arbo

3
maart 2011

VAKBLAD OVER ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

Opnieuw ontworpen

DE CONTROLEKAMER OP DE SCHOP

10164254

Stressklachten vergen aanpak bij de bron

De lessen van de brand bij Chemie-Pack

Hoe je voorkomt dat kleine foutjes rampen worden

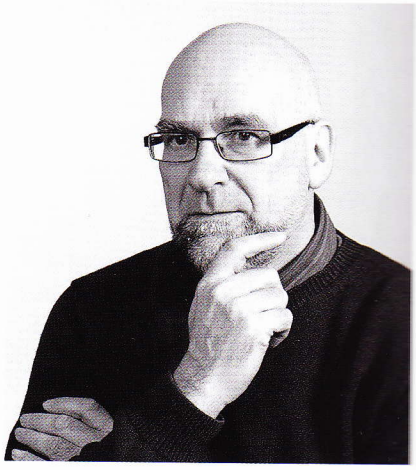
Onderzoek: stressaanpak teveel persoonsgericht

"Of je een band en de punaises

Psychosociale belasting op het werk is 'hot.' Uit groot Europees onderzoek blijkt dat managers stress een even groot risico vinden als ongevallen op het werk. Toch wordt de gestreste werknemer nog te vaak op therapie gestuurd terwijl de oorzaak niet aangepakt wordt.

tekst Ton Bennink

Vier van de vijf Europese managers maken zich zorgen over werkgerelateerde stress, blijkt uit het de Europese bedrijvenenquête over nieuwe en opkomende risico's (ESENER). Acht van de tien van de Europese managers vindt het stressrisico bovendien net zo belangrijk als het risico op ongevallen op het werk.
Toch heeft slechts een kwart van de Europese bedrijven een procedure die het omgaan met stress regelt. Het blijkt bovendien dat 42 procent van de managers – met name die bij grote organisaties – moeite heeft om psychosociale risico's te beheersen. En als er dan wat gedaan wordt, is het vaak symptoombestrijding. Zoals de Groningse hoogleraar Gezondheidswetenschappen Jacques van der Klink enige maanden geleden betoogde: interventies bij stressmanagement sorteren met name effect als ze gericht zijn op aanpassing van het werk of de organisatie. Interventies gericht op de persoon zijn veel minder effectief. De belangrijkste factoren die de aanpak van psychosociale risico's in het bijzonder moeilijk maken zijn 'de gevoeligheid van het probleem,' 'gebrek aan bewustzijn,' 'gebrek aan middelen (tijd, personeel of geld)' en 'gebrek aan opleiding.' De ervaren 'gevoeligheid van het probleem' is vaker een probleem in grotere organisaties, evenals de problemen die samenhangen met 'de cultuur binnen de organisatie' (zie tabel).
Ook maken bedrijven volgens Van der Klink veel te weinig gebruik van wetenschappelijke inzichten. Tijd dus om ons licht eens op te steken bij medestander en collega-hoogleraar Ad Vingerhoets, psycholoog aan de Universiteit van Tilburg en dé autoriteit op het gebied van stress, emoties en kwaliteit van leven.
De Brabantse hoogleraar is niet verbaasd over de cijfers uit het rapport ESENER en onderstreept de woorden van zijn collega uit Groningen als het gaat om de effectiviteit van persoonlijke interventies. "Als je stress niet bij de bron aanpakt, is het alsof je de band plakt en de punaises laat liggen." Wetenschappelijke evidentie


Ad Vingerhoets

plakt laat liggen"

"Doordat je met problemen leert om te gaan, word je gelouterd"

is er niet voor allerlei persoonlijke interventies zoals huiltherapieën, transcendente meditatie en ontspanningstrainingen, aldus Vingerhoets, die er aan toevoegt dat de zogenaamde ontspanningstraining van Hans van Os wel bijdraagt aan stressreductie en dus verhoging van de draaglast van werknemers. (Deze training is onder andere gebaseerd op de wisselwerking tussen hart en hersenen. Een regelmatig hartritme is te bewerkstelligen door concentratie op de ademhaling waardoor stressgevoelens afnemen. Zie www.ontspanningstraining.nl.) "Maar er zijn veel charlatans op de markt," vervolgt Vingerhoets. "Eén van de Beatles toonde zich ooit een fervent supporter van de huiltherapie. Betere reclame kun je je niet wensen, maar er is nog nooit aangetoond dat zulke sessies werken. Het zal de patiënt worst wezen. Als hij maar beter wordt.

