

STRESS EN ARBEID

5 november 2001

Jaap van der Stel

De Geestgronden

Een eerdere versie van dit artikel verscheen dit jaar in: J.A. Walburg, J. Jansen & L. Vaandrager (Ed.), *Leefstijl en werk*. Zeist: Cure & Care, 39-51.

INLEIDING

In dit artikel bespreek ik de betekenis van stress in relatie tot de ontwikkeling van de arbeid. Het thema is belangrijk omdat stress (en daaraan gerelateerde problemen) samenhangt met psychische arbeidsongeschiktheid. Nadat ik de achtergronden van het begrip stress heb toegelicht, ga ik in op de vraag of stress in de afgelopen decennia is toegenomen en/of dit ook een toename van psychische problematiek tot gevolg heeft gehad. Daarna bespreek ik specifiek de relatie tussen stress en arbeid én de mogelijkheden om stress te beheersen. Tot slot signaleer ik de groeiende belangstelling voor de emotionele dimensie van arbeid en arbeidsrelaties.

1. HET BELANG VAN HET THEMA STRESS

Het thema psychische arbeidsongeschiktheid én ziekte of disfunctioneren in de arbeid om psychische redenen is sinds enkele jaren niet meer van de maatschappelijke agenda weg te slepen. Tegen lichamelijk ongenoegen kunnen we ons steeds beter weren door verbetering van de arbeidsomstandigheden en scherpe veiligheidsvoorschriften. Tegen psychische overbelasting zijn we echter niet alleen slecht bestand – het blijkt ook uiterst lastig te zijn de oorzaken op het spoor te komen en te beïnvloeden. Slechte werkverhoudingen, foute bazen, hoge werkdruk als gevolg van steeds hoger gestelde verwachtingen, de dynamiek van de markt én niet te vergeten het eeuwige ‘menselijke tekort’, zorgen ervoor dat de psychische klachten in relatie tot de arbeid (burnout, stress, vermoeidheid, depressie en angst) zowel relatief, maar ook absoluut zijn toegenomen (Van der Stel, 2000). Deze ontwikkeling is enerzijds relatief omdat het aandeel van lichamelijke klachten afneemt. De toename is anderzijds ook absoluut omdat werknemers als totale groep steeds meer worden aangesproken op hun psychische capaciteiten en hun vermogens tot samenwerken in teamverband. Dit is het gevolg van de veranderde arbeidsinhoud (mentale werkbelasting) en complexere arbeidsrelaties (hoger beroep op zelfsturing en samenwerking in teamverband).

Het vervelende van psychische arbeidsongeschiktheid is dat het vaak een alles of niets situatie oplevert voor de werknemer: met één arm kun je prima achter de computer ingewikkelde taken uitvoeren; met een depressie of chronische vermoeidheid is alle arbeid vaak al te veel. Hier komt bij dat werknemers met psychische problemen een grote kans hebben dat ze als ongeschikt geëtiketteerd worden. Werkgevers zijn vaak bang dat de problemen van deze werknemers telkens terugkomen. Dit leidt ertoe dat werknemers met psychische arbeidsongeschiktheid veelal voor de volle 100 procent arbeidsongeschikt verklaard worden en dat hun herintegratie (zeker als er nog weinig arbeidsverleden is) slechts in een gering aantal gevallen tot een positief resultaat leidt. Nederland kent ten opzichte van de ons omringende landen de hoogste arbeidsongeschiktheid per hoofd van de bevolking en loopt wat betreft de psychische arbeidsongeschiktheid in Europa voorop, – ruwweg komt 30 tot 40 procent van de gevallen om psychische redenen in de WAO.

In het afgelopen decennium is er van alles bedacht om het ziekteverzuim en de WAO-ininstroom te beperken, met slechts geringe successen. We hebben te maken met een blijvende, fikse stroom van werknemers die om psychische redenen in de WAO belanden (waarvan een flink aantal uiteindelijk in de bijstand terechtkomt). De arbeidsmarkt is evenwel krappere geworden waardoor ook op de 'restgroepen' in de kaartenbakken van de arbeidsbureaus, de uitvoeringsinstanties voor de sociale zekerheid van de sociale diensten een beroep moet worden gedaan. En juist in die bakken neemt het aandeel van de voor het arbeidsproces eigenlijk 'afgeschreven' personen sterk toe. Het betreft hier onder andere degenen die tevens cliënt zijn bij een instelling voor geestelijke gezondheidszorg. Toch vormen zij nog een minderheidsgroep in vergelijking met de honderdduizenden mensen die werken onder stress, leiden aan burnout en klagen over werkdruk.

Het oude adagium *Gij zult werken tot gij erbij neervalt* werkt in onze samenleving niet meer. De te verrichten arbeid is daar ook niet geschikt voor. Moderne arbeid vereist emotionele betrokkenheid – dwang en drang werken averechts. Er is dus behoefte aan verdere ontwikkeling van de vaardigheden en werkmethoden van de professionals die bij de maatschappelijke (her)integratie betrokken zijn. Hier staat tegenover dat tot op heden goed werkzame programma's, waarmee arbeidsongeschikten op enigszins grote schaal weer aan het werk geholpen kunnen worden, niet bestaan. In de afgelopen jaren is niet gebleken dat geld daarbij het belangrijkste obstakel vormde – met grote scheppen is het als subsidie verstrekt aan talloze projectontwikkelaars. Door de recente ontwikkeling van de arbeidsmarkt is in potentie ook het aantal vacatures voor herintredende arbeidsongeschikten fors toegenomen. Zeer waarschijnlijk zijn het de moeilijk te beïnvloeden psychosociale obstakels die arbeidsongeschikten of langdurig werklozen er vanaf houden weer te gaan werken. Herintrede is dus ten dele ook een motivatieprobleem voor zowel de betrokken werknemers als de werkgevers.

We kunnen verwachten dat in het komende decennium er voor werkgevers veel aan gelegen is meer aandacht te gaan besteden aan het psychisch welzijn van hun werknemers. Immers, de vraag naar arbeidskrachten blijft stijgen en het arbeidsaanbod wordt in deze periode krappere als gevolg van de algemene 'vergrijzing' van de bevolking. Werknemers die teveel stress ondervinden op hun werk en zich door hun baas onvoldoende begrepen voelen, kunnen straks, meer dan voorheen, met hun voeten stemmen, met elders wellicht een betere betaling op de koop toe. Wat in de voorafgaande periode nog een 'luke' verschijnsel was – aandacht voor *human resources* – kan in de komende periode een factor zijn die het voortbestaan van ondernemingen in de kern raakt.

2. HET BEGRIP STRESS

Het stressconcept is afkomstig uit de fysiologie. Het is ontwikkeld door Hans Selye (1907–1982; *General Adaptation Syndrome*, later vervangen door de term *stress*) op basis van het werk van onder anderen Claude Bernard (1813-1878) en Walter B. Cannon (1871–1945). Stress heeft betrekking op het conflict tussen de uitgangspositie van het organisme en de vereisten (interne en externe omgevingstoestanden). Het conflict wordt gekenmerkt door:

- specifieke *oorzaken* (stressoren / signalen) die leiden tot een kwantitatieve en/of kwalitatieve verandering van de werking van het organisme;
- specifieke *regulatiemechanismen* (feedback / interactie) gericht op behoud van de integriteit van het organisme;
- specifieke *resultaten* (variërend van herstel of verbetering van de uitgangssituatie tot regressie en ineenstorting van het organisme).

Stress manifesteert zich in een configuratie van neurale en hormonale systemen en is op individueel niveau dus objectief waarneembaar en meetbaar. In beginsel geldt hetzelfde voor de stressoren en de mate van complexiteit c.q. gecompliceerdheid van de omgevingsvariabelen, zij het dat het nog niet goed gelukt is hiervoor stabiele parameters te

vinden. De vraag of de oorzaken van stress en daardoor de stresservaring toeneemt, kan niettemin empirisch beantwoord worden.

Selye deed baanbrekend werk als ontdekker van de neuro-endocrinologische stress-as en de daarin cruciale hormonen zoals CRH, ACTH en cortisol (glucocorticoïden). Cannon legde de vinger op de schadelijke werking van aanhoudende stress voor het organisme. Deze ontdekkingen zouden niet zijn opgemerkt door het grote publiek (*The stress of life* – Selye, 1978), maar slechts zijn toegevoegd aan het kennisbestand van de biomedische wetenschap, als Selye zélf er in de jaren veertig en vijftig niet alle moeite voor deed via onderzoek en een stroom van publicaties het stressyndroom als een cruciale ontdekking te presenteren. Zijn stressbegrip bleef ook niet onopgemerkt in andere wetenschappelijke disciplines zoals de psychologie (en in mindere mate de sociologie). Verder promoveerde hij zijn ideeën op tal van internationale fora. Dit alles heeft ertoe geleid dat de term ‘stress’, veelal onvertaald, op mondiaal niveau in enkele tientallen jaren gemeengoed is geworden. Het is opmerkelijk dat een van oorsprong medisch-wetenschappelijke categorie, na de formulering ervan door Selye in de jaren veertig van de twintigste eeuw, in relatief korte tijd zó diep verankerd is in het volksbewustzijn. Stress bezet het denken over de oorzaken van tal van ziekten, symptomen en problemen.

Een telkens terugkerende kritiek op de term stress is de onduidelijke definiëring ervan. Er zijn zelfs pogingen gedaan om het begrip uit het wetenschappelijke vocabulaire te schrappen. Ten dele is de onduidelijkheid het gevolg van de gebrekkige beheersing van het Engels van de jonge Selye die namelijk uit Midden-Europa naar Canada was geëmigreerd. In plaats van ‘stress’ had hij beter het woord ‘strain’ kunnen gebruiken om aan te geven wat het resultaat is van de op het individu afkomende bedreigingen. Toen hij zich dit realiseerde heeft hij de term ‘stressor’ geïntroduceerd om de oorzakelijke dimensie aan te duiden, maar de verwarring was al gesticht. Desondanks is het begrip nog steeds bruikbaar en zijn de diverse verschijnselen die onder de vlag van stress worden aangeduid zeer reëel.

De functionaliteit van stress

Selye en andere wetenschappers na hem hebben in kaart gebracht hoe – allereerst op fysiologisch niveau – het stressproces werkt. Ze zijn nagegaan wat de uitlokkende variabelen zijn, welke interne mechanismen daarbij betrokken zijn, en wat de potentiële (psychische, fysiologische of sociale) schade kan zijn indien de terugkoppeling dat het systeem weer op een lager activiteitsniveau kan functioneren onvoldoende functioneert. Het stresssysteem is erop gericht de optimale toestand (homeostase) te herstellen door waar nodig hormonale en neurale mechanismen in werking te stellen (McEwen, 2000).

De reactiepatronen, waarmee we de psychische stress lichamelijk tot uitdrukking brengen, zijn evolutionair gezien van heel oude datum. Ze ontleen hun functionaliteit aan levensomstandigheden die we allang niet meer kennen. In zoverre kunnen we het stresssysteem zien als een mechanisme dat vaak onaangepaste responsen geeft op de moderne levenswijze. De ‘vechten-, vluchten, of bevriezen-respons’ die dieren in natuurlijke en mensen in primitieve leefomstandigheden goed van pas komt, is in onze levenswijze meestal ongepast. Teveel en te vaak stress is bovendien schadelijk; de ervaring van stress signaleert bij het individu niet alleen een bedreiging, maar kan voor hem of haar dus ook heel bedreigend zijn.

De ontdekking van dit in evolutionair opzicht heel oude verdedigingsmechanisme was van groot belang om de psychische spanningen die mensen na de Tweede Wereldoorlog ervoeren, en die in verband werden gebracht met de ‘snelle maatschappelijke veranderingen’, onder woorden te brengen en verder te onderzoeken. Het waren allereerst de managers, om te beginnen in de VS, die openlijk verkondigden ‘last’ te hebben van stress – pas jaren later werd het minder ‘chic’ bevonden om gestresst door het leven te gaan. Het verschijnsel werd echter des te meer gesignaleerd onder de lagere maatschappelijke strata. Thans is het vooral

het arbeidsveld waar stress het meest duidelijk wordt vastgesteld en – zo mogelijk – ‘bestreden’.

Mensen zijn nooit alleen maar ‘object’ van invloeden van buitenaf. Ze proberen deze naar hun hand te zetten, bij te sturen of te voorkomen. Wat stress betreft betekent dit dat het van belang is om ook kennis te nemen van de manier waarop mensen – in het verleden, nu en in de toekomst – preventieve mechanismen (coping-strategieën in jargon) ontwikkeld hebben, respectievelijk kunnen ontwikkelen, om zich tegenover *negatieve* stress teweer te stellen. Gezien de ziekmakende potentie van stress is de vraag of de sociale en culturele ontwikkelingen een hogere kans op negatieve stress geven uiteraard zeer relevant.

Stressvolle gebeurtenissen kunnen een cascade aan fysiologische mechanismen in werking stellen die in potentie de individuele gesteldheid en het gedrag op de lange termijn ingrijpend kunnen beïnvloeden (Buchanan, 2000). Er bestaat niettemin een opmerkelijke individuele variabiliteit in de reactie op stressvolle gebeurtenissen. De subjectieve waarneming van de situatie is een belangrijke factor in de individuele respons op ‘objectieve’ stressoren (Biondi & Picardi, 1999). Stress is een belangrijke factor bij het ontstaan en/of verergeren van psychische stoornissen. Echter, de rol van stress bij bijvoorbeeld depressie kan niet als een simpele oorzakelijke relatie worden voorgesteld. In de DSM IV (het diagnostisch classificatiesysteem in de psychiatrie) wordt dan ook alleen bij de posttraumatische stressstoornissen en de aanpassingsstoornissen een direct verband met stressoren gelegd (Dantzer et al, 1999; Newport & Nemeroff, 2000).

3. STRESS ALS DE PRIJS VAN AANPASSING

In onze tijd is het proces van aanpassing aan telkens andere leefomstandigheden en steeds hogere standaards van zelfcontrole een welhaast continue beweging geworden. Het speelt zich allang niet meer alleen tussen generaties af, maar ook binnen een en dezelfde generatie en zelfs binnen eenzelfde levensfase. Niemand kan zich aan dit proces onttrekken. De voordelen zijn duidelijk – een beter en zekerder gesteld leven – maar de kosten zijn hoog. Zelfbeheersing kan ziekmakend zijn wanneer de biologische, persoonlijke en sociale middelen en mogelijkheden om die zelfbeheersing te kunnen waarmaken onvoldoende beschikbaar zijn of het doel te hoog gegrepen is. De psychische belasting is voor velen een bron van onbeheersbare stress. Hier komt bij dat door de individualisering van de overlevingsstrijd mensen zich in probleemsituaties veelal zelf moeten zien te redden.

De mens is in staat zich *zelfbewust*, *autonoom* en *zingevend* te verhouden ten opzichte van zijn of haar omgeving. Maar door het verlies van autonomie wordt de mens ook heel kwetsbaar. Alleen al de *dreiging* van dit verlies, van het zelf niet meer kunnen en mogen bepalen wat goed voor je is, kan uiterst heftige reacties bij het individu oproepen. Het voldoen aan de maatschappelijke vereisten (van zelfbeheersing) is voor de meeste mensen een noodzakelijke strategie om hun (gevoel van) autonomie te behouden. De gelukte zelfbeheersing komt het individu goed van pas bij het vergaren van maatschappelijke waardering en het nastreven van maatschappelijk succes. Maar er ontstaat een groot probleem als die aanpassing uiteindelijk toch ‘tegen beter weten in’ plaatsvindt.

Voor het begrijpen van psychische en psychiatrische stoornissen heeft de voorafgaande gedachtegang de volgende betekenis: het is aannemelijk dat bepaalde individuen of categorieën zich – gezien hun specifieke situatie – genoodzaakt zien (ook al gaat dat meestal niet zo bewust) zich *teveel* aan te passen. Ze houden zich zó krampachtig vast aan ingebeelde of opgelegde idealen dat dit tot vormen van overaangepast gedrag en tot *uitputting* leidt.

Alle aanpassing heeft zijn prijs. De grootste zorgen moeten we ons maken over de werkelijk ‘mislukte’ vormen van aanpassing alsook over de ogenschijnlijk ‘ideale’ vormen. Meestal denken we aan de eerste variant, maar de tweede is minstens zo belangrijk. Mensen die zich alle moeite getroosten om zichzelf ‘onder controle’ te houden, een hoog ambitieniveau hebben en een hoge ‘actiebereidheid’ tonen, lopen het risico te zijner tijd

daarvoor een hoge prijs te moeten betalen. De prijs van aanpassing manifesteert zich ook in de sfeer van de betaalde arbeid, met een hoge uitstroom van arbeidsongeschikten als gevolg.

Stress en psychische problematiek

Idealiter weten mensen een adequaat herstelgedrag of coping-gedrag aan te leren en toe te passen. De kans en de mate waarin dit lukt, is afhankelijk van de maatschappelijke context en van het samenstel en samenspel van de voor het individu relevante biologische, psychologische en sociale randvoorwaarden. Of stress in onze samenleving ‘leidt tot’ een verslechtering van de psychische gezondheid is afhankelijk van de mate waarin en de wijze waarop de individuele handelingsprogramma’s effectief zijn om een voldoende adaptatie (aan het interne milieu en de vereisten van de externe omgeving) voort te brengen. Wanneer dat niet het geval is, leidt dat op termijn tot innerlijke spanningen en een afname van de effectiviteit van de adaptatie (Nesse, 2000). De eigen waarneming daarvan kan leiden tot angst- of depressieve gevoelens, ziekten of anderszins.

Kennis uit het verleden doet er steeds minder toe ten opzichte van een doelgerichte oriëntatie op de actualiteit en de trendmatige ontwikkelingen. Mensen moeten zichzelf daarom in zekere zin telkens opnieuw ‘uitvinden’, zichzelf telkens weer de vraag stellen ‘wie ben ik, wat doe ik en hoe voel ik mij?’, zoals begin twintigste eeuw de Amerikaanse psycholoog William James (1842-1910) al vaststelde. Daarom worstelen de mensen in verhevigde mate met hun identiteit, en moeten ze steeds opnieuw grenzen afbakenen tussen zichzelf en de ander c.q. het andere. De meeste mensen lukt dit – maar hier vestig ik uiteraard de aandacht op diegenen die dat niet lukt, zij die vastlopen in hun levensproject, zij die hopen op een herkenbaar ‘programma’ dat echter allang niet meer bestaat. De psychische stress die met onrealistische verwachtingen en wellicht onvoldoende aangrijpingspunten voor veranderingen gepaard gaat, mag vanuit een cultuurrelativistisch standpunt als een ‘luxevervalsing’ geïdentificeerd worden, vanuit het perspectief van de betrokkenen zélf is het vaak uiterst bedreigend.

Of onder invloed van de hedendaagse omgevingsfactoren stress en daardoor de psychische problematiek daadwerkelijk toeneemt, is echter lastig te beantwoorden. Wel is de verwachting reëel dat in de toekomst de *kans* op psychische problematiek objectief gezien in omvang stijgt (Van der Stel, 2001). Redenen daarvoor zijn:

- het risico op psychische stress door sociale en culturele veranderingen is aanzienlijk; hierbij komt dat mensen steeds hogere eisen aan het persoonlijk welzijn stellen;
- ‘stress’ is een belangrijke factor in het ontstaan van psychische (en psychiatrische) stoornissen;
- de sociale verbanden die vroeger garant stonden voor solidariteit en de mogelijkheid boden voor integratie en sociale steun zijn kleiner geworden en bovendien minder duurzaam;
- er zijn mogelijk onvoldoende coherente coping-modellen en competenties beschikbaar; bovendien bestaat er een scheve verdeling in de verspreiding ervan over de leden van de samenleving;
- door het toenemend tempo van de maatschappelijke veranderingen neemt het risico van een *time lag* toe, - hierdoor neemt de kans dat mensen op tijd een effectieve coping-strategie geleerd hebben af (ook al is deze in beginsel beschikbaar).

Deze toegenomen kans op psychische problematiek hoeft niet tot uitdrukking te komen in een reële toename van gesignaleerde psychische problemen en problematisch gedrag én te leiden tot vragen om hulp. Of dat gebeurt, is afhankelijk van de mate waarin en de wijze waarop:

- beschermende voorzieningen en coping-vaardigheden mensen in staat stellen zich tijdig tegen risico's en bedreigingen te weren;
- er een aantrekkelijk, veelbelovend en effectief systeem van zorg voorhanden en toegankelijk is voor degenen die dat (het hardste) nodig hebben;

- mensen in staat zijn een ‘beantwoordbare’ hulpvraag te stellen en bereid zijn een behandeling te ondergaan en een behandelingsrelatie aan te gaan.

Op voorhand valt dus niet te voorspellen of stress in de komende periode zal leiden tot een waarneembare stijging van probleemgedrag en hulpvragen daaromtrent. Wat anders is dat mensen hun toevlucht zullen nemen tot middelen waarvan zij *denken* dat die hun stress verlichten – waaronder het gebruik van alcohol, drugs en tabak.

4. STRESS EN ARBEID – OORZAKEN, GEVOLGEN EN PREVENTIE

Arbeid neemt in het leven van de volwassenen bevolking een centrale positie in. Klachten over stress zijn dan ook vaak gerelateerd aan het werk. De economie is geglobaliseerd en de effecten van de invoering van de informatie- en communicatietechnologie zijn overal en voor iedereen merkbaar. Arbeidorganisaties hebben te maken met turbulente omgevingen. De verhoging van de arbeidsproductiviteit is een belangrijke voorwaarde voor economische groei.

Bronnen van stress

Voor arbeidsorganisaties is het moeilijk om steeds beter te presteren als dat gepaard gaat met voortdurend interne aanpassingen. Het legt een zware hypotheek op het vermogen van leidinggevenden om de spanningen, die personeelsleden hierbij ervaren, in goede banen te leiden. Voor het management is er verder een toenemende druk om de kosten te beheersen; wat dit betreft is er weinig verschil meer tussen overheidsorganisaties en particuliere bedrijven. Deze druk vormt voor de categorie managers een belangrijke bron van stress.

Stress wordt veelal besproken vanuit een individueel perspectief. Deelname aan de organisatie en het werk vereist psychische aanpassingen bij de betrokken individuen. Zij moeten hun handelen in overeenstemming brengen met de vereisten van de organisatie. Een strategische benadering van het thema kan echter slechts plaatsvinden vanuit een analyse van de kenmerken van de arbeidsorganisatie. Arbeidsplaatsen verschillen – zelfs binnen sectoren – enorm in de mate waarin deze schadelijke stress met zich meebrengen. Idealiter ontwikkelt de organisatie mechanismen om de individuen te beschermen tegen psychische problemen maar de praktijk is anders (James, 1999).

Stressreacties in verband met het werk hangen samen met plotselinge of onbeheersbare verstoringen van de dagelijkse routine alsook een te hoge (fysieke of psychische) belasting. Het werk kan verder onder of juist boven het capaciteitsniveau van de betrokkene liggen en/of te weinig beloning geven. In de laatste decennia hebben grote technologische vernieuwingen en organisatieveranderingen in toenemende mate een beroep gedaan op de flexibiliteit en het aanpassingsvermogen van werknemers en managers. Het is onvoorspelbaar of deze ontwikkeling ooit nog stopt (Schabracq & Cooper, 2000).

De ervaring van stress in de arbeid heeft veel te maken met hoe de arbeidsorganisatie en de stijl van leidinggeven zich ontwikkelt. Verder hangt het samen met de positie die mensen daarin hebben, met welke taken ze zijn belast, de mate waarin hun werk bestaanszekerheid verschaft en ze zich bij de voortgang betrokken voelen én de mate van controle op het werk. Werkstress is ook sterk afhankelijk van persoonlijke kenmerken zoals opleiding, behoeften en aspiraties én de beschikbaarheid over vaardigheden om met probleemsituaties om te kunnen gaan. Ook leeftijd, geslacht en de algemene (geestelijke) gezondheidstoestand zijn van invloed. Tot slot spelen de sociaal-culturele achtergronden een belangrijke rol, zoals tot welke etnische groep men behoort en of er buiten het werk nog tal van zorgtaken liggen (Rees, 1997).

Arbeidsplaatsen verschillen in de mate waarin het management zich verantwoordelijk voelt om schade te voorkomen, bereid is om de medewerkers daarbij te betrekken, en zorg draagt voor de aanwezigheid van effectieve programma's om schade te voorkomen en gezondheid te bevorderen. Tegenwoordig is in het spraakgebruik de term ‘baas’ ingeruild voor

'leidinggevende'. Daarmee komt tot uitdrukking dat de arbeidsverhoudingen een minder hiërarchische lading hebben; leidinggevendens zijn genoodzaakt om met hun medewerkers te onderhandelen en idealiter hen te coachen en beter nog te bezielen. Alhoewel in de afgelopen decennia de kwaliteit van het management in het algemeen is toegenomen staan we toch nog maar aan het begin van de professionalisering van het management. Helaas bestaat er vaak een grote discrepantie tussen wat mensen zeggen wat ze doen en wat ze er feitelijk van terechtbrengen. Dat probleem is fnuikend wanneer dit het gedrag van managers betreft. Vaak prevaleert het eigen belang op korte termijn in plaats van het succes van de organisatie in de toekomst. Het veroorzaakt veel cynisme en het demotiveert medewerkers. Zoiets breekt helemaal op in periodes van grote reorganisaties of fusies en vormt een aanzienlijke bron van stress (Lloyd & Trapp, 1999).

Voorkomen en terugdringen van stress

Als we ervan uit mogen gaan dat instabiliteit de norm is, en dat organisaties zich tegenwoordig eens in de vijf jaar tegen het licht moeten houden, en zichzelf zonodig grondig moeten verbouwen, is het voorstelbaar dat dit grote gevolgen heeft voor de betrokken personeelsleden. Van nature zijn mensen geneigd elke dag hetzelfde leefpatroon te volgen. Dat biedt het beste vertrekpunt voor hun verdere ontwikkeling. Als deze zekerheden op losse schroeven komen te staan, is verzet en zijn negatieve emoties voorspelbaar. Een *gezamenlijke* missie, visie op de doeleinden, waarden en strategie van de organisatie zijn daarom onmisbaar als bindmiddel en als houvast voor alle betrokkenen.

Wanneer leidinggevendens in staat zijn hun medewerkers op een integere wijze duidelijk te maken dat zij een waardevolle bijdrage kunnen leveren aan de organisatie én hun daartoe ook voldoende middelen (zoals opleiding) aanreiken, is de kans op stress die leidt tot psychische problemen en klachten aanzienlijk gereduceerd (McHugh, 1997). Kwantitatieve doelstellingen en resultaten van de organisatie dienen in een goede verhouding te staan tot de emotionele betrokkenheid op de *zin* van het werk. Zo'n situatie draagt ertoe bij dat de organisatie aantrekkelijk blijft voor nieuwe medewerkers en het voorkomt dat de huidige personeelsleden voortijdig opstappen.

Eerder heb ik betoogd dat bepaalde typen werk een (hoog) risico voor stress met zich meebrengen en kunnen leiden tot gezondheidsschade en sociale kosten voor de direct betrokkenen, de werkgever en de sociale omgeving. Omdat de gezondheidseffecten ook buiten het werk, voor anderen én voor andere organisaties negatieve consequenties kunnen hebben, is het gewenst dat arbeidsorganisaties worden aangesproken op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid dat schade wordt voorkomen en dat arbeidsplaatsen veilig zijn (Shain, 1999). Er bestaat altijd de mogelijkheid de technische en sociale organisatie te beïnvloeden en de schade te beperken. Dat kan door de zwaarte van de functies in overeenstemming te brengen met de capaciteiten van de betrokken werknemers. Verder zijn er meestal volop mogelijkheden om de controle op de uitoefening van de functie door de betrokkenen zelf te verruimen. Hiermee kunnen onnodige gezondheidseffecten van negatieve werkomstandigheden voorkomen worden.

Gelukkig zijn er positieve ontwikkelingen vast te stellen. Organisaties benadrukken steeds vaker het ideële, samenbindende element (missie, visie, strategie), beperken het aantal hiërarchische niveaus, stellen autonome taakgroepen en kwaliteitscirkels samen. Alhoewel zulke ontwikkelingen er vooral op gericht zijn om doelmatiger te werken, scheppen ze ook de voorwaarden om de ervaren stress te beperken (Schabracq & Cooper, 2000). Een gunstige ontwikkeling is ook dat de scholing van werknemers zich niet meer uitsluitend beperkt tot de cognitieve en technische vaardigheden om de taakopdrachten uit te voeren. In toenemende mate is er aandacht voor cursussen voor sociale en andere persoonlijke vaardigheden. Het resultaat daarvan is dat werknemers weerbaarder worden om tegenstrijdige eisen en spanningen van zich af te houden of om te voorkomen dat deze negatief uitpakken. Vanwege het risico op ziekteverzuim, schade aan het productieproces of het voortijdig vertrek van

medewerkers c.q. het ontstaan van een negatief imago (vergelijk de klacht over de hoge ‘werkdruk’ in de gezondheidszorg) is stressmanagement voor arbeidsorganisaties een belangrijke voorwaarde geworden om de effectiviteit en doelmatigheid van de organisatie te verhogen.

5. DE EMOTIONELE DIMENSIE

In het tijdsbestek van slechts een eeuw is het karakter van de arbeid veranderd van hoofdzakelijk handarbeid naar overwegend hoofdarbeid. Uiteraard brengt dit geheel andere vaardigheden met zich mee. Daar komt bij dat de moderne arbeid in veel complexere verbanden plaatsvindt dan vroeger het geval was. Managers verlangen op gezette tijden van hun medewerkers dat ze bereid en in staat zijn om het werk vanuit een nieuw perspectief te bezien en in andere organisatiestructuren hun functie uit te oefenen. Flexibiliteit (in denken, voelen en doen) is op alle niveaus van de arbeidsorganisatie een overlevingsvoorwaarde geworden (James, 1996). De arbeidsorganisatie in het postmoderne tijdperk is een ‘lerende organisatie’ geworden die oog heeft voor ‘human resource development’ (Grieves, 2000).

Spiritueel leiderschap

De moderne arbeid is meer dan ooit *sociale* arbeid. De kwaliteit van de relaties tussen de individuele werknemers en de managers, alsook hun sociale vaardigheden, zijn van doorslaggevende invloed op het al dan niet bereiken van de doelen van de organisatie. Als de overeenstemming tussen individuele doelen en belangen en die van de organisatie slechts een gekunstelde constructie blijkt te zijn, wrekt zich dat onherroepelijk (Cacioppe, 2000). In dit verband is de aandacht voor ‘emotionele intelligentie’ en ‘emotiemanagement’ in de literatuur over organisatieontwikkeling, alsook de verschuiving van de aandacht van negatieve naar positieve emoties significant.

Opmerkelijk is dat de nieuwe visie op leiderschap aan het begin van de 21^e eeuw gepaard gaat met een holistische en spirituele benadering. Organisatieontwikkeling is allang het stadium van een eenzijdige aandacht voor *efficiency* voorbij. Naast inzichten vanuit de organisatiewetenschappen en psychologie staan ongegeneerd elementen uit de oosterse filosofie. Spiritualiteit, bedoeld om mensen te helpen de fundamentele *betekenis* en het *doel* van hun werk te leren kennen, is sterk in opkomst. De zoektocht naar identiteit is allang niet meer beperkt tot de privé-sfeer, maar is direct gerelateerd aan het werk.

Vanwege de bijna ‘permanente herstructurering’ waarin veel organisaties verzeild zijn geraakt, wordt van managers een hoge mate van ‘emotionele intelligentie’ verwacht. Werknemers die louter ‘voor het geld’ zich langdurig aan een werkgever verbinden, vormen een slinkende groep ten opzichte van degenen die ook uit zijn op ‘verantwoordelijkheid’ en zoeken naar ‘betekenis’ binnen de context van de organisatie. Managers – of ze het nu leuk vinden of niet – moeten daarom steeds vaker zich gedragen alsof ze psycholoog zijn. In ieder geval moeten ze als een ‘coach’ vaardig zijn in het gewaarworden en hanteren van de emotionele dimensies in het werk (Langley, 2000).

Traditioneel heeft men emotionaliteit en rationaliteit als twee onverenigbare grootheden opgevat, waarbij emotionaliteit toegewezen werd aan het private domein en de rationaliteit aan het openbare domein, waaronder de arbeid. In werkelijkheid spelen ook in het openbare domein emoties een cruciale rol – ze vormen de belangrijkste dragers van de onderlinge contacten tussen medewerkers en leidinggevenden. Hetzelfde geldt voor de relaties met de externe wereld, in het bijzonder de contacten met klanten (Mann, 1997). Het negeren van de emotionele dimensie in de arbeid kan de samenwerking tussen medewerkers en de invloed van leidinggevenden op hun medewerkers ernstig belemmeren (Abraham, 1999).

Positieve emoties

In dit verband is het interessant dat de aandacht voor *positieve* emoties voor gezondheid, welzijn en cognitief functioneren in de psychologie zichtbaar is geworden. Fredrickson (2001) heeft de hypothese ontwikkeld dat het bevorderen van positieve emoties, zoals plezier en tevredenheid, een duidelijk tegenwicht vormt tegen negatieve emoties, zoals angst en depressie, en tegen gezondheidsproblemen die aan stress gerelateerd zijn. In haar model 'vernauwen' negatieve emoties het actuele denken-handelen-repertoire terwijl positieve emoties dit juist verbreden. Daarbij komt dat positieve emoties een tegenwicht kunnen vormen tegenover de cognitieve en gedragsmatige effecten van negatieve emoties. Helaas is het niet mogelijk direct bij jezelf positieve emoties op te wekken, maar het kan wel via een omweg zoals door ontspanningsoefeningen, cognitieve gedragstherapieën of verandering van leefwijze. Voor arbeidssituaties zijn de bevindingen van Fredrickson interessant omdat positieve emoties bijdragen aan een verbreding van de *mind set*. Hierdoor stijgt de kans op een flexibele en creatieve manier van denken.

Een hieraan gerelateerde bevinding is dat de wijze waarop mensen omgaan met hun (negatieve) emoties significant van invloed is op hun geheugen. 'Expressieve onderdrukking' (regulatie nadat negatieve emoties zijn opgetreden) leidt tot vermindering van herinneringen voor emotionele gebeurtenissen, terwijl dat bij 'herwaardering' (regulatie voorafgaand aan eventuele negatieve emoties) niet het geval is. De regulatie van emoties vindt vooral plaats in de context van sociale relaties. Omdat de moderne arbeid steeds sterker een wissel trekt op de sociale competenties van de mensen is het aannemelijk dat de wijze waarop ze hun emoties reguleren belangrijke gevolgen heeft voor hun functioneren in de arbeid (Richards & Gross, 2000). In dit verband is het interessant dat vrouwen in het algemeen minder gebruik maken van expressieve onderdrukking dan mannen, en daarmee in de moderne verhoudingen in het voordeel lijken te zijn (Kring & Gordon, 1998).

Ook in het denken over het hanteren van stress is de bijna exclusieve aandacht voor de negatieve gevoelens en emoties omgeslagen in een meer genuanceerde benadering waarin positieve affecten een belangrijke plaats krijgen. Ze kunnen ook gedurende chronische stress een gunstige uitwerking hebben: ze beschermen mensen in psychologische zin, en ze zijn gerelateerd aan vormen van coping zoals herwaardering van de situatie en probleemoplossend gedrag. Ze geven een positieve kleur aan alledaagse gebeurtenissen. Wat mensen eeuwenlang al gepraktiseerd hebben en in spreekwoorden en zegswijzen hebben samengevat, namelijk dat een 'positieve' herwaardering van de situatie het leven draaglijk maakt, blijkt thans de empirische toets te kunnen doorstaan. Mogelijk berust succesvolle hantering van stress altijd al in hoge mate op de invloed van positieve emoties en gevoelens (Folkman & Moskowitz, 2000).

TOT SLOT

In dit artikel heb ik betoogd dat stress niet louter een individueel probleem is. Het optreden ervan kan niet alleen toegeschreven worden aan individuele eigenschappen of tekortkomingen. Stress ontstaat in de interactie tussen individu en omgeving, waarbij de vaardigheden die individuen ter beschikking staan, alsook hun algemene levenswijze en de doelen die zij zichzelf stellen, even belangrijk zijn als de proceskenmerken van hun sociale en fysieke omgeving. De kritiek op de arbeidsomstandigheden zoals de vakbonden die traditiegetrouw leveren, is in dat opzicht net zo eenzijdig als de individualiserende behandeling van mensen met aan stressgerelateerde psychische problemen in de geestelijke gezondheidszorg.

Idealiter zoeken bedrijven naar een ondersteuningsstructuur rondom de preventie en vroegtijdige signalering van stress die zeer nauw met hun organisatie verbonden is, en die arbeids- en organisatiepsychologische maatregelen naadloos weet te verbinden met klinisch-psychologische interventies gericht op individuele werknemers. Waarschijnlijk zijn bedrijven er op langere termijn beter mee uit (in termen van effectiviteit en kostenbeheersing) als ze zélf

zo'n ondersteuningsstructuur opzetten in plaats van dat ze externe bureaus hiervoor – al dan niet op ad hoc-basis – inschakelen. Door zo'n structuur zelf ter hand te nemen geeft het management bovendien een duidelijk signaal af dat ze de problemen van werknemers niet alleen serieus neemt, maar dat ze zélf verantwoordelijk is om deze samen met de overige werknemers te voorkomen of op te lossen.

Stress in de arbeid zal blijven bestaan. Maar de mate waarin dat in de toekomst tot een toename van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid leidt, hebben arbeidsorganisaties zelf in de hand. Het is aannemelijk dat bedrijven en instellingen steeds meer zullen worden aangesproken op hun plicht om ernstige arbeidsproblemen te voorkomen. Ze zullen minder makkelijk dan nu nog het geval is de kans krijgen om de sociale kosten van werkstress op de samenleving af te wentelen.

LITERATUUR

Abraham R (1999) Emotional dissonance in organizations: conceptualizing the roles of self-esteem and job-induced tension. *Leadership & Organisation Development Journal* 20, 18-25.

Biondi M & Picardi A (1999) Psychological stress and neuroendocrine function in humans: the last two decades of research. *Psychotherapy and Psychosomatics* 68, 114-150.

Buchanan KL (2000) Stress and the evolution of condition-dependent signals. *Trends Ecol Evol* 15, 156-160.

Cacioppe R (2000) Creating spirit at work: re-visioning organisation development and leadership – Part I & II. *Leadership & Organisation Development Journal* 21, 48-54; 110-119.

Dantzer R, Wollman EE, Vitkovic L & Yrmiya R (1999) Cytokines, stress, and depression: conclusions and perspectives. In: Dantzer, R, Wollman EE, Vitkovic L & Yrmiya R (eds) *Cytokines, stress, and depression*. Kluwer Academic / Plenum Publishers: New York.

Folkman S & Moskowitz JT (2000) Positive affect and the other side of coping. *Am Psychol* 55, 647-654.

Fredrickson BL (2001) The role of positive emotions in positive psychology. The broaden-and-build theory of positive emotions. *Am Psychol* 56, 218-226.

Grieves J (2000) Navigating change into the new millennium: themes and issues for the learning organisation. *The Learning Organisation* 7, 54-74.

James J (1996) Thinking in the future. *Industrial and Commercial Training* 7, 28-32.

James K (1999) Re-thinking organisational stress: the transition to the new employment age. *Journal of Managerial Psychology* 14, 545-557.

Kring AM & Gordon AH (1998) Sex differences in emotion: expression, experience, and physiology. *J Pers Soc Psychol* 74, 686-703.

Langley A (2000) Emotional intelligence – a new evaluation for management development? *Career Development International* 5, 177-183.

- Lloyd B & Trapp R (1999) Bosses or leaders? *Leadership & Organization Development Journal* 20, 332-336.
- Mann S (1997) Emotional labour in organizations. *Leadership & Organisation Development Journal* 18, 4-12.
- McEwen BS (2000) The neurobiology of stress: from serendipity to clinical relevance. *Brain Res* 15, 172-189.
- McHugh M (1997) The stress factor: another item for the change management agenda? *Journal of Organizational Change Management* 10, 345-362.
- Nesse RM (2000) Is depression an adaptation? *Arch Gen Psychiatry* 57, 14-20.
- Newport DJ & Nemeroff CB (2000) Neurobiology of posttraumatic stress disorder. *Current Opinion in Neurobiology* 10, 211-218.
- Rees WD (1997) Managerial stress-dealing with the causes, not the symptoms. *Industrial and Commercial Training* 29, 35-40.
- Richards JM & Gross JJ (2000) Emotion regulation and memory: the cognitive costs of keeping one's cool. *J Pers Soc Psychol* 79, 410-424.
- Schabracq MJ & Cooper CL (2000) The changing nature of work and stress. *Journal of Managerial Psychology* 15, 227-241.
- Selye H (1978) *Stress*. Utrecht: Het Spectrum.
- Shain M (1999) The role of the workplace in the production and containment of health costs: the case of stress-related disorders. *Int J Health Care Qual Assur Inc Leadersh Health Serv* 12, i-vii.
- Stel JC van der (1999): Individualisering, zelfbeheersing en sociale integratie. In P Schnabel (red) *Individualisering en sociale integratie*. Nijmegen: SUN.
- Stel, JC van der (2000) Een blik terug en een blik vooruit: een historisch perspectief op vermoeidheid en de wetenschap van vermoeidheid. In D de Ridder, K Schreurs & W Schaufeli (red) *De psychologie van vermoeidheid*. Assen: Van Gorcum, 7-28.
- Stel, JC van der (2001) Het debat dat niet doorging. Over de toe- en afname van psychische problemen. *Psychologie en Maatschappij*, 25, 210-219.