **Verdiep je in het krachtenveld:** Creëer draagvlak in de organisatie door met alle lagen in gesprek te gaan: medewerkers, leidinggevend en directie /eigenaar. Gebruik hierbij het krachtenveld-gedeelte van de handreiking.
- **Hulpbronnen:** Verdiep je in welke expert uit het krachtenveld jou kan helpen. Maar denk ook aan andere hulpbronnen zoals brancheorganisaties, die vaak gratis tools aanbieden.

3. Expert

De organisatie is al lekker bezig met mentale gezondheid. Het staat hoog op de agenda. Ze hebben het idee dat ze de juiste acties inzetten, maar komen nog niet helemaal tot het gewenste langetermijneffect. De acties zijn ook gericht op het hele bedrijf.

- **Verdiep je in de organisatie van het werk:** Is er structureel veel werkstress? Overweeg om het werk anders te organiseren, plannen of verdelen. Denk ook aan het bijstellen van productiedoelen of meer personeel aannemen.
- **Hulpbronnen:** Kijk voor best practices in de [Chrodis toolkit](#) vanaf blz 22. Denk aan taakroulatie, flexibiliteit van werkuren en gezond roosteren. Voor het ondersteunen van medewerkers met psychische klachten [heeft de HAN tips](#).

Werk en privé: daar moet je ook wat mee

Gebeurtenissen in het privéleven hebben invloed op de productiviteit en mentale gezondheid. Denk bijvoorbeeld aan [geldzorgen](#), een [scheiding](#) of het verlies van een dierbare. Als iemand niet meer kan werken vanwege mentale klachten, dan komt dat vaak door een combinatie van werk- en privéomstandigheden.

Als een werknemer een probleem heeft, is vaak als eerste een gedragsverandering zichtbaar. Leidinggevend en zijn meestal de eersten die dit signaleren. Maar degene die in het MKB de taak heeft om mentale gezondheid aan te pakken (dat is soms de eigenaar en soms een van de medewerkers waar deze taak belegd is) heeft soms moeite om het gesprek aan te gaan. Zij vragen zich af: "[Is dit wel een taak van het bedrijf?](#) Is het niet een privéprobleem? En wat nou als ik het niet kan oplossen? Ik wil graag helpen, maar ik ben ook geen hulpverlener."

Desondanks is het van belang dat hier wel over gepraat wordt. Dat de werkgever dit wél op zich neemt. Om erger te voorkomen. Daarom is in de handreiking ook een gespreksformulier opgenomen. Hiermee kan je snel en eenvoudig het gesprek opstarten over mentale gezondheid. Met name een open houding en niet te snel invullen is daarbij raadzaam.

Casus 'Mentale gezondheid? Dat is privé, toch?'

"Ik ben Mustafa, 29 jaar, en als ondernemer dacht ik altijd dat mentale problemen iets was dat je thuis oplost. Maar toen een van mijn medewerkers door privéproblemen uitviel, ontdekte ik hoe belangrijk mentale gezondheid op de werkvloer is. Met minder dan 25 medewerkers ben ik zelf de preventiemedewerker, en via deze handreiking mentale gezondheid leerde ik dat wij duidelijk op het startende niveau zitten. Dus reactief en met acties gericht op individuen, zonder structurele plannen."

"Ik ben begonnen met het opstellen van een mentaal gezondheidsplan en gebruik nu hulpmiddelen zoals de kennisbank van Inpreventie en de werkdrukids van TNO. Uit gesprekken met mijn team bleek ook dat ze behoefte hebben aan meer betrokkenheid. Daarom verleggen we de focus naar teamniveau en werkplezier verhogen. De inzichten helpen ons stap voor stap een gezondere werkomgeving te creëren, waarbij we mentale gezondheid serieus nemen. Uiteindelijk wil ik dat mijn bedrijf op het expertniveau opereert, waarbij mentale gezondheid geen privékwestie meer is, maar een prioriteit voor iedereen."

Voordelen preventief investeren

Iedere euro die je investeert in het proactief en organisatiebreed bouwen aan mentale gezondheid kan gemiddeld 6x zoveel opleveren. Bovendien zijn we (12%) productiever als we gelukkig zijn. Investeren in het verbeteren van de mentale gezondheid loont dus. Mentaal fitte collega's die werkplezier hebben, zijn positief voor het bedrijfsresultaat.

Stress op het werk daarentegen geeft hogere kosten en verminderde productiviteit en daarmee een risico om een voorsprong op de concurrentie te verliezen. Een verzuimende collega kost per dag minimaal 405 euro. Als iemand vervangen moet worden, [komen die kosten er nog bovenop](#). Preventief investeren in mentale gezondheid is dus altijd een goed idee.

Noot: Het onderzoek om tot de handreiking te komen, werd uitgevoerd in samenwerking met Vitaal bedrijf, een initiatief van VNO-NCW en MKB-Nederland, onder de vlag van [stichting Nederland Onderneemt Maatschappelijk!](#) en werd mede mogelijk gemaakt door de ministeries van VWS en SZW.

Auteurs: Margriet Formanoy, Nadine Muller, Stephanie Leone, Ludeke van der Es, Marion van den Wittenboer en Laura Shields-Zeeman, **Trimbos Instituut**