

HOOFDSTUK 11 DE TOPMANAGER EN DE STRIJD TEGEN STRESS

Steeds opnieuw verschijnen er in allerlei kranten en managementbladen artikelen met de volgende strekking: 'Japanners werken veel te hard en besteden veel te weinig tijd aan zichzelf en hun gezin. De arbeidsethiek staat op een hoog niveau, de lijst met lichamelijke en geestelijke klachten ook. Die worden met lapmiddelen bestreden. CBS-Sony verkoopt jaarlijks honderdduizenden cassettebandjes met stressreducerende muziek en tienduizenden videocassettes met dezelfde heilzame werking. Er werd een telefoonlijn geopend door een advocatenkantoor om familieleden van gestorven werknemers te helpen met het indienen van schadeclaims. In 450 van de 900 gerapporteerde gevallen werkten de betrokkenen zeventig of meer uren per week'. Maar de Japanners blijven werken zoals ze dat gewend zijn. De fundamentele remedie moet nog worden gevonden, maar zolang de Japanse arbeidsethiek niet verandert, zal de kostwinner rugpijn en slapeloze nachten houden en zal het aantal gestressten niet afnemen, anders dan door een hartaanval tijdens het overwerk.

Hoe is het in Nederland gesteld met de beleving van en het omgaan met stress? Uit allerlei onderzoeken blijkt opmerkelijk genoeg dat niet zozeer grote en ernstige gebeurtenissen schadelijk zijn voor de gezondheid en het gevoel van welbevinden, maar juist de alledaagse frustraties die zich steeds meer op de meest ongelegen en onverwachte momenten voordoen. Die dagelijkse frustraties stapelen zich op een gegeven moment zo op dat de psychische weerstand geleidelijk wordt gesloopt. Wie kent niet het spreekwoord: 'de gestage druppel holt zelfs de hardste steen uit'. Helaas, mensen zijn er over het algemeen moeilijk van te overtuigen dat ze enerzijds moeten leren het aantal dagelijkse stressoren te verminderen en anderzijds moeten leren met bepaalde frustraties die onvermijdbaar zijn anders om te gaan.

Op voorhand een heel simpel advies: zeg vaker nee!

Als topmanager ontleent u immers veel bevrediging aan het feit, dat u bepaalde taken tot een goed einde weet te brengen.

Wie geen nee kan zeggen heeft vaak zoveel tegelijk te doen, dat hij niets rustig en goed kan afmaken!

11.1 WAT IS STRESS?

Voor een goede begripsvorming is het noodzakelijk een onderscheid te maken tussen:

- ! spanning
- ! stress.

Spanning is onvermijdelijk! Ieder mens heeft een zekere mate van spanning nodig om te kunnen functioneren. Sportmensen genieten van de spanning opgeroepen door de wil om te winnen en de kans te verliezen.

Zonder die spanning wordt werken een sleur. De taken die moeten worden uitgevoerd moeten eisen stellen aan creativiteit, inspiratie en motivatie; daardoor zijn die taken een uitdaging.

Onder spanning verstaan we dan ook: 'Het evenwicht tussen de eisen die worden gesteld en de vaardigheden c.q. mogelijkheden om aan die eisen te voldoen'.

Dat evenwicht verschilt van mens tot mens! De één werkt het best onder hoge druk, bij een ander komt er dan niets meer uit zijn handen. Wat voor de één spanning oproept is voor een ander ontspanning. Van veel toneelspelers is het bekend dat zij zonder 'plankenkoorts' geen goede acteerprestaties kunnen leveren. Spanning is dus een neutrale kracht, niet negatief of positief, die mensen tot actie aanzet. Regelmatige spanning is niet ongezond, maar langdurige of te intensieve spanning kan wel tot negatieve gevolgen leiden als iemand zich er niet op de juiste wijze tegen kan verweren. Dan gaat spanning over in dreiging en spreken we van stress.

Onder stress verstaan we dan ook: 'Gebrek aan evenwicht tussen gestelde eisen en de vaardigheden c.q. mogelijkheden om aan die eisen te voldoen'. Of met andere woorden: 'een bedreigende situatie, die iemand geestelijk en lichamelijk kan ontregelen'.

Het zal u misschien verbazen, maar stress kan zowel ontstaan door over- als door onderbelasting. Ook in het laatste geval is immers sprake van een gebrek aan evenwicht.

Een voorbeeld van onderbelasting: een vrouw heeft jarenlang buitenshuis gewerkt, maar na de geboorte van het tweede kind besluit ze zich volledig aan het huishouden te wijden. Door geestelijke onderbelasting vertoont ze na verloop van tijd allerlei stressreacties.

De bron van de stress (in dit voorbeeld het fulltime huishouden) wordt stressor genoemd. De gevolgen worden stressreacties of strains genoemd.

Bron = Stressor
Dreiging = Stress
Gevolgen = Stressreacties/Strains

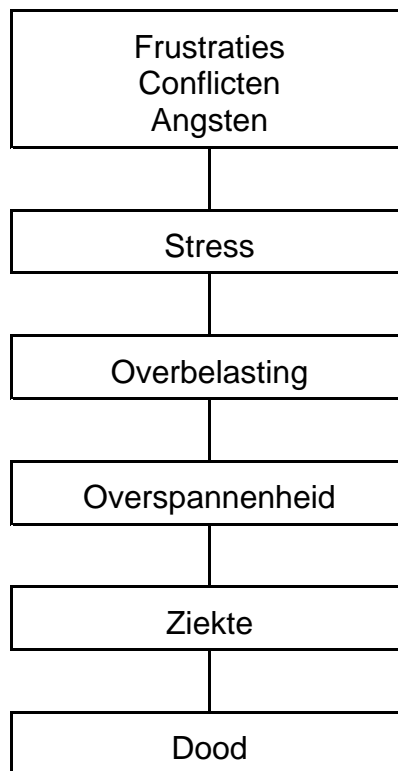
In paragraaf 11.2 wordt nader ingegaan op veelvoorkomende stressoren en in paragraaf 11.3 op de strains of stressreacties.

Er is een onderscheid te maken tussen acute en chronische stress. Acute stress

ontstaat onder plotseling optredende omstandigheden, die als zeer bedreigend worden ervaren, zoals een plotseling voor uw auto opdoemend kind, of een nieuwe specifieke taak die onder grote tijdsdruk moet worden afgerond.

Chronische stress treedt op als er sprake is van langdurige bedreigende omstandigheden. Bijvoorbeeld: het op gespannen voet staan met collega's, voortwakkerende conflicten, langdurige relatieproblemen enzovoort. Er wordt dan een dusdanige aanslag gepleegd op het aanpassingsvermogen, dat er uiteindelijk geen sprake meer is van stress, maar van overbelasting. Chronische stress die onvoldoende gehanteerd wordt of beheersbaar is, kan op langere termijn dus tot overspannenheid leiden en gepaard gaan met geestelijke en lichamelijke ontreddering. Deze toestand kan leiden tot (psychosomatische) ziekte en zelfs tot de dood.

Schematisch weergegeven:



11.2 OORZAKEN VAN STRESS: STRESSOREN

Wilt u iets aan stressbeheersing of -hantering doen, dan moet u inzicht hebben in welke stressoren een actieve rol spelen. Omwille van de duidelijkheid wordt hier onderscheid gemaakt tussen fysieke en psychosociale stressoren.

Voorbeeld van fysieke stressoren zijn:

- ! lawaai, geluidsoverlast;
- ! koude, hitte;
- ! mechanische trillingen;
- ! werken in een ongemakkelijke houding;
- ! luchtverontreiniging;
- ! verkeersoverlast.

Bij de psychosociale stressoren gaat het om de bedreiging die uitgaat van de wijze waarop mensen met elkaar omgaan, met name binnen het gezin en op het werk.

GEZINSMILIEU EN STRESS

Als topmanager constateert u bij uw werknemers dat privéproblemen een belasting vormen, ook tijdens werktijd. Maar ook voor u geldt dat een bevredigend gezinsleven uw prestatievermogen vergroot.

Binnen het gezinsmilieu kunnen de volgende stressoren optreden:

- ! De relatie met de vaste partner of het wegvallen daarvan. Factoren als verschillen in afkomst, eigenschappen, gewoonten, leeftijd, levensstijl of godsdienst vormen vaak pas na verloop van tijd een probleem.
- ! De relatie met het gezin. Echtscheiding, ziekte, invaliditeit of overlijden van echtgenote of kinderen, slechte schoolresultaten of opvoedingsproblemen, schulden, verslaving (alcoholisme).
- ! Familie. Conflicten met ouders, broers en/of zusters, erfeniskwesties, conflicten over opvolging familiebedrijf, politiek, ouders die verzorging behoeven, morele conflicten.
- ! Levensfase. Opgroeïende kinderen, eventueel in combinatie met schoolproblemen, werk, anticonceptie, abortus, overgangsjaren (zowel van man als vrouw), pensionering, vereenzaming.
- ! Woning. Te klein behuïsd, inwonende ouders, woon-/werkverkeer, te hoge hypotheek.
- ! Eigen persoon. Onbevredigend gevoel, het niet meer zien zitten, het gevoel te falen (als ouder), moeizame sociale contacten, stokkende carrière.

Al deze factoren kunnen zo belastend zijn dat één of meer gezinsleden door stress overspannen raken of psychosomatische klachten krijgen. De problemen worden vaak binnenskamers gehouden, waardoor de naaste omgeving (manager, huisarts, goede vrienden) er pas iets van merken als de bom eigenlijk al is gebarsten.

Hoewel iedereen weet dat de eigen leefomgeving een grote rol speelt, komt het toch vaak voor dat iemand naar de huisarts stapt met de een of andere lichamelijke klacht, om te vragen wat er aan de hand is, zonder in te zien dat de spanningen thuis de grote boosdoener zijn. Dikwijls verzetten we ons tegen de gedachte dat we problemen hebben

binnen het gezinsmilieu en verdringen we zonder al te veel moeite de symptomen. Het is dan een kwestie van tijd en conditie voor men echt last krijgt van de stressoren binnen het gezinsmilieu.

Onderstaande punten kunnen u helpen de stress in uw leefomgeving te reduceren:

- ! informeer uw partner en uw gezin over uw dagelijkse werkzaamheden;
- ! bespreek met uw partner uw frustraties, angsten en conflicten, zowel die van het werk als die van het gezin;
- ! breng in ieder geval een deel van uw vakantie door met het hele gezin;
- ! toon belangstelling voor datgene wat uw partner doet, of dat nu huishoudelijke werkzaamheden zijn, een hobby of een beroep;
- ! reserveer in uw agenda tijd voor uw gezin;
- ! laat uw gezin niet onnodig wachten met de maaltijd. Bent u verlaat, meld dit dan zo vroeg mogelijk;
- ! neem een paar minuten de tijd, indien uw partner u op het werk belt.

WERKMILIEU EN STRESS

In veel opzichte vormt de werkomgeving een belangrijke stressor. Uw maatschappelijke positie is dikwijls afhankelijk van de baan die u heeft. De mate van arbeidsinspanning, mogelijkheden om iets aan uw werksituatie te doen, kansen om uw eigen talenten en ideeën te ontwikkelen, mate van verantwoordelijkheid, dit alles wordt bepaald door uw arbeidssituatie.

Een aantal stressoren op de werkplek ligt voor de hand. U kent ze ongetwijfeld, ze worden vaak genoemd en krijgen soms teveel gewicht. Te veel uren, te lang achtereen doorwerken, te eenzijdig werk. Allemaal potentiële bronnen van narigheid. Minder voor de hand liggende zaken zijn de mogelijkheid om energie en talenten optimaal te benutten. Natuurlijk, mensen maken fouten omdat ze te lang of te veel werken, maar dat is zeker niet het belangrijkste probleem. Kunt u uw ei wel kwijt? Verricht u naar uw idee zinvolle arbeid? Bent u van mening dat u feitelijk veel meer zou kunnen presteren? Daar gaat het om. Werk verrichten dat u eigenlijk zinloos vindt, of niet toekomen aan dingen die u graag zou willen doen, zijn veel grotere stressoren dan een paar uur te lang werken. Iemand die echt bezig is zijn talenten en energie goed te gebruiken, gaat niet zo snel onderuit ten gevolge van wat extra druk. Gaat u voor uzelf eens na hoe uw arbeidssituatie er uit ziet en probeer een antwoord te vinden op de vragen:

- ! Kan ik mijn energie kwijt in mijn baan of houd ik duidelijk over?
- ! Kan ik mijn kennis en talenten goed gebruiken of werk ik onder mijn niveau?

Ook collega's op het werk kunnen een belangrijke stressor zijn. Het is opvallend hoe dikwijls conflicten tussen collega's op de werkplek de kwaliteit van het werk negatief beïnvloeden en de arbeidsprestatie aantasten. Op elke niveau in een organisatie komen conflicten voor. Kijk eens naar hoe uzelf vindt dat uw collegiale relaties liggen. Op het eerste gezicht onbetekenende, maar langdurige, wrijvingen kunnen een stressor van de eerste orde betekenen.

Hieronder volgt een overzicht van stressoren, zoals die zich binnen het werkmilieu kunnen voordoen.

- ! Stressoren, direct samenhangend met de taakstelling:
 - B te weinig tijd, tijdgebrek;
 - B tijdsdwang, met onvoldoende pauzemogelijkheden;
 - B slechte arbeidsomstandigheden;
 - B te veel werk tegelijk.
- ! Stressoren, direct samenhangend met de eigen rol binnen de organisatie:
 - B onduidelijkheid over de eigen bevoegdheden;
 - B onzekerheid over wat er wordt verwacht;
 - B gebrek aan steun van chef of manager;
 - B prestatienormen worden steeds verhoogd;
 - B onduidelijkheid over de waarderingsnormen;
 - B tegenstrijdige informatie binnen de organisatie.
- ! Stressoren, ten gevolge van de onderlinge werkrelaties:
 - B persoonlijke conflicten met collega's, ondergeschikten of manager;
 - B de wijze waarop de organisatie omgaat met meningsverschillen tussen afdelingen;
 - B een manager die niet kan delegeren;
 - B zelf niet kunnen delegeren;
 - B een manager die alleen maar ziet wat er fout gaat en niet wat er goed gaat;
 - B geen steun/waardering krijgen of kunnen geven.
- ! Stressoren door gebrek aan ontplooiingsmogelijkheden binnen de organisatie:
 - B het gevoel in de klem te zitten;
 - B angst voor ontslag;
 - B angst voor ouder worden en pensionering;
 - B onzekerheid over het eigen functioneren.
- ! Persoonsafhankelijke stressoren, zoals:
 - B teruggang in capaciteiten;
 - B geen aanpassingsvermogen na veranderingen;
 - B te grote afstand tussen wil en vermogen om een bepaalde taak te volbrengen;
 - B onvoldoende in staat persoonlijke problemen op te lossen;
 - B angst voorbij gestreefd te worden en niet meer als deskundige op het eigen terrein te kunnen werken.

Vult u de volgende vragenlijsten eens in om voor uzelf vast te stellen of u al dan niet onder stressvolle omstandigheden werkt.

WERKMILIEU B STRESS-INDEX

INSTRUCTIE

Hieronder staan tien werkomstandigheden die door werknemers in verschillende ondernemingen als stressvol zijn genoemd. Lees iedere uitspraak en kruis het nummer aan dat aan-geeft hoe vaak ongeveer de uitspraak in de afgelopen maand voor u van toepassing is geweest.

		AANTAL KEREN IN DE AFGELOPEN MAAND					
		0	1	2	3	4	5
1	Ik heb me geërgerd aan collega's die hun werk niet doen	0	1	2	3	4	5
2	Ik heb onvoldoende steun van mijn directe baas gehad	0	1	2	3	4	5
3	Ik heb problemen gehad in de omgang met collega's	0	1	2	3	4	5
4	Ik heb problemen gehad in de omgang met mijn directe baas	0	1	2	3	4	5
5	Ik heb onder druk gestaan van het nemen van onvoorbereide beslissingen	0	1	2	3	4	5
6	Ik heb me zorgen gemaakt over het feit dat er te weinig mensen zijn om het werk te doen	0	1	2	3	4	5
7	Ik ben onvoldoende betrokken geweest bij beleidsbeslissingen	0	1	2	3	4	5
8	Ik heb me druk gemaakt over mijn lage salaris	0	1	2	3	4	5
9	Ik heb me druk gemaakt over te weinig erkenning voor mijn werk	0	1	2	3	4	5
10	Ik voel me gefrustreerd door een overmaat aan papieren	0	1	2	3	4	5

Tel het aantal punten (1-5) voor iedere uitspraak op en bereken zo uw totaalscore, die tussen de 0 en 50 moet liggen.

Totaal aantal punten Een score tussen 5 en 7 is een gemiddelde score voor stress op het werk. Is uw score hoger dan 9 dan werkt u in zeer stressvolle omstandigheden. Is uw score 4 of lager, dan ondervindt u weinig stress op het werk.

BOOSHEID-TEST

INSTRUCTIE

Hieronder staat een aantal uitspraken. Lees iedere uitspraak en kruis dan aan hoe u zich in het algemeen voelt. Er zijn geen goede of foute antwoorden. Denk niet te lang na over een uitspraak, maar kruis meteen aan hoe u zich in het algemeen voelt.

	BIJNA NOOIT	SOMS	VAAK	BIJNA ALTIJD
1 Ik ben snel boos	1	2	3	4
2 Ik vind het vervelend als ik geen erkenning krijg voor goed werk	1	2	3	4
3 Ik heb een opvliegend karakter	1	2	3	4
4 Ik word woedend als ik iets goed heb gedaan en men vindt het slecht	1	2	3	4
5 Ik ben een heethoofd	1	2	3	4
6 Ik maak me kwaad als ik in het bijzijn van anderen word bekritiseerd	1	2	3	4
7 Ik word boos als ik door fouten van anderen word opgehouden	1	2	3	4
8 Ik ben opstuiwend	1	2	3	4
9 Als ik kwaad ben doe ik gemeen	1	2	3	4
10 Als ik word gehinderd heb ik zin om iemand te slaan	1	2	3	4

Tel het aantal punten (1-4) voor iedere uitspraak op en bereken zo uw totaalscore, die ergens tussen de 10 en 40 moet liggen. Totaal aantal punten

Het (Amerikaanse) gemiddelde voor een man is 17 en voor een vrouw 18 punten. Scoort u minder dan 13 punten dan laat u zich nergens door opwinden. Scoort u meer dan 20 punten dan bent u een heethoofd. U scoort dan hoger dan driekwart van de Amerikanen, die deze test invulden.

Een score hoger dan 20 op de boosheid-test en een score hoger dan 9 op de stress-index van hiervoor, betekent dat u naar Amerikaanse begrippen een gevaarlijke combinatie heeft. U doet er goed aan om het rustiger aan te doen.

Het lijkt te simpel om er apart aandacht aan te besteden, maar toch ...! U zou eens goed moeten kijken naar de manier waarop u op dit moment leeft. Veel managers, die in de problemen zitten, verklaren dat door werksituatie X of privésituatie Y, terwijl de feitelijke oorzaak schuilt in een slechte leefstijl. Als u te weinig slaapt, te veel drinkt, niet sport en ook nog rookt, dan holt u uw eigen weerstand uit. Dit gaat meer of minder snel,

afhankelijk van uw conditie, lichaamsbouw, leeftijd en overige stressoren. Is uw weerstand eenmaal aangetast en gebeurt er dan iets op het werk of privé, waarbij er meer van u wordt gevergd dan gewoonlijk, dan kunnen er klachten ontstaan. Omdat de klachten direct volgen op die specifieke gebeurtenis, bent u geneigd die gebeurtenis de schuld te geven. Dat betekent niets anders dan dat u meer oog heeft voor de stressoren van buitenaf, dan voor uw eigen weerbaarheid.

Mijnheer Jansen gaat onderuit na zijn echtscheiding. Mijnheer Pietersen niet! Natuurlijk, het verschil tussen beiden kan liggen in factoren als leeftijd, karakter enzovoort. Meestal is het echter heel eenvoudig de leefstijl. Pietersen leeft gezonder dan Jansen, heeft meer weerstand en gaat dus niet zo snel onderuit.

U mag het belang van uw leefstijl nooit onderschatten! Om aan allerlei stressoren het hoofd te kunnen bieden is uw weerbaarheid van doorslaggevend belang en daarin speelt uw leeftijd een centrale rol.

Tenslotte: elke verandering die in uw leven optreedt kan in feite een stressor zijn, ook al is het een positieve of gewenste verandering (bijvoorbeeld: stoppen met roken). Een verandering betekent altijd in zekere mate onzekerheid, namelijk onzekerheid over hoe u zich in de nieuw ontstane situatie het best kunt opstellen. Promotie, huwelijk en gewenste gezinsuitbreiding worden dan ook tot de stressoren gerekend en kunnen dus de druppel zijn die overspannenheid of ziekte veroorzaken. Dus: verandering (positief of negatief) is een hele belangrijke stressor.

In het volgende overzicht zijn de spanningsvolle veranderingen in een mensenleven vastgelegd, in afnemende ernstigheid. De dood van de partner scoort het hoogst, namelijk 100 punten, een kleine wetsovertreding het laagst, namelijk 11 punten. De eindscore is de som van alle meegemaakte veranderingen. Uit onderzoek is gebleken dat van diegenen die 300 punten of meer scoorden 80% het jaar daarop gezondheidsproblemen had.

STRESSOR	EENHEDEN
Overlijden van partner	100
Echtscheiding	73
Gescheiden gaan leven	65
Gevangenisstraf	63
Overlijden naast familielid	63
Persoonlijk letsel of ziekte	53
Huwelijk	50
Ontslag	47
Verzoening met partner	45
Met pensioen gaan	45
Ziekte in het gezin of familie	44
Zwangerschap	40
Seksuele problemen	39
Gezinsuitbreiding	39
Verandering van baan	39
Financiële problemen	38
Dood van een goede vriend	37
Verandering in de functie	36
Toenemende isolatieproblemen	35
Zware hypotheeklasten	31
Afgewezen worden voor een lening	30
Toegenomen verantwoordelijkheid	29
Kind het huis uit	29
Moeilijkheden met de schoonfamilie	29
Bijzondere persoonlijke prestatie	28
Partner gaat werken of stopt er mee	26
Begin of einde schoolopleiding	26
Verandering in levensomstandigheden	25
Verandering van persoonlijke gewoonten	24
Onenigheid met chef/manager	23
Wijziging van arbeidsvoorwaarden	20
Verhuizing	20
Verandering van school	20
Meer of minder vrije tijd	19
Verandering van geloof	19
Verandering in sociale activiteiten	18
Kleine lening/hypotheek afsluiten	17
Verandering in slaapgewoonten	16
Meer of minder familiebijeenkomsten	15
Verandering in eetgewoonten	15
Vakantie	13
Kerstmis, Oud en Nieuw	12
Kleine wetsovertreding	11

11.3 GEVOLGEN VAN STRESS: STRAINS

De definitie van stress luidde: 'Gebrek aan evenwicht tussen gestelde eisen en vaardigheden c.q. mogelijkheden om aan die eisen te voldoen'.

De natuur streeft naar evenwicht. Mensen die spanning ervaren, om welke reden dan ook, zullen trachten die spanning ook weer af te bouwen, te reduceren. Als men daar op adequate wijze in slaagt, zal ontspanning optreden. Het gedrag, dat gericht is op het afbouwen van spanning, wordt 'coping' genoemd.

COPINGGEDRAG, GERANGSCHIKT VAN MEEST TOT MINST EFFECTIEF

- ! Actief het probleem oplossen.
- ! Sociale ondersteuning zoeken.
- ! Lichamelijke en geestelijke ontspanning zoeken.
- ! Uiting geven aan emoties.
- ! Geruststelling, troost zoeken.
- ! Afwachten/vermijden.
- ! Depressief reageren.

De topmanager kan de volgende effectieve copingstrategieën hanteren, als hij bovengenoemd gebrek aan evenwicht ervaart:

- ! afstand nemen;
- ! zaken en personen gescheiden houden;
- ! weerstand opbouwen: regelmatig (en genoeg) slapen, sporten en goede leefgewoonten;
- ! verandering in de leef- en/of werksituatie aanbrengen.

Onder inefficiënte copingstrategieën, welke tot méér spanning leiden, rekenen we:

- ! harder gaan werken;
- ! hetzelfde werk op een andere manier gaan doen (tijdverlies!);
- ! naar andere werkzaamheden overschakelen (vluchten!).

Een elementaire voorwaarde voor het kiezen van de juiste copingstrategie is het kunnen benoemen van de stressor. Pas als het u voldoende helder is waarop u reageert, dus wat u de stress bezorgt, is het mogelijk om adequaat te reageren.

Stel: u denkt dat het aan uw relatie ligt en treft copingmaatregelen om de stress in de privé-situatie terug te dringen. Maar in feite ligt de oorzaak van uw stress op uw werk, u heeft al tijden het gevoel dat uw inzet onvoldoende wordt gewaardeerd.

De kans is dus groot, dat u door de verkeerde stressor te benoemen, niets oplost en wellicht erger: dat er bovendien in de privé-situatie problemen worden gecreëerd die er niet waren. Als u géén stressor weet te benoemen, ontstaat er vaak een vage angst voor een onbestemde dreiging. Die angst wordt ervaren als zou de situatie uit de hand lopen en verhoogt de stressgevoelens. Op die manier raakt u in een cyclus van toenemende spanning, die noch voor u, noch voor de omgeving te herleiden is tot de oorspronkelijke stressor. Er ontstaat een stressspiraal.

In de samenvatting: wilt u adequaat copinggedrag kunnen ontwikkelen om spanning te reduceren, dan moet u de oorzaak (stressor) van de spanning kunnen benoemen c.q. aanwijzen. Slaagt de copingstrategie, dan ontstaat er geen blijvende stress. Slaagt de copingstrategie niet, dan is er sprake van stress. Iemand voelt dan dat zijn weerstand niet meer voldoende is om problemen, die spanning veroorzaken, op te lossen. Bij langdurige en/of intensieve blootstelling aan stressoren zullen uiteindelijk stressreacties (= strains) optreden.

In het onderstaande schema zijn de gevolgen weergegeven van stress voor de korte en de lange termijn, bij lage en hoge intensiteit.

STRESS	Hoog	'Rouwproces'	Trauma's Syndromen
	Laag	Geen gevolgen	Ziekte/ overspannenheid
		Kort	Lang

We spreken van strains als er sprake is van blijvende negatieve lichamelijke en/of geestelijke gevolgen die ten gevolge van stress optreden. Belangrijke strains zijn:

- ! Psychologische strains
 - B angst;
 - B apathie, demotivatie;
 - B gevoelens van dreiging;
 - B schuld- en schaamtegevoelens;
 - B denkmoetheid;
 - B concentratiestoornissen;
 - B bewustzijnsstoornissen.
- ! Gedragmatige strains
 - B rusteloosheid;
 - B intolerantie, openlijke agressie;
 - B vlucht- en vermijdingsgedrag;
 - B schrikreacties: panisch en chaotisch gedrag;
 - B standaardoplossingen: geen creativiteit;
 - B gedragsveranderingen (kleding, eetlust enzovoort);
 - B ongelukken krijgen/veroorzaken;
 - B verkeerde oplossingen (teveel roken/drinken).

- ! Lichamelijke strains
 - B slapeloosheid;
 - B toenemende vermoeidheid;
 - B hevige transpiratie;
 - B seksuele problemen;
 - B verhoogde bloeddruk;
 - B hyperventilatie.

Er is geen sprake van een duidelijke opeenvolging van klachten. Sommigen uiten hun spanning direct lichamelijk, anderen doen dit eerst met psychologische stressreacties. Er kunnen tenslotte ziekten optreden die lijken samen te hangen met de 'lichamelijk' zwakke plek die ieder mens heeft: maag, hoofd, darmen, hart, longen enzovoort. Voordat deze ernstige verschijnselen zich voordoen, zullen er al enige tijd signalen zijn geweest, die echter onopgemerkt zijn gebleven. Meer aandacht voor elkaar kan hierin positief verandering brengen.

11.4 DRAAGKRACHT VERSUS DRAAGLAST

Niet iedereen is even gevoelig voor stress. De één gaat bij het minste of geringste onderuit, de ander houdt het (on)waarschijnlijk lang vol. Wat ligt er aan ten grondslag dat de één stressgevoeliger is dan de ander? Oftewel: wat bepaalt dat het incasseringsvermogen van mijnheer Jansen groter is dan van mijnheer Pietersen?

Iedereen heeft van nature een bepaalde draagkracht.

Is de draaglast te groot in verhouding tot de draagkracht, dan doen de reeds eerder genoemde verschijnselen van gebrek aan evenwicht zich voor. Is de draagkracht groter dan de draaglast dan spreken we van onderbelasting; is de draaglast groter dan de draagkracht dan is er sprake van overbelasting. Beide leiden tot stresservaringen.

In onze maatschappij lopen bepaalde groeperingen meer risico dan anderen last te krijgen van stress, namelijk:

- ! arbeidsongeschikten;
- ! gescheiden mensen;
- ! managers;
- ! bejaarden;
- ! lagere sociale klassen;
- ! zieken en invaliden.

De ernst van de stress wordt bepaald door:

- ! de soort stressor;
- ! de combinatie van stressoren;
- ! het tegelijkertijd optreden van een aantal stressoren;
- ! frequentie;
- ! intensiteit;
- ! duur;
- ! onbekendheid.

Om inzicht te verkrijgen in de ernst van de stress, moeten twee groepen factoren tegen elkaar worden afgewogen, namelijk:

- ! De draaglastverhogende factor (de stressoren die op dat moment van invloed zijn).
- ! De draagkrachtverlagende factoren.

Draagkracht wordt namelijk beïnvloed door de volgende factoren:

- ! geslacht (1);
- ! levensfase (2);
- ! persoonlijkheid (erfelijkheid en vroege milieu-invloeden) (3);
- ! behoeften;
- ! gezondheid.

Factor 1, 2 en 3 ten dele, zijn niet of nauwelijks te beïnvloeden. Door al deze factoren tegen elkaar af te wegen ontstaat een beeld van de verhouding tussen draagkracht en draaglast. Als die verhouding niet in evenwicht is, zullen zich klachten ontwikkelen.

SCHEMATISCHE WEERGAVE VAN DE 'STRESSBALANS'

Bij iemand die normaal functioneert zijn de teller en de noemer ongeveer gelijk en is het quotiënt 1. Aangenomen mag tevens worden, dat een individu over reserves beschikt om een zekere extra draaglast op te vangen; het quotiënt is iets meer dan 1. Zodra er klachten ontstaan is het quotiënt beduidend hoger dan 1 en wordt de draagkracht duidelijk overschreden. Indien de quotiënt kleiner is dan 1, dan is er sprake van onderbelasting. Blijven de genoemde wanverhoudingen langdurig bestaan, dan zal overspannenheid volgen. De eerste signalen die daarop wijzen zijn:

- ! plotselinge veranderingen in kleding, sociale contacten, hobby's en dergelijke;
- ! veel met zichzelf bezig zijn, geestelijk en/of lichamelijk;
- ! minder gedifferentieerd denken, extreme standpunten innemen;
- ! praten in superlatieven: heel erg, vreselijk, absoluut, ontzettend;
- ! emotioneel reageren: angstig, geïrriteerd, wantrouwend;
- ! problemen uit de weg gaan, passiviteit;
- ! rusteloosheid, doelloosheid;
- ! tolerantie naar collega's neemt af;
- ! gebrek aan begrip voor anderen;
- ! onregelmatig leven, onvoorspelbaar gedrag vertonen;
- ! stemmingswisselingen.

Een korte stressmeting: kruis aan waarvan u vindt dat het dit moment op u van toepassing is.

	JA	NEE
1 Voelt u zich snel geïrriteerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 Bent u snel ontroerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 Werkt u meestal nauwkeurig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 Bent u vaak ontevreden over uw eigen prestaties?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 Bent u gauw bang?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 Aarzelt u vaak bij beslissingen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 Wordt u snel ongeduldig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8 Wordt uw leven te veel door anderen beheerst?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9 Bent u opvliegend?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10 Bent u vergeetachtig?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11 Voelt u zich vaak eenzaam?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12 Voelt u zich vaak lusteloos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13 Ziet u de toekomst vaak somber in?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14 Voelt u zich vaak opgejaagd in uw werk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15 Lijdt u aan minderwaardigheidsgevoelens?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16 Wantrouwt u veel van de mensen om u heen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17 Kunt u alleen van grote dingen genieten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18 Blijft u zich om wat er gebeurt lang zorgen maken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19 Vindt u dat u teveel rookt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20 Kunt u tegenwoordig moeilijk tot rust komen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21 Drinkt u vaak meer dan goed voor u is?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22 Slaapt u slecht?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23 Wordt u 's morgens moe wakker?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24 Bent u gevoelig voor de weersomstandigheden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25 Valt het u moeilijker om u te concentreren?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26 Bent u te zwaar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27 Komt u lichaamsbeweging te kort?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28 Heeft u weleens borstklachten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29 Past u zich makkelijk aan bij onverwachte veranderingen in het werk of privé?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30 Bent u gevoelig voor lawaai?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31 Heeft u snel hoofdpijn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32 Heeft u vaak maagklachten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

33 Heeft u vaak klamme handen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
34 Ontvlucht u vaak gezelschap?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
35 Eet u veel zoetheid?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
36 Kunt u tegenwoordig minder goed kritiek verdragen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
37 Schrikt u vaak overmatig?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
38 Stelt u veel onredelijke eisen?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

UITSLAG STRESS-VRAGENLIJST

Tel alle 'Ja'-antwoorden op, tel voor elke 'ja' 1 punt.

1 t/m 3 punten	U heeft weinig last van stress.
4 t/m 7 punten	Nog net binnen de norm; probeer uw zwakke eigenschappen op te sporen.
8 t/m 10 punten	De eerste verschijnselen van het lijden onder stress doen zich voor. Ga actief aan stressbestrijding werken.
11 t/m 15 punten	Dreigende stressverschijnselen; laat u adviseren door een deskundige (huisarts, bedrijfsarts, psycholoog).
16 en meer punten	Kans op lichamelijke verschijnselen.

11.5 STRESSVERSCHIJNSELEN BINNEN DE ORGANISATIE

Tot nu toe is gesproken over individuele stress, over de negatieve spanning die het individu ervaart, waardoor hij zich onzeker gaat voelen en zijn prestaties kwalitatief en kwantitatief terug zullen lopen.

In de arbeidssituatie is er niet alleen sprake van individuele stress, maar vooral ook van groepsstress.

EEN VOORBEELD

Door gebrekkige interne communicatie voelt een groep constructeurs bij een bedrijf zich ondergewaardeerd. Er wordt niet naar hun mening geluisterd, hun ideeën worden genegeerd. Er ontstaat een algemeen gevoel van onvrede, dat zich richt op de chef werkplaats. Deze voelt zich ingeklemd tussen het management en zijn constructeurs, maar kiest geleidelijk steeds meer de zijde van het management. Het onbehagen bij de constructeurs groeit, hetgeen leidt tot het beleggen van vergaderingen om de situatie te bespreken. Het management reageert met dreigende taal omdat de prestaties zienderogen teruglopen. Het ziekteverzuim stijgt en er is geen sprake meer van enige communicatie.

Groepsstress is dus een gevolg van processen binnen de organisatie. Door die processen kunnen individuen weliswaar hun eigen stressverschijnselen vertonen, maar de kern ligt hier in het disfunctioneren van de organisatie of de afdeling. Bovenstaand voorbeeld is geen uitzondering en ook hier geldt natuurlijk: voorkomen is beter dan genezen. Uit de cijfers van het CBS valt op te maken dat circa 15% van het ziekteverzuim wordt veroorzaakt door stress, waarvan een belangrijk deel is toe te schrijven aan de arbeidssituatie. Stresspreventie heeft primair tot taak de kwaliteit van de arbeid en dus de kwaliteit van het produkt te verhogen. Dat dan ook het ziekteverzuim kan worden teruggedrongen is een weliswaar groot, maar bijkomend voordeel.

In de vorige paragraaf heeft u kennis gemaakt met de stressbalans. Deze kan voor elke individuele medewerker worden opgesteld. Betrekken we hier ook het totale bedrijf of organisatie bij, dan wordt deze stressbalans gecompliceerder, want dan zijn er twee partijen die 'vrij van stress' moeten blijven, namelijk: medewerker en organisatie. Ook deze balans dient in evenwicht te zijn als we van een stressloze bedrijfssituatie willen spreken.

Alle vier de onderdelen van de breuk kunnen worden uitgewerkt om zo tot een bepaling van 'stress in de organisatie' te komen.

BEDRIJFSEISEN	EISEN VAN DE WERKNEMER	
! opleiding	! beloning (waardering, salaris, status enzovoort)	
! motivatie	! taakhoud	
! sociale vaardigheden	! arbeidsomstandigheden	
! persoonlijkheid	! promotiekansen	
! loyaliteit	! beslissingsruimte	
! risico nemen	! sociale zekerheid	
! verantwoordelijkheid dragen		
		x _____ = ∇ 1
Mogelijkheden van de werknemer	Mogelijkheden van bedrijf	
! aanpassingsvermogen	! beloningssysteem	
! intelligentie	! taakomschrijving	
! groeimogelijkheden	! medezeggenschap	
! sociale vaardigheden	! doorstroommogelijkheden	
! omgang met problemen	! sociale ondersteuning	
	! ontplooiingskansen	
		x _____ = ∇ 1

In werkelijkheid zal het veel complexer zijn dan deze eenvoudige voorstelling van zaken.

Stresshantering binnen een organisatie is dus een heel ingewikkeld gebeuren. Deze formule kunt u echter al vanaf vandaag als volgt gebruiken. Vergelijk de eisen die uw bedrijf stelt met wat het te bieden heeft en zorg dat dit met elkaar in balans komt. Vervolgens kunt u elke sollicitant onderzoeken op de verhouding tussen uw en zijn eisen en mogelijkheden. Stel deze verhoudingen tijdens een sollicitatiegesprek expliciet aan de orde en laat ze van doorslaggevende betekenis zijn bij het al dan niet aangaan van een arbeidsovereenkomst. (Bij twijfel: niet oversteken!)

Groepsstress komt in de eerste plaats tot uiting in de onderlinge relaties. Pas op de langere termijn ontstaan persoonlijke stressproblemen bij die mensen die niet langer tegen de groepsstress zijn opgewassen. Onderstaande verschijnselen zijn een indicatie voor het bestaan van stress binnen de organisatie:

- ! individualisatie: onderlinge betrokkenheid neemt af;
- ! vergaderziekte (eindeloos vergaderen zonder dat er besluiten worden genomen);
- ! uit- en afstellen van beslissingen;
- ! polarisatie: er treedt blokvorming op van gelijkgestemde zielen;
- ! intrapersoonlijke, intergroeps- en intragroepsconflicten;
- ! isolatie van het management;
- ! storingen in de top-down dan wel bottom-up informatiestroom;
- ! ontstaan van informeel leiderschap;
- ! nastreven van afwijkende doelstellingen; de neuzen staan niet meer één kant op.

De gevolgen van organisatiestress laten zich raden:

- ! veel achterstand in het werk, zelfs als het niet druk is;
- ! gebrek aan creativiteit;
- ! geen bereidheid tot het nemen van risico's;
- ! doorbreken van allerlei afspraken; informele communicatie viert hoogtij;
- ! noodzakelijke veranderingen komen niet van de grond, omdat niemand meewerkt;
- ! stijgend ziekteverzuim;
- ! toenemend personeelsverloop.

Het onderstaande controleschema kan u behulpzaam zijn bij het opsporen van organisatiestress.

CONTROLESHEMA ORGANISATIESTRESS

De vragen hebben betrekking op een aantal stressoren (werkomstandigheden die stressvol kunnen zijn), strains (eventuele gevolgen van stress) en persoonlijkheidskenmerken.

STRESSOREN

- ! Rolonduidelijkheid
 - B wat wordt van mij verwacht?
 - B doe ik mijn werk wel goed?
- ! Rolconflict
 - B werkzaamheden zijn strijdig met elkaar
- ! Verantwoordelijkheid (te veel/te weinig)
 - B voor mensen
 - B voor werkklimaat
 - B voor producten
- ! Werkbelasting (te veel/te weinig)
 - B door werk
 - B door tijdsdruk
- ! Gespannen relaties
 - B met chef
 - B met collega's
 - B met ondergeschikten
 - B met anderen op het werk
- ! Gebrek aan steun
 - B van chef
 - B van collega's
 - B van anderen op het werk
 - B van familie en vrienden
- ! Onvoldoende betrokkenheid
 - B bij beslissingen over werk/functie
- ! Onvoldoende gebruik capaciteiten
 - B vakkennis en vroegere ervaring niet kunnen gebruiken

- ! Toekomstonzekerheid
- B onzekerheid over carrière

STRAINS

- ! Ontevredenheid met het werk
- ! Lichamelijke klachten
- ! Psychische klachten
 - B angst (nervositeit)
 - B depressie (eenzaamheid)
 - B irritatie (boosheid)
- ! Verlies zelfwaardering
- ! Twijfelen over functioneren
- ! Rookgewoonte
- ! Alcoholgebruik
- ! Ziekteverzuim

PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN

- ! Gedrag
 - B heersend
 - B afwegend
 - B toegeeflijk
- ! Rigiditeit
 - B starre denkbeelden
 - B strak werkschema

Organisatiestress plant zich voort, of met andere woorden: 'het is besmettelijk'.

EEN VOORBEELD

Een chef geeft uiting aan zijn zorgen over het voortbestaan van het bedrijf tegenover zijn medewerkers. Deze kunnen zijn zorgen overnemen, omdat men zich zorgen gaat maken over eventueel ontslag. Voordat iemand het goed en wel in de gaten heeft, neemt de produktiviteit af. Het bedrijf wordt nu daadwerkelijk in zijn voortbestaan bedreigd.

Twee belangrijke besmettingshaarden van stress zijn:

- ! De directeur (c.q. het managementteam) is van grote invloed op de rust binnen de organisatie en op de duidelijkheid van doelstellingen van de organisatie.
- ! Het middenkader moet het beleid overbrengen aan het lager kader en de werkvloer. Stress op dit niveau betekent een bom onder het ondernemingsbeleid en de invoering van veranderingen.

Wat zijn de belangrijkste dagelijkse stressoren van het middenkader?

! ONDUIDELIJKHEID

De taken van en de eisen aan het middenkader zijn vaak onduidelijk. Ook de verwachtingen ten aanzien van dat middenkader zijn vaak niet helder. De vraag hoe men moet functioneren om voor promotie in aanmerking te komen is zelden beantwoord. Het enige dat men dan zelf bedenkt is harder werken, met alle mogelijke gevolgen van dien.

! WERKBELASTING

Driekwart van het middenkader klaagt over te hoge werkdruk. Deze komt veelal voort uit het moeten zoeken naar informatie die niet spontaan op hen afkomt.

! SLECHTE RELATIES MET ANDEREN

Het middenkader heeft een 'bufferfunctie'. Er wordt van minstens twee kanten tegen hen aangeschopt. Houd dan maar eens goede sociale relaties in stand.

! TE LAAT GEÏNFORMEERD WORDEN

Soms weet de werkvloer al eerder wat er aan de hand is dan het middenkader, omdat het management zich (ad-hoc) met het lager kader bemoeit.

Om stress bij het middenkader te voorkomen of terug te dringen is het van belang dat:

- ! frequente opleidings- en trainingsmogelijkheden worden geboden (middenkaderleden met een leeftijd tussen de 30 en 40 jaar dienen 15% van hun tijd aan opleiding en training te (kunnen) besteden);
- ! regelmatige taakafstemming plaatsvindt met het hoger kader en werkoverleg met het lager kader;
- ! een duidelijke carrièreplanning komt, inclusief goede taakomschrijvingen;
- ! betere ondersteuning wordt gegeven, door bijvoorbeeld eens per half jaar functioneringsgesprekken te houden.

Verandering is een bron van organisatiestress. Wat dat betreft is 'verandering' vaak helemaal geen verbetering. Dit heeft rechtstreeks te maken met het feit dat mensen bang zijn de situatie niet meer onder controle te hebben als er allerlei veranderingen worden doorgevoerd. Daarom is het implementeren van veranderingen vaak zo'n tijdrovende zaak.

Veranderingen waarmee organisaties te maken kunnen hebben:

- ! ontwikkeling van een andere cultuur, bijvoorbeeld de 'no-nonsense'-cultuur;
- ! invoering van automatisering;
- ! van lange termijn- naar korte termijn-planning;
- ! conjuncturele omschakeling met grote bezuinigingen en gevolgen voor de werkgelegenheid;
- ! meer vrije tijd van werknemers, door ATV, werktijdverkorting. Vrije tijd is geen schaars artikel meer;
- ! reorganisaties zijn meer regel dan uitzondering.

Bij het doorvoeren van veranderingen wordt vaak voorbij gegaan aan de relatie tussen veranderingssucces en arbeidsmotivatie (de wil om het zo goed mogelijk te doen). De motivatie om te presteren houdt direct verband met het gevoel van zelfvertrouwen, het geloof in eigen kunnen en het gevoel van toekomstzekerheid. Hoe groter de toekomstzekerheid, hoe meer weerstand er zal zijn tegen veranderingen en hoe geringer de arbeidsmotivatie.

Daarom moet bij de voorbereiding voor het doorvoeren van veranderingen de motivatie centraal worden gesteld. Hoe eerder u met die voorbereiding begint, hoe beter het is en hoe geringer de weerstanden c.q. stress zullen zijn. Gebeurt dit niet of onvoldoende dan zullen veranderingen leiden tot allerlei vertragingstactieken, ten gevolge van gevoelens van onzekerheid en pessimisme.

EEN VOORBEELD

U wilt veranderingen doorvoeren in het automatiseringssysteem van uw bedrijf. Medewerkers kunnen hier op drie manieren 'angst' voor hebben:

- ! voor de invoering:
 - B onzekerheid, bijvoorbeeld angst voor ontslag;
 - B teveel veranderde taakeisen;
 - B ander toekomstbeeld met betrekking tot carrièreplanning;
- ! gedurende de invoering:
 - B chaos, waardoor achterstand ontstaat en er overgewerkt moet worden;
 - B geen samenwerkingsverband;
 - B te veel fouten maken;
 - B gebrek aan begeleiding;
- ! na de invoering:
 - B kinderziekten;
 - B niet gebruikersvriendelijk;
 - B gebrek aan ondersteuning;
 - B afgenomen sociale contacten.

Stel, de veranderingen gaan tien medewerkers aan. Als ieder zich slechts over één van bovenstaande punten druk zou maken (uiteraard zonder dat u dat weet, anders deed u er wat aan) kost het u minstens een jaar de door u gewenste verbeteringen door te voeren.

11.6 STRESS EN MANAGEMENTSTIJL

Elke manager, dus ook de topmanager, moet zich steeds aanpassen aan de situaties die zich voordoen. De manager moet beleid maken, organiseren, leidinggeven en communiceren. Hij moet motiveren, controleren en problemen oplossen en dit alles meestal ook nog onder tijdsdruk. Met behulp van veel zelfdiscipline en organisatietalent bent u in staat uw functie goed te (blijven) vervullen en stress te vermijden. Wat hiernaast echter eveneens heel belangrijk is, dat u zich bewust bent van de doorslaggevende rol die uw gedrag speelt in de spanningsbeleving van uw medewerkers. Het is van belang dat u zich realiseert hoe groot uw invloed kan zijn op de stressvorming bij uw mensen en hoe cruciaal uw bijdrage kan zijn aan stresspreventie. Managers die zelf geen stress ervaren kunnen hun eigen stijl van werken opdringen aan anderen om er vervolgens van uit te gaan dat die anderen dan ook geen stress zullen ervaren. Maar: u en uw collega managers beschikken over meer vrijheid dan anderen binnen de organisatie. U heeft meer gelegenheid om 'er even uit te stappen' als u zich in een stressvolle situatie bevindt. Ook heeft u meer gelegenheid om initiatieven te ontplooien om zo'n situatie te wijzigen en u kunt zich aan controle onttrekken. Als u prestatie-eisen stelt die overeenkomen met uw eigen stijl van werken, vergeet dan niet, dat uw medewerkers niet beschikken over deze ontsnappingsclausule om aan stress te ontkomen.

De HEERSENDE manager is zeer taakgericht en weinig relatiegericht. Onder deze groep managers treffen we de 'workaholics' aan. Vaak verwachten ze van hun medewerkers dezelfde inzet en daadkracht, die ze zelf vertonen. Hard werken is de stelregel en medewerkers worden hierop beoordeeld. Omdat er weinig of geen ruimte voor het nemen van initiatieven wordt gegeven, neemt de motivatie om creatief bezig te zijn af. Bottom-up communicatie krijgt geen kans zich te ontwikkelen en, is dat wel het geval, dan wordt er vaak niet naar geluisterd.

Deze managementstijl kan de volgende stressoren veroorzaken bij medewerkers:

- ! overbelasting;
- ! tijdsdwang met weinig rustmogelijkheden;
- ! teveel werk tegelijk;
- ! het gevoel dat de prestatienorm steeds hoger wordt opgeschroefd;
- ! conflicten;
- ! het gevoel niet gewaardeerd te worden;
- ! permanente controle, geen vrijheid.

De AFWEGENDE manager werkt systematisch, bedachtzaam en zoekt zekerheden en regelmaat. Hij stelt veel regels en verwacht dat zijn mensen zich daaraan houden. In extremo kan dit betekenen, dat een medewerker die 'geld verdiend heeft' voor de organisatie daarvoor berispt kan worden als hij dit niet volgens de regels heeft gedaan en dat een medewerker 'die verlies heeft gedraaid', wordt geaccepteerd, omdat hij wel volgens de regels heeft gehandeld.

Deze managementstijl kan de volgende stressoren bij medewerkers veroorzaken:

- ! onpersoonlijke benadering;
- ! niet ik, maar de regels zijn belangrijk;
- ! onduidelijkheid over de werkwaardering;
- ! geen emotionele steun bij moeilijke taken;
- ! onvoldoende uitdaging;
- ! het gevoel klem te zitten;
- ! inperking van persoonlijke creativiteit.

De TOEGEEFLIJKE manager komt steeds met nieuwe ideeën en wil die snel uitgevoerd zien. Hij heeft weliswaar veel aandacht voor zijn medewerkers, hetgeen positief gewaardeerd zal worden, maar als 'werkvoorbereider' en organisator scoort hij laag. Het gevolg van impulsieve veranderingen en vernieuwing is dat de werkmethode van 'gisteren' vandaag niet meer toepasbaar zijn. Medewerkers moeten zich continu aanpassen, terwijl ze bij voorbaat al weten dat het over een maand weer anders zal moeten. Dit alles gaat ten koste van de produktiviteit, omdat men zich als het ware continu aan het inwerken is.

Deze managementstijl kan de volgende stressoren bij de medewerkers veroorzaken:

- ! onbekendheid met opgedragen werkzaamheden;
- ! fouten;
- ! tijdgebrek om een taak goed uit te voeren;
- ! onzekerheid over de taakuitvoering;
- ! uit te voeren werkzaamheden zijn in strijd met eerdere opdrachten;
- ! geen steun bij het oplossen van werkproblemen;
- ! gevoel onvoldoende bekwaam te zijn;
- ! angst niet meer als deskundige op het eigen terrein te kunnen werken.

Het is dus zaak uw eigen werkwijze voor uzelf duidelijk te hebben. Pas dan kunt u daadwerkelijk wat aan stressmanagement doen! Doel van stressmanagement is de stressoren binnen uw bedrijf terug te brengen tot een niveau dat aansluit bij de draagkracht van uw medewerkers en hun behoeften. Voor de opsporing van die stressoren is systematisch onderzoek nodig. Zo'n onderzoek verloopt in vijf fasen en vertoont nogal wat overeenkomsten met de wijze waarop een arts zijn patiënten onderzoekt.

1 PROBLEEMSTELLING

- ! Definieer het probleem (wat moet worden opgelost, gedaan, verbeterd of uit de weg geruimd?).
- ! Wat is het doel van de oplossing (wat moet er worden gerealiseerd)?
- ! Op welke termijn moet er een oplossing zijn (hoe lang kan erover worden nagedacht)?

2 SYMPTOMEN

Verzamel feiten (geen geruchten) en verifieer de feiten op hun juistheid.

- ! Wanneer is volgens wie wat misgegaan?
- ! Hoe ernstig is het volgens wie?
- ! Welke motieven spelen bij wie?
- ! Hoe urgent is een oplossing volgens wie?
- ! Hoeveel tijd, geld en mankracht mogen onderzoek en oplossing kosten?

Voor onderzoek naar stress in het werkmilieu dient u te beschikken over de volgende gegevens per afdeling:

- ! Verzuim
 - B ongemotiveerd verzuim (bijvoorbeeld te laat komen);
 - B gemotiveerd verzuim zoals extra verlof, vakantie, ziekte, ongeval.
- ! Verloop
 - B natuurlijk verloop (bijvoorbeeld pensionering);
 - B ontslag gekregen;
 - B ontslag genomen.

Vergelijk deze gegevens van uw eigen bedrijf met die uit uw branche. Inventariseer de verschillende stressoren aan de hand van paragraaf 11.2. Houd interviews met uw medewerkers en noteer dan de stressoren die zij noemen, of houd een schriftelijke enquête. Maak een lijst van die stressoren die het meest zijn genoemd, en laat uw medewerkers daarvan de belangrijkste aangeven. Op die manier kunt u een rangorde vaststellen.

3 DE DIAGNOSE

- ! Wat is de oorsprong van het probleem?
- ! Welke factoren speelden een rol bij het ontstaan ervan?
- ! Wat is het kernprobleem en wat zijn de randproblemen?
- ! Uit welke factoren bestaat het kernprobleem?
- ! Maak een onderscheid tussen vermijdbare en onvermijdbare factoren. Vermijdbare factoren zijn onevenredige werkverdeling, slechte bureaustoelen, onduidelijke beslissingen. Onvermijdbare factoren zijn inherent aan een bepaalde functie binnen uw organisatie, bijvoorbeeld: veelvuldig reizen door de exportmanager. Het onderscheid tussen deze twee soorten factoren is essentieel voor de aanpak van het probleem, want dit bepaalt het niveau waarop het aangepakt moet worden:
 - B op organisatieniveau;
 - B op individueel niveau.

4 THERAPIE

Stressoren op organisatieniveau kunt u op verschillende manieren bestrijden:

- ! Verbetering van de fysieke werkomgeving.
- ! Aanpassing aan de uitrusting (machine, beeldscherm) van de mensen die er mee moeten werken.
- ! Duidelijke informatie over doelstellingen, beleid, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- ! Alert zijn op aanwijzingen dat mensen minder goed functioneren.
- ! Duidelijk, inzichtelijk beloningssysteem (onduidelijkheid over geld veroorzaakt heel wat spanning).
- ! Betere werkverdeling door herstructurering en delegeren.

Op het niveau van de individuele medewerker is de invloed van stressoren te beperken door:

- ! adequaat wervings- en selectiebeleid;
- ! prestatiebeoordeling;
- ! opleiding, training;
- ! werkstructurering;
- ! loopbaanbegeleiding;
- ! deeltijdarbeid;
- ! assistentie;
- ! mentorbegeleiding.

11.7 STRESSPREVENTIE: WAT KUNT U ZELF DOEN?

Wat kunt u zelf doen om uw weerstand tegen stress te vergroten en uw incasseringsvermogen te verbeteren? Een zevental gouden regels.

REGEL 1 DOE HET KALMER AAN EN PRESTEER MEER

Pele, de wereldberoemde Braziliaanse voetballer, was een klasse op zich. Waarom? Een sportcommentator verwoordde het eens als volgt: 'Elke keer dat hij de bal heeft schijnt hij alle tijd van de wereld te hebben om er mee te spelen'.

Succesvolle onderhandelaars hebben ook zo'n vergaande controle over het eigen tempo. Het is geen toeval dat 'koel' en 'relaxed' beschrijvingen zijn die worden toegekend aan succesvolle mensen op allerlei terreinen. Waarom is het dan dat mensen die onder druk komen te staan gaan versnellen en daardoor hun gevoel voor timing verliezen? Zou Pele het zover geschopt hebben als hij dat gedaan zou hebben? De kunst is dus, dat op het moment dat u zich onder druk voelt staan en wellicht in paniek dreigt te raken, u bewust gaat vertragen. Door het bewust vertragen van uw gedachten en uw bewegingen krijgt u een veel helderder beeld van hetgeen er daadwerkelijk aan de hand is, waarop u dan vervolgens gericht (in tegenstelling tot paniekachtig) actie kunt ondernemen. De kwaliteit van uw beslissingen en uw prestaties zullen hierdoor toenemen.

Actie: doe minstens elke dag een bewuste poging om alle bewegingen van het lichaam te vertragen. Niet alleen de ledematen, maar ook het hoofd en de romp. Beweeg opzettelijk langzaam.

REGEL 2 ONTWIKKEL UW ZELFKENNIS

Het is niet alleen voor uw medewerkers van belang dat ze regelmatig geïnformeerd worden over hun functioneren door middel van beoordelings- en functioneringsgesprekken. Ook voor u is het van belang dat u wordt geïnformeerd over uw functioneren. Het is goed om uw eigen sterke en zwakke punten te kennen, te weten hoe u op anderen overkomt, waarin u zich moet trainen, hoe u overkomt als u onder spanning staat. Vraag dus om commentaar aan uw partner, een bevriende relatie, uw secretaresse of aan wie dan ook met wie u een goede, op vertrouwen gebaseerde relatie heeft.

Inzicht in uzelf en uw optreden kan u veel stress besparen. Immers, u plaatst uzelf dan minder voor verrassingen, want u weet waarom u bepaalde zaken zo aanpakt!

REGEL 3 ONTWIKKEL SOCIALE VAARDIGHEDEN

Het op positieve wijze met meningsverschillen en conflicten omgaan voorkomt veel (onnodige) stress. Het gooien met deuren, ontlopen van bepaalde mensen, langdurig zwijgen, kortaf spreken; signalen om anderen boosheid, frustratie of stress te laten merken. Aldus verstoorde relaties leveren op de lange duur alléén maar meer stress op. Steek dus tijd in het actief en positief oplossen van problemen. Maar zorg ook dat u in staat bent voor uzelf op te komen. Indien u het moeilijk vindt om 'nee' te zeggen tegen collega's, chefs, uw partner, uw ouders enzovoort, zal er geleidelijk irritatie groeien, omdat u het gevoel krijgt dat u zich door allerlei beloften en toezeggingen teveel heeft vastgelegd. Een belangrijke oorzaak van stress!

REGEL 4 ZORG VOOR VOLDOENDE AFWISSELING

Belasting is alleen draagbaar als deze wordt afgewisseld met ontspanning. Koffie- en lunchpauzes zijn geen uitvinding van de vakbonden! Ze zijn bedoeld om weer nieuwe energie en creativiteit op te doen. De prestaties aan het eind van de dag liggen zowel kwalitatief als kwantitatief hoger als er goed gebruik wordt gemaakt van deze rustpauzes. Het opnemen van een paar korte vakanties per jaar heeft een meer rustgevend effect dan het opnemen van één vakantie van vier weken.

REGEL 5 ZORG VOOR VOLDOENDE SOCIALE RELATIES

Hobby's die gepaard gaan met veel sociale contacten blijken een betere bescherming tegen stress te vormen dan meer individualistisch gerichte activiteiten. Sociale contacten geven een gevoel van veiligheid en informatie over 'is wat ik denk, zie of zeg ook werkelijk waar?'.
Het is echter wel van belang dat u voldoende vrijheid bewaart in uw sociale relaties. Elke zondagmiddag verplicht bij uw schoonmoeder op bezoek of naar de golf-course wordt een kwelling. Uiteraard geldt dit niet alleen voor privé-aangelegenheden. Ook vanuit de werksituatie kunnen u allerlei sociale verplichtingen worden opgedrongen (bedrijfsfeesten, sportdagen voor het hele gezin, diners op zaterdagavond met partner enzovoort). Als u dit als belastend ervaart, durf dan keuzen te maken: wel de sportdag, niet Het bijwonen c.q. uitzitten van wat u als een verplichte nummer ervaart, levert u echt geen krediet op. Beter een paar keer oprecht enthousiast aanwezig dan altijd verplicht aanwezig.

REGEL 6 LAAT IRRITATIES NIET EXPLODEREN

Ga niet van de gedachte uit 'ze zullen wel begrijpen wat ik bedoel'. Geef directe, open boodschappen en reageer open en direct. Presenteer uw boodschap zo helder mogelijk, zodat niemand u achteraf kan verwijten dat u niet duidelijk was. Geef anderen duidelijkheid over uw mening en doe dat ook als die negatief is.

REGEL 7 ZORG GOED VOOR UZELF

Hoe beter uw conditie, hoe groter uw stressbestendigheid. Zorg voor afdoende nachtrust, eet regelmatig en sla geen maaltijden over. Vergen uw privé-omstandigheden veel energie, vlucht dan niet in uw werk, maar doe het juist kalmer aan. Uw stressbestendigheid neemt toe als uw lichamelijke conditie verbetert. Als topmanager dient u zich hiervan echt bewust te zijn!

11.8 SAMENVATTING

Spanning in het leven van de topmanager is onvermijdelijk en vormt op zich ook geen probleem. Maar wordt de draagkracht door de draaglast overschreden dan daalt de motivatie, neemt creativiteit af, loopt de bereidheid tot het nemen van risico's terug, vermindert het aanpassingsvermogen en nemen conflicten toe in aantal en hevigheid. Kortom: stress leidt tot een defensieve houding, tot defensief gedrag en tot communicatiestoornissen. Er is sprake van stress als er géén evenwicht bestaat tussen de eisen die aan iemand worden gesteld en zijn mogelijkheden om aan die eisen te voldoen. Oorzaken kunnen zowel binnen het werkmilieu als binnen het gezinsleven liggen. Het op een adequate manier omgaan met stress voorkomt psychische klachten als angst, irritatie en depressie en lichamelijke klachten als hart- en vaatziekten. De meest directe en effectieve bestrijding van de negatieve gevolgen van stress is ontspanning.

Neem de tijd ('vertraag') en u voelt zich gelukkiger en gezonder. Test uzelf regelmatig op de mate van ondervonden stress door een antwoord te geven op de volgende vraag:

'ALS U UZELF VORIG JAAR EEN ACHT GAF, WELK CIJFER GEEFT U UZELF DAN NU?'