Factoren die de aanpak van psychosociale risico's in het bijzonder moeilijk maken (percentage organisaties EU-27)	
Gevoeligheid van het probleem	53%
Gebrek aan bewustzijn	50%
Gebrek aan middelen zoals tijd, personeel of geld	49%
Gebrek aan opleiding of expertise	49%
Gebrek aan technische ondersteuning of begeleiding	33%
Cultuur binnen de organisatie	30%

Toch is het niet de oplossing. Vroeger stuurde een bedrijf werknemers naar transcendente meditatie of huiltherapie. Dan hoefden ze niet naar de aard van het werk of de organisatie te kijken. En dan ging het een tijdje goed. Iedereen vaart wel bij aandacht en een luisterend oor. Bovendien kamp je met een placebo-effect. Werknemers verwachten dat het helpt. Maar je moet niet alles bij de werknemer leggen. Bovendien is de remedie slechts tijdelijk. Stressmanagement vereist goede diagnostiek en een integrale aanpak."

Het bedrijfsleven mag dan vaak de makkelijkste weg kiezen als het gaat om de oplossing van het stressprobleem, de urgentie om er wat aan te doen is er blijkens de ESENER-cijfers wel. Vingerhoets: "Het verbaast me niet dat werkstress voor managers minstens even belangrijk is als ongevallen op het werk. Het is ook een enorm risico dat veel »

"Je moet niet alles bij de werknemer leggen"

productieverlies en verzuim oplevert. Het is positief dat ze dit erkennen, het is de eerste stap op weg naar een oplossing – maar dan wel de goede oplossing."

Griepprik

Volgens Vingerhoets uit stress zich op vier verschillende niveaus:

» Subjectief: de 'patiënt' voelt zich angstig, gedeprimeerd.
» Cognitief: de werknemer kan zich niet meer concentreren en blijft piekeren en doormalen. Hij of zij kan zich niet meer losmaken van obsessieve gedachten.
» Gedrag: zich terugtrekken of zich juist gaan uiten naar de buitenwereld via boosheid, agressiviteit, opstandigheid en pestgedrag. Of de persoon in kwestie gaat bijvoorbeeld (weer) roken.
» Lichamelijk: het hormoon- en/of immuniteitssysteem is aangetast met een grotere kans op ziekte tot gevolg.

Vingerhoets: "Je kunt niet zeggen welke vorm het meest voorkomt. Ze hangen ook met elkaar samen. Wat je wel kunt bedenken is dat de verschijningsvorm afhankelijk is van de oorzaak van de stress. Als je partner overlijdt, krijg je stress die zich vaak vertaalt in een depressieve toestand. Bij overspannenheid of burn-out wordt vaak teveel gevraagd van de werknemer. Dan zie je dat hij of zij vecht of vlucht. Dat kan zich uiten in boosheid, pestgedrag of juist in het zichzelf terugtrekken of verzuimen van het werk. De werkprestaties gaan in ieder geval omlaag omdat de gestreste werknemer zich niet meer kan concentreren. Bovendien neemt de kans op ongelukken toe."

Werkgerelateerde stress is grosso modo het resultaat van twee factoren, aldus Vingerhoets: de draagkracht is te laag of de draaglast is te hoog. Door het personeel te trainen kan de draagkracht omhoog. "In sommige gevallen helpt dat. Je kunt werknemers ontspanningstherapie aanbieden of leren omgaan met stress door ze te leren omgaan met spanning. Doordat je uitgedaagd wordt en met problemen leert om te gaan, word je gelouterd. Vergelijk het maar met de griepprik: een beetje virus maakt resistent. We noemen dat stress-inoculatie. Je kunt werknemers die er baat bij hebben ook een assertiviteitstraining aanbieden. Je kent ze wel, de lui die nooit nee zeggen. Niet op het werk, niet op de sportclub en thuis ook al niet. 'Vraag het maar aan Piet, die doet het toch wel.' De pispaal van de afdeling. Die zou wat vaker nee moeten leren zeggen."

Ziek in de vakantie

Een van de oplossingen om stress te verminderen is om werknemers zelf hun werk te laten regelen. Maar Vingerhoets beseft dat dit makkelijker gezegd dan gedaan is. Hij relativeert dan ook zijn eigen woorden. "Het onderwijs is een van de sectoren met de hoogste stressfactor. Een klassieker uit de arbeid- en organisatiepsychologie is dan dat je moet zorgen dat mensen hun werk zelf kunnen regelen. Maar als je de greep kwijt bent omdat een groep kinderen niet doet wat je wilt en je daardoor machteloos bent? Ik weet het ook niet. Ik zou niet graag in de schoenen van de schoolleiding staan."

Sommige gestreste werknemers hebben de voor de werkgever ideale eigenschap dat ze ziek worden in het weekend of in de vakantie. Vingerhoets haalde de wereldpers met deze constatering. "Een van mijn afstudeerders had daar onderzoek naar gedaan.

Ik heb dat meegenomen naar een congres in Amerika. Vervolgens werd ik er wereldberoemd mee. Ik heb interviews gedaan van Argentinië tot Australië. Wat bleek: iedereen herkende zich erin. In Brazilië kwam het vooral voor in de business-stad Sao Paulo, in Amerika in het oosten en in het algemeen in de geïndustrialiseerde wereld en niet in de agrarische gebieden.

Dat komt omdat het motortje op volle toeren loopt – en als het dan plotseling geen energie meer hoeft te leveren, raakt het systeem uit balans.

De hoge werkdruk is daar debet aan. Bovendien voelen zulke mensen hun lichaam pas als ze niet werken. Pas dan merken ze hun pijnen en hun vermoeidheid op. Zulke mensen moeten eens goed in de spiegel kijken want het gaat een keer fout. En daar hebben werknemer en werkgever niets aan. Een beetje stress is prima. Maar té is nooit goed; uiteindelijk keert het zich tegen je." «

Ad Vingerhoets' vijf stappen naar goed stressmanagement

1. Breng de stress-situaties in kaart.
2. Wat veroorzaakt deze situaties? Wat zijn de bronnen? Kunnen we er iets aan doen? Het werken aan de belasting en dus de aard van het werk en of de organisatie heeft prioriteit. Kan de werknemer zelf bepalen hoe hoog zijn of haar belasting wordt?
3. Hoe kijkt de werknemer tegen het werk aan en komt dat overeen met de werkelijkheid? Het kan zijn dat de werknemer lijdt aan wat Vingerhoets 'musturberen' noemt: de werknemer moet altijd van alles, wil door iedereen aardig gevonden worden en wil alles perfect doen. Zelfs op vakantie vindt hij of zij nog dat er kathedralen of musea bezocht moeten worden. In dit geval kan cognitieve gedragstherapie een uitkomst zijn.
4. Kijk naar sociale steun. Is de gestreste werknemer een Einzelgänger? Durft hij om steun te vragen van collega's? Soms is het vragen van hulp aan een collega al een oplossing.
5. Stress krijgt minder greep op iemand die goed in zijn vel zit. Maak de werknemer dus weerbaar. Dat kan via ontspanningstherapieën en ook door zogenaamde stress-inoculatie, vergelijkbaar met de griepprik. Zo leert de werknemer omgaan met een klein beetje stress zodat de weerstand wordt verhoogd.