

Innovatieve Interventie Opdracht

TRAINING

"REGIE OVER STRESS"

Halderbergse School - TOP 2016

Er moet steeds meer werk worden verzet in minder tijd. Dit komt door de veranderde omstandigheden bij de overheid. Hoe zorg je dat je niet ten onder gaat aan stress? Hierop het antwoord weten is onontbeerlijk om te kunnen excelleren!





Gemeente
Halderberge

Naam: Sylvia Franken
Studentnummer: 2209402
Klas: HRMT4D

d.d. 13 mei 2016

Naam: Sylvia Franken

Studentnummer: 2209402

Klas: HRMT4D

Opleiding: Human Resource Management

School: Fontys Hogeschool Tilburg

Afstudeerbegeleider: Danny Rysavy

Stagebedrijf: Gemeente Halderberge

Stagebegeleider: Marie Louise Buckens

Eerste beoordelaar: Danny Rysavy

Tweede beoordelaar: Nick Heijder

Openbaar / Vertrouwelijk: Vertrouwelijk

Management Summary

Vitaliteit is een begrip wat steeds vaker wordt genoemd binnen organisaties. Medewerkers moeten gezonder en gelukkiger zijn, om duurzaam inzetbaar te blijven. Stress is beroepsziekte nummer één; zesendertig procent van het werk gerelateerde ziekteverzuim wordt veroorzaakt door werkstress. De mate van vitaliteit neemt af door werkstress en dit heeft zijn weerslag in het ziekteverzuimpercentage.

Het ziekteverzuimpercentage bij gemeente Halderberge ligt hoger dan het gemiddelde percentage, dit is namelijk 4,62 procent. De werkdruk is erg hoog en door allerlei recente ontwikkelingen blijft de werkdruk toenemen. Meerdere medewerkers hebben aangegeven last te ondervinden van de werkdruk. De organisatie lijkt geen oplossing te kunnen bieden om de werkdruk af te nemen; de rol van gemeente verandert en dit brengt meer taken met zich mee. Het nadelige gevolg is dat er meer werkstress ontstaat.

De interventie die voor dit probleem is bedacht, is een training over stress. Deze training richt zich op het verminderen van stress van de deelnemers van de training. Ook worden de deelnemers getraind in het herkennen van stress bij anderen. Doel hiervan is het bewust maken van stress signalen bij andere medewerkers en mogelijke oplossingen bieden. Het idee achter deze training is dat medewerkers elkaar helpen en aanspreken in het verminderen van stress. De training biedt verschillende werkvormen om het leereffect te optimaliseren. Daarnaast geeft het handvaten om in het dagelijks werk beter om te kunnen gaan met stress. Dit zou uiteindelijk moeten leiden tot vitalere werknemers en een lager ziekteverzuimpercentage.

Voorwoord

In het kader van de opleiding Human Resource Management ben ik in januari 2016 begonnen met de innovatieve interventie opdracht (IIO). Een opdracht waarbij er z gezegd geen duidelijke criteria waren voor de inhoud en uitwerking van de opdracht, een opdracht waar je als student je creativiteit in kwijt kon. Een opdracht waarbij ik alleen al van het denken eraan, in de stress schoot.

Maar ondanks dit gegeven ben ik tevreden met het eindproduct. Dit product had niet tot stand kunnen komen zonder hulp van Marie Louise Buckens, Henk Vlastuin en Naomi Eikenboom. Mijn collega's HRM bij gemeente Halderberge. We hebben samen het idee voor deze innovatieve interventie vormgegeven en ik wil ze daarvoor erg bedanken!

Ik wens u veel leesplezier, hopelijk bent u na het lezen van deze opdracht heerlijk ontspannen!

Sylvia Franken



Oudenbosch, mei 2016

Inhoudsopgave

1	Inleiding	7
2	Beschrijving IIO	9
2.1	<i>Methodische Verantwoording</i>	9
2.1.1	Doelstelling	9
2.1.2	Dataverzameling en analyse	10
2.1.3	Onderzoeksopzet en uitvoering	10
2.2	<i>Theoretische Verantwoording</i>	13
2.2.1	Vitaliteit	13
2.2.2	Stress	13
2.2.3	Modellen voor werkstress	17
2.2.4	Methoden voor stresshantering	21
2.2.5	Een training ontwerpen	23
2.3	<i>Samenstelling IIO</i>	26
3	Relevantie IIO	34
3.1	Relatie met sociale innovatie	34
3.1.1	Visie in relatie tot sociale innovatie	34
3.2	Praktische relevantie voor brede HRM-beroepspraktijk	35
3.3	HRM-spanningsdriehoek	35
3.4	Toegevoegde waarde van interventie	36
3.4.1	Bestaande interventies	36
3.4.2	Innovatieve waarde	37
4	Implementatie IIO	38
4.1	Implementatie en uitvoerbaarheid IIO	38
4.2	Haalbaarheid implementatie IIO	39
4.3	Reflectie IIO	40
	Literatuurlijst	41
	Bijlagen	45
	Bijlage I: Risico-inventarisatie & -Evaluatie	46
	Bijlage II: MedewerkersTevredenheidsOnderzoek	47
	Bijlage III: Resultaten vragenlijst	49
	Bijlage IV: Plan van aanpak	52
	Bijlage V: Bijeenkomst team Advies	53
	Bijlage VI: Aanvullende vragen werkdruk	54

Bijlage VII: PowerPoint Stressfysiologie.....	55
Bijlage VIII: Presentatie herkennen van stress.....	71

1 Inleiding

Gemeenten zijn sinds 2015 verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen. Een deel van deze taken hebben de gemeenten overgenomen van de Rijksoverheid. Dit wordt de decentralisaties van overheidstaken naar gemeenten genoemd. De gemeenten hebben er taken bij gekregen. Het gaat om: zorg bieden aan langdurig zieken of ouderen, hulp bij het vinden van werk (of een uitkering verstrekken) en de jeugdzorg. De gemeenten hadden het voortouw en een eigen verantwoordelijkheid bij decentralisaties van overheidstaken. (Rijksoverheid, 2015). De gemeente Halderberge heeft een sociaal wijkteam opgesteld om deze nieuwe taken goed aan te kunnen. Kortgezegd kreeg de gemeente er nieuwe taken bij en werd hiervoor extra personeel tijdelijk aangenomen. Ook de manier van dienstverlening wordt op de schop genomen bij Halderberge; denk hierbij aan de overheids- en burgerparticipatie, gebiedsgericht werken en prettig contact met de overheid. Verder is er ook de nieuwe omgevingswet die naar verwachting in 2018 in werking treedt. Welke extra taken of verschuiving van taken dit met zich meebrengt, is nog niet helder. Daarnaast staat gemeente Halderberge op het punt om een digitaliseringsslag te maken. Er komt een nieuw zaaksysteem wat er voor moet zorgen dat alle digitale stukken via een systeem loopt. Op dit moment zijn de personeelsdossiers nog niet gedigitaliseerd en is dit wel een vereiste voor het goed werken van het zaaksysteem. Wederom komen er meer taken bij. Samenwerking met andere gemeenten wordt voor Halderberge ook steeds belangrijker én noodzakelijker. Halderberge is momenteel bezig om op verschillende gebieden te harmoniseren met 5 andere gemeenten. Zo worden alle arbeidsvoorwaarden geharmoniseerd en werken deze gemeenten samen op het gebied van handhaving en veiligheid.

Halderberge staat voor een flinke opgaven de komende jaren. De taken en rolneming van de gemeente zijn continue in beweging. Met alle landelijke en regionale ontwikkelingen krijgt Halderberge steeds meer te verduren en moet voor optimale dienstverlening blijven veranderen. Ondanks dit gegeven heeft de organisatie vanuit het college een taakstelling opgelegd gekregen voor een besparing van zeventien fulltime-equivalent. Deze taakstelling moet begin 2017 worden gerealiseerd. Als gevolg hiervan moet er meer gedaan worden met minder personeel. Uit de recentelijk gehouden Risico-Inventarisatie en -Evaluatie komt naar voren dat de werkdruk en werkstress erg hoog liggen en hierdoor een risico vormen. Ook uit het laatste MedewerkersTevredenheidsOnderzoek is werkdruk een aandachtspunt. Vijftig procent van de medewerkers geeft aan dat de werkdruk niet acceptabel is. Gemeente Halderberge maakt gebruik van het instrument "Afstemmingsgesprekken". Dit is het beoordelings- en functioneringsinstrument. Tijdens dit gesprek kunnen leidinggevende en medewerker in gesprek gaan over het functioneren en allerlei andere zaken. Ook werkdruk/werkstress kan hier aan de orde komen, maar het is geen vast gegeven. En wanneer dit aan de orde komt, is er ook geen concrete oplossing te bieden. (Monitorgroep, 2015) Immers heeft Halderberge veel taken die opgepakt moeten worden en moet het 'gewone werk' ook uitgevoerd worden. Met alle extra taken die op gemeente Halderberge afkomen, kan dit nog meer negatieve gevolgen betekenen voor de werkdruk. Uit cijfers van het CBS blijkt dat organisaties binnen de bedrijfstak openbaar bestuur in de top drie staan van hoogste verzuimpercentage. (CBS, 2015). Dit komt ook terug in het verzuimpercentage van Halderberge. Dit percentage is 4,62 en ligt hoger dan het Nederlands gemiddelde.

Stress op het werk is dan ook beroepsziekte nummer één. Meer dan een miljoen mensen loopt jaarlijks het risico op een burn-out en andere werk gerelateerde psychische aandoeningen. Uit cijfers van Monitor Arbeid blijkt dat zesendertig procent van het werk gerelateerde ziekteverzuim ontstaat door werkstress. Daarnaast geven drie miljoen van de Nederlandse werknemers aan behoefte te hebben aan maatregelen tegen stress. (Monitor Arbeid, 2014).

Gemeente Halderberge heeft verschillende maatregelen tegen de te hoge werkdruk genomen, deze maatregelen zijn onder andere opgenomen in het Arbobeleid. Ook is als gevolg van de uitslagen van het MedewerkersTevredenheidsOnderzoek het onderwerp

werkdruk behandeld in alle zeven teams en in het managementteam. Samen met de leidinggevenden is gekeken wat de oorzaak is van de werkdruk en welke mogelijke oplossingen hiervoor zijn. Oplossingen die genoemd zijn, zijn prioriteiten stellen, leren nee zeggen, bespreken van werkdruk met collega's en beter plannen en organiseren. Maar wanneer je op de wandelgangen van de gemeente loopt, bij een managementvergadering aanwezig bent, een personeelsbijeenkomst of gewoon een gesprek voert met een naaste collega, komt het onderwerp werkdruk altijd aan bod. De hoogte van de werkdruk vormt op dit moment een hoog risico, een risico waar de gemeente Halderberge nog geen duidelijke oplossing voor heeft. Zij ziet de hoeveelheid werk toenemen, de werkdruk toenemen en tegelijkertijd ook het aantal ziektemeldingen. Er is geen feitelijk direct verband maar het is wel een logisch gevolg. Wanneer de werkdruk, en werkstress, niet kunnen worden verminderd, is een oplossing om te leren omgaan met stress. Met behulp van bijvoorbeeld een training 'regie over stress'. Een training die als innovatie interventie is ontworpen.

Gemeente Halderberge heeft haar eigen opleidings- en trainingsprogramma: de Halderbergse School. Bij de Halderbergse School zijn tien medewerkers ingeschreven bij het TalantenOntwikkelprogramma (TOP). Dit programma heeft verschillende onderwerpen, zoals persoonlijk leiderschap, overtuigend presenteren en omdenken. De medewerkers van het TOP worden omschreven als betrokken en gedreven; de visie van de Halderberge School is dat het TOP medewerkers bagage meegeeft om als voorbeeldrol te fungeren. Voor deze innovatieve interventie zijn deze tien medewerkers geselecteerd als doelgroep.

Opbouw van het rapport

In hoofdstuk 2 wordt de Innovatie Interventie beschreven, waar wordt ingegaan op de methodische en theoretische verantwoording en de samenstelling. In de methodische verantwoording komt de doelgroep, dataverzameling en analyse en de onderzoeksopzet aanbod. In de theoretische verantwoording vindt een uiteenzetting plaats van de verschillende onderwerpen die samen de IIO vormen, onder andere over theoretische modellen over stress en manieren voor stresshantering.

Dan volgt in hoofdstuk 3 een uiteenzetting van de relevantie van de innovatieve interventie. Met onder andere de relatie van de interventie met sociale innovatie, praktische relevantie voor brede HRM-beroepspraktijk en de toegevoegde waarde van de beschreven interventie. Ten slotte wordt in hoofdstuk 4 de implementatie van de interventie uitgewerkt.

2 Beschrijving IIO

In dit hoofdstuk wordt de innovatie interventie beschreven aan de hand van de methodische verantwoording, de theoretische verantwoording en de verantwoording over de gekozen samenstelling van de innovatieve interventie met theoretische onderbouwing.

2.1 Methodische Verantwoording

Hier wordt beschreven wat de doelstelling van de Innovatieve Interventie is, hoe de dataverzameling en de analyse hiervan is uitgevoerd en de komt de onderzoeksopzet en uitvoering aan bod.

2.1.1 Doelstelling

De innovatieve interventie heeft als doel het vergroten van de vaardigheden en kennis van een selecte groep medewerkers van Halderberge over werkstress en omgaan met werkstress. Dit wordt in de vorm van een training gedaan. Deze training zal de medewerkers kennis bij brengen over wat stress is, wat er fysiek gebeurt als je stress hebt, het herkennen van stress bij jezelf en bij anderen en hoe je in het algemeen met stress om kunt gaan. Het kan medewerkers handvaten bieden in hun dagelijks werk zodat ze om kunnen gaan met de hoge werkdruk en het niet leidt tot hoge werkstress en als gevolg hiervan ziekte. Er wordt daarnaast specifiek aandacht gericht op het herkennen van stress bij anderen. Met als doel dat na het volgen van deze training, de deelnemers in staat zijn om stress te herkennen bij anderen en ze hierop ook te attenderen. Het einddoel hiervan is, het verlagen van het ziekteverzuim veroorzaakt door werkstress.

Zoals in de inleiding vermeld, is er sprake van een hoge werkdruk bij Halderberge. Dit wordt bevestigd door de resultaten van het recentelijk uitgevoerde Risico-inventarisatie & -Evaluatie en het MedewerkersTevredenheidsOnderzoek (Zie bijlage I en II). Het managementteam is samen met de medewerkers oplossingen gaan zoeken voor dit probleem. Er zijn enkele medewerkers die bij hun leidinggevende om hulp hebben gevraagd om de te hoge werkdruk aan te pakken. Maatregelen die de organisatie heeft genomen om de werkdruk aan te pakken lijken niet te werken. Het blijkt in de praktijk dat het moeilijk is om de werkdruk te verminderen, ook vanwege het feit dat er de afgelopen twee jaar zeventien fulltime-equivalent van het personeelsbestand is afgehaald. Er moet steeds meer werk worden verzet in minder tijd. Dit komt door de veranderende omstandigheden: de overheid krijgt een andere rol, de organisatie wordt plat, en verantwoordelijkheden liggen laag in de organisatie en niet te vergeten de burgerparticipatie. Hoe zorg je ervoor dat je niet ten onder gaat aan stress? Het bewustzijn van je eigen stressbestendigheid en dit kunnen aangeven en bewaken is zeer belangrijk voor vitale werknemers.

Persoonlijke doelstelling

Tijdens een brainstormsessie met de HRM-adviseurs zijn er verschillende thema's en onderwerpen besproken die voor de innovatieve interventie opdracht gebruikt konden worden. Bijvoorbeeld miscommunicatie tussen leidinggevende en werknemer, onveilige werkomgeving, geen nee kunnen zeggen en een tool box voor teamontwikkeling. Allemaal leuke ideeën, maar toch niet geschikt voor mijn opdracht.

Als ik terugkijk naar de rode draad bij mijn stage, dan is het onderwerp werkdruk vanaf het begin actueel geweest. Eén van de HRM-adviseurs kwam met het idee om een training over stress te ontwikkelen. Stress is voor mijzelf ook een 'actueel' onderwerp. Er zijn veel nachten dat ik 's nachts wakker word en denk wat ik bijvoorbeeld nog moet doen voor de IIO. Terwijl ik dit schrijf schiet de stress ook in mijn lichaam omdat de deadline in zicht komt en er nog veel werk te verzetten valt. De stress heeft veel invloed op mijn lichaam, ik merk dat ik minder gefocust ben en als het ware bevries. Een training over stress zou mij persoonlijk dus ook kunnen helpen.

Daarnaast heb ik psychologie altijd al interessant gevonden en heeft dit naar mijn mening ook raakvlakken met werkstress; we weten allemaal dat het ongezond is, we weten allemaal dat we bijvoorbeeld vaker pauze moeten noemen, en toch gaan we maar door. Wat kan er

nou voor zorgen dat we dit gedrag doorbreken en afscheid nemen van de ongezonde hoeveelheid werkstress? Een training 'ontwerpen over stress' is voor mij daarom een geschikte opdracht als innovatieve interventie.

Innovatief

Na de brainstormsessie en het vaststellen van het onderwerp van interventie, ben ik als eerst gaan onderzoeken wat er op het gebied van trainingen over stress al was. Je hoeft niet lang te zoeken om er achter te komen dat er heel veel trainingen zijn over stress. Ik ben daarom opzoek gegaan naar een innovatief element voor deze training. De trainingen die tot nu toe zijn ontworpen zijn veelal gericht op de persoon zelf. Het idee is dat de training niet alleen handvaten biedt om voor de persoon zelf met stress om te gaan, maar ook voor de werknemers/mensen om hen heen. Hoe dit verwerkt is in de training, is beschreven in paragraaf 2.3 Samenstelling IIO.

2.1.2 Dataverzameling en analyse

Voor de keuze van deze interventie zijn allereerst gesprekken gevoerd met de teammanager van P&O en de HRM-adviseurs. Door middel van een brainstormsessie is vastgesteld dat het thema vitaliteit – werkstress - een geschikt onderwerp was voor de innovatieve interventie. Nadat het thema en onderwerp zijn vastgesteld, ben ik gaan oriënteren naar de maatregelen binnen de organisatie die zijn genomen tegen de hoge werkdruk en heb ik de RI&E en het MTO bestudeerd.

Het eerste idee was om de training te ontwerpen voor alle medewerkers van gemeente Halderberge, omdat de te hoge werkdruk een actueel onderwerp is en veel medewerkers werkstress ervaren. Na een gesprek met een trainer van de Halderberge School werd duidelijk dat het niet verstandig was om de doelgroep groot te maken. Zij kwam dan ook met het voorstel om de training te ontwerpen voor de deelnemers van het TalentenOntwikkelProgramma. Deze doelgroep sluit aan bij het innovatieve gedeelte van de training; er wordt bij het TOP gestuurd op een voorbeeldrol voor de rest van de organisatie. Om de inhoud van de training te bepalen, heb ik een korte vragenlijst uitgezet onder deze tien deelnemers. Op basis hiervan is de training vormgegeven en is geprobeerd om aan te sluiten op de ontwikkelbehoefte van de TOPpers. In bijlage III zijn de resultaten van de vragenlijst opgenomen. De resultaten van de vragenlijst zijn geanalyseerd; er is gekeken welke leerdoelen frequent voorkomen. Dit zijn: theorie over stress, herkennen van stress bij jezelf en bij anderen, leren los laten, omgaan met stress en ombuigen in positieve energie, timemanagement en omgaan met emoties. De leerdoelen "leren los laten" en "timemanagement" zijn niet meegenomen in de ontwikkeling van de training. Dit zijn te grote onderwerpen die in een aparte training behandeld moeten worden.

2.1.3 Onderzoeksopzet en uitvoering

Om de innovatie interventie vorm te geven, zijn verschillende stappen ondernomen. In bijlage VI is het plan van aanpak opgenomen met daarin de acties voor het uitwerken van de innovatieve interventie. Een aantal acties worden kort toegelicht:

- **Theoretische research**

Er is veel aandacht besteed aan het zoeken van relevantie bronnen en theorie om de innovatieve interventie vorm te geven en inspiratie op te doen. Ook gezien het feit dat het onderwerp stress voor mij redelijk onbekend was. Ik ben begonnen om me te verdiepen in wat stress is. Volgens het boek '*Stress en Werk*' van Buunk en Gerrichhausen heeft stress verschillende definities en kan het van verschillende optieken worden gezien. Het boek '*Operationeel Personeelsmanagement*' gaat verder in op werkstress, de oorzaken van stress, verschillende typen stress en de lichamelijke gevolgen. In de Essay '*Theoretische modellen over stress*' van Jonge, Le Blanc en Schaufeli is een uiteenzetting gegeven over de vele verschillend theoretische modellen over stress. Ook hier zie je verschillende opvattingen en definities over hoe stress ontstaat en welke factoren hier van invloed op hebben.

Vervolgens is er in digitale bronnen gezocht naar manieren voor stresshantering, de drie bekendste zijn in de theoretische verantwoording opgenomen. Namelijk de RET-methode, de TRE-methode en mindfulness. Ten slotte heb ik me verdiept in hoe je een training kan ontwerpen en wat hier allemaal bij komt kijken, bijvoorbeeld trainersvaardigheden en de leercirkel van Kolb.

- **Bijeenkomst team Advies**

Tijdens de bijeenkomst van team advies, het team waar P&O ook onder valt, is het onderwerp werkdruk besproken. Er is geprobeerd vast te stellen hoe de werkdruk wordt ervaren, wat de oorzaken zijn en mogelijke oplossingen voor de werkdruk. Ik heb deze informatie gebruikt om de innovatieve interventie te kunnen onderbouwen en het probleem/doelstelling beter in kaart te kunnen brengen. In bijlage V is een overzicht van de resultaten van deze bijeenkomst te vinden.

- **Bijwonen van managementvergadering**

Op 16 maart is er tijdens de managementvergadering gesproken over de werkdruk. Alle teammanager hebben verteld wat er tot nu toe aan maatregelen zijn genomen. Het onderwerp is in alle teams besproken en zij hebben na aanleiding van de resultaten van het MTO aanvullende vragen over werkdruk gemaakt (Zie bijlage VI). Hierdoor zijn de oorzaken van werkdruk verder geschetst.

In het team Klantzaken heeft een medewerker bedacht om elkaars agenda te controleren in het kader van 'ontgaderen'. Collega's stellen elkaar kritische vragen om te kijken of ingeplande vergaderingen echt noodzakelijk zijn om bij te wonen. Dit kan voor meer ruimte in de agenda zorgen.

Bij het team Regie en Verbinding is tijdens het teamoverleg ook met elkaar gesproken over werkdruk. Het team deelt de mening dat het gevoel is dat de werkdruk de laatste periode niet alleen hoger is maar ook niet meer uit pieken bestaat maar uit plateaus, die ook trapsgewijs omhoog lopen. De druk gaat er niet meer af maar blijft continue hoog en wordt steeds weer verder opgevoerd.

Het team Zorg en Jeugd heeft samen een aantal ideeën/oplossingsrichtingen bedacht: Door grote betrokkenheid en 'de lat' voor jezelf hoog te leggen geeft dit werkdruk, dus accepteren dat er door snelheid op kwaliteit moet worden ingeleverd, bespreekbaar maken van de hoeveelheid werk, meedenken in oplossingen en ook leren van elkaar, accepteren dat zaken soms anders lopen en hier positief mee omgaan, flexibel zijn geeft ook stress, veel verandering en onduidelijkheid door nieuwe wetgeving.

- **Gesprek organisatiepsycholoog / loopbaanbegeleider**

Gemeente Halderberge heeft een externe trainster ingehuurd om het management een trainer te geven over ziekteverzuim. Deze trainsters, Deborah Fortuyn, is ook werkzaam als organisatiepsycholoog en geeft trainingen over stress. Om meer input te krijgen voor de innovatieve opdracht heb ik de kans gekregen om een paar vragen aan haar te stellen over waar een goede training over stress aan moet voldoen. Zij vertelde mij dat een goede training moet "leren, ervaren en doen". Samen hebben we de resultaten van de vragenlijst bestudeerd. Deborah heeft een aantal werkvormen gegeven die aansloten op deze resultaten. Ook heeft ze me een korte uitleg gegeven over stress in de hersenen. Deze input heb ik gebruikt voor het uitwerken van het theoretische deel van de training.

Vormgeving training

Op basis van het gesprek met een trainer van de Halderberge School, de resultaten van de vragenlijst onder de TOP-deelnemers, de theoretische research, de bijeenkomst van team Advies, de managementvergadering en het gesprek met Deborah Fortuyn, is het idee voor de innovatieve interventie verder uitgedacht en ontwikkeld. De samenstelling van de IIO is beschreven in paragraaf 2.3.

Als start voor het ontwerp van de training is gekeken naar de resultaten van de vragenlijst (Bijlage III). Deze leerdoelen zijn verwerkt in de gekozen werkvormen en oefeningen. Bij trainingen gaat het om het leren van concrete kennis en vaardigheden die direct toepasbaar zijn in het dagelijks werk. Er wordt gebruik gemaakt van verschillende werkvormen, oefeningen en theoretische kennis. De deelnemer ontwikkelt door middel van te leren, ervaren en te doen.

De training omvat meerdere aspecten die het leren bevorderen, zoals de presentatie stressfysiologie, theorie over coping en de presentatie over het herkennen van stress. De oefening moeten/willen zorgt voor het ervaren wat stress met je lichaam en gedachten doet. Ook de persoonlijke stressoren in groepsverband delen zorgt voor het ervaren van stress signalen. Het doen gebeurt door de oefening ademhalingsruimte, waarbij deelnemers het gevoel van stress kunnen verminderen. Ook het behandelen van casussen en het in gesprek gaan met elkaar is onderdeel van “het doen” van de training. Het leren, ervaren en doen is gebaseerd op de leercirkel van Kolb en de theorie over trainingen ontwerpen van de Galan.

Beide presentaties zijn gemaakt met de hulp van Marie Louise Buckens, zij heeft een opleiding stresscounseling gevolgd.

2.2 Theoretische Verantwoording

In de theoretische verantwoording komen een drietal onderwerpen aan bod. Allereerst het thema van deze Innovatieve Interventie, namelijk vitaliteit. Dan wordt het onderwerp stress verder uitgelicht, waarbij er eerst gekeken wordt naar wat stress is en de oorzaken. Vervolgens komen er theoretische modellen over stress aan bod en methoden voor stresshantering. Ten slotte het derde onderwerp: de training en trainersvaardigheden.

2.2.1 Vitaliteit

Bedrijven en organisaties die werk maken van de gezondheid, betrokkenheid en ontwikkeling van hun medewerkers, plukken daar vaak direct de vruchten van. Het zorgt voor meer werkplezier, minder ziekteverzuim en een hogere arbeidsproductiviteit. Mensen zullen steeds langer doorwerken en de gemiddelde leeftijd op de werkvloer stijgt. Tegelijkertijd vragen economische en technologische ontwikkelingen wendbaarheid van organisaties. Werkgevers en werknemers zorgen ervoor dat ze fit blijven voor het steeds sneller veranderende werk, dit wordt duurzame inzetbaarheid genoemd (Op weg naar duurzame inzetbaarheid, 2015). Ondanks een dalend ziekteverzuim verzwakt de vitaliteit van de beroepsbevolking. Ook werkgevers lijden daar steeds meer onder. Steeds vaker is het verzuim het gevolg van werkstress. Steeds vaker uit werkstress zich in een burn-out. Vooral onder jongeren slaat deze aandoening hard toe (Molijn, 2015).

Vitaliteitspiramide

De vitaliteitspiramide van Albert Sonneveld gaat uit van zes verschillende levensgebieden (zie figuur 1). Met dit model is geprobeerd om alles wat met vitaliteit te maken heeft in een oogopslag te bevatten. De vorm van een piramide is bewust gekozen, hiermee zie je de volgorde van belangrijkheid. Het blijkt dat gezonde voeding belangrijk is, maar een doel in je leven hebben, is van veel groter belang om lang gezond te blijven. Om als mens een goed evenwicht te krijgen is het van belang dat je aandacht geeft aan alle zes gebieden van de piramide.



Figuur 1: Vitaliteitspiramide (Sonneveld, 2013).

2.2.2 Stress

In sommige definities wordt stress primair opgevat als een stimulus, als een bepaald kenmerk van de omgeving, dat wil zeggen: als een gebeurtenis of situatie die op het individu inwerkt en potentieel schadelijk is voor hem. De werkstressonderzoeker Kahn (1981) is een voorstander van deze definitie. Volgens Kahn verwijst de term 'stress' naar de externe krachten of condities waarvan wordt verondersteld of is aangetoond dat ze negatieve effecten op het organisme kunnen hebben. Het woord 'stress' is een verkorte afkorting van 'distress', wat droefheid, smart, ellende of nood betekent (Buunk en Gerrichhausen, 1993). In veel definities wordt stress beschouwd als een psychologische of fysiologische reactie van het organisme op een of andere externe bedreiging. Volgens deze theorie kunnen uiteenlopende factoren stress veroorzaken en is stress een specifieke reactie van het organisme op een externe bedreiging. Het organisme probeert zich teweer te stellen tegen de bedreiging middels een complex geheel van lichamelijke reacties. Dit geheel van reacties

wordt het algemene-adaptiesyndroom genoemd, dat uit drie fasen bestaat. De alarmfase, de weerstandfase en de uitputtingsfase. Hoe vaker dit wordt geactiveerd, hoe meer negatieve gevolgen voor het individu verwacht mogen worden in termen van vermoeidheid, ziekte en veroudering (Buunk en Gerrichhauzen, 1993).

Tot slot kan stress gezien worden als een verstoorde relatie tussen het individu en zijn omgeving. Deze definities van stress zijn in de psychologie het meest gangbaar geworden. Vanuit een interactionele visie kan stress niet gezien worden als een kenmerk van de omgeving, omdat dezelfde ogenschijnlijk stressvolle gebeurtenis bij de een veel meer negatieve reacties oproept dan bij de ander. Stress kan evenmin gedefinieerd worden als een reactie, omdat er heel uiteenlopende stressreacties mogelijk zijn, zoals woede, depressie of lichamelijk klachten. In interactionele definities wordt als typerend voor stress gezien dat zich een bepaalde situatie voordoet die bepaalde eisen stelt, die het individu niet of onvoldoende aankan. Volgens deze interactionele visie ontstaat stress wanneer iemand:

1. Een gebeurtenis als bedreigend of als schadelijk beoordeelt; dit wordt de primaire beoordeling genoemd.
2. Onvoldoende mogelijkheden ervaart om het bedreigende of schadelijke karakter van de gebeurtenis weg te nemen, te voorkomen dat de gebeurtenis optreedt, of de negatieve gevolgen ervan teniet te doen; dit wordt de secundaire beoordeling genoemd. (Buunk en Gerrichhauzen, 1993).

Wat is werkstress?

Het welzijn van medewerkers wordt grotendeels bepaald door de mate waarin ze hun werkzaamheden naar tevredenheid, met plezier en voldoening kunnen uitvoeren. Wanneer medewerkers te veel of oninteressant werk moeten verrichten, ze te weinig verantwoordelijkheden en zeggenschap krijgen, of ze de werkzaamheden onder gevaarlijke of onprettige omstandigheden moeten verrichten, kan dit werkstress tot gevolg hebben.

Werkstress kent vele oorzaken. Deze oorzaken worden ook wel stressoren genoemd (Schoemakers en Koopmans, 2012).

Stress – ook wel werkstress genoemd zodra het direct gerelateerd is aan het werk – wordt vaak verward met werkdruk of werkbelasting. De twee begrippen hebben dat ook veel met elkaar te maken. Een te hoge werkdruk kan leiden tot werkstress, en werkstress kan weer bijdragen aan de werkbelasting. Maar een te hoge werkdruk hoeft niet te leiden tot werkstress. Werkstress wordt niet veroorzaakt door het werk zelf maar door de manier waarop de werknemer reageert op zijn omstandigheden. Stress is een toestand die ontstaat wanneer iemand niet in staat is (of denkt niet in staat te zijn) aan de eisen te voldoen die aan hem worden gesteld. Stress is niet per definitie negatief. Om optimaal te kunnen presteren is een prettige hoeveelheid stress noodzakelijk (Schoemakers en Koopmans, 2012). Pas wanneer we gedurende lange tijd aan stress worden blootgesteld zonder dat we de spanningen kunnen ontladen, heeft dit negatieve gevolgen voor onze gezondheid.

Oorzaken van werkstress

Werkstress kent vele oorzaken. Werkstress treedt bijvoorbeeld op wanneer het voor een persoon niet mogelijk is om binnen de beschikbare werktijd aan de verwachtingen te voldoen. Iemand die de juiste capaciteiten mist voor het werk dat hij verrichten moet, raakt bovendien eerder in de problemen dan iemand die dergelijke capaciteiten wel in huis heeft. Maar er kan ook stress ontstaan bij mensen die onder hun niveau werken, waar de werkdruk in feite te laag is (Schoemakers en Koopmans, 2012). Problemen als gevolg van werkdruk kunnen ook verergeren als onderlinge relaties op het werk stroef verlopen. Of als een leidinggevende zijn werknemer niet begrijpt en nooit waardering uitsprekt, voldoende coacht of te weinig autonomie geeft aan de werknemer. Er zijn dus verschillende stressoren.

Veelvoorkomende stressoren zijn:

- Arbeidsinhoud, voorbeelden zijn: te veel werk, te hoog werktempo, te moeilijk werk, te eenvoudig werk, te monotoon werk, kort cyclisch werk en onduidelijke taakeisen.

- Arbeidsomstandigheden, voorbeelden zijn: lawaai, temperatuur, trillingen, gevaarlijke situaties, werkhouding en zwaar werk.
- Arbeidsvoorwaarden, voorbeelden zijn: lage beloning, ploegendienst, stukloon, weinig loopbaanmogelijkheden, slechte contractvorm en onvoldoende werkzekerheid.
- Arbeidsverhoudingen, voorbeelden zijn: slechte manier van leidinggeven, te weinig verantwoordelijkheden, onvoldoende sociale ondersteuning, te weinig zeggenschap, ongewenste intimiteiten en slechte communicatie.
- Overige, zoals status, feitelijke of dreigende werkloosheid, werk-gezin-relaties en interpersoonlijke conflicten (gebrek aan vertrouwen, openlijke conflicten, vijandigheid en competitie) (Buunk en Gerrichhauzen, p. 23).

Stresstypes

Schoemakers en Koopmans (2012) stellen dat stress niet alleen afhankelijk is van de situatie en de mate waarin de stressor zich manifesteert, maar voor een groot deel ook van de persoon zelf. Niet ieder mens is even gevoelig voor stress. De Amerikaanse gynaecologen Stephanie McClellan en Beth Hamilton onderscheiden vier stresstypes die zowel op mannen als vrouwen van toepassing zijn:

1. Het turbotype
2. Het crashtype
3. Het hooggevoelige type
4. Het bore-outtype

Turbotype

Het turbotype heeft de zaken graag onder controle en is een zeer productief persoon. Als de druk wordt opgevoerd, werkt het turbotype nog een slag harder en probeert hij de zaken nog meer onder controle te houden. Het gevolg is dat hij zich niet meer kan ontspannen, zich voortdurend opgejaagd voelt en de controle niet meer los kan laten.

Crashtype

Het crashtype is een multitasker bij uitstek. Dit type kan veel ballen tegelijkertijd in de lucht houden maar voelt niet aan wanneer het allemaal te veel wordt. Hij gaat door totdat hij crasht. En zodra hij onder de stress bezweken is, is hij tot niets meer in staat. Dit type loopt de grootste kans op een burn-out.

Hooggevoelige type

Bij het hooggevoelige type is de stress gelinkt aan emoties. Wanneer deze persoon last heeft van stress kunnen ogenschijnlijk kleine dingen hem al uit balans brengen. Hij raakt snel uit evenwicht en richt zijn boosheid en agressie niet naar buiten, maar tegen zichzelf.

Bore-outtype

Het bore-outtype raakt gestrest door onderbelasting. Hij realiseert zich dit vaak niet. Uit angst voor overbelasting en een burn-out doet dit type het soms bewust rustig aan. Niet wetende dat onderbelasting juist stress veroorzaakt. Eenmaal gestrest, trekt hij zich terug en is hij moeilijk te motiveren.

Hoe werkt stress in het lichaam?

Bij een gebeurtenis die potentieel bedreigend is, nemen zintuigen signalen waar en de hersenen verwerken dit tot een geïntegreerde boodschap: Pas op! Deze waarneming van potentieel gevaar wordt stress genoemd. Via een onderdeel van de hersenen worden dan twee systemen geactiveerd om te beantwoorden aan de situatie. Allereerst komt het autonome zenuwstelsel in actie. Dat leidt ertoe dat uit een kleine klier het hormoon adrenaline wordt afgegeven. Adrenaline zorgt dat we snel de energie hebben om iets aan de situatie te doen. Via een ingewikkelde route zorgt adrenaline er ook voor dat er in de hersenen een ander hormoon wordt afgegeven, namelijk noradrenaline. Dat helpt om

meteen een 'goede strategie en daarmee oplossing' te kiezen (Scherder, Went, Haring, Ellemers, Joels, Putters en Compennolle, z.d.).

Daarna wordt het tweede systeem in werking gezet, waardoor uit dezelfde bijlief een ander hormoon vrij komt, cortisol. Cortisol is vooral belangrijk voor de lange termijn respons op stress. In de lever zorgt het dat de energievoorraad weer wordt aangevuld. In de hersenen is het belangrijk om goed te onthouden wat er je is overkomen en om het een plaats te kunnen geven. Bij een volgende confrontatie is men beter voorbereid. Cortisol helpt daarbij.

Samen zijn deze systemen een sterk middel om te helpen omgaan met verstoringen in onze omgeving. Het werkt zowel bij fysieke als psychische bedreigingen.

Herhaalde stress die onvoorspelbaar en oncontroleerbaar is brengt een risico met zich mee, dit is bijvoorbeeld werkstress. Wanneer men dag in dag uit negatieve prikkels ervaren, worden onze twee stresssystemen aan het werk gezet. Het lichamelijke systeem maakt overuren en er treedt dan uitputting op. Er komt dan zoveel cortisol vrij dat de receptoren minder gevoelig worden. Het lichaam en hersenen passen zich zo goed en zo kwaad als het kan aan zodat de routinezaken door blijven gaan maar meer complexe zaken worden niet meer zo efficiënt afgehandeld. Cellen in hersengebieden die betrokken zijn bij het 'een plaats geven' aan gebeurtenissen takelen af, terwijl cellen in gebieden die betrokken zijn bij emotie juist groter worden. Zo reageren we steeds emotioneler en minder rationeel op de kleine uitdagingen van het leven. Hoe groter het verschil tussen de eisen waaraan we denken te moeten voldoen en de mate waarin we voelen dat de zaken onder controle zijn, hoe groter de schade door aanhoudende stress (Scherder, Went, Haring, Ellemers, Joels, Putters en Compennolle, z.d.).

Lichamelijke gevolgen

Stress heeft directe gevolgen voor zowel het lichaam als de psyche. Mensen die gedurende korte tijd onder spanning staan, hebben bijvoorbeeld een verhoogde hartslag, een hoog cholesterolniveau en krijgen een extra stoot adrenaline. Dit is een natuurlijke en gezonde reactie van het lichaam, waar mensen in de regel goed bestand tegen zijn. Wanneer echter de stress chronisch wordt, ontstaat er meer 'onnatuurlijke' en ongezondere lichamelijke klachten. Deze worden ook wel de symptomen van negatieve langdurige stress genoemd (Schoemakers en Koopmans, 2012).

Voorbeelden van klachten als gevolg van chronische stress zijn:

- Verminderde weerstand
- Verminderde concentratie
- Hyperventilatie
- Nek- en rugklachten
- Hoofdpijn
- Vermoeidheid
- Maag- en darmklachten
- Eetstoornissen
- Slapeloosheid
- Overspannenheid
- Depressie

Burn-out

Langdurige stress kan leiden tot een burn-out. Iemand met een burn-out is volledig opgebrand. Burn-out resulteert uit een proces waarbij iemand geleidelijk aan minder goed gaat functioneren en het gevoel heeft in toenemende mate geestelijk uitgeput te raken. Uiteindelijk resulteert dit in een gevoel van volkomen leeg te zijn en geen energie meer te hebben. De persoon in kwestie is zowel psychisch als lichamelijk uitgeput. Burn-out gaat gepaard met controleverlies, chronische vermoeidheid en een cynisch en negatief zelfbeeld. Niet lijkt meer zin te hebben en niets lukt meer.

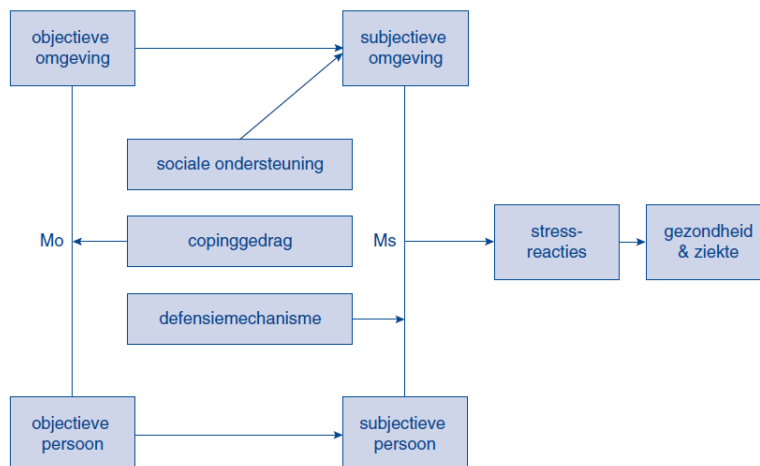
Een belangrijke oorzaak van burn-out is het feit dat het werk of de baas niet langer aan de verwachtingen voldoet. Maar ook een 'midlifecrisis' kan hiervoor zorgen. Het gevolg is dat de werknemer een behoorlijke tijd uit de running is, variërend van een half jaar tot een jaar. Burn-out treft vaak de gemotiveerde en hardwerkende mensen, die zich voor de volle honderd procent inzetten om hun werk zo goed mogelijk te doen (Schoemakers en Koopmans, 2012).

2.2.3 Modellen voor werkstress

De laatste decennia zijn diverse theoretische modellen over werkstress ontwikkeld. De ontwikkeling van deze modellen had tot gevolg dat men conceptuele en praktische relevante vragen in theoretische raamwerken kon gieten en ze vervolgens systematisch kon onderzoeken. (Jonge, Le Blanc en Schaufeli).

Person-Environment Fit Model

Het Person-Environment Fit Model gaat ervan uit dat stress niet afzonderlijk door de persoon of de omgeving veroorzaakt wordt, maar door de zogeheten passing (fit), of beter gezegd geen passing (misfit), tussen beide. Volgens dit model kan werkstress gedefinieerd worden als een 'misfit' tussen de persoonlijke behoeften en de hulpbronnen in de (werk)omgeving, dan wel een 'misfit' tussen de persoonlijke mogelijkheden en de eisen vanuit de (werk)omgeving. Daarnaast wordt er in het model onderscheid gemaakt tussen objectieve en subjectieve 'misfit'. De objectieve 'misfit' betreft een discrepantie tussen de feitelijke toestand waarin de werknemer zich bevindt en de objectieve kenmerken van de werkomgeving. De subjectieve 'misfit' heeft betrekking op een discrepantie tussen de kijk van een werknemer op zichzelf en zijn kijk op de (werk)omgeving. Een andere belangrijke vooronderstelling van het P-E Fit Model is dat zowel een positieve 'misfit' als een negatieve 'misfit' leidt tot stressreacties (Jonge, Le Blanc en Schaufeli). In figuur 1 is het P-E Fit Model grafisch weergegeven.



Figuur 2: Het Person-Environment Fit Model. (Jonge, Le Blanc en Schaufeli).

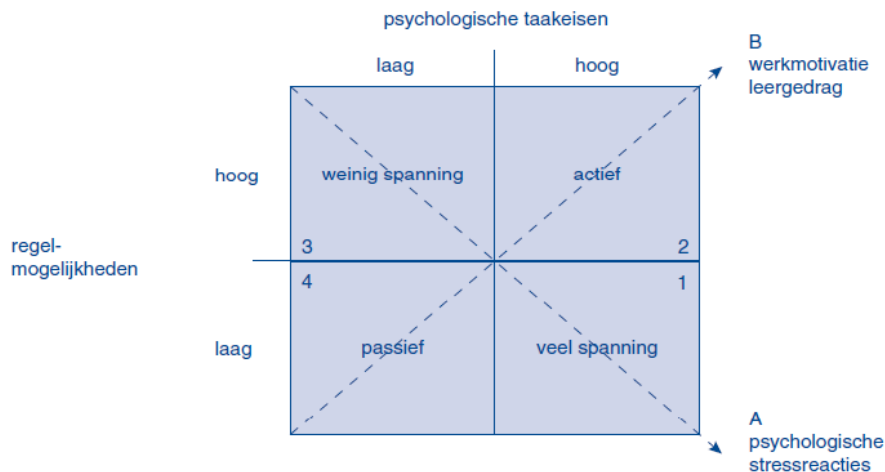
Demand-Control Model

Het DC Model is een omgevingsgericht model waarin twee psychosociale werkkenmerken als belangrijke determinanten van de gezondheid en het welbevinden van werknemers wordt beschouwd. De psychologische taakeisen ('psychological job demands') en regelmogelijkheden ('job decision latitude' of 'job control'). Psychologische taakeisen worden gedefinieerd als psychologische stressoren, aanwezig in de werkomgeving (bijv. grote tijdsdruk, hoog werktempo, moeilijk en geestelijk inspannend werk).

Het gaat hierbij dus niet alleen om de hoeveelheid werk maar ook om de complexiteit ervan. De term regelmogelijkheden kan omschreven worden als de controle van een werknemer over zijn taken en zijn gedrag: hoe hij het werk uitvoert, in welk tempo en in welke volgorde.

Het DC Model gaat uit van twee centrale veronderstellingen, weerspiegeld door de diagonalen A en B (zie figuur 2). De eerste veronderstelling is dat stressreacties zoals psychische vermoeidheid en hart- en vaataandoeningen, voornamelijk veroorzaakt worden door de combinatie van hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden, ook wel beschreven als het interactie-effect.

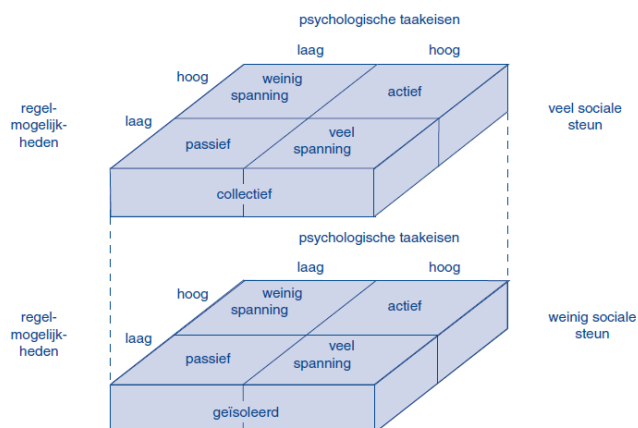
De tweede veronderstelling van het DC Model is dat persoonlijke groei, leer- en ontplooiingsmogelijkheden zich voordoen indien zowel de taakeisen als de regelmogelijkheden hoog zijn. Het werk stelt hoge eisen, maar de werknemer heeft veel zeggenschap in en over het werk, waardoor de eigen kwaliteiten volledig benut en daardoor ook ontwikkeld kunnen worden. (Jonge, Le Blanc en Schaufeli).



Figuur 3: Demand-Control Model. (Jonge, Le Blanc en Schaufeli)

Demand-Control-Support Model

Op basis van empirisch onderzoek is het DC Model in de jaren tachtig uitgebreid met een derde dimensie: sociale ondersteuning in het werk ('workplace social support'). Met het begrip sociale steun wordt hier verwezen naar het bestaan van goede, plezierige relaties met collega's of boven- en ondergeschikten, het kunnen rekenen op anderen, het krijgen van de juiste informatie via anderen, en het verkrijgen van daadwerkelijke hulp, begrip en aandacht wanneer een werknemer in moeilijkheden verkeert. De resultaten van dit onderzoek laat zien dat tekortkomingen in sociale steun de negatieve gezondheidseffecten van werkdruk en regelmogelijkheden versterken. In dit uitgebreide model, het zogeheten Demand-Control-Support Model, staat de interactie tussen taakeisen, regelmogelijkheden en sociale steun centraal. De diverse combinaties van werkdruk, regelmogelijkheden en sociale steun leveren acht soorten werkomgeving op, afgebeeld in figuur 3 (Jonge, Le Blanc en Schaufeli).



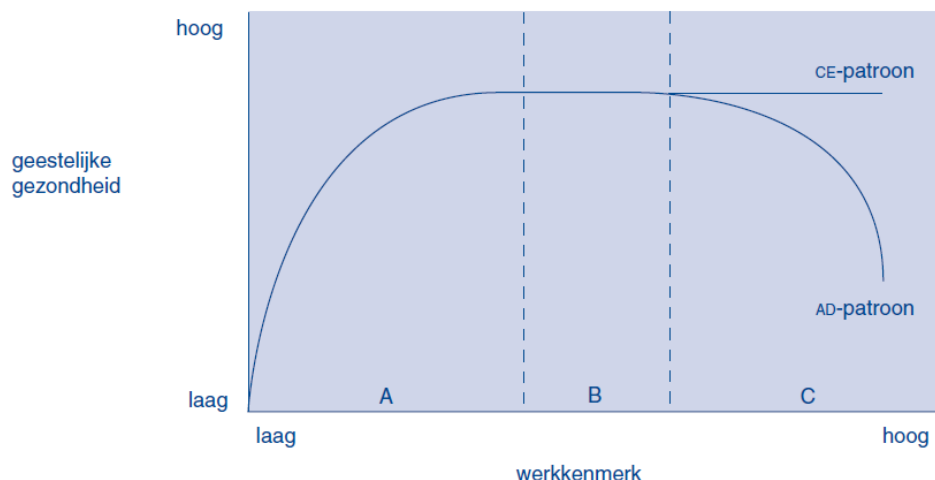
Figuur 4: Het Demand-Control-Support Model (Jonge, Le Blanc en Schaufeli).

Het Vitaminemodel

De Engelse psycholoog Peter Warr (1987;2007) vergelijkt de invloed van omgevingskenmerken op de mentale gezondheid van het individu met die van vitamines op het menselijk lichaam. Het Vitaminemodel is opgebouwd aan de hand van vier elementen:

1. Effecten van omgevingskenmerken op de mentale gezondheid;
2. Categorisering van omgevingsfactoren in een aantal typen;
3. Multidimensionaliteit van het welbevinden;
4. Wisselwerking tussen persoon en omgeving.

Het Vitaminemodel veronderstelt dat werkkenmerken de geestelijke gezondheid op analoge wijze beïnvloeden als vitamines de lichamelijke gezondheid. Men zou dus over 'arbeidsvitaminen' kunnen spreken. De aanwezigheid van werkkenmerken heeft in eerste instantie een positieve invloed op de werknemer. Hoge 'doseringen' van werkkenmerken kunnen tot twee typen effecten leiden. Sommige zullen geen extra invloed op de werknemer hebben, maar een 'Constant Effect' (CE-patroon), terwijl andere een negatieve uitwerking hebben, het 'Additional Decrement' (AD-patroon). Het model onderscheidt negen werkkenmerken, die als determinanten van geestelijke gezondheid worden opgevat: salaris, veiligheid, betekenisvolheid, autonomie, werkdruk, sociale ondersteuning, gebruik van vaardigheden, afwisseling in het werk en feedback (Jonge, Le Blanc en Schaufeli). De effecten van deze werkkenmerken kunnen in twee categorieën verdeeld worden, het CE-patroon en AD-patroon. Drie werkkenmerken worden onderverdeeld bij het CE-patroon (salaris, veiligheid en betekenisvolheid), de andere zes bij het AD-patroon (autonomie, werkdruk, sociale ondersteuning, gebruik van vaardigheden, afwisseling in het werk en feedback).

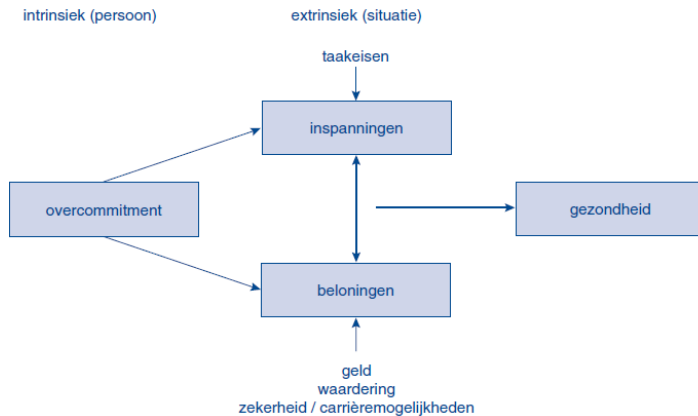


Figuur 5: Het Vitaminemodel (Jonge, Le Blanc en Schaufeli).

Effort-Reward Imbalance Model

Het Effort-Reward Imbalance Model (ERI Model) is ontwikkeld vanuit de gedachte dat de werkrol een belangrijke schakel vormt tussen de persoonlijke behoeften van het individu en de maatschappelijke structuur. Het model legt daarom meer nadruk op de beloningsstructuur van het werk dan op de controlemogelijkheden van de werknemer. Het ERI Model veronderstelt dat inspanning op het werk ('job-related efforts') deel uitmaken van een sociaal uitwisselingsproces, waar normaal gesproken in onze maatschappij een aantal materiële en immateriële beloningen ('occupational rewards') tegenover staan. Onder inspanning worden allerlei typen taakeisen gerekend, zoals tijdsdruk, fysieke inspanningen en taakinterrupties. Onder beloningen wordt in het model verstaan: geld, waardering en zekerheid en carrièremogelijkheden (Jonge, Le Blanc en Schaufeli).

Volgens het model wordt het optreden van stressreacties bepaald door hoge inspanning, gepaard met een lage beloning ('high effort, low reward-imbalance'). Deze disbalans kan leiden tot allerlei stressreacties, zoals hart- en vaataandoeningen, gezondheidsklachten, ontevredenheid en arbeidsverzuim. Verder veronderstelt het model dat persoonskenmerken een grote rol spelen in de relatie tussen werk en gezondheid (Jonge, Le Blanc en Schaufeli).



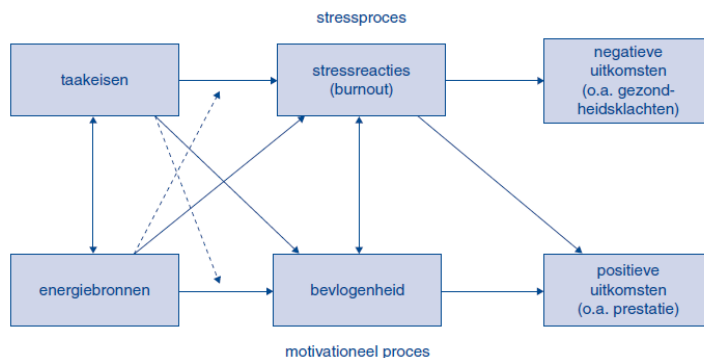
Figuur 6: Effort-Reward Imbalance Model (Jonge, Le Blanc en Schaufeli).

Job Demands-Resources Model

Het Job Demands-Resources Model (JD-R Model) gaat uit van drie veronderstellingen. De eerste veronderstelling is dat elke beroepsgroep weliswaar zijn eigen specifieke risicofactoren voor stress en motivatie kent, maar dat deze onder te verdelen zijn in twee brede categorieën: taakeisen ('job demands') ofwel te leveren inspanningen, en energiebronnen ('job resources') ofwel beschikbare mogelijkheden in het werk of in de werksituatie. Voorbeelden van taakeisen zijn werkdruk, taakinterrupties, rolproblemen en emotioneel veeleisende klanten. Wanneer hoge taakeisen zich voordoen terwijl er onvoldoende mogelijkheid voor herstel aanwezig is, zal dit veranderen in werkstressoren. Het vormt een aanleiding voor negatieve reacties, zoals een burn-out.

In de tweede plaatst veronderstelt het JD-R Model twee parallelle processen. In het eerste stressproces leiden veeleisende aspecten van het werk tot een aantasting van de energiereserves en daarmee op de lange duur tot mentale uitputting. Dit kan weer als gevolg gezondheidsklachten en arbeidsverzuim hebben. Het tweede proces heeft met motivatie te maken en veronderstelt dat de aanwezigheid van energiebronnen, vanwege hun intrinsiek motivationele kwaliteiten, zal leiden tot bevlogenheid.

De derde veronderstelling in het model is tweeledig, en kan samengevat worden als het interactie-effect van taakeisen en energiebronnen op zowel stressreacties als bevlogenheid. Er wordt verwacht dat energiebronnen de ongewenste invloed van taakeisen op stressreacties kunnen compenseren. Ook kunnen energiebronnen vooral een positief effect op motivationele aspecten als bevlogenheid hebben (Jonge, Le Blanc en Schaufeli).



Figuur 7: Het Job Demands-Resources Model (Jonge, Le Blanc en Schaufeli).

Demand-Induced Strain Compensation Model

Het Demand-Induced Strain Compensation Model wordt in Nederland ook wel het Hoofd-Hart-Hand (H-H-H) Model genoemd. Het DISC Model borduurt voort op de (dis)balansgedachten van het DC Model en het ERI Model, dit model is alleen een meer theoretisch omvattend model voor werkstress en arbeidsmotivatie. Daarnaast wordt in het DISC Model aandacht besteed aan recente ontwikkelingen in arbeid. De kern van dit model is dat werk bestaat uit hoofd-, hart- en handtaken en de bijbehorende werkhulpbronnen, en dat mensen mentaal (hoofd), emotioneel (hart) en fysiek (hand) kunnen herstellen van hun werk. De taakeisen in het werk zijn de aspecten die inspanning vragen en onderverdeeld kunnen worden in mentale, emotionele en fysieke taakeisen. Bij mentale taakeisen gaat het om taken die veel mentale inspanning vragen, zoals een complex probleem of hoge concentratie. Emotionele taakeisen zijn taken die veel emotionele inspanning vereisen, zoals conflicten of confrontatie met agressie of lijden. Fysieke taakeisen zijn taken die veel fysieke inspanning vragen, zoals zwaar tillen of lang staan. Hulpbronnen in het werk kunnen worden beschouwd als energiebronnen (Jonge, Le Blanc en Schaufeli). Het DISC Model kent een derde kernbegrip: herstel. Herstel van arbeid wordt in dit model gedefinieerd als het volledig loskomen van het werk. Ook voor herstel geldt een opdeling in mentaal, emotioneel en fysiek werk. Het DISC Model is gebaseerd op zelfregulerende processen, die we overal in het leven tegenkomen, en dus ook op het werk. Zelfregulatie in het werk betreft de inzet van functionele werkhulpbronnen om de effecten van specifieke taakeisen op de gezondheid en arbeidsmotivatie van een werknemer het hoofd te kunnen bieden (Jonge, Le Blanc en Schaufeli).



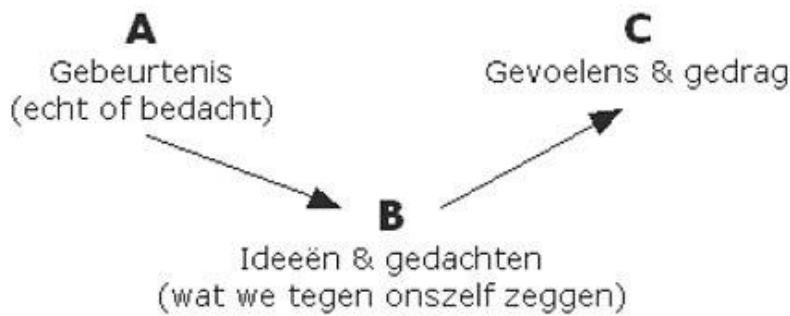
Figuur 8: Het Demand-Induced Strain Compensation Model (Jonge, Le Blanc en Schaufeli).

2.2.4 Methoden voor stresshantering

Er zijn veel methoden voor stresshantering. Sommige daarvan grijpen in op de stressoren, andere op de perceptie en evaluatie van de stressoren, en weer andere op de emotionele reacties en de fysiologische processen (Buunk en Gerrichhauzen, p. 24). Methoden voor stresshantering zijn onder te verdelen in lichamelijke methoden, cognitieve methoden en interpersoonlijke methoden.

RET-methode

Ijzermans en Dirkx (2007) stellen dat spanning en stress maar voor een deel te maken hebben met invloeden van buitenaf. Mensen maken voor een groot deel hun eigen stress. De manier van denken en fantaseren bepaalt uiteindelijk hoe je je voelt en ook hoe je je opstelt en gedraagt. Dit is het uitgangspunt van de Rationele Effectiviteits Training (RET) of Rationeel-Emotieve Training, een methode gebruikt om beter om te gaan met allerlei situaties die aanleiding kunnen zijn voor stress. RET maakt gebruik van het A-B-C schema, op de afbeelding (NLP Opleidingen Brabant, 2014) is dit schema weergegeven.



Figuur 9: Het A-B-C schema (NLP Opleidingen Brabant, 2014)

Volgens de RET-methode zijn het niet de gebeurtenissen zelf die emoties veroorzaken, maar onze gedachten hierover. Niet A, maar B veroorzaakt C. Het zijn onze gedachten en vooral de evaluaties van deze gedachten die het gevoel en het daarmee samenhangende gedrag veroorzaken.

Het veranderen van de destructieve manier van denken en daarmee de irrationele gedachten omzetten in rationele gedachten, is een voortdurend proces van zelfobservatie, veranderen, integreren en stabiliseren:

1. Zelfobservatie: Welke ideeën maken u overstuur?
2. Het veranderen van irrationele ideeën in rationele of constructieve ideeën die minder stress en blokkades veroorzaken.
3. Integreren in uw eigen denken: het stabiliseren van de nieuwe gedachtegang in de manier van denken, zodat een nieuwe denkgewoonte en daarmee ook ander gedrag ontstaat.

TRE-methode

TRE (Trauma, Tension Release Exercise) is een techniek om spanningen, onverwerkte emoties en dagelijks opgelopen stress los te laten. Het omvat een serie van zes oefeningen die de spanning in de spieren helpt te verminderen. Zij helpen stress of spanningen veroorzaakt door moeilijke levensomstandigheden, acute of langdurige stressvolle situaties, of traumatische ervaringen los te laten. Het aanspannen van de Psoas-spier gebeurt als een reflex van het lichaam om de organen te beschermen. Dit verschijnsel komt bij alle zoogdieren voor. Zij gaan ook trillen/schudden na een stressmoment en gaan dan door met hun leven alsof er niks gebeurd is. De mens onderdrukt het rillen, want hij beschouwt dat als een teken van zwakte. Als de Psoas-spier steeds contracter en dikker wordt, trekt hij de onderrug naar voren. Daardoor moeten de nek en schouderspieren het bovenlichaam naar achteren trekken om weer in evenwicht te komen.

De oefeningen lokken dit trillen en of schudden in een gecontroleerde en voortdurende manier uit. De op deze manier opgewekte trillingen, ook wel neurogene tremoren genoemd, beginnen diepe langdurige spanning in het lichaam los te maken. Ze komen uit het centrum van de zwaartekracht van het lichaam, dat wordt beschermd door de Psoas-spieren. Als het trillen in dit centrum is opgewerkt, resoneert het door het hele lichaam, en ontspant het diepzittende langdurige spanning van het heiligbeen tot de kruin. Als de spanning overall wordt vrijgemaakt in het lichaam, registreren de hersenen een daling van pijnsignalen en produceren en produceren zij nieuwe hormonen voor ontspanning en welbehagen. Vaak lijkt deze manier van ontspanning op het ondergaan van een massage. (TRE, z.d.)

Mindfulness

Mindfulnessstraining wordt ook wel aandachtstraining genoemd. Het begrip Mindfulness is afkomstig uit het Boeddhisme. Het staat voor: vriendelijk, liefdevol en opmerkzaam gewaar zijn, zonder oordelen, voor de ervaringen die zich van moment tot moment aandienen. Het gaat over de kunst om aanwezig te zijn in het hier en nu, je leeft intenser en bewuster. Door vaker je aandacht te sturen, leer je afstand te nemen van de spinsels in je hoofd. Je kunt je

beter concentreren, je ontspant gemakkelijker. Met mindfulness leer je bewust keuzes te maken in plaats van automatisch te reageren. Hierdoor vang je stressprikkels eerder en beter op en ga je anders om met gedachtepatronen die niet behulpzaam zijn. Er ontstaat een hogere mate van bewustwording en je kunt beter je grenzen bewaken. Door telkens de verschillende aandachtsoefeningen te doen, ontwikkelt zich op een natuurlijk wijze concentratie. Meer concentratie leidt tot beter kijken, luisteren en waarnemen. Als gevolg daarvan ontstaat meer inzicht.

Er is onderzoek gedaan naar de effectiviteit van mindfulness. Men kan uit dit onderzoek concluderen dat het de kwaliteit van leven kan verbeteren. Het blijkt effectief te zijn in het verminderen van stress, piekeren en angst, en in het vergroten van empathie en zelfcompassie (Aandachttraining.info, z.d.).

2.2.5 Een training ontwerpen

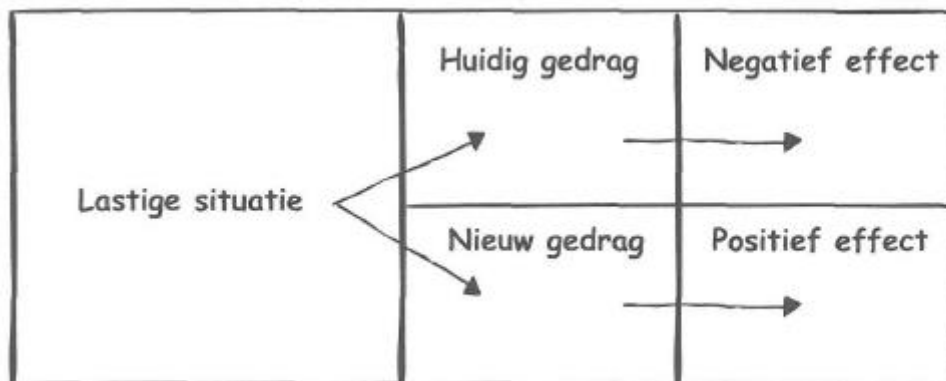
Trainen is het stimuleren van veranderingen van gedrag, vaardigheden en overtuigingen bij deelnemers. Om gedrag te veranderen, is het nodig dat deelnemers hun vaardigheden verbreden, of overtuigingen toetsten en bijstellen (Galan, 2008). Het didactische model van De Galan geeft stapsgewijs aan hoe met succesvol een training kan ontwerpen op basis van de navolgende uitgangspunten:

1. Pijn doet veranderen;
2. Succes leert het best;
3. Hoe dichterbij de praktijk, hoe groter het leereffect;
4. Beter drie dingen goed doen dan zes dingen half (Galan, 2015).

Volgens De Galan kan er door middel van zes stappen een goed ontwerp gemaakt worden: Stap 1: Diagnose van de praktijk. De belangrijkste taak als trainer is om deelnemers iets te leren wat ze ook daadwerkelijk kunnen toepassen in de praktijk. Hiervoor moet de praktijk van de deelnemers centraal staan. Door middel van jezelf te verplaatsen en hiervan een analyse te maken, wordt de praktijk concreet. Er worden de volgende vragen gesteld:

- Welke situatie vinden de deelnemers nu lastig?
- Hoe doen ze het precies en welk effect heeft dat?
- Hoe zouden ze het moeten doen na de training en wat levert het op?

Deze vragen vormen samen het diagnoseschema, schematisch weergegeven in figuur 9.



Figuur 10: Het diagnoseschema (Galan, 2015).

Stap 2: Een globaal programma maken. Het eerste wat bepaald moet worden, is welke onderwerpen aan bod moeten komen. Dit doe je door middel van een groslijst maken van het gewenste nieuwe gedrag. Dan zoek je een passend communicatiemodel bij de verschillende vormen van nieuw gedrag. Als de inhoud van het programma is vastgesteld, moet de volgorde bepaald worden. Tot slot zet je het programma op papier voor de deelnemers.

Stap 3: Onderdelen met focus bepalen. Wanneer het programma is opgesteld, is het van belang om per onderdeel het doel te bepalen. Een concreet doel geeft houvast voor de verdere ontwerpstappen en in de uitvoering. Je weet wat je kun beloven in de introductie en wat niet. Een helder doel helpt ook voor het ontwerp van de nabespreking, omdat je weet naar welke conclusie je wilt toewerken. Tot slot ontwerp je voor elk onderdeel een checklist.

Stap 4: Verder uitwerken van onderdelen. Het ontwerpen van onderdelen begint met de kernoefening, zo voorkom je dat je verdwaalt in de theorie. In de kernoefening ga je uit van lastige situaties van deelnemers en vertaalt die in cases om te oefenen. Wanneer de kernoefening helder is, kun je doorredeneren naar tussen oefeningen. Welke elementen zullen lastig zijn voor de deelnemers en wat zijn de valkuilen waarin ze zullen stappen. Tot slot bedenk je de uitleg.

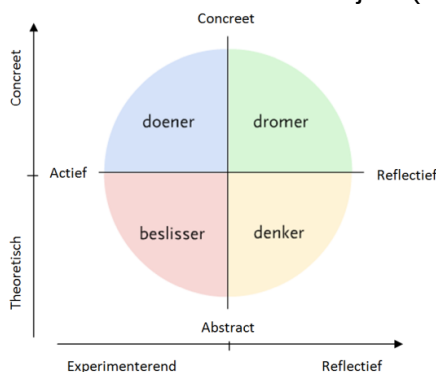
Stap 5: Motiveren van deelnemers. Deelnemers moeten eerst gemotiveerd zijn om te leren; deelnemers zijn optimaal gemotiveerd wanneer ze pijn en vertrouwen ervaren. Veranderen kost energie, zeker als je blijvend gedrag wilt veranderen. Pijn en vertrouwen is te beïnvloeden door te confronteren, reflecteren en introduceren.

Stap 6: Training controleren. Als alle onderdelen ontwerpen zijn, is het handig om de hele training nog een keer te doorlopen. Daarbij let je vooral op twee zaken. Het totaal: hoe is het gesteld met de dynamiek, de afwisseling, leerstijlen en het bioritme van de groep. En op alle overgangen: hoe start je, hoe bespreek je na en welke conclusies trek je?

De leercirkel van Kolb

Bij een training zit er een groep deelnemers die allemaal anders zijn; ieder mens leert op zijn of haar eigen manier. Leren is een proces dat uiteindelijk leidt tot gedragsverandering. De psycholoog Kolb deed onderzoek naar de fasen in het leergedrag en vond vier fasen die alle vier even essentieel zijn (Hendriksen, 2002). Leren begint vaak met een ervaring in de praktijk, een situatie die gebeurt is en waarover men niet tevreden is of juist wel. Dit noemt Kolb de fase van de Concrete ervaring (Galan, 2008). Vanuit de concreet verwoorde ervaring (het werkprobleem) wordt de stap gemaakt naar fase 2 waar de ervaring wordt geobserveerd en hierop wordt gereflecteerd. Vervolgens wordt in fase 3, verkennen van de theorie, nagedacht over de ervaring waardoor ze meer veralgemeeniseerd worden en tot conclusies kunnen leiden. Ten slotte wordt in fase 4 een actieplan geformuleerd dat leidt tot nieuwe acties (Hendriksen, 2002).

Wanneer een training 'succesvol' is, hebben de deelnemers heel de leercirkel actief doorlopen. Kolb zijn stelling is dat er twee leeractiviteiten onderscheiden kunnen worden als mensen iets nieuws leren: het gewaarworden van nieuwe informatie of theorie en het verwerken daarvan. Mensen verschillen in voorkeuren hoe ze hiermee omgaan. Elke leerstijl combineert twee leeractiviteiten. De beste richtlijn voor een training is om te variëren met de verschillende soorten leerstijlen (Galan, 2008).



Figuur 11: de leercirkel van Kolb (Panview, z.d.).

Trainersvaardigheden

Een belangrijke vaardigheid is het omgaan met 'weerstand' van deelnemers. Een belangrijke manier om weerstand te voorkomen is om goed aan te sluiten bij de praktijk van deelnemers. Ook is het leerzaam voor deelnemers wanneer de training het goede voorbeeld geeft, dat de training datgene laat zien wat hij de deelnemers leert.

Een andere belangrijke vaardigheid is het begeleiden van interactie; een training moet in staat zijn om de opdrachten op de juiste manier te instrueren, een nabespreking kunnen leiden, discussies leiden en kunnen omgaan met de tijd.

De laatste belangrijke vaardigheid is de feedbackvaardigheid. Deelnemers komen om te leren hun gedrag te veranderen. Veel van hun gedrag vindt onbewust plaats. Deelnemers hebben blinde vlekken en zien niet goed wat ze doen en wat ze daarmee bereiken; met feedback geef je hier inzicht in (Galan, 2008). De Galan benoemt dat uiteindelijk het belangrijkste element van de trainer 'bevlogenheid' is. Wanneer de trainer enthousiast is, worden de deelnemers dit ook en dat maakt dat ze gaan leren.

2.3 Samenstelling IIO

In deze paragraaf wordt de gekozen samenstelling van de innovatieve interventie beschreven. Er worden verschillende werkvormen toegelicht die samen de training vormen.

De training bestaat uit anderhalve dagdeel, waarbij dag 1 in het teken staat van theorie en educatie over stress, ervaren van stress, omgaan met stress en stresshantering. Dag 2 gaat over het herkennen van stress bij anderen en oefenen met gesprekstechnieken.

PROGRAMMA DAG 1	
Welkom / Voorstellen trainer	9:00 – 9:15
Presentatie Stressfysiologie	9:15 – 10:00
Koffiepauze	10:00 – 10:15
Oefening willen / moeten	10:00 – 10:30
Cirkel van invloed en betrokkenheid	10:30 – 11:00
Oefening cirkel van invloed en betr.	11:00 – 11:30
Theorie omgaan met stress	11:30 – 12:00
Oefening ademhalingsruimte	12:00 – 12:30
Lunch	12:30 – 13:30
Oefening gespreksleidraad	13:30 – 15:30
Energizer spanning	15:30 – 15:35
Driehoek van bewegen, voeding en rust	15:35 – 16:00
Tips voor stresshantering	16:00 – 16:10
Downsizen: Actiepunten	16:10 – 16:45
Afronding dag 1	16:45 – 17:00

Presentatie Stressfysiologie

Doel: Educatie en theorie over stress. De presentatie is opgenomen in bijlage VII.

Oefening: willen/moeten

Doel: Doel van deze werkvorm is om het gevoel te ervaren wat 'het moeten' met onze gedachten en lichaam doet en dus met ons stressniveau.

Instructie: Deze oefening moet in tweetallen uitgevoerd worden. In de ruimte worden twee stoelen neergezet. Eén stoel is de 'moet-stoel', de andere is de 'wil-stoel'. Het tweetal gaat om de beurt in de stoelen zitten, allereerst in de 'moet-stoel'. De ander observeert en geeft feedback over wat men ziet en hoort. Het is de bedoeling dat de deelnemer vijf keer zegt: Ik moet En de zin af maakt met een werk gerelateerd onderwerp. Vervolgens vraagt de deelnemer zich per zin af, waarom? Hierdoor kan men ontdekken waar de deelnemer vast zit in zijn persoonlijke overtuigingen. Dan geeft de andere deelnemer hier feedback op en beschrijft wat hij ziet en hoort. Vervolgens staat de deelnemer uit de 'moet-stoel' op en gaat in de 'wil-stoel' stoel zitten. De deelnemer maakt vijf keer de zin af met ik wil. De andere deelnemer geeft hier weer feedback op. Ook beschrijft de deelnemer op de stoel wat hij voelde.

Verdiepingsopdracht

Denk nu een na over het woord moeten. Het is een van de meest schadelijke woorden in onze taal. Elke keer dat we moeten gebruiken, brengen we dwang in ons leven. Om de ruimte en keuzevrijheid in het leven te vergroten zou je de dwang moeten minimaliseren. Door moeten te vervangen door mogen, willen, kunnen geeft je jezelf de vrijheid en de verantwoordelijkheid om te kiezen in plaats van dat er sprake is van dwang.

Doel: Uitleg over de theorie van Stephan Covey over de cirkel van invloed en betrokkenheid en de link leggen tussen het stressniveau.

Inleiding

Iedereen maakt zich druk om van alles en nog wat: over je gezondheid. Of anderen je aardig vinden, over de manier waarop je leidinggevende dingen regelt, over problemen op je werk enzovoorts. Dit kan van invloed zijn op je humeur, je dag en je stressniveau.

Aan sommige zaken waar jij de druk over maakt kun je iets doen, maar lang niet aan alles. Binnen de cirkel van betrokkenheid is de Cirkel of Influence, de cirkel van invloed. Die geeft het gebied aan waarin je iets kunt veranderen.

Wanneer je cirkel van betrokkenheid veel groter is dan je cirkel van invloed, dus wanneer jij je druk maakt over veel zaken waarin je niets kunt veranderen, voel jij je op den duur boos, gefrustreerd of zelfs ziek. Bovendien krimpt je cirkel van invloed verder, omdat alle energie opdraakt.

Er zijn twee manieren om ervoor te zorgen dat de cirkel van invloed de cirkel van betrokkenheid meer gaat overlappen. Allereerst door je cirkel van invloed te vergroten. Dat kan door datgene waarvan je last hebt aan te pakken, of door je overtuigingskracht en sociale vaardigheden in te zetten om andere mensen tot verandering te bewegen. Wanneer dat allebei niet lukt, is het noodzakelijk je cirkel van betrokkenheid te verkleinen. Je kunt bijvoorbeeld je werkwijze veranderen (Gooiconsult training en advies, z.d.).

Cirkel van invloed

De cirkel van invloed omvat alle zaken waar jij direct invloed op kunt uitoefenen. De kleur van je auto. De manier waarop je omgaat met andere mensen. De baan die je kiest. Alles waar jij direct iets aan kan doen of veranderen ligt binnen jouw cirkel van invloed.

Cirkel van betrokkenheid

Om de cirkel van invloed ligt de cirkel van betrokkenheid. Dit zijn zaken en/of gebeurtenissen die je raken of welke je ervaart, maar je hebt er geen invloed op. De besluiten die het management neemt. De regels die de politiek bedenkt. De verzekeringsvoorwaarden.

Proactieve aandacht

Proactieve mensen richten zich vooral op hun cirkel van invloed. Ze spannen zich in voor zaken waar ze echt iets aan kunnen doen. Ze hebben een positieve energie die zich steeds verder uitstrekt en hun cirkel van invloed vergroot.

Reactieve aandacht

Reactieve mensen richten zich vooral op hun cirkel van betrokkenheid. Ze letten in eerste instantie op de zwakheden van anderen, op problemen in hun omgeving en op omstandigheden waar ze weinig of niets aan kunnen doen. Ze beschuldigen anderen en voelen zich steeds meer slachtoffer. Hierdoor verwaarlozen ze die dingen waar ze echt invloed op uit kunnen oefenen. Hun cirkel van invloed wordt steeds kleiner.

Alles wat zich binnen je cirkel van betrokkenheid bevindt, krijgt geen greep op je, als je zelf binnen deze cirkel actief bent. Al die tijd neem je geen proactief initiatief om een positieve verandering teweeg te brengen.

Directe, indirecte en geen invloed

De problemen waar we mee te maken krijgen, vallen in drie categorieën:



Figuur 11: Cirkel van invloed en betrokkenheid (Nauta, z.d.).

1. Directe invloed (problemen die te maken hebben met ons eigen gedrag);
2. Indirecte invloed (problemen die te maken hebben met gedrag van anderen);
3. Geen invloed (problemen waaraan we niets kunnen doen, het verleden of aspecten uit de omgeving).

Oefening: Cirkel van invloed en betrokkenheid

Doel: Deelnemers laten ervaren waar zij op gefocust zijn: op de cirkel van invloed of op de cirkel van betrokkenheid.

Instructie:

1. Teken drie cirkels om elkaar heen (zie figuur 11). Je krijgt nu een binnen cirkel en een buitencirkel. De binnenste cirkel is de cirkel van invloed en de buitenste cirkel van betrokkenheid.
2. Maak een lijst met al jouw irritaties van dit moment.
3. Beoordeel per irritatie of je er al dan niet invloed op hebt.
4. Plaats de irritaties in de daarbij behorende cirkel. Alles waar je geen invloed op hebt hoort dus in de buitenste cirkel.

Waar bevinden zich de meeste zaken waar jij je druk om maakt zich? In de cirkel van invloed of de cirkel van betrokkenheid? Indien een groot aantal zaken in de cirkel van betrokkenheid ligt kan dit stress geven, het is energievretend. Doordat je energie verliest kan het zelfs van invloed hebben op de zaken waar je wel invloed op hebt. Je hebt minder energie om die zaken aan te pakken die je aan kunt pakken.

Hoe kun je hier nu mee omgaan?

Wanneer je weer iets hebt waar je je druk om maakt. Stel jezelf dan de volgende vraag: Heb ik invloed op de situatie?

Is het antwoord ja? Doe er dan iets aan, het ligt in de cirkel van invloed!

Is het antwoord nee? Dan heb je twee opties:

Optie 1:

Bestaat er een mogelijkheid om jouw cirkel van invloed te vergroten? Dan is dat de beste optie. Bedenk wat je kunt doen om uiteindelijk toch invloed te kunnen uitoefenen op de zaken waarop je eerst geen invloed had. Neem plaats in een klakbordgroep bij een reorganisatie bijvoorbeeld. Of volg eerst een studie om zo toch in aanmerking te komen voor het soort baan wat jij voor ogen hebt.

Optie 2:

Is er geen enkele mogelijkheid tot het uitoefenen van invloed op de situatie? Neem er afstand van. Laat het los. Wanneer je het loslaat creëer je ruimte om je te richten op die dingen waar je wel invloed op hebt. Deze optie is wellicht nog moeilijker dan optie 1. Het kan voor sommige het gevoel geven dat ze opgeven, wanneer ze iets loslaten, maar is dat echt wel zo? Je hebt er ten slotte geen invloed op!

Theorie: Omgaan met stress: Coping

Doel: Bewust worden van verschillende manieren van omgaan met stress en zichzelf daar ook in herkennen.

Coping is hoe men omgaat met stress om de gevolgen van stress te verminderen. Er zijn verschillende manieren waarop men coping toepast. De verschillende 'copingstijlen' kunnen gericht zijn op het oplossen van het probleem of op het verminderen van de emotionele gevolgen van stress.

Emotiegerichte coping is gericht op het af laten nemen van de emotionele gevolgen van stress. Dit doen mensen bijvoorbeeld door het gebruik van middelen. Men kan bijvoorbeeld gaan sporten of TV kijken bij emotiegerichte coping; het gaat om afleiding van het probleem. Ook gaan mensen die emotiegerichte coping hanteren proberen om anders te kijken naar het probleem. Wanneer men een probleem anders beschouwt, zal het een ander emotioneel effect hebben. Mensen kunnen in dit geval bijvoorbeeld zeggen: "het kan altijd erger".

De 'kop in het zand' steken werkt ook als emotiegerichte coping. Als een probleem gewoon te groot is of de oplossing te ver weg, dan kan dit goed helpen om vervelende emoties te verminderen of op te heffen. Dit werkt wel, maar nooit lang. Wanneer je kop in het zand is, dan zie je het probleem misschien niet, maar het is er nog steeds wel. Uiteindelijk zal je het toch onder ogen moeten zien.

Probleemgerichte coping is gericht op het probleem: mensen proberen om de eisen van de omgeving te verlagen of de eigen bronnen te verstreken.

De twee copingstijlen worden vaak tegelijkertijd gebruikt. Terwijl men aan een oplossing voor het probleem werkt, wil men zo mogelijk vervelende gevoelens. Niet iedereen hanteert de juiste copingstijl bij het juiste probleem. Soms is het voor mensen prettiger om even niet aan een oplossing te denken: deze mensen steken vaak hun kop in het zand. Ook kan het zo zijn dat ze niet weten hoe het anders moet; wanneer je nooit een actieve stijl hebt geleerd, dan kun je hem ook niet toepassen. Maar iedereen kan het alsnog leren, vooral door gewoon te doen (Stresshulp.nl, z.d.).

Om met stress om te gaan kan een mens een hele reeks mechanismen ontwikkelen, ook wel copingmechanismen genoemd. Dit zijn mogelijke houdingen, handelingen en acties om te reageren op een probleem, een conflict of een moeilijke situatie. Afhankelijk van de context en de situatie zelf kan het ene mechanisme al efficiënter zijn dan het andere (Mens en gezondheid, 2012).

Hier volgen enkele voorbeelden van copingmechanismen:

- actief handelen: het aanpakken van het probleem en het oplossen
- passief blijven: het probleem ontkennen of vermijden
- sociale steun zoeken: samen met anderen het probleem proberen op te lossen
- depressief gedrag: gevoelens van uitzichtloosheid ontwikkelen, piekeren, zichzelf de schuld geven
- geruststellende gedachten hebben: geloven dat het probleem wel opgelost geraakt of dat het wel goed komt
- gevoelens uitdrukken: spanning, frustratie en agressie er uit gooien, wat komt opborrelen maar laten opborrelen
- palliatief reageren: zich richten op andere dingen buiten het probleem zelf, zoals bijvoorbeeld verslaving

Oefening: Ademhalingsruimte (Mindfulness)

Doel: Deze oefening heeft als doel te leren om tijdens een hectisch moment tot rust te komen door middel van een ademhalingsoefening van drie minuten.

De oefening wordt drie keer herhaald. Tijdens de oefening leidt de trainer de deelnemers door de oefening heen en vertelt de groep de stappen van de oefening. Het is een simpele maar doeltreffende oefening die makkelijk is om te gebruiken op het werk. Deze oefening is gebaseerd op Mindfulness; dit is een methode die je leert te accepteren om te gaan met alles wat zich aandient in het leven van alle dag en een effectieve methode waarmee je stressgevoelens kan reduceren.

Door drie minuten ademruimte kun je kritische gedachten anders bekijken en zie je beter wanneer je vatbaar bent voor gedachten die je niet verder helpen. Dit door je open te stellen voor problematische gewaarwordingen, gedachten en gevoelens in plaats van je gedachten achterna te hollen (In balans met onrust, z.d.).

Stappen oefening

Minuut 1: Ogen sluiten en recht op zitten. Probeer te kijken naar je gedachten, misschien komt er een gevoel of sterke emotie naar boven. Hier hoeft je niet over te oordelen.

Na dertig seconden verplaats je de aandacht naar je lichaam: Wat merk je daar op? Is er spanning of ontspanning, zijn er pijnlijke of vermoeide delen van je lichaam? Scan je lichaam helemaal, top tot teen.

Minuut 2: Richt je nu niet meer op je lichaam en richt je volledig op je ademhaling. Kijk waar de ademhaling ruimte vindt om 'te stromen' in je lichaam. Volg elke in- en uitademing.

Minuut 3: In de laatste minuut richt je je nergens specifiek op. Je volgt gewoon wat zich aandient. Merk op wat op de voorgrond komt en laat het dan weer los. Soms is dat ademhaling, soms je lichaam, gedachten of geluiden van buitenaf.

Wanneer er onprettige sensaties of gedachten zijn, geef deze dan ook ruimte en aandacht. Je wordt uitgenodigd om onder oordeel contact te maken met wat je op dat moment ervaart. Probeer er op te letten dat je tijdens de oefening je aandacht zowel bij je gevoel als bij je ademhaling houdt. Als je je alleen op je gevoel richt, neemt de spanning en emotionele lading in je lichaam meestal toe. Wanneer je je alleen op je ademhaling richt, kom je niet bij wat er in je omgaat.

Oefening: Gespreksleidraad

Doel: In gesprek gaan met elkaar en bewust worden van de persoonlijke oorzaken van stress(in kaart brengen van stressoren), en handvaten bieden om het gesprek met anderen aan te gaan.

Instructie: Er worden drie groepjes gemaakt, elke groep heeft een gespreksleider. Kernwoorden voor succes: luisteren, samenvatten en doorvragen, open en eerlijk. Er zijn twaalf gesprekskaarten met ieder een ander thema. Ieder thema heeft een hoofdvraag om het gesprek mee te beginnen. Om de beurt pakt een groepslid een kaart, de andere groepsleden beginnen met vragenstellen. Het is de bedoeling dat er per kaart verbeterpunten en succespunten worden opgeschreven. Ook wordt de cirkel van invloed en betrokkenheid meegenomen in de verbeterpunten. Uiteindelijk heeft iedere deelnemer in beeld waar oorzaken van stress vandaan komen en worden er mogelijke oplossingen gegeven.

Thema 1: Oorzaken van werkstress.

Hoofdvraag: *Wanneer is er bij jou sprake van werkstress? Heb je hier wel eens mee te maken?*

Thema 2: Aanpak van werkstress.

Hoofdvraag: *Wat doe je zelf om de werkstress te verminderen? Wat doet de organisatie om jouw werkstress te verminderen?*

Thema 3: Werkplezier.

Hoofdvraag: *Wat geeft jou werkplezier?*

Thema 4: Ontwikkeling en werkzekerheid.

Hoofdvraag: Hoe worden de kansen, talenten en ontwikkelmogelijkheden van jou en je collega's gezien en gestimuleerd?

Thema 5: Werkstress in beeld.

Hoofdvraag: Hoe wordt werkstress in de organisatie of team in kaart gebracht?

Thema 6: Regelmogelijkheden.

Hoofdvraag: Welke regelruimte heb je in je werk?

Thema 7: Werk en privé.

Hoofdvraag: Welke mogelijkheden heb je om werk en privé goed op elkaar af te stemmen?

Thema 8: Ongewenst gedrag.

Hoofdvraag: Heb jij of hebben jouw collega's last van ongewenst gedrag op de werkvloer? Welke vormen?

Thema 9: Signalen van stress of overbelasting.

Hoofdvraag: Hoe merk je dat je last hebt of dat een collega last heeft van stress?

Thema 10: Stijl van leidinggeven.

Hoofdvraag: Wat vind jij van de omgang tussen leidinggevend en de medewerkers?

Thema 11: Werksfeer.

Hoofdvraag: Wat vind jij van de werksfeer?

Thema 12: Ondersteuning en herstelmogelijkheden.

Hoofdvraag: Wat vind je van de mogelijkheden voor ondersteuning en herstel?

Energizer: Spanning

Doel: Energie opwekken en spanning ervaren.

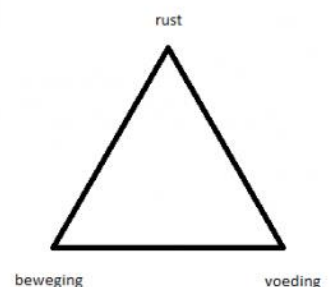
Instructie: De deelnemers mogen in een cirkel gaan staan met de armen recht vooruit. Ze moeten hun vuisten ballen: flink aanspannen. Dit moeten ze vijftien seconden volhouden. De meesten zullen alles aanspannen en vastzetten, zowel de spieren als ademhaling. Dan roept de trainer "stop".

Vraag de deelnemers wat er met ze gebeurde; met je gezicht, je adem, je spanning, etc. En hoe dat kan. Leg uit hoe het zit met spanning en hoe snel mensen alles vastzetten. Leg ook uit dat je op z'n moment minder beweeglijk en minder flexibel bent en dat je ook nog eens minder goed kunt nadenken. Doe het nog een keer: vraag de deelnemers nu om alleen de vuisten te ballen; hou de rest bewust ontspannen (Kapok, z.d.).

Theorie: Driehoek van bewegen, voeding en rust

Doel: bewust worden van het feit dat bewegen, voeding en rust invloed hebben op het verminderen van stress.

De invloed van bewegen, voeding en rust op elkaar is erg groot. Bewegen doe je de hele dag door, ook als je niet sport. Bewegen kost energie. Energie haal je uit je voeding. Het vrijmaken van energie (en het aanleggen van reserves) gebeurt in rust. Kortom: voeding en rust zijn nodig om te kunnen bewegen. Er is veel bekend over de invloed van bewegen op je psychisch welbevinden. 'Running-therapie' is bij mensen met een depressie vaak effectiever dan medicatie.



De positieve invloed van gezonde voeding op je stemming is wetenschappelijk onomstreden. Gezonde (verse) groenten, vis en noten bevatten bouwstoffen die de aanmaak van bepaalde hormonen beïnvloeden. Deze hormonen spelen een rol bij ons slaap-waakritme en ons geluksgevoel.

Stress heeft veel invloed op je welbevinden. De aanwezigheid van stress is een gezond fenomeen. Stress zorgt ervoor dat je actief en alert kunt zijn en blijven. Stress heeft ook een belangrijke sturende werking in de hersenen op je gevoel en emoties. Een teveel aan stress zorgt voor gevoelens van onbehagen en gejaagdheid. En teveel stress leidt ook tot negatieve processen in de hersenen. Hierdoor ga je bijvoorbeeld snoepen of overmatig eten. Of er ontstaat onwil om te gaan bewegen.

Stress is dus te beïnvloeden door de driehoek van bewegen, voeding en rust; dit moet met elkaar in balans zijn voor een gezond resultaat.

Tips voor stresshantering

Doel: Het delen van tips voor stresshantering die gemakkelijk uit te voeren zijn tijdens het werk.

- ✓ Kijk eens een minuut uit het raam, ook al heb je het heel erg druk, gun jezelf rust;
- ✓ Probeer bewust te vertragen, bijvoorbeeld wanneer je koffie gaat halen. Langzaam lopen, bewegen, ademen en praten;
- ✓ Ademhalingsruimte;
- ✓ Denk aan de cirkel van invloed en betrokkenheid;
- ✓ Maak stress bespreekbaar, deel het met collega's of leidinggevenden;
- ✓ Multitasking is niet effectief; doe 1 ding tegelijk;
- ✓ Eet gezond, zorg voor ontspanning en beweging;
- ✓ Positief denken!

Downsizen: Actiepunten

Doel: Deelnemers formuleren persoonlijke actiepunten die ze kunnen toepassen in het dagelijks leven.

Instructie: Je gedrag verandert in kleine stapjes. Het veranderen van je gewoontes is erg lastig. Dus moet je zorgen dat je doelen haalbaar zijn. De deelnemers gaan nu ieder voor zich zelf actiepunten formuleren. Daarna vertellen ze om de beurt hun actiepunten tegen de groep. De trainer beoordeelt of het actiepunt voldoende "gedownsized" is, anders moeten de deelnemer het actiepunt verkleinen.

PROGRAMMA DAG 2	
Welkom	9:00 – 9:15
Presentatie: Herkennen van stress	9:15 – 9:45
Casus stress	9:45 – 10:15
Koffiepauze	10:15 – 10:30
Theorie: Gesprekstechnieken	10:30 – 10:45
Casus in tweetallen	10:45 – 11:45
Afronding training	11:45 – 12:15

Presentatie: Herkennen van stress

Doel: Deelnemers de invloed van stress leren op het gebied van je lichaam, gedrag, emotie en gedachten. En daarnaast ook verschillende stress signalen op basis van de vier kleuren van Jung leren herkennen. De presentatie over het herkennen van stress is opgenomen in bijlage VIII.

Casus stress

Doel: Een casus behandelen als voorbeeld tussen twee collega's die met elkaar in gesprek gaan over stress.

Instructie: De trainer vraag of 1 van de deelnemers wil deelnemen in de casus. De trainer is de gespreksleider en gaat het gesprek aan over stress.

Casus: Petra is een communicatieadviseur. De werkdruk bij het communicatieteam ligt enorm hoog. Petra heeft bij haar leidinggevende al vaker aangegeven dat het haar teveel wordt, maar haar leidinggevende lijkt niks aan het probleem te kunnen doen. Petra is bezig met het schrijven van een persbericht. Een collega van P&O vraagt of ze even tijd voor haar heeft. Ze snauwt de collega af en zegt dat ze geen tijd heeft. Jij als haar naaste collega ziet wat er aan de hand is en gaat het gesprek met haar aan.

Theorie: Gesprekstechnieken

Doel: Richtlijnen meegeven voor het goede gesprek met een collega.

GESPREKSTECHNIEKEN



- Heb onvoorwaardelijke aandacht voor je gesprekspartner, luister en vraag actief door: wat is de reden van stress, welke stressoren zijn er?
- Luister naar je intuïtie en ben je bewust van je reacties: is er meer aan de hand, is dit de echte reden van het gevoel?
- Inventariseer om tot een mogelijke oplossing te komen of vermindering van het probleem: op welke stressoren heeft de persoon invloed, welke moet hij los laten?
- Let op: alleen bewustwording is al een stap in de goede richting, probeer niet de rol van coach op je te nemen.
- Kernwoorden: vertrouwen, gehoord worden, bewustwording

Casus in tweetallen

Doel: Oefenen met casussen over werkstress, verbeteren van gesprekstechnieken, theorie toepassen van dag 1 en 2.

Instructie: De deelnemers worden verdeeld in tweetallen. Ieder tweetal vertelt om de beurt een persoonlijke casus. Wanneer de gespreksleider niet meer weet hoe verder te gaan met het gesprek, kan hij vragen om een interventie. De trainer probeert dan verder te helpen. Na iedere ronde worden de knelpunten, ervaringen en successen gedeeld met de groep. Vervolgens wisselen de deelnemers zodat er geoefend wordt met meerdere gesprekspartners.

3 Relevantie IIO

In dit hoofdstuk wordt de relevantie van de innovatie interventie beschreven op verschillende niveaus. Allereerst wordt de relatie met sociale innovatie beschreven in de beroepspraktijk gevolgd door een visie vraagstuk, dan wordt de praktische relevantie voor de HRM-beroepspraktijk beschreven op micro-, meso- en macroniveau. Ten slotte komt de toegevoegde waarde van de innovatieve interventie aan bod.

3.1 Relatie met sociale innovatie

In deze context is het begrip sociale innovatie als volgt gedefinieerd: sociale innovatie is een verzamelnaam voor hedendaagse initiatieven van mensen en organisaties gericht op innovatieve oplossingen voor maatschappelijke vraagstukken. Sociale innovatie begint bij personen en organisaties die een maatschappelijk probleem zien en het plan opvatten er iets aan te doen. Dat kan uitgroeien tot een breed initiatief van diverse partijen en personen, denk aan burgers, ondernemers en wetenschappers. Het kan om lokale initiatieven gaan, maar ook om complexe samenwerkingsverbanden op nationaal of internationaal niveau (AWT, januari 2014).

In de inleiding wordt het maatschappelijke probleem van deze interventie geschetst. Werkstress is beroepsziekte nummer één; zestig procent van het ziekteverzuim heeft te maken met werkstress. Dit maatschappelijk probleem vindt ook zijn weerslag binnen gemeente Halderberge. Dit blijkt uit het recentelijk gevoerde MTO en RI&E. De ontworpen training van deze interventie richt zich op tien werknemers van Halderberge. De achterliggende gedachte hierbij is dat deze tien werknemers een voorbeeldrol hebben binnen de organisatie. Het doel van de training is het bewustzijn van de eigen stressbestendigheid, en dit kunnen aangeven, bewaken en hieraan kunnen werken. De deelnemer worden ook getraind op het herkennen en aangeven van stress bij anderen. Dit zou kunnen betekenen dat deze werknemers geen risicogroep meer vormen voor ziekteverzuim gerelateerd aan werkstress. Hiermee heeft de interventie een kleine bijdrage geleverd aan het grotere maatschappelijk probleem.

3.1.1 Visie in relatie tot sociale innovatie

Naar mijn mening heeft de overheid een belangrijke rol in het aansporen tot sociale innovatie. Een organisatie als gemeente Halderberge kan hier het voortouw in nemen door middel van het bedenken van sociale innovaties en deze implementeren in de samenleving. Een sociale innovatie biedt een oplossing voor maatschappelijke vraagstukken. De interventie die door middel van een training is vormgegeven, biedt niet zo zeer een oplossing voor het maatschappelijke probleem: ziekteverzuim door werkstress. Het is meer een hulpmiddel om het probleem aan te pakken. Het verdient naar mijn mening pas de term sociale innovatie als deelnemers na het volgen van de training geen werkstress meer ervaren en ook de werkstress van andere werknemers volledig weg kunnen nemen. Pas dan biedt de interventie echt een oplossing voor het probleem.

Het aanbieden van een training over werkstress heeft wel positieve gevolgen binnen de organisatie. Zoals eerder vermeld is werkdruk/werkstress een actueel onderwerp bij Halderberge waar op dit moment weinig oplossingen voor zijn gegeven. Het aanbieden van de training geeft het signaal af dat Halderberge de hoge werkdruk als een serieus probleem ziet en bereid is om het probleem aan te pakken. Eén van de kernwaarden van Halderberge is 'lerende organisatie'. Deze interventie levert hier een bijdrage aan. De deelnemers worden gestimuleerd om als ambassadeurs binnen de organisatie andere medewerkers te attenderen op werkstress en waar mogelijk te helpen. Men leert dus van elkaar. Conclusie is dat de ontworpen interventie niet de naam sociale innovatie mag dragen, maar dat het wel een positief effect *kan* hebben op de bedrijfsvoering.

3.2 Praktische relevantie voor brede HRM-beroepspraktijk

In deze paragraaf wordt onderscheid gemaakt tussen drie verschillende niveaus: micro-meso- en macroniveau in relatie tot de praktische relevantie voor de HRM-beroepspraktijk. Met microniveau wordt de organisatie bedoeld, in dit geval gemeente Halderberge, mesoniveau richt zich op de directe omgeving van de organisatie en macroniveau richt zich op de bredere maatschappij (Modellensite.nl, z.d.).

Microniveau

De training die ontworpen is voor deze opdracht past als interventie binnen het vitaliteitsbeleid van Halderberge. Op dit moment kan het vitaliteitsbeleid van Halderberge worden omschreven als eenzijdig en vooral gericht op voeding en beweging. In de literatuur over stress staat dat er interventies op verschillende gebieden nodig zijn om bij te dragen aan vitale werknemers en dus aan duurzame inzetbaarheid. De vitaliteitspiramide van Sonneveld gaat uit van zes levensgebieden. Het vitaliteitsbeleid van Halderberge kan op basis van deze theorie worden ingericht. Voor een effectief vitaliteitsbeleid is het dus nodig om in te spelen op meerdere factoren die vitaliteit kunnen beïnvloeden, ook wel een integraal beleid genoemd.

Mesoniveau

Wanneer er naar de directe omgeving van de organisatie wordt gekeken, delen zij de volgende trend: vergrijzing van het personeelsbestand. Veel regionale gemeenten rondom Halderberge zijn op zoek naar een duurzame oplossing voor dit vraagstuk. Sommige gemeenten hebben hiervoor het generatiepact ingevoerd.

Of hiermee het personeelsbestand vitaler wordt, is te betwijfelen. Ook gezien het feit dat medewerkers tussen de 25 en 35 jaar een risicogroep voor een burn-out vormen. De interventie training “regie over stress” kan hier een positieve bijdrage aan leveren.

Macroniveau

Een maatschappelijke trend waarbij deze interventie op aan sluit is dematerialisering. Er ontstaat een groeiende behoefte aan zingeving en kwaliteit van leven. In de wereld ging het jarenlang om harde waarden. Winst en aanzien door materiele status overheersten. Nu is er een tegenreactie ontstaan in de vorm van zingeving, onthaasting, kwaliteit van leven, duurzaamheid en immateriële waarden (Sympassion, z.d.). Een maatschappelijke trend die hierbij aansluit is een gezondere levensstijl, door middel van voeding en beweging. Dit is bij HRM te vertalen naar duurzame inzetbaarheid.

Deze trends vinden ook hun terugslag bij de overheid door middel van het gezondheidsbeleid. Dit integraal beleid pakt verschillende factoren aan die van invloed zijn op de gezondheid. Dit beleid richt zich op het individu en de leefomgeving. Een gezonde bevolking heeft bijvoorbeeld invloed op schoolprestaties, de loopbaan van mensen en op de (arbeids)participatie.

3.3 HRM-spanningsdriehoek

In deze paragraaf wordt de innovatieve interventie vanuit drie verschillende invalshoeken bekritiseerd. Deze invalshoeken, het individu, de maatschappij en de organisatie, worden samen de HRM-spanningsdriehoek genoemd.

Een individu, organisatie of samenleving staat nooit op zichzelf en zijn daarom onlosmakelijk met elkaar verbonden. Van belang daarbij is het creëren en aansturen van een zinvolle en productieve arbeidsrelatie binnen dit spanningsveld.

Individu

De interventie zal voor het individu van betekenis zijn wanneer de training is gehouden binnen de organisatie. Het individu zal door middel van de training meer bewustwording, kennis overdracht en vaardigheden ontwikkelen. Echter betekent dit niet dat na het volgen van de training het individu over alle kennis en vaardigheden beschikt, hiervoor is meer

ervaring en herhaling nodig. Het individu dat heeft deelgenomen aan de training beschikt over handvaten die helpen bij stresshantering, dit is een positief gevolg van de interventie. Het uiteindelijke doel van de training is dat het individu (de deelnemer) de organisatie helpt met het signaleren van stress bij collega's en hier ook mogelijke tips aan geeft. Dit kan een gevoel van behulpzaamheid en 'er toe doen' creëren bij het individu, voorwaarde hiervoor is dat deze taak ook gedragen moet worden en dat het individu deze taak ook op zich wilt nemen en uitvoert.

Een positief gevolg van de interventie kan ook een betere gezondheid zijn, omdat het stressniveau van het individu is gedaald. Wanneer de training geen bijdrage levert aan het stressniveau van de deelnemer, is dit een negatief gevolg van de interventie. Men kan het gevoel hebben dat zelf na het volgen van de training de stress niet is verminderd, de deelnemer kan hierdoor in een neerwaartse spiraal terecht komen. Dit heeft ook negatieve gevolgen voor de collega's van de deelnemer, omdat er een negatief geluid wordt verspreid over de training. Het imago en nut van de training komt dan in gevaar.

Organisatie

Een van de doelen van de training is stresshantering wat er voor moet zorgen dat het stressniveau van de deelnemers daalt. Dit kan gezondere en gelukkigere werknemers betekenen, wat uiteindelijk kan leiden tot een hogere productiviteit en een gezonder personeelsbestand. Een ander voordeel van de innovatieve interventie, en al eerder genoemd in dit verslag, is het gevoel van begrip en waardering wat de organisatie uitspreekt naar de medewerkers. Hiermee wordt bedoeld dat er tot op heden nog geen oplossing is gevonden voor de te hoge werkdruk. Het aanbieden van een training over stress is geen oplossing voor het probleem maar wel een interventie voor het probleem. Een nadeel van de gekozen doelgroep van de interventie kan zijn, dan andere medewerkers het gevoel hebben dat zij niet serieus genomen worden omdat zij niet kunnen deelnemen aan de training. Dit kan verholpen worden door goed te communiceren met de medewerkers.

Maatschappij

Een trend in de maatschappij is de term 'lerende organisatie', het idee van deze innovatieve interventie sluit hierbij aan en kan daarom goed vallen in de markt. Vooral bij ambtelijke organisatie wordt veel gestuurd op lerende organisaties en dit is dan ook vaak een kernwaarde. Gemeente Halderberge kan deze training regionaal 'verkopen'. Een voorwaarde hiervoor is wel dat het succes van de training te zien moet zijn binnen de organisatie. Wanneer meerdere organisaties deze training hebben ingevoerd, kan dit voor de maatschappij vitalere medewerkers betekenen.

3.4 Toegevoegde waarde van interventie

In deze paragraaf wordt de toegevoegde waarde van de interventie beschreven aan de hand van een beschrijving van bestaande interventies en een beschrijving van de innovatieve waarde.

3.4.1 Bestaande interventies

Stress en werkdruk zijn populaire begrippen binnen de maatschappij, er zijn dan ook vele trainingen en cursussen ontworpen over deze begrippen. Het verschil tussen deze trainingen en cursussen is niet groot. Zo is er een training "Timemanagement en stresspreventie" die vooral ingaat op productiviteitsverhoging, de balans werk-privé, timemanagement en tijdsbesparing. Het programma van deze training behandelt vooral communicatie en leren delegeren. Een andere training is specifiek gericht op een manier van stresshantering, genaamd TRE. Deze training staat geheel in het teken van het onder de knie krijgen van TRE. Een andere workshop "Plezier in werk en stresspreventie" combineert verschillende aspecten: stresshantering op basis RET, ontspanningstechnieken, signalen van stress en omgaan met werkdruk. De meeste trainingen over stress en werkdruk hebben een zelfde

soort programma. Maar er zijn ook trainingen die specifiek ingaan op onderwerpen als burn-out, stressmanagement, (anti)-stress op het werk, stress preventie en timemanagement. Conclusie is dat er vele verschillende trainingen en cursussen zijn die allemaal overeenkomsten hebben en waarbij het voornaamste doel verminderen van stress is.

3.4.2 Innovatieve waarde

Er bestaan veel overeenkomsten tussen de training van deze interventie en de trainingen die al bestaan. Eén van deze overeenkomsten is dat deze training zich richt op verschillende onderwerpen over stress, zoals ontspanningsoefeningen, signaleren van stress en de gevolgen van stress. Dit gedeelte van de training is niet innovatief te noemen. De innovatieve waarde van deze interventie is dat de training zich niet alleen richt op het herkennen van stress bij jezelf maar ook bij anderen. Dit zodat er als het ware een positief domino-effect ontstaat binnen de organisatie waar de training wordt gehouden. Men vermindert het eigen stresslevel en vergroot de kennis over signaleren van stress, zodat stress ook bij andere collega's gesignaleerd kan worden. Wat op den duur zorgt voor een algeheel lager stressniveau en vitalere medewerkers. Dus niet de inhoud van de training is innovatief, maar het doel en effect van de training.

4 Implementatie IIO

In dit hoofdstuk wordt de implementatie van de innovatieve interventie beschreven. Aan de hand van de argumentatie waarom de interventie een oplossing biedt voor het geschetste vraagstuk en de haalbaarheid van de beschreven interventie.

4.1 Implementatie en uitvoerbaarheid IIO

De innovatieve interventie is van toepassing op het volgende probleem: De werkdruk binnen gemeente Halderberge ligt erg hoog en dit heeft zijn weerslag op het ziekteverzuimpercentage, op welke manier kunnen de medewerkers van Halderberge getraind worden in het omgaan met stress en verminderen van stress, zodat het algehele stresslevel van de medewerkers binnen de organisatie verminderd.

Het thema waarbinnen dit probleem valt is vitaliteit, één van de HRM-trends binnen de maatschappij. Veel organisaties zijn op zoek naar manieren om hun personeelsbestand vitaler te houden en vinden duurzame inzetbaarheid steeds belangrijker.

De interventie is een oplossing voor het geschetste probleem, omdat het de deelnemers van de training leert om stress te verminderen bij zichzelf en bij anderen. De interventie heeft geen positief effect op de hoge werkdruk, maar wel met het omgaan van deze hoge werkdruk.

Uit het recent gevoerde MTO en RI&E kwam naar voren dat de medewerkers van gemeente Halderberge last hebben van de hoge werkdruk en op zoek zijn naar oplossingen. De werkgever is tot op heden nog niet geslaagd in het vinden van een succesvolle oplossing voor de te hoge werkdruk. Ook uit de vragenlijst die is uitgezet bij de toekomstige deelnemers van de training kwam naar voren dat men last heeft van werkstress en dit maar al te graag willen verminderen. Het draagvlak voor de interventie is daarmee hoog en dit zal een voordeel zijn voor de implementatie en uitvoerbaarheid van de innovatieve interventie.

Implementatieplan

Voor de implementatie van de interventie zijn er een aantal stappen die genomen moeten worden, zodat de interventie succesvol uitgevoerd wordt.

1. Draagvlak creëren bij directie en management

Het succes van de training wordt vergroot wanneer directie en management geloven in het doel en uitkomst van de training. Dit heeft een positief effect op het draagvlak van de medewerkers. Door middel van een presentatie kan het directieteam en het managementteam worden geïnformeerd. Belangrijk is om antwoorden te geven op de volgende vragen:

- Waarom deze training?
- Zijn de doelstellingen haalbaar?
- Wat moet het resultaat zijn?
- Wat is het budget?

2. Het bepalen van de trainers

Het succes van de interventie valt of staat bij de kwaliteit van de trainers. Binnen Halderberge zijn er geen medewerkers die ervaringen hebben met dit soort trainingen. Er zijn wel medewerkers die ervaringen hebben met training geven ansicht. Voor een grotere kans op succes is het inhuren van een expert op dit gebied essentieel. Deze expert kan samen met een van de trainers van Halderberge de training verzorgen.

3. Informeren van TOP-deelnemers

Een onderdeel van het implementatieplan is het informeren van de TOP-deelnemers. De deelnemers zijn vanaf het begin meegenomen in het ontwerpen van de training doordat er een vragenlijst is uitgezet. Op basis van de vragenlijst zijn de leerdoelen opgesteld en is de training vormgegeven.

Voorafgaand aan de training moeten de deelnemers geïnformeerd worden over het doel en inhoud van de training. Op deze manier kan er voorafgaand van de training

nog input verzameld worden. Doel van het informeren van de deelnemers is om het commitment te vergroten.

4. Communiceren richting medewerkers

Vanwege het achterliggende doel van de training is het van belang dat alle medewerkers van de organisatie worden meegenomen bij het proces. Medewerkers kunnen hun input en feedback geven op de deelnemers van de training, en kunnen delen of de deelnemers hun daadwerkelijk hebben geholpen. Deze input kan gebruikt worden wanneer de training nog een keer wordt gegeven. Ook is deze input van belang voor het meten van het resultaat van de training.

Samen met het communicatieteam kan er een artikel worden geschreven over de training “Regie over Stress” en wat de leerdoelen van de training zijn.

5. Kosten

Het inhuren van een externe trainer brengt kosten met zich mee. Directie en management bepalen de hoogte van het budget. Verdere kosten zijn uitgedrukt in tijdsbesteding van de betrokkenen, bijvoorbeeld van het communicatieteam en de trainer binnen Halderberge.

6. Nazorg

De implementatie van de interventie wordt afgerond met de nazorgfase. In deze fase vindt evaluatie van de interventie plaats aan de hand van de resultaten en input van de deelnemers. Hier kan ook worden besloten of de interventie nog een keer herhaald gaat worden.

4.2 Haalbaarheid implementatie IIO

In deze paragraaf wordt de haalbaarheid van de interventie beschreven aan de hand van kritische succesfactoren.

Een kritische succesfactor is een kenmerk dat essentieel is voor de levensvatbaarheid/haalbaarheid van de innovatieve interventie. Dat kan zowel positief als negatief zijn. De haalbaarheid wordt bepaald in mate waarin de interventie slaagt om de doelstellingen te behalen. De volgende kritische succesfactoren zijn van toepassing op de interventie:

- Commitment directie en management
- Kwaliteit van trainers
- Positieve ervaring training
- Resultaat
- Leereffect
- Behalen van doelstellingen
- Top-down en bottom-up (Verschillende lagen van de organisatie zijn betrokken voor de meeste invloed van de interventie)

De navolgende kritische succesfactoren zijn van toepassing op de deelnemers van de training:

- Commitment deelnemers
- Motivatie
- Feedback
- Open houding
- Samenwerken
- Ontwikkelvermogen
- Vertrouwen
- Behulpzaamheid

Naast succesfactoren van de interventie zijn er ook kritische succesfactoren van toepassing op de gehele organisatie:

- Vitalere medewerkers

- Open cultuur
- Daling ziekteverzuim
- Vergroten van betrokkenheid
- Acceptatie van interventie (Hiermee wordt bedoelt: in hoeverre accepteren medewerkers het wanneer ze worden geconfronteerd met stress signalen)

4.3 Reflectie IIO

Een kanttekening op het idee van deze innovatieve interventie is dat de training niet echt is gegeven. Het is daarom lastig om het effect van de training te omschrijven.

Om deze reden is er zoveel mogelijk vastgehouden aan de leercirkel van Kolb en is de training vormgegeven op basis van leren, ervaren en doen. Naar mijn mening is de inhoud van de training goed. Wat een goede toevoeging was geweest, was om de deelnemers voorafgaand aan de training een test te laten doen. Deze test had inzicht kunnen geven op de stressoren van de deelnemers. Deze input had gebruikt kunnen worden om de casussen te behandelen.

Er wordt van de deelnemers verwacht dat zij een voorbeeldfunctie willen zijn voor de rest van de organisatie. Hagens en Kraaijvanger (2013) stellen dat werkenden kennis en vaardigheden voor 70% ontwikkelen door werkervaring, dus het oplossen van taken en problemen, 20% door feedback en voorbeeldgedrag van collega's en leidinggevend en 10% door opleidingen of zelfstudie. Deze theorie zou betekenen dat het aanspreken van collega's op werkstress, of een minuut uit een raam staren als voorbeeldgedrag, een positief ontwikkelende effect heeft op het verminderen van stress. Maar om collega's aan te spreken moet er een onderling gevoel van vertrouwen heersen. Stressoren kunnen erg persoonlijk zijn, denk bijvoorbeeld aan de balans werk-privé. Toch helpt het naar mijn mening ook om ervaringen te delen zonder een persoonlijk gesprek aan te gaan.

De piek van het succes van de training is direct nadat de deelnemers terugkeren naar de praktijk. Vaak merk je dat medewerkers op een gegeven moment weer terugkeren in "de waan van de dag". Het is daarom te overwegen om de training meerdere malen te geven. Zoals gezegd is het effect van de training moeilijk te meten, en wanneer is het resultaat acceptabel en hoe kan je dit meten? Hiervoor kan er een enquête uitgezet worden onder de deelnemers en onder de rest van de organisatie. Hier kan bijvoorbeeld gevraagd worden of het gevoel van stress is verminderd en of de deelnemers andere collega's hebben kunnen helpen.

Verder zijn er allerlei kritische succesfactoren die, bij het ontbreken ervan, een negatief gevolg kunnen hebben op het resultaat van de training. Denk bijvoorbeeld aan deelnemers die ongemotiveerd zijn en niet bereid zijn om zich open te stellen. De doelgroep die voor deze interventie is gekozen, hebben zich vrijwillig ingeschreven voor een ontwikkeltraject en hebben aangegeven last te hebben van stress. De selectie van deelnemer is dus essentieel voor succes.

Literatuurlijst

Boek

- Buunk, A.P., Gerrichhauzen, J. (1993). *Stress en werk*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Galan, K. de. (2008). *Trainen: Een praktijkgids*. (achtste druk). Amsterdam: Pearson Educatie Benelux bv.
- Galan, K. de. (2015). *Trainingen ontwerpen*. (derde editie). Zaltbommel: Uitgeverij Thema.
- Hendriksen, J. (2002). *Werkboek intervisie*. (1^e druk). Soest: Uitgeverij H.
- Ijzermans, T., Dirkx, C. (2007). *Beren op de weg, spinsels in je hoofd. Omgaan met emoties op het werk: de Rationele Effectiviteits Training*. (Tweede druk). Zaltbommel: Schouten & Nelissen.
- Kahn, R.L. (1981). *Work and health*. New York: Wiley
- Schoemakers, I., Koopmans, F. (2012). *Operationeel personeelsmanagement: Een praktische handleiding*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Internetbron

- Aandachtstraining.info. (z.d.). *Wat is mindfulness?* Geraadpleegd op 18 april 2016, van <http://aandachttraining.info/mindfulness-training/wat-is-mindfulness.html>
- AWT Adviesbureau voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid. (januari, 2014). *De kracht van sociale innovatie*. Geraadpleegd op 2 mei 2016, van <http://www.kennisbanksocialeinnovatie.nl/nl/kennis/kennisbank/de-kracht-van-sociale-innovatie/1191/download/advies-awt-de-kracht-van-sociale-innovatie/2498>
- CBS. (25 september 2015). *Ziekteverzuim verschilt aanzienlijk per bedrijfstak*. Geraadpleegd op 11 april 2016, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/39/ziekteverzuim-verschilt-aanzienlijk-per-bedrijfstak>
- Gooiconsult Training en Advies. (z.d.). *Cirkel van Invloed en Betrokkenheid*. Geraadpleegd op 28 april 2016, van http://www.gooiconsult.nl/app/webroot/themed/gooiconsult/files/user_generated/Klanttraject_Politie/Covey.pdf
- Hagens, k., Kraaijvanger, H. (2013). *Hoe leren medewerker. Onderzoek naar alternatieve vormen van leren door professionals in de technische installatiebranche en de manier waarop bedrijven dit kunnen optimaliseren*. Geraadpleegd op 12 mei 2016, van <http://www.rijnlandadvies.nl/docs/Rapport%20onderzoek%20alternatieve%20leermethoden%20OTIB.pdf>
- In balans met onrust. (z.d.). *Drie minuten ademruimte*. Geraadpleegd op 28 april 2016, van <http://www.in-balans-met-onrust.nl/2008/11/de-3-minuten-ademruimte-mindfulness.html>
- Jonge, J. de., Le Blanc, P., Schaufeli, W. (z.d.). *Theoretische modellen over werkstress*. Geraadpleegd op 18 april 2016, van <http://assortiment.bsl.nl/files/086a9865-45f3-468c-afc3-e03aad540f58/9789031398539proefhoofdstuk.pdf>

Kapok. (z.d.). *Spanning*. Geraadpleegd op 10 mei 2016, van <http://www.werkvormen.info/werkvorm/spanning->

Mens en Gezondheid. (2012). *Effectief omgaan met stress en conflicten: wat is "coping"?*. Geraadpleegd op 28 april 2016, van <http://mens-en-gezondheid.infonu.nl/aandoeningen/100458-effectief-omgaan-met-stress-en-conflicten-wat-is-coping.html>

Modellensite.nl. (z.d.). *Micro, Meso, Macro*. Geraadpleegd op 3 mei 2016, van http://www.gertjanschop.com/modellen/micro_meso_macro.html

Molijn, P. (17 maart 2015). *Toenemende werkstress vraagt om andere aanpak duurzame inzetbaarheid*. Geraadpleegd op 18 april 2016, van <http://www.flexnieuws.nl/2015/03/17/werkstress-en-duurzame-inzetbaarheid/#.VxSMMv4cQos>

Monitor Arbeid. (2014). *Factsheet van TNO: werkstress/burn-out/verzuim in cijfers*. Geraadpleegd op 12 april 2016, van http://www.monitorarbeid.tno.nl/dynamics/modules/SPUB0102/view.php?pub_id=100351&att_id=4911

Op weg naar duurzame inzetbaarheid. (2015). *Wat is duurzame inzetbaarheid?*. Geraadpleegd op 18 april 2016, van <http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/1336/Wat-is-duurzame-inzetbaarheid.html>

Rijksoverheid. (2015). *Decentralisatie van overheidstaken naar gemeenten*. Geraadpleegd op 11 april 2016, van <http://specials.han.nl/themasites/studiecentra/verwerken-en-delen/bronnen-vermelden/apa-normen/#comp00004b902de60000000b27453d>

Scherder, E., Went, R., Haring, B., Ellemers, N., Joels, M., Putters, K., Compennolle, T. (z.d.). *Jongeren en werkstress: Zeven wetenschappers over oorzaken en oplossingen*. Geraadpleegd op 13 april 2016, van <http://10.0.0.128:9091/servlet/com.trend.iwss.user.servlet.sendfile?downloadfile=IRES-1345474122-13537DA0-9141-9111-15>

Stresshulp.nl. (z.d.). *Coping*. Geraadpleegd op 28 april 2016, van <http://www.stresshulp.nl/stress-verminderen/coping>

Sympassion. (z.d.). *Trends en ontwikkelingen*. Geraadpleegd op 3 mei 2016, van <http://www.sympassion.com/marketing-en-communicatie/marketing/swot-analyse/analyse-van-de-markt/>

TRE. (z.d.). *TRE staat voor Tension Releasing Exercises*. Geraadpleegd op 18 april 2016, van <http://tre-nl.blogspot.nl/>

Afbeelding

Galen, K. de. (2015). *Trainingen ontwerpen: Het diagnoseschema*. Zaltbommel: Uitgeverij Thema.

Jonge, J. de., Le Blanc, P., Schaufeli, W. (z.d.). *Theoretische modellen over werkstress: Demand-Control Model*. [Online afbeelding]. Geraadpleegd op 18 april 2016, van

<http://assortiment.bsl.nl/files/086a9865-45f3-468c-afc3-e03aad540f58/9789031398539proefhoofdstuk.pdf>

Jonge, J. de., Le Blanc, P., Schaufeli, W. (z.d.). *Theoretische modellen over werkstress: Demand-Control-Support Model*. [Online afbeelding]. Geraadpleegd op 18 april 2016, van <http://assortiment.bsl.nl/files/086a9865-45f3-468c-afc3-e03aad540f58/9789031398539proefhoofdstuk.pdf>

Jonge, J. de., Le Blanc, P., Schaufeli, W. (z.d.). *Theoretische modellen over werkstress: Demand-Induced Strain Compensation Model*. [Online afbeelding]. Geraadpleegd op 18 april 2016, van <http://assortiment.bsl.nl/files/086a9865-45f3-468c-afc3-e03aad540f58/9789031398539proefhoofdstuk.pdf>

Jonge, J. de., Le Blanc, P., Schaufeli, W. (z.d.). *Theoretische modellen over werkstress: Effort-Reward Imbalance Model*. [Online afbeelding]. Geraadpleegd op 18 april 2016, van <http://assortiment.bsl.nl/files/086a9865-45f3-468c-afc3-e03aad540f58/9789031398539proefhoofdstuk.pdf>

Jonge, J. de., Le Blanc, P., Schaufeli, W. (z.d.). *Theoretische modellen over werkstress: Job Demand-Resources Model*. [Online afbeelding]. Geraadpleegd op 18 april 2016, van <http://assortiment.bsl.nl/files/086a9865-45f3-468c-afc3-e03aad540f58/9789031398539proefhoofdstuk.pdf>

Jonge, J. de., Le Blanc, P., Schaufeli, W. (z.d.). *Theoretische modellen over werkstress: Person-Environment Fit Model*. Geraadpleegd op 18 april 2016, van <http://assortiment.bsl.nl/files/086a9865-45f3-468c-afc3-e03aad540f58/9789031398539proefhoofdstuk.pdf>

Jonge, J. de., Le Blanc, P., Schaufeli, W. (z.d.). *Theoretische modellen over werkstress: het Vitaminemodel*. Geraadpleegd op 18 april 2016, van <http://assortiment.bsl.nl/files/086a9865-45f3-468c-afc3-e03aad540f58/9789031398539proefhoofdstuk.pdf>

Nauta, M. (z.d.) De cirkel van invloed en betrokkenheid [Online afbeelding]. Gedownload op 28 april 2016, van <http://www.nautapowercoaching.com/wp-content/uploads/2015/01/De-cirkel-van-invloed-en-betrokkenheid.jpg>

NLP Opleidingen Brabant. (2014, 3 december). RET ABC [Online afbeelding]. Gedownload op 18 april 2016, van <http://www.nlp-opleidingen-brabant.nl/wp-content/uploads/RET-ABC-300x126.jpg>

Panview. (z.d.). Leercirkel van Kolb [Online afbeelding]. Gedownload op 20 april 2016, van <http://www.panview.nl/sites/default/files/field/image/KolbDeGalan.png>

Sonneveld, A. (2003) Vitaliteitspiramide [Online afbeelding]. Gedownload op 3 mei 2016, van <http://albertsonnevelt.nl/wp-content/uploads/2011/10/20130116-AS-Ebook-Gewoon-Vitaal.pdf>

Overige

BOL Training & Advies. (juli, 2015). *RIE en PVA Organisatie brede aspecten*. Oudenbosch: Gemeente Halderberge.

Vlastuin, H. (april, 2016). *Memo P&O-beleid*. Oudenbosch: Gemeente Halderberge.

Monitorgroep. (oktober, 2015). *MedewerkersTevredenheidsOnderzoek Resultaten*. Oudenbosch: Gemeente Halderberge.

Bijlagen

Bijlage I: Risico-inventarisatie & -Evaluatie
Bijlage II: MedewerkersTevredenheidsOnderzoek
Bijlage III: Resultaten vragenlijst
Bijlage IV: Plan van aanpak
Bijlage V: Bijeenkomst team Advies
Bijlage VI: Aanvullende vragen werkdruk
Bijlage VII: PowerPoint Stressfysiologie
Bijlage VIII: Presentatie herkennen van stress

Bijlage I: Risico-inventarisatie & -Evaluatie



Gemeente Halderberge

RI&E en Plan van Aanpak
juli 2015

Onderzochte risicovelden

Geselecteerde (sub)modules	(Sub)modules met alle inventarisatievragen beantwoord	(Sub)modules met alle knelpunten geëvalueerd	(Sub)modules met maatregelen voor alle knelpunten	Knelpunten met maatregelen alle afgerond
24	24/24 (100%)	8/24 (33,3%)	8/24 (33,3%)	0

3 Werkdruk en werkstress

Geselecteerde (sub)modules	(Sub)modules met alle inventarisatievragen beantwoord	(Sub)modules met alle knelpunten geëvalueerd	(Sub)modules met maatregelen voor alle knelpunten	Knelpunten met maatregelen alle afgerond
2	2/2 (100%)	1/2 (50%)	1/2 (50%)	0

3.1 Werkdruk

Geselecteerde vragen	Geïntervieweerd	Knelpunten	Geëvalueerd	Aangepakt	Knelpunten met maatregelen alle afgerond
2/2 (100%)	2/2 (100%)	1/2 (50%)	1/1 (100%)	1/1 (100%)	0

3.1.1 Is de werkdruk te hoog? Signalen die duiden op een te hoge werkdruk:

Rapporteert de bedrijfsarts uitval of dreigende uitval van medewerkers door een te hoge werkdruk?	ja
Wijst recent uitgevoerd medewerkerstevredenheids- en/of arbeidsgezondheidskundig onderzoek op een hoge werkdruk en/of weinig plezier en betrokkenheid bij het werk?	nee
Melden medewerkers regelmatig dat ze het werk niet afkrijgen?	ja
Wordt er regelmatig overgewerkt?	ja
Schieten pauzes er regelmatig bij in?	ja
Worden deadlines bij dienstverlening of productie niet gehaald?	ja
Ontvangt het management, de afdeling P&O of de OR signalen over te hoge werkdruk?	ja
Maken medewerkers vaker fouten?	nee
Zijn er klachten over de dienstverlening of producten?	nee
Doen spanningen zich voor tussen medewerkers, tussen medewerkers en management of tussen afdelingen?	nee
Is de meldingsfrequentie hoog en is er veel kortdurend verzuim?	nee

Antwoord: Knelpunt: ja Risico: hoog

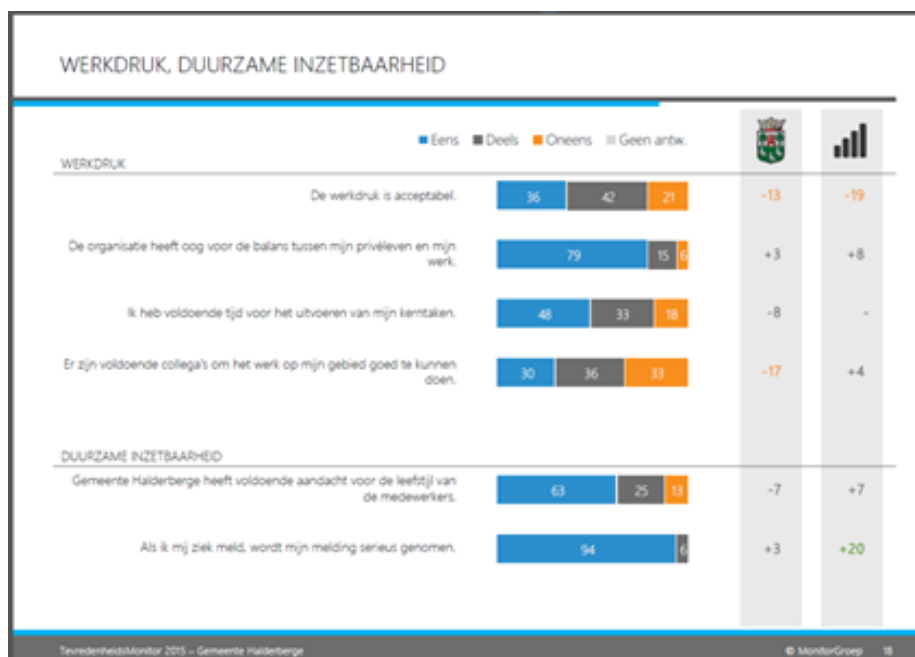
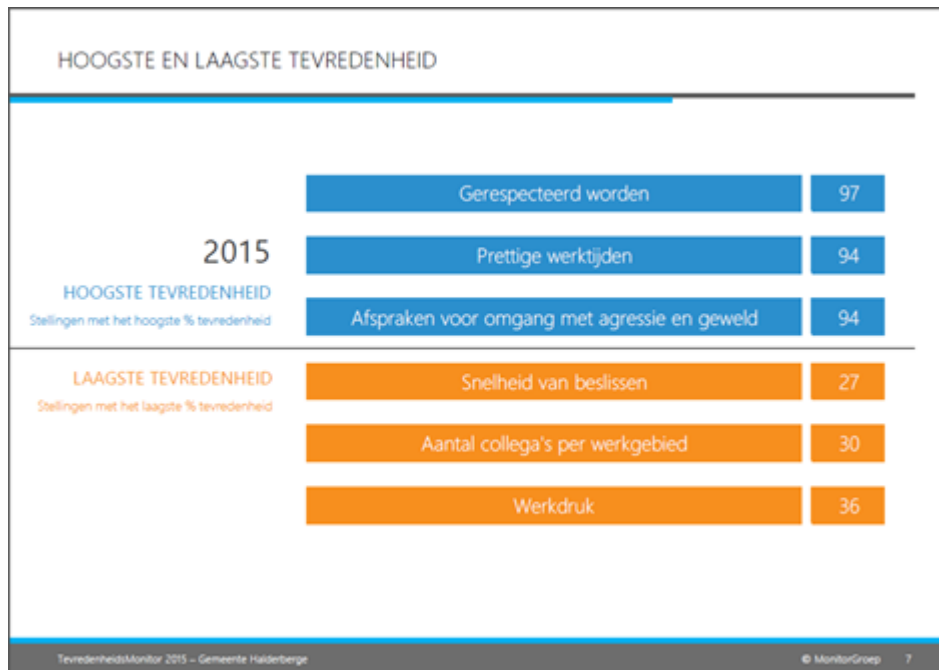
Opmerking

Uit de rondgangen en interviews blijkt onvoldoende dat medewerkers bekend zijn met hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Door reorganisatie zijn werkzaamheden verschoven. Medewerkers weten hierdoor in beperkte mate wat er van hen wordt verwacht en waar men de verantwoordelijkheid van draagt.

Werkprocessen zijn in zeer beperkte mate beschreven. Hierdoor moeten medewerkers met 'nieuwe' taken zelf uitzoeken hoe zij het werk het beste kunnen uitvoeren. Dit kan extra werkdruk opleveren en kan uiteindelijk leiden tot werkstress. Uit interviews blijkt dit het geval te zijn bij onder andere Advies, Handhaving en Ontwikkeling. Medewerkers geven aan dat dit ook geleid heeft tot uitval.

(BOL training & advies, juli 2015)

Bijlage II: MedewerkerstevredenheidsOnderzoek



VERBETERPUNT: ARBEIDSONOMSTANDIGHEDEN

Toelichtingen van de medewerkers:

- * Slechte klimaatbeheersing
- * De temperatuur op de kamer is heel slecht te regelen. Ramen kunnen niet open. Vaak droge lucht op de kamer. Wensplekken zelf zijn prima, evenals de kamer.
- * Bij de werkdruk gaat het vooral om piekmomenten. Dan heb je soms een te klein team en zeker in relatie tot je reguliere werkzaamheden. Ik merk dat die piekmomenten steeds vaker voorkomen waardoor je tussendoor niet altijd genoeg tijd hebt om daarvan te herstellen en je reguliere werk weer op kan pakken. We moeten oppassen dat we niet een organisatie worden waar medewerkers alleen maar aan het rennen zijn en gestrest raken. Dit bevordert de kwaliteit van de werkzaamheden niet.

Suggestie(s) van de medewerkers hoe dit punt verbeterd kan worden:

- * „
- * „
- * Niet nog meer te inleveren! Je kunt niet steeds meer werk bij minder mensen wegleggen. Beter en sneller inspelen op de veranderingen in de maatschappij en aan de verwachtingen die aan een gemeente worden gesteld

(Monitorgroep, oktober 2015)

Bijlage III: Resultaten vragenlijst

Deze vragenlijst is uitgezet bij de tien deelnemers van het TalentenOntwikkelprogramma. De volgende vragen zijn gesteld:

- Wat wil ik leren?
- Waar hoeft het niet over te gaan?
- Wat vind ik lastig bij het verkrijgen van regie over stress?

Deelnemer 1

Een zeer actueel probleem. Waar ik vooral tegenaan loop is het gevoel roepende te zijn in de woestijn. Ondanks concrete voorbeelden, en zelfs een gesprek met leidinggevende waarin ik heb aangegeven dat het me echt te veel wordt, wordt erover heen gestapt en vervolgens gedaan of we het er niet over gehad hebben.

Inmiddels gaat het weer iets beter dan twee weken terug, maar ik merk dat mijn lontje erg kort is. De hoeveelheid werk die er ligt is enorm, en het stellen van prioriteiten is leuk, maar de trein dendert door, en ook de minder prioriteiten krijgen vanzelf hoge prioriteit. Inmiddels komen er taken bij die ik graag wil doen, maar waarvan eigenlijk wel vanuit gegaan wordt dat ze naast het normale werk gedaan worden. Dat normale werk waarvan de uren al niet toereikend zijn.

Als "oplossing" wordt door de leidinggevende aangegeven te stoppen met neventaken, dat zijn in mijn geval OR, TOP en straks ambassadeur. Dus juist die taken zorgen voor wat afwisseling tussendoor, en waar vervolgens mij het probleem ook niet ligt.

Een korte samenvatting voor de vragen:

Wat wil ik leren? *Hoe laat ik meer los, hoe zorg ik ervoor niet te veel werk "naar me toe" te trekken (vooral waar niemand zich verantwoordelijk voor voelt), hoe laat ik de verantwoordelijkheid waar die thuis hoort.*

Waar hoeft het niet over te gaan? –

Wat vind ik lastig bij het verkrijgen van regie over stress? *Het loslaten buiten werktijd. De verleiding om toch door te werken (buiten werktijd) in de hoop door de stapel te komen. En taken te laten liggen terwijl die door collega's ook niet opgepakt worden. (afschuiven van verantwoordelijkheid).*

Deelnemer 2

Wat ik graag zou willen leren over het thema stress?

Ik zou graag willen weten hoe je snel kan ombuigen in positieve energie.

Waar hoeft het voor jou niet over te gaan?

Van mij hoeven er geen ontspanningsoefeningen of andere vage methoden in te zitten.

Wat vind je lastig bij het verkrijgen van regie over stress?

Wat ik bij me zelf ervaar, is dat als ik het zo druk heb dat ik er stress van heb (tenminste dat denk ik dan), dat er helemaal niks meer uit mijn handen komt, dat ik volledig de regie kwijt ben. Ik kan dan ook niet meer zo hoofdzaken van bijzaken onderscheiden. En ga dan vaak wat kleine klusjes oplossen terwijl ik me ergens anders op moet focussen.

Deelnemer 3

- Een stukje theorie. Herkennen en verminderen van stress, risico's.
- N.v.t.
- Hoe krijg ik grip op mijn agenda? Bijvoorbeeld, ik had een planning, maar dan komt er ineens iets tussen, dat met spoed opgepakt moet worden, belangrijk is en ook veel tijd gaat kosten. Waardoor mijn agenda overloopt. In mijn gedachten blijven taken liggen die ik ook nog op moet pakken en ook spoed hebben. Er dreigt ook nog een wettelijke termijn te verlopen.

Deelnemer 4

Wat ik graag zou willen leren is hoe je bij stress je gedachten kan ordenen en je focus kan houden op datgene waar je mee bezig bent. Dat is meteen ook wat lastig vind bij regie over stress. Ik kan geen onderwerpen bedenken die voor mij niet aan de orde hoeven komen.

Deelnemer 5

Wat ik graag zou willen leren bij Regie over stress, is wat de eerste symptomen zijn bij stress. Waar moet je als mens op letten, bij jezelf maar ook bij anderen. Vaak heb je zelf niet door hoe je reageert, hoe je je gedraagt en waarschijnlijk mis je de eerste signalen van stress. Wat kunnen die eerste signalen zijn.

Wat voor mij niet hoeft, zijn bijvoorbeeld yoga-oefeningen. Wat ik wel weer heel interessant vind, is een stukje mindfulness.

Wat ik lastig vind aan de regie over stress, is om op tijd aan te geven dat je de grens nadert van bijvoorbeeld lichamelijke klachten. Hoe voorkom je dat je over die grens gaat. Dit heeft natuurlijk ook alles te maken met werkdruk.

Deelnemer 6

Wanneer spreek je van stress; wanneer is het nog gezonde werkdruk en wanneer stress? Handvaten tijd indelen / timemanagement en leren loslaten / grenzen stellen.

-

Herpakken uit stresssituaties, terugbrengen naar goede balans.

Deelnemer 7

Ik zou graag willen leren hoe ik mijn emoties en het gevoel in mijn lichaam (gespannen, hoge ademhaling) kan "downsizen" op cruciale momenten. En hoe ik ergens stoom af kan blazen waar niemand er last van heeft (ook ik niet) en ik vervolgens rustig door kan gaan.

Ik vind omgaan met stress iets heel persoonlijks, ik wil daar bepaalde zaken over ook liever niet delen. Ik ben echt op zoek naar methodes waar ik bij geholpen ben in het verkrijgen van regie over stress. Ook naar theorie hier over. Hoe werken de processen in je lichaam, wat veroorzaakt stress enz.

Mijn emoties onder controle houden. Ik moet dan soms echt letterlijk stoom afblazen en dan ga ik van frustratie huilen, daar baal ik echt altijd enorm van. Maar het werk wel. Dus hoe kan ik stoom afblazen op een manier die ik zelf ok vind.

Deelnemer 8

Ik heb over het algemeen niet zo heel veel last van stress dus vindt het moeilijk om onderstaande vragen te beantwoorden. Wat ik wel van interessant vind is hoe of wanneer stress ontstaat oftewel is het of kun je het voorkomen? En wat ik heel af en toe wel eens heb is dat ik 's nachts wakker word en dan aan iets van het werk moet denken, wat ik bijvoorbeeld de andere dag af moet maken ofdat ik iemand terug zou bellen maar dat ik dat vergeten ben, en als ik dan 's ochtends wakker wordt popt dat weer op en dan snap ik eigenlijk niet waarom dat ik daar 's nachts wakker van moet worden omdat ik dan naar het werk rij en er gelijk mee aan de slag kan. Maar verder op de werkvloer ervaar ik wel werkdruk maar geen stress.

Deelnemer 9

- Hoe herken je stress, bij jezelf, maar ook bij een ander.
- Dit laat ik helemaal open.
- Als 'anderen' onrustig worden en dit niet goed kunnen delen.

Deelnemer 10

Leren:

- Methodes om zaken los te laten (en niet mee naar huis te nemen).
- Agenda niet laten leiden door andere personen en minde ad hoc bezig zijn met zaken.

Niet:

- ?

Lastig:

- Goede inschatting van tijd te maken, vaak verwacht je dat iets sneller is afgerond dan daadwerkelijk het geval is.
- Blijft lastig om nee te zeggen.

Rode draad resultaten

- Theorie > Wat doet stress? / Risico's.
- Herkennen van stress, ook bij anderen.
- Leren los laten.
- Omgaan met stress en ombuigen in positieve energie. (Er komt niks meer uit m'n handen, gedachten ordenen, focussen met stress, herpakken)
- Timemanagement / grip op agenda (brandjes blussen).
- Omgaan met emoties > stoom afblazen.
- Organisatie heeft geen oplossing voor het probleem.

Bijlage IV: Plan van aanpak

Lesweek	Datum	Fase	Stappen
1	1 februari	Oriëntatie onderwerp	
2	8 februari	Oriëntatie onderwerp	
3	15 februari	Oriëntatie onderwerp	Teambijeenkomst team Advies over werkdruk
4	22 februari	Carnavalsvakantie	x
5	29 februari	Oriëntatie onderwerp	Scannen van MTO en RI&E
6	7 maart	Oriëntatie onderwerp	Gesprek met HRM-adviseurs over onderwerp
7	14 maart	Oriëntatie onderwerp	Bijwonen Managementvergadering
8	21 maart	Verdieping onderwerp	Gesprek met trainer Halderberge School Uitzetten vragenlijst
9	28 maart	Verdieping onderwerp	Bronnen verzamelen Uitwerken theoretische verantwoording
10	4 april	Theorieverkenning	Digitale bronnen verzamelen
11	11 april	Theorieverkenning	Beschrijven samenstelling IIO
12	18 april	Uitwerking innovatieve interventie	Beschrijven relevante theorieën
13	25 april	Uitwerking innovatieve interventie	Beschrijven van de sociale innovatie / relevantie HRM- beroepspraktijk
14	2 mei	Uitwerking implementatieplan	Gesprek met arbeidpsycholoog
15	9 mei	Inleveren innovatieve interventie	Afronden en inleveren innovatieve interventie

Bijlage V: Bijeenkomst team Advies

Uitkomsten teambijeenkomst werkdruk

Werkdruk

- Dunne grens tussen acceptabel en te hoog.
- Bij doorvragen ongeveer de helft vind het goed tot hoog, maar ondervindt geen last. De andere helft wel hoog met last.
- Werkdruk is voor een aantal ook wel nodig om goed te presteren.

Waar heeft hoge werkdruk mee te maken?

- Ik wil mijn werk goed doen en ga voor de hoogste kwaliteit (12 x)
- Betrokkenheid en passie voor mijn werk (9 x)
- Ik werk aan (te) veel projecten tegelijk (6 x)
- Er zijn te weinig collega's beschikbaar op mijn vakgebied (4 x)

Waar uit zich dat in:

- Niet de kwaliteit kunnen leveren die je gewend bent of wilt leveren
- Geen tijd voor controle in projecten/processen
- Alles is urgent/belangrijk. Pieken worden hoogvlaktes
- Druk op de korte termijn
- Veel ad hoc.
- Geen tijd meer voor verbeteringen. Lopende trein aan de gang houden.
- Persoonlijke last wordt niet echt in grote groep gedeeld. Een opgejaagd gevoel wordt wel genoemd.

Mogelijke oplossingen

- Maak werkdruk bespreekbaar met collega's en leidinggevenden;
- Probeer naar je eigen werkproces te kijken: wat kan anders, efficiënter, beter?
- Durf nee te zeggen wanneer nodig, leer prioriteiten te stellen. Maar blijf wel dienstverlenend: Bijvoorbeeld: Nee nu kan ik niet, maar volgende week wel;
- Jaarplanning van het team naar B&W en MT; Hierbij dan ook echt prioriteiten stellen. Dat betekent dat een aantal dingen ook niet kan gebeuren.
- Onverwachte opdrachten vanuit een wethouder bespreken met teammanager, deze plotselinge werkzaamheden zorgen voor extra werkdruk.

Bijlage VI: Aanvullende vragen werkdruk



Vanaf 2016 worden de basisvragen over werkdruk vervangen door onderstaande vragen. U kunt deze ook nu al selecteren.

119A. Hoe ervaart u de werkdruk?

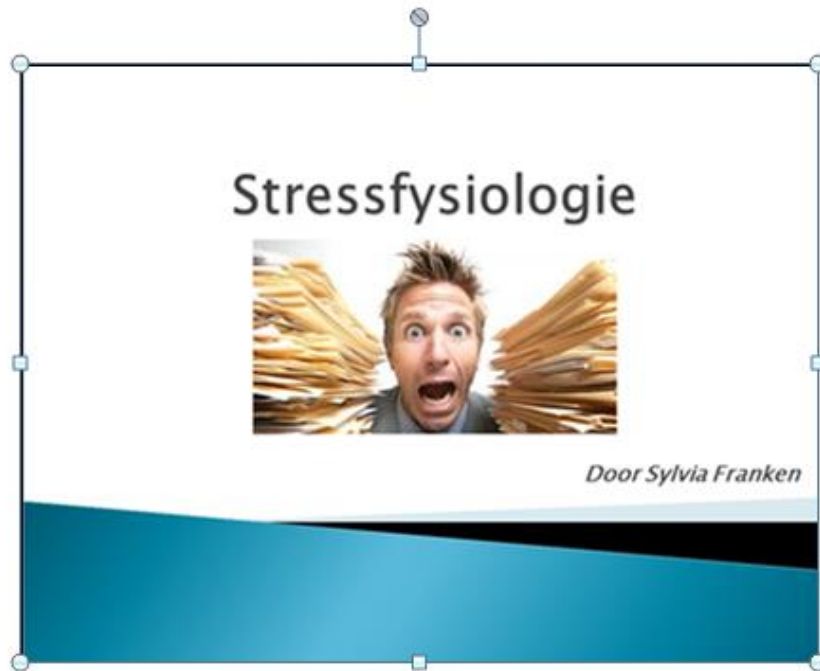
- ☐ Te laag, vind het soms lastig om mijn tijd te vullen.
- ☐ Goed, ik krijg mijn werk doorgaans af binnen de werktijden.
- ☐ Hoog, maar ik ondervind hier geen hinder van.
- ☐ Hoog, en ik ondervind hier hinder van.

119B. Waar heeft de hoge werkdruk volgens u mee te maken?

Meerdere antwoorden mogelijk. [Antwoordmogelijkheden naar keuze aanpassen]

- ☐ Er zijn te weinig uren begroot.
- ☐ Ik wil mijn werk goed doen en ga voor de hoogste kwaliteit.
- ☐ Ik werk aan (te) veel projecten tegelijk.
- ☐ Ik ben verantwoordelijk voor een (te) groot project.
- ☐ Ik ben verantwoordelijk voor te veel klanten.
- ☐ Ik kan mijn werk onvoldoende op mijn eigen manier invullen.
- ☐ Mijn timemanagement kan beter.
- ☐ De kwaliteit van mijn collega's (plannen, kennis, werktempo).
- ☐ De kwaliteit van mijn projectleider (plannen, kennis, werktempo).
- ☐ Mijn betrokkenheid en passie voor mijn werk.
- ☐ De kwaliteit van de apparatuur/software waarmee ik mijn werk moet doen.
- ☐ Ik vind het moeilijk om werk uit handen te geven.
- ☐ Er zijn te weinig collega's beschikbaar op mijn gebied.
- ☐ Anders, namelijk:

Bijlage VII: PowerPoint Stressfysiologie



Stress is een algemene en veelgebruikte term, die meestal in negatieve zin wordt gebruikt. Er bestaat namelijk ook positieve stress: de spanning die mensen nodig hebben om tot bepaalde prestaties te komen.

Hoewel er grote verschillen kunnen zijn in de oorzaken en het beleven van stress, is de fysieke reactie voor alle mensen hetzelfde.



In ons lichaam vinden allerlei reacties plaats zonder dat wij ons hier van bewust zijn. Het reageert in allerlei vormen van stress. Als we 10.000 jaar v.C. bedreigd werden, was deze stress reactie nodig om te vechten of te vluchten voor ons leven. Maar als je bijvoorbeeld stress hebt omdat je in de file staat en te laat komt op je werk, is deze fysieke reactie, die gepaard gaat met allerlei symptomen zoals versnelling van je hartslag en ademhaling, totaal niet functioneel.

Vroeger kwam zo'n stressreactie 1x per maand voor. Nu gebeurt dat wel 3 a 4 keer per dag. Dit heeft ervoor gezorgd dat onze alertheid is toegenomen, betere concentratie, bruisende creativiteit, groter uithoudingsvermogen, meer energie en een verbeterde immuniteit.

Maar als gevolg hiervan hebben we wel méér energie nodig om telkens weer te herstellen van onze stressreacties.

Energie

- Bloed naar hersenen
- Bloed naar vitale delen
(Hart, longen, zintuigen,
bepaalde spieren)
- Mobiliseren van brandstof
- Immuunsysteem



Nu even niet voor:

- Celaanmaak
- Slaap
- Spijsvertering
- Voortplanting
- Etc.



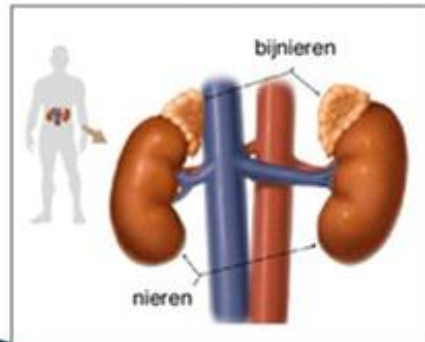
Wanneer we zo'n stressreactie hebben en daarmee energie generen, dan stroomt er bloed naar onze hersenen en vitale delen, mobiliseren we brandstof en heeft dit effect op ons immuunsysteem. Gevolg is dat we ons als een tijger voelen, klaar om te vechten!

Maar door deze energie stopt de cel aanmaak in ons lichaam, kunnen we slechter slapen, hebben we ook minder honger en minder zin in seks.

Rol van de bijnieren

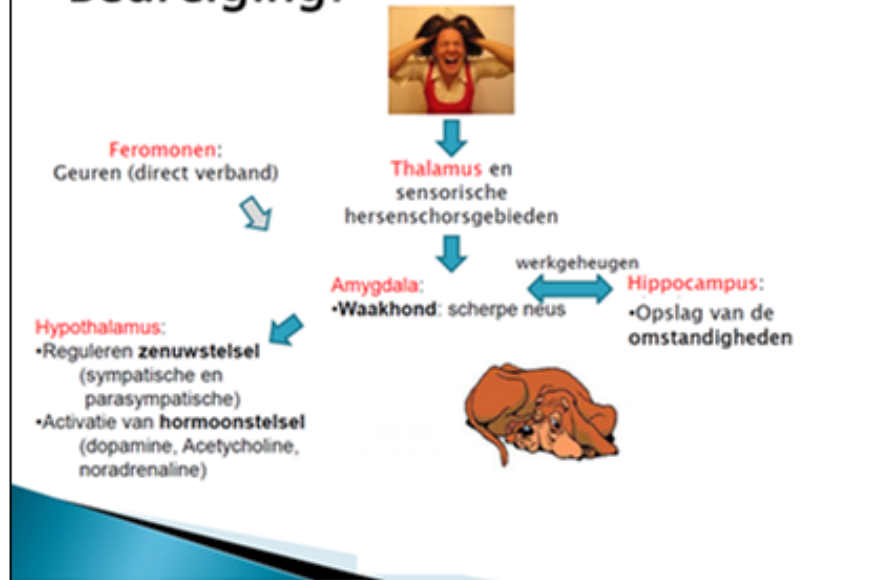
...voor de aanmaak van:

- adrenaline voor de snelle actie
- cortisol om het langer vol te houden.



De bijnieren spelen een belangrijke rol bij een stressreactie. Ze maken namelijk adrenaline aan voor een snelle actie en cortisol om het langer vol te houden.

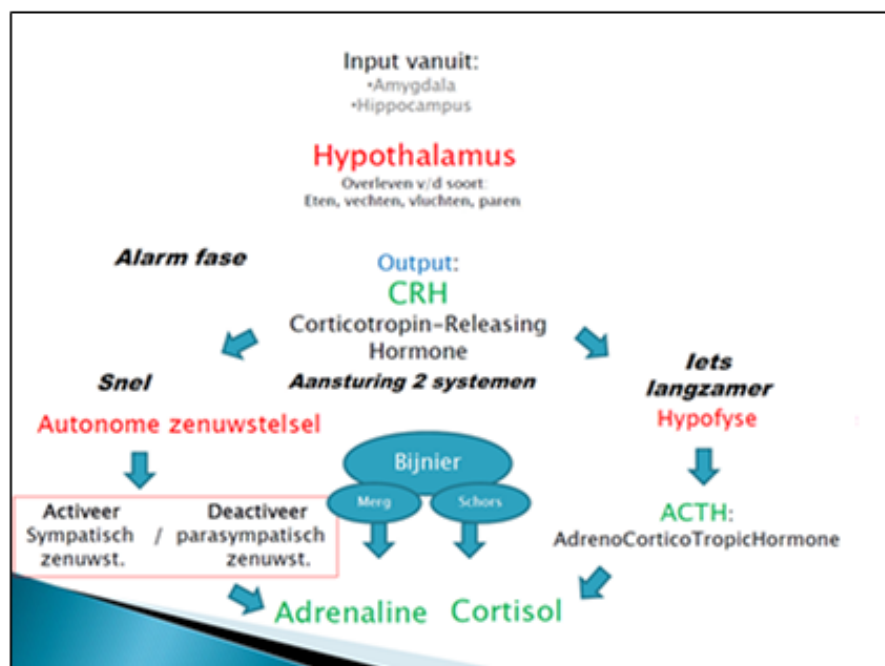
Bedreiging?



Wat gebeurt er in ons lichaam als we een bedreiging ervaren?

Een feromoon is een signaalmolecuul dat een boodschap overbrengt tussen twee individuen. Een feromoon kan een direct verband zijn om onze waakhond met zijn scherpe neus een teken te geven voor gevaar. Deze waakhond wordt ook wel de amygdala genoemd. De thalamus geeft prikkels door vanuit de zintuigen. Dus wanneer men feromonen ruikt, worden deze door de thalamus waargenomen en naar onze hersenen gestuurd, in dit geval naar de amygdala. Als de Amygdala is geactiveerd, zorgt de hypothalamus ervoor dat de stresshormonen worden aangemaakt: cortisol en adrenaline. Ook zorgt de hypothalamus ervoor dat het sympathische en parasympathische zenuwstelsel wordt geactiveerd.

De hippocampus speelt ook een rol bij het stresssysteem van het lichaam, namelijk bij het verlagen van de cortisolspiegel na stressvolle ervaringen. Ook worden in de hippocampus herinneringen opgeslagen die betrekking hebben op een bepaalde gebeurtenissen of feiten.

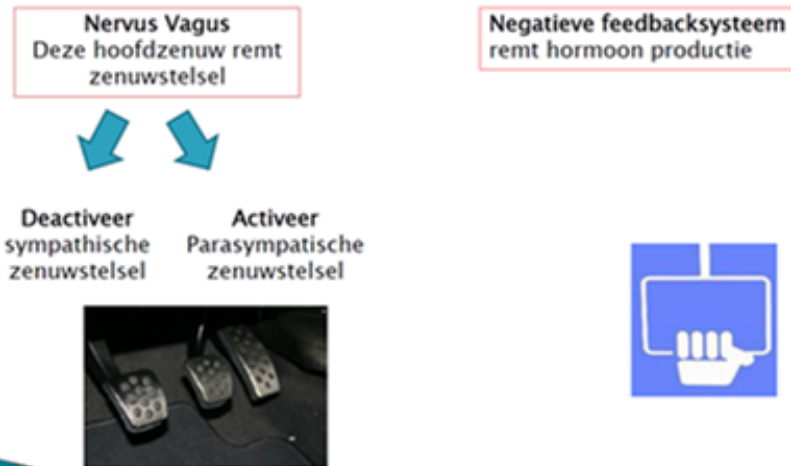


Dus vanuit de amygdala en de hippocampus wordt de hypothalamus geactiveerd. Hierdoor wordt onze drang om 'te overleven' aangewakkerd en willen we eten, vechten, vluchten of paren. We zitten als het ware in de alarmfase. De hypothalamus geeft dan een molecuul genaamd CRH (Corticotropin-Releasing Hormone) af. Wat weer voor de aansturing van twee systemen zorgt:

Een snelle reactie van het autonome zenuwstelsel en een langzamere reactie via de hypothalamus-hypofyse-bijnierschors, die een activiteit in het sympathische zenuwstelsel activeert en het parasympathische zenuwstelsel deactiveert. Dit zenuwstelsel zorgt voor het vrijmaken van adrenaline en noradrenaline in de bloedbaan door het bijniermerg.

Dit zorgt er weer voor dat de hypothalamus de productie van het hormoon ACTH in de bijnierschors aanmaakt. En uiteindelijk wordt er dan cortisol aangemaakt.

De rem erop....



Er worden dus signalen via twee systemen afgegeven. Dit zijn subsystemen die samenwerken maar tegengesteld zijn aan elkaar. Je kunt dit vergelijken met het gas- en rempedaal in een auto.

Het sympathische systeem fungeert als het gas en controleert de functies die reageren op stress, zoals bloeddruk, hartslag en de bloedstroom naar je spieren. Dit systeem controleert de vecht- en vluchtreacties en heeft invloed op de versnelling van het hartritme en ademhaling, maar ook op het tijdelijk stilleggen van de spijsvertering. De bijnieren reageren op stress door het produceren van adrenaline en noradrenaline. Deze stoffen werken als boodschappers voor de hersenen en veroorzaken dus reacties.

Het parasympathische systeem fungeert als een rem en is dus essentieel om te ontladen en te ontspannen. De parasympathische rem controleert de functies en organen die te maken hebben met de spijsvertering en andere functies die actief zijn in rust.

Tussen het adrenalinesysteem en het cortisolsysteem bestaat een feedbackrelatie. Het cortisolsysteem beperkt de schadelijke effecten van adrenaline (negatief feedbacksysteem). Cortisol wordt daarom ook wel een anti-stresshormoon genoemd: het voorkomt dat de stressrespons uit de hand loopt.

Stressrespons bij acute stress

1. Vecht (fight)
2. Vlucht (flight)
3. Bevriezen (freeze)
4. Steun zoeken –
tend and befriend (flock)

We onderscheiden twee soorten stress, elk met hun eigen fysiologische basis:

Actieve stress: deze zet het lichaam op scherp en leidt tot de aanmaak van de stresshormonen adrenaline en noradrenaline, die energie mobiliseren

Passieve stress: deze wordt vooral gekenmerkt door ervaringen van het verlies van controle over zaken of situaties en door gevoelens van hulpeloosheid en somberheid. Het lichaam maakt het stresshormoon cortisol aan.

Als gevolg van acute stress kan men 4 reacties hebben:

Flight – Vluchten, letterlijk wegrekken van de “plek des onheils”

Fight – Vechten, je verweren, het gevecht aangaan met de stressor

Freeze – Bevriezen, niets doen en wachten tot het onheil weg/voorbij is

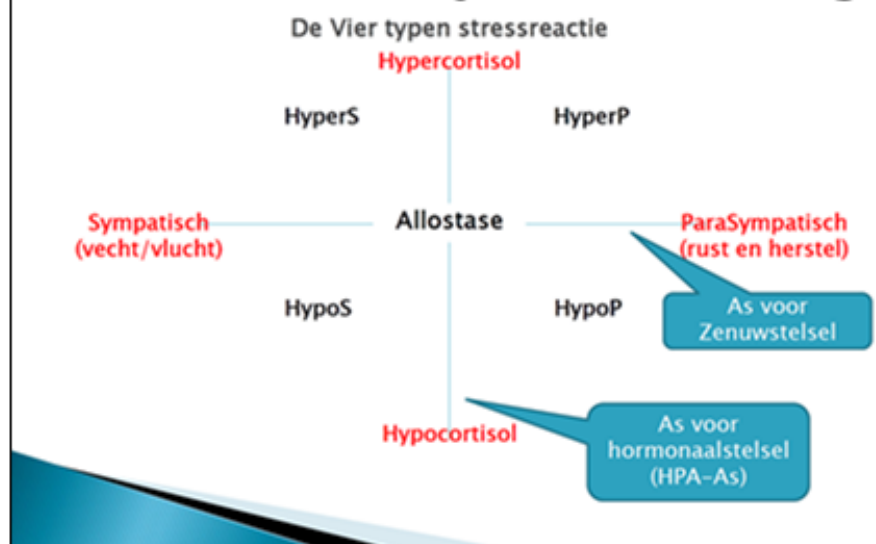
Flock – Samenscholen, anderen opzoeken om je sterk te voelen



Allostase: het lichaam kent een aantal dynamische systemen die reageren op steeds veranderende of stresssituaties zodat een mens zich kan aanpassen en adequaat kan functioneren. Dit kan positief uitpakken: een mens wordt actiever, heeft meer energie tot zijn of haar beschikking en kan snel reageren. Systemen als groei, spijsvertering en seksualiteit worden op een laag pitje gezet. Voorbeelden van allostase: noodzakelijke veranderingen in bloeddruk, hartslagritme, bloedsuikergehalte, adrenaline- en cortisolspiegels.

Allostatic load: Als stress lang blijft duren en er weinig tijd is voor herstel dan wordt de belasting voor het lichaam ondermijnend. De allostatische aanpassing gaat steeds moeizamer verlopen, waardoor de balans in toenemende mate wordt verstoord en klem komt te zitten. Het uiteindelijke resultaat is dat normale slijtage- en verouderingsprocessen versterken en versnellen en het risico op ziekte toeneemt zoals diabetes, hartziekten, immuunziekten en het Chronische Stress Syndroom (Burnout of overspannenheid).

Te veel ondermijnende belasting



- HyperS – iemand met een verhoogde cortisol aanmaak en waarbij het centrale zenuwstelsel en de hersenen continue in de actiestand staan
Je kunt nauwelijks ontspannen, kunt moeilijk ontspannen, doet aan multitasken, beschouwd alles als een spoedgeval, bent gevoelig voor spanningshoofdpijnen en luchtweginfecties, hebt moeite om in slaap te komen, wordt 's nachts wakker en staat vroeg op.
- HypoS – iemand met een lage cortisol aanmaak en waarbij het centrale zenuwstelsel en de hersenen continue in de actiestand staan
Je bent angstig en bezorgd bij stress en houdt je het liefste schuil, trekt je terug bij stress. Je hebt last van vermoeidheid, pijn en bent uiterst stressgevoelig.
- HyperP – iemand met een hoge cortisol aanmaak en hersenen en zenuwstelsel in herstel/rust
Je voelt je vaak een toeschouwer van je eigen leven en hebt de neiging je af te zonderen van de rest van de wereld omdat je je niet genoeg gestimuleerd voelt door andere mensen
- HypoP – iemand met een lage cortisol aanmaak en hersenen en het zenuwstelsel in herstel/rust
Als cortisol en het sympatische zenuwstelsel synchroon zijn maar chronisch laag functioneren

Belangrijkste functies Cortisol

- Regelt Bloedsuikerspiegel
- Remt ontstekingen
- Invloed hart en bloedvaten
- Invloed op hersenen
- Invloed op slaappatroon

Cortisol komt vrij als reactie op stress en zorgt er feitelijk voor dat je de stresssituatie beter aankan. Hierdoor worden een aantal processen aangespoord om harder te werken.

Verhoogt suikeropname door de spieren

Remt ontstekingen

Hartslag gaat omhoog zodat bloed en zuurstof sneller rondgepompt wordt

Verhoogt de algehele activiteit

Verbetering humeur en stemming

Eigenlijk zorgt cortisol ervoor dat je op 110% kan functioneren.

Wanneer je een wild dier tegenkwam was het belangrijk dat je op 110% kon functioneren zodat je weg kon rennen. Wanneer het gevaar geweken was kon het cortisolniveau weer dalen en kon je weer ontspannen en herstellen.

Negatieve gevolgen te veel Cortisol

- Verlies van spiermassa en gezonde huid/haar
- Hunkeringen naar suiker en koolhydraten
- Het verzadigingshormoon leptine werkt niet
- Hardnekkig buikvet
- Bloedsuikerschommelingen worden groter
- Stemningswisselingen
- Slecht slapen
- Snelle veroudering

In de moderne tijd is cortisol een probleem geworden. De samenleving is meer en meer stressvol geworden. Gevolg kan zijn dat je cortisolniveau continu hoog is. Hierdoor krijg je te maken met negatieve gevolgen die zich pas na midden-lange termijn aandienen:

Negatieve gevolgen te weinig Cortisol

Lichamelijk:

- chronische vermoeidheid
- Voedselallergie
- luchtweginfecties
- hypoglykemie (bloedsuikerdips)
- immuunziektes
- reumatische artritis
- Fibromyalgie
- CVS/ME.

Mentaal

- (door tekort glucose in hersenen)
- angst,
- depressieve buien
- periodes van verwarring
- minder helder kunnen denken
- verminderde tolerantie
- toename van frustratie.

Wanneer je lichaam continue cortisol aan moet maken, kan dit dus voor overbelasting zorgen. Het lichaam kan zoveel cortisol moeten aanmaken dat het ons systeem kan aantasten wat er voor zorgt dat we geen cortisol meer aanmaken. Te weinig cortisol heeft ook negatieve effecten:

Overbelasting stresssysteem

- Hormonen uit balans
- Hartproblemen
- Brandstofproblemen
- Immuunsysteem wordt stuurloos
- Moe, opgebrand, overal pijn
- Stressoverbelasting op jongere leeftijd
- Welvaartseffecten



Samenvattend zorgt cortisol ervoor dat je volledig uit balans raakt. De gunstige effecten van cortisol als stresshormoon op korte termijn zijn op lange termijn allemaal schadelijk. De schadelijke gevolgen zorgen ook nog eens voor een vicieuze cirkel. Door het slaapgebrek, eventuele ziekten en anders klachten kun je steeds moeilijker aan je verplichtingen voldoen wat leidt tot meer stress en mogelijk een burn-out. De stress zorgt weer voor een hoger cortisolniveau met alle gevolgen van dien:

Het geheim is overgave....

Stop met:

- Vechten
- Vluchten
- Bevriezen
- Of steun te zoeken bij anderen

Klik om tekst toe te voegen

Vragen?

Klik om tekst toe te voegen

Bijlage VIII: Presentatie herkennen van stress



Dia 1

INVLOED VAN STRESS: GEDRAG

- Bazigheid, snauwerig
- Kritisch
- Onvermogen om dingen af te krijgen
- Tandknarsen tijdens slaap
- Overmatig alcohol- of drugsgebruik
- Overmatig eten/ roken
- Dwangmatig kauwgom kauwen
- Tics of friemelen en plukken



Dia 2

INVLOED VAN STRESS: EMOTIE

- **Prikkelbaarheid:** snel overstuur of gefrustreerd
- Snel huilen of tranen in ogen
- Neiging om in woede uit te barsten
- Onrust, chaotisch gevoel
- Overweldigend gevoel van onder druk staan
- Gevoel van machteloosheid en moedeloosheid
- Ongelukkig voelen om onduidelijke redenen
- Onvermogen om dingen te veranderen
- Verveling en leeg, gevoelloos
- Dingen hebben geen betekenis meer
- Gevoel van eenzaamheid
- Niet meer kunnen lachen, dingen zwaar inzien



Dia 3

INVLOED VAN STRESS: DENKEN

- **Moeite om helder te kunnen denken**
- **Vergeetachtigheid**
- **Besluiteloos**
- **Geheugenproblemen**
- **Concentratieproblemen**
- **Gebrek aan creativiteit**
- **Gebrek aan oplossend vermogen**
- **Gedachten aan weglopen**
- **Verlies van gevoel voor humor**



Dia 4

INVLOED VAN STRESS: LICHAAM



Dia 5

MAAR...

- Symptomen van stress is per persoon anders
- Symptomen van stress per situatie verschillend
- Mate van stress vaak afhankelijk van wisselwerking



Dia 6

STRESS OP BASIS VAN THEORIE JUNG

Jung sprak over drie combinaties van voorkeuren:

- **Introversie en Extraversie**
 - de manier waarop we reageren op externe en innerlijke ervaringen
- **Denken en Voelen**
 - de manier waarop we beslissingen nemen
- **Gewaarworden en Intuïtie**
 - de manier waarop we informatie in ons opnemen en verwerken



Dia 7

VIER KLEUREN MET IEDER ANDERE PERSOONSKENMERKEN

Blauw:	Onbevooroordeeld, objectief, afstandelijk, analytisch
Groen:	Stil, rustig, rustgevend, verzorgend
Geel:	Wrolijk, opbeurend, bezielend, monter
Rood:	Positief, doortastend, scherp, assertief

Dia 8

BLAUWE STRESS SIGNALLEN

OORZAKEN VAN STRESS:

- Gebrek aan informatie, structuur en logica
 - Kwalitatief slecht werk
- Verspilde tijd of overhaaste werkzaamheden

SIGNALLEN VAN STRESS:

- Wordt ondervragend en behoedzaam
 - Muggenzifterig
- Afstandelijk, teruggetrokken en lichtgeraakt

REMEDIË:

- Vraag naar zijn/haar feedback over hoe verder te gaan
- Informatieve en emotionele ondersteuning
- Terug naar het begin en beter analyseren



Dia 9

GROENE STRESS SIGNALLEN

OORZAKEN VAN STRESS:

- Onheuse of onpersoonlijke bejegening
 - Inbreuk op normen en waarden
 - Onderbrekingen of tijdsdruk

SIGNALLEN VAN STRESS:

- Wordt stil, teruggetrokken of lijkt gekwetst
 - Bekritiserend, onpersoonlijk, verzet
 - Koppig en overdreven behoedzaam

REMEDIË:

- Persoonlijk contact om vertrouwen te herstellen
 - Begrip en oprechtheid
 - Leg de taak even terzijde



Dia 10

GELE STRESS SIGNALEN

OORZAKEN VAN STRESS

- Inperking van flexibiliteit
- Geen interacties of plezier
- Persoonlijke afwijzing

SIGNALEN VAN STRESS

- Overgevoeligheid
- Komt eigenwijs over
- Twistziek

REMEDIE:

- Bied bewegingsruimte
- Red zijn/haar gezicht
- Leid aandacht af naar iets anders



Dia 11

RODE STRESS SIGNALEN

OORZAKEN VAN STRESS

- Gebrek aan focus
- Besluiteloosheid
- Controle verliezen

SIGNALEN VAN STRESS

- Wordt agressief
- Ongeduldig
- Geïrriteerd, veeleisend

REMEDIE:

- Zorg voor snelle actie
- Neem beslissingen of een time-out
- Geef hem/haar de touwtjes in handen



Dia 12

OORZAKEN VAN STRESS



Dia 13