
Beter omgaan met stress

Uittreksels uit enkele hoofdstukken van
"Stress: Vriend en Vijand" 10^{de} volledig herziene druk

Prof dr Theo Compennolle

Onafhankelijke internationale consultant, coach, trainer en key-note speaker.
Adjunct professor aan het CEDEP European Centre for Executive Development

Voormalig Suez Chair in Leadership and Personal Development aan de Solvay Business School, Adjunct Professor at large aan het INSEAD, Visiting Professor aan de Vlerick School for Management en Professor aan de Vrije Universiteit Amsterdam



INHOUD

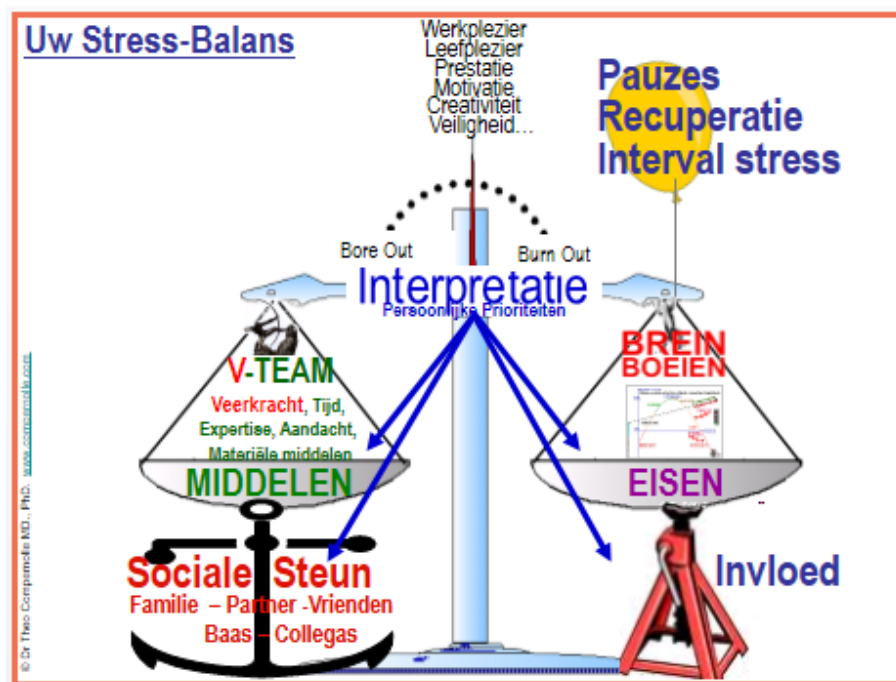
1	DE “STRESS-BALANS” INTEGREERT EEN SCHAT AAN ONDERZOEK	3
2	STRESS: VRIEND EN VIJAND	3
3	STRESS ONTSTAAT MEESTAL TUSSEN ONZE OREN	4
4	DE INVLOED VAN STRESS OP ONS LICHAAM	5
4.1	Stress mobiliseert ons helemaal voor optimale actie	5
4.2	Gedachten veroorzaken lichamelijke veranderingen	6
4.3	Stress en ziekte	6
4.4	De radeloze Oermens in de jungle van de twintigste eeuw	7
5	UW V-TEAM VOOR HET HANTEREN VAN HOGE EISEN	7
5.1	Veerkracht	7
5.2	TEAM	8
6	SOCIALE STEUN IS ONS ANKER	8
7	INVLOED HEBBEN OP DE (WERK)OMGEVING MAAKT HET VERSCHIL	9
8	STRESSSIGNALEN EN ALARMSYMPTOMEN	10
8.1	Stresssignalen: het oranje stress-verkeerslicht	10
8.2	Alarmsymptomen: het rode stress-verkeerslicht	10
8.3	Relationele stress-signalen	11
9	IN EEN NOTENDOP	12

1 De “Stress-balans” integreert een schat aan onderzoek

Om de duizenden onderzoekpublicaties over stress samen te vatten gebruik ik het beeld van de stressbalans (Compernelle, Th., 1984¹-2014²). De stress-balans herinnert eraan dat er zes kernfactoren zijn die altijd bekeken moeten worden als mogelijke oorzaak van onbalans, zowel als als sleutel voor het herstel ervan: de eisen, de middelen, sociale steun, invloed, recuperatie en onze interpretatie van die vijf elementen.

Het begrip “balans” toont dat, ook als de factor die de onbalans veroorzaakte niet beïnvloedbaar is, de balans toch hersteld kan worden door interventies op een ander domein. “Balans” maakt ook duidelijk dat de hoogte van de eisen op zich geen probleem is, als die maar in balans zijn met de vijf andere factoren. Het beeld van de balans stimuleert je ook om niet alleen voor jezelf, maar ook als collega, manager of coach, veel meer op zoek te gaan naar wat gezond en functioneel dan altijd weer te speuren naar pathologie en dysfunctie.

Een hoge werkdruk op zich houdt geen gevaar in, wel de combinatie van hoge werkdruk, weinig veerkracht, onvoldoende recuperatie/herstel, weinig sociale steun en weinig invloed. Bovendien staat de interpretatie van de situatie op een cruciale plek in die balans. Het gewicht van die factoren, positief zowel als negatief, wordt sterk bepaald door onze interpretatie ervan, de betekenis die we eraan geven.



2 Stress: vriend en vijand

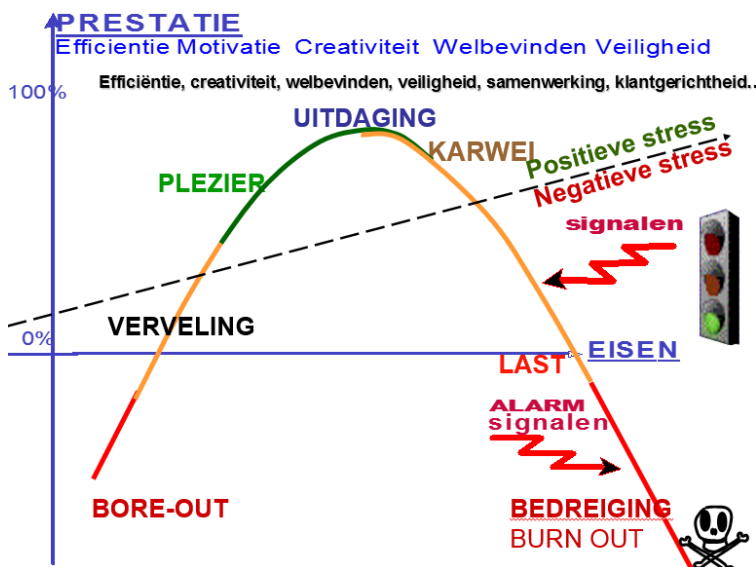
Stress kan schade berokkenen aan mensen en bedrijven, maar stress helpt ons ook om creatief te zijn en topprestaties te leveren. Regelmatige blootstelling aan hanteerbare niveaus van stress maakt ons

¹ COMPERNOLLE, Th., 1984, "Een integrerende visie op stress". Tijdschrift voor Orthopedagogiek, Kinderpsychiatrie en klinische Kinderpsychologie, 9de jrg., nr. 1, 3-13.

² COMPERNOLLE, Th., 2014. "Ontketen je brein. Hoe hyperconnectiviteit en multitasking je hersenen gijzelen en hoe je eraan kan ontsnappen" Uitg Lannoo.

beter bestand tegen stress, tegen ziektes en houdt ons brein en lichaam in topconditie. Mensen die een gezonde dosis stress missen zijn vaker ziek en leven minder lang.

De beste metafoor voor wat stress in feite is, is de boog. De stress in de boog geeft de pijl de energie die nodig is om het doel te bereiken! Zonder stress in de boog komt de pijl nergens. Als men de boog echter te hard aanspant, "over-spant", dan verliest ze haar veerkracht. Hetzelfde gebeurt als men na gebruik de boog vergeet te "ont-spannen"! Er bestaat dus positieve en negatieve, gezonde en ongezonde stress, stimulerende en verlamrende, fantastische stress en dodelijke stress, eu-stress en dis-stress.



Zowel te weinig als te veel belasting, kan negatieve stress veroorzaken. Er is een duidelijk verband tussen enerzijds de belasting, de eisen die aan ons worden gesteld en anderzijds het rendement en de efficiëntie van onze acties.

Onze prestaties zijn maximaal efficiënt onder een optimale belasting die niet te lang duurt. Als er te weinig eisen aan ons gesteld worden, dan presteren we minder goed, voelen we ons meestal ook minder goed. We presteren dan eventueel minder goed dan iemand die minder begaafd is, maar voor wie

diezelfde eisen nog wel een uitdaging betekenen.

Als er dan meer van ons geëist wordt gaan we beter presteren en krijgen we plezier in het werk. Als de belasting te hoog oploopt of te lang duurt wordt het rendement negatief, en negatiever naarmate de belasting toeneemt! Uiteindelijk zal de belasting onze psychische en fysieke gezondheid bedreigen. Het is relatief eenvoudig om te weten waar we ons op de rendementscurve bevinden. Vóór de top ervaren we een bijkomende opdracht als een stimulans of een uitdaging. Voorbij de top zal een geringe bijkomende belasting een flink rendementsverlies veroorzaken.

3 Stress ontstaat meestal tussen onze oren

Uit het stressonderzoek bij mensen blijkt de verbinding tussen de uitlokkende stresssituatie en de stressreactie zelden direct te zijn. Tussen de stress-situatie en de stress-acties zit een filter, een transformator: de manier waarop we de situatie beoordelen. De een z'n stress is de ander z'n plezier. Shakespeare schreef: "There is nothing good or bad, but thinking makes it so". Tot op zekere hoogte is dit ook waar voor stress: "Stress-situaties zijn goed noch slecht, ons denken maakt ze goed of slecht". In die subjectieve beoordeling zitten twee elementen: een beoordeling van de stressor en een even subjectieve beoordeling van onze capaciteiten om er het hoofd aan te bieden, om de stress te hanteren.

Stress is wat je ervan denkt



NIET:

SITUATIE → STRESS

MAAR:

SITUATIE → INTERPRETATIE → + STRESS
- STRESS
0 STRESS



Een zelfde stress-situatie kan door verschillende personen als irrelevant, als een bedreiging, als een uitdaging, als een gevaar, als een agressie of als een plezier worden beoordeeld. Zij zullen er dan ook verschillend op reageren: met onverschilligheid, met angst, met boosheid, met vluchten, met vechten, met depressie, met apathie, met vreugde etc... Veel van die reacties en vooral onze emoties, ervaren we ten onrechte als spontaan en nauwelijks te beïnvloeden. In feite worden ze niet uitgelokt door de objectieve situatie, maar door onze gedachten erover, en die kunnen we in principe heel goed beïnvloeden.

Kortom: de conclusie uit het onderzoek op dit gebied is overduidelijk: de grootste bron van stress zijn onze gedachten, maar onze gedachten zijn tevens het machtigste wapen tegen negatieve stress.

4 De invloed van stress op ons lichaam

Het Thomas-theorema stelt "When people define situations as real, they are real in their consequences." Zelfs als stress in belangrijke mate bepaalt wordt door wat je denkt en dat je dat denken kan bijsturen, dan nog kunnen de gevolgen heel reëel, heel meetbaar zijn.

4.1 Stress mobiliseert ons helemaal voor optimale actie

Als een oermens in de oertijd bedreigd werd door een oerdier, dan werd zijn lichaam bliksemsnel in gereedheid gebracht voor actie, om te vechten of te vluchten. Als wijzelf denken dat we bedreigd of uitgedaagd worden door een stress-situatie, en we denken actie te moeten ondernemen, dan wordt ook nu nog steeds in een oogwenk ons hele lichaam gemobiliseerd, als gold het een strijd op leven en dood. In stresssituaties reageert ons lichaam nog op dezelfde wijze als dