

Lastige opgave? Nee, boeiend proces

Leidinggeven aan stress



Leidinggeven aan stress klinkt moeilijker dan het is. Elke leidinggevende kan er direct, vandaag nog, mee beginnen. De arbodeskundige of arbocoördinator kan daarbij adviseren en ondersteunen. Leiding geven aan stress is leuk en geeft meer resultaat. Gewoon dóen.

tekst Maaikelen Wijma

Leidinggeven aan stress klinkt wat moeilijk omdat het niet zo 'grijpbaar' is. Het is ook een onderwerp dat soms lastig bespreekbaar is. Iemand die aangeeft dat hij stress ervaart, is al snel een zeurpiet of incompetent. Daardoor vertonen zowel leidinggevenden als medewerkers uitstelgedrag als het erom gaat met elkaar over werkstress te praten. Arbodeskundigen vinden het dikwijls behoorlijk lastig om stress op

de agenda te krijgen en energie op dit onderwerp te genereren.

Drie aanpakken

Leidinggeven aan stress is een kwestie van doen. Er zijn drie aanpakken waarmee arbodeskundigen leidinggevenden kunnen verleiden om met stress aan de slag te gaan. De meest fundamentele aanpak begint bij de organisatiecultuur. Een andere aanpak sluit aan bij het da-

gelijke leidinggeven. Een derde insteek bestaat uit zelfreflectie door de leidinggevende in relatie tot stress. Deze drie aanpakken vullen elkaar goed aan.

1. Beïnvloeding vanuit organisatiecultuur

Doel van de cultuuraanpak is een ontdekkingsstocht. Deze aanpak is geïnspireerd op het cultuurmodel van Schein. Hij gaat uit van drie lagen waarop je kunt analyseren, te vergelijken met een ui die je af

pelt. In de eerste laag kijk je naar de symbolen en zichtbare elementen in de organisatie: structuren en processen. In de tweede laag naar de normen, waarden en gedragsregels. Bij de derde en diepste laag kom je bij de – deels onbewuste – onderliggende veronderstellingen (zie kader 'Stress met resultaat').

Hoe werkt het? Een brede vertegenwoordiging uit de organisatie (inclusief de or) gaat samen aan de slag en ontdekt bestaande dominante symbolen, processen en structuren, waarden/normen en gedragsregels en onderliggende percepties op het gebied van werk en stress. Ze bespreken deze en bepalen of de onderliggende overtuigingen en bijbehorende normen in het huidige tijdsbeeld ook in de toekomst nog de juiste zijn. Bij een keuze voor nieuwe percepties horen ook andere afspraken en ander gedrag. Dit is een fundamentele aanpak. Door die gezamenlijk te doen en gebruik te maken van inspirerende werkvormen

en een positieve insteek, geeft die energie en beweging. Met als resultaat: wesenlijke veranderingen. Arbodeskundigen kunnen als facilitators van dit proces optreden en een rol spelen bij het vervoltraject.

2. Beïnvloeding bij dagelijks leidinggeven

De tweede, meer pragmatische aanpak van stress heeft als insteek de beïnvloeding van stress tijdens het dagelijkse leidinggeven. Dit is mogelijk via de 'gewone' gesprekken met medewerkers, het optimaler inzetten van bestaande HR- en arbo-instrumenten en door frisse impulsen van buitenaf.

Een eerste stap is het gesprek met mensen aangaan over stress of veerkracht. Gewoon doen. Door open vragen te stellen (zie kader 'Concrete vragen') krijg je al snel veel informatie. Observaties van gedrag helpen daarbij, zeker als iemand zich anders dan anders gedraagt. Het uitgangspunt bij een dergelijk gesprek

is om de regie bij de medewerker te laten en hem met een ontwikkelingsgerichte benadering te stimuleren over de eigen stress (of inzetbaarheid) na te denken en tot een oplossing te komen.

Concrete vragen:

- » Hoe gaat het met je werk? Heb je er plezier in? Wat gaat er minder makkelijk?
- » Ik zie dat je er regelmatig vermoeid bij zit, is er iets?
- » Ik zie dat er stapels op je bureau liggen en je je mail niet beantwoordt. Wat is er aan de hand?
- » Je komt vaak laat op het werk. Is er iets privé aan de hand of heeft het met je werk te maken?
- » Je maakte op het werkoverleg een geïrriteerde indruk, heeft dat een bepaalde reden?

Naast 'in gesprek gaan' zijn er diverse instrumenten beschikbaar waarbinnen stress of veerkracht een thema is (zie kader 'Instrumenten met als thema stress'). Een aantal van deze instrumenten kan aan kracht winnen door stress als thema beter in te bedden.

Instrumenten met als thema 'stress'

Bij het functioneringsgesprek:

- » hoe voorbereid ben je op stress in je werk (ga je jaarlijks nog een nieuwe uitdaging in je werk aan?)
- » wat doe je in stresssituaties op je werk (wat is jouw copingstijl?)
- » hoe herstel je van stress (leefstijlthema's)?

Bij het werkoverleg:

- » komt stress ter sprake?
- » wat zijn op dit moment de stress- en energiebronnen?

In het opleidingsaanbod:

- » is er aanbod over stressaanpak en -herkenning?

In de RI&E:

- » is de RI&E slechts een wettelijke vereiste of is die echt waardevol?
- » worden medewerkers betrokken?
- » wordt er een vervolg aan gegeven of is de RI&E een éénmalige actie?

Bij het PMO:

- » wordt er gescreend op stress bij risicofuncties?
- » is het PMO vooral gericht op leefstijl?



Stress met resultaat

Voorbeelden van stressgerelateerde resultaten voor elk van de drie lagen van analyse:

1. Symbolen en zichtbare elementen

- » De beste medewerker van de week is degene met de hoogste omzet.
- » In functionerings-/ontwikkelingsgesprek geen aandacht voor stress of inzetbaarheid.
- » Geen medewerkerstevredenheidsonderzoek, periodiek medisch onderzoek en dergelijke.
- » Geen cijfers over psychisch verzuim.
- » Geen aandacht voor stress als risico, en handvatten hoe hiermee om te gaan, in werkoverleg, opleidingsaanbod en dergelijke.

2. Normen, waarden en gedragsregels

- Lange dagen maken en altijd bereikbaar zijn, ook 's avonds en in het weekend.
- » Geen nee zeggen tegen opdrachten of vergaderingen, geen prioriteiten stellen.
 - » Liefst alles alleen doen, collega's niet om steun vragen.
 - » Eisen stellen aan medewerkers tot er te veel 'gepiept' wordt.
 - » Altijd gehaast door de gangen lopen.
 - » Minder in gesprek gaan met oudere medewerkers dan met die in andere leeftijdscategorieën.

3. Onderliggende veronderstellingen

- » Altijd hard werken, lange dagen maken en beschikbaar zijn maakt je tot een goede werknemer en zorgt voor doorgroeikansen.
- » Aangeven dat je last hebt van werkdruk betekent dat je je werk niet kunt organiseren.
- » Eén keer overspannen en je telt in deze organisatie niet meer echt mee.
- » Boven de 50 ben je aan het afbouwen: in jou investeren loont niet meer. En boven de 60 is het tijd om op te stappen.
- » Leren in je functie betekent altijd doorgroei naar hogere functie en meer salaris.



Zelfvragen voor leidinggevenden

Mensen uitnodigen van buitenaf kan een frisse impuls geven en daarmee stress in de dagelijkse praktijk positief beïnvloeden. Nodig bijvoorbeeld op het werkoverleg iemand uit die een burn-out heeft gehad. Of iemand die met succes is gaan sporten en zich nu veel veerkrachtiger voelt. Of een psycholoog die iets vertelt over copingstijlen.

Arbodeskundigen hebben bij de drie genoemde beïnvloedingsmogelijkheden een belangrijke taak. Ze kunnen helpen bij het voeren van de gesprekken over stress en zelf een voorbeeldrol vervullen. Verder zijn ze vaak betrokken bij de keuze voor arbo-instrumenten en het proces daar omheen. Zo ondersteunen ze de leidinggevenden bij het 'doen'.

3. Stress beïnvloeden: rol leidinggevende

De leidinggevende heeft zelf, als persoon en bij de invulling van zijn leiderschap, ook invloed op de stress van zijn medewerkers. Uit literatuur is bekend dat leidinggevenden die meer aandacht

- » Kan ik stresssignalen herkennen bij mezelf en anderen? Heb ik daarvoor voldoende basiskennis?
- » Loop ik als een control freak rond, waardoor mijn medewerkers te weinig ruimte krijgen?
- » Neem ik te veel apen op mijn schouder, waardoor mijn medewerkers niet zelf tot oplossingen komen in de aanpak van hun stress?
- » Ben ik gewend om elk weekend mailtjes met actiepunten naar mijn medewerkers te sturen?
- » Heb ik het altijd druk, druk, waardoor ik geen tijd heb voor praatjes met mijn medewerkers?
- » Welk voorbeeldgedrag laat ik zien?

en waardering geven aan hun medewerkers en die medewerkers ruimte geven om zelf zaken te regelen, minder stress veroorzaken. Leidinggevenden zouden een beeld moeten hebben van het effect van hun handelen op de stress van hun medewerkers. Van daaruit kunnen zij leidinggeven aan zichzelf. Daarbij reflecteren zij op eigen gedrag en de effecten ervan, maar ook op dieperliggende normen en waarden. Hierdoor kunnen

zij tot nieuwe inzichten en ander gedrag komen. Een praktisch ondersteunend instrument hierbij is intervisie. Arbodeskundigen kunnen leidinggevenden op dit punt feedback geven en prikkelen.

Conclusie

Leidinggeven aan stress in de werksituatie is een serieuze uitdaging. Er gewoon mee aan de slag gaan maakt het tot een boeiend proces vol leermomenten voor jezelf en anderen, in plaats van tot een lastige opgave. Leidinggeven aan stress geeft plezier en leidt uiteindelijk tot beter resultaat. Dus arbodeskundigen, verleid uw leidinggevenden tot actie op het thema stress. Gewoon dóen! «

Leidinggevenden zouden zich het effect van hun handelen moeten realiseren op de stress die medewerkers ervaren

Maaikelen Wijma is Arbeids- & Organisatieadviseur en lid van de Coöperatie Preventie-Partner.