

Stressmanagement: van beleid naar uitvoering

Het is noodzakelijk om te onderzoeken wat de oorzaken zijn van de stress in de organisatie, om te bepalen welke vorm het stressmanagement beleid moet krijgen.

Er zijn diverse mogelijkheden om het onderzoeken van de stress oorzaken gestructureerd aan te pakken. Een bekende methodiek is de Vragenlijst Organisatie Stress Doetinchemse variant (VOS-D), die ontwikkeld is door de stressgroep Nijmegen. Dit is een variant op de oorspronkelijke Amerikaanse vragenlijst, de Job Stress Questionnaire, van de universiteit Michigan. De resultaten van dit onderzoek kunnen goed vergeleken worden met de scores van andere organisaties, omdat dit de meest toegepaste methode is.

De volgende stressbronnen worden o.a. gemeten:

- Overbelasting; de mate van teveel werk of te moeilijke opdrachten, hoog werktempo, overwerk.
- Rolonduidelijkheid; is het voor de medewerker geheel duidelijk wat zijn/haar taak is.
- Verantwoordelijkheid; de verantwoordelijkheid die de medewerker heeft (of denkt te hebben).
- Rolconflict; de mate waarin de uit te voeren taken onderling strijdig zijn of onverenigbaar.
- Werkplekgebondenheid; de (on)mogelijkheid om de werkplek te verlaten.
- Gebrek aan beslissing- of regelmogelijkheden; mogelijkheid mee te denken over processen.
- Zinvol werk; betrokkenheid van medewerkers en zinvol ervaren van het uit te voeren werk.
- Toekomstonzekerheid; onzekerheid van functioneren door (komende) reorganisatie.
- Sociale ondersteuning; ervaren van ondersteuning door manager en collega's.
- En een aantal stressreacties over o.a. psychische, fysieke klachten.

Opstellen actieplan

De volgende stap is het classificeren van de oorzaken van de stressbronnen. Wat valt er te veranderen en wat niet. Welke oorzaken hebben te maken met de structuur van de organisatie, de functie of de medewerkers zelf. De oorzaken waarop de organisatie zelf invloed kan uitoefenen worden opgenomen in het actieplan.

De laatste stap is het wegnemen of verminderen van de stressorzaken, uitvoering geven aan het actieplan. Hierin heeft de manager een rol van betekenis om structurele veranderingen door te voeren. Waar nodig kan dit in samenwerking met de Arbo-dienst en personeelszaken.

Het is van groot belang dat de manager, beschikt over voldoende mogelijkheden om invloed uit te kunnen oefenen op veranderingen. Deze veranderingen moeten door het hogere management gedragen worden.

Daarnaast kunnen programma's opgezet worden om het gezondheidsgedrag te bevorderen zoals bedrijfsfitness tijdens en na kantooruren en werkplekmassage.

Loopbaanbegeleiding

Niet alleen voor hoger opgeleide medewerkers is loopbaanbegeleiding nodig maar ook voor de medewerkers op de 'werkvloer'. Slechte relaties op het werk veroorzaken veel stress en moeten bespreekbaar gemaakt worden.

Een goede beoordelingsmethodiek (planning, voortgang en beoordeling) is een belangrijk instrument om eventuele problemen en oorzaken bespreekbaar te maken en gezamenlijk te zoeken naar oplossingen.

De bronnen van stress bij *twintigers* liggen met name in het vinden van een goede baan van onbepaalde tijdsduur en het vestigen en het opbouwen van een duurzame relatie.

Bij *dertigers* ligt de nadruk met name op de relatie tussen werk en privé verplichtingen, het opbouwen van professionele bevoegdheid en groei in het werk.

Bij *veertigers en vijftigers* ontstaat de oorzaak van stress vooral door de combinatie van de loopbaan en ontwikkelingen privé. Vaak vraagt deze categorie mensen zich af of ze de rest van hun werkzame tijd wel op dezelfde manier door willen en kunnen gaan.

Goed people management is van groot belang voor effectieve loopbaanbegeleiding.

Andere oplossingen om met overmatige stress om te gaan zijn: het creëren van terugval-functies, functieroulatie, parttime werken en loopbaanonderbreking.

Opleiding en training

Opleidingen en trainingen zijn van groot belang voor het welbevinden van medewerkers. Niet alleen de vakinhoudelijke opleidingen zijn belangrijk, maar vaak is het aanleren of vergroten van bepaalde vaardigheden minstens zo belangrijk.

Een medewerker die niet goed is in het uitoefenen van zijn werk kan vakinhoudelijk nog bijleren, maar dit is niet productief als de medewerker niet beschikt over voldoende zelf-vertrouwen of niet durft te spreken in groepen. Een assertiviteitstraining heeft soms meer effect dan een meerjarige vakinhoudelijke opleiding.

Er zal meer aandacht aan opleidingen besteed moeten worden, als medewerkers een groep mensen moeten gaan aansturen. Het gemis van de bijbehorende vaardigheden kan binnen zeer korte tijd leiden tot conflicten en uitval.

Van belang hierbij is dat de manager zorgt dat de eisen en de hoeveelheid werk op een normaal uitvoerbaar niveau komen te liggen. Dit moet worden gerelateerd aan de standaard normen en niet zijn eigen normen. Die kunnen vaak sterk afwijken, omdat veel managers teveel van zichzelf eisen en dat in sommige gevallen projecteren als norm voor hun medewerkers.

Participatie van medewerkers

Een belangrijk aspect ter vermindering van stress is om medewerkers meer invloed te geven op zaken die van persoonlijk belang zijn.

Hierbij wordt o.a. bedoeld:

- de volgorde van de uitvoering van taken,
- flexibele werktijden,
- verandering in werkomgeving,
- mogen meedenken en meepraten over komende veranderingen,
- open communicatie,
- wisselend voorzitterschap,
- werk overleggen,
- beschikbaarheid en zichtbaarheid van het management,
- maken en nakomen van goede afspraken,
- uitwerken van goede ideeën van medewerkers,
- aanspreken op verantwoordelijkheden door zowel de manager als de medewerkers,
- gezamenlijk uitwerken van actieplannen n.a.v. medewerkers motivatie onderzoeken.

Sociale ondersteuning

Managers horen zich regelmatig te laten zien op de 'werkvloer' en aandacht te geven aan iedere medewerker. Daarnaast is het van groot belang om de werkdruk te onderkennen en duidelijkheid te geven over toekomstige actieplannen betreffende stressmanagement. De manager is verantwoordelijk voor het scheppen van een rustige en prettige werksfeer.

Een belangrijke mogelijkheid om sociaal te ondersteunen is, om groepen medewerkers te begeleiden bij gezondheidscampagnes, zoals: fitness, joggen, ziekteverzuimgesprekken, maar ook om medewerkers te waarschuwen voor langdurige overmatige stress en hoe hiermee om te gaan. Bij dit laatste is het belangrijk dat een ervaringsdeskundige, onder regie van de Arbo-dienst, deze gesprekken bijwoont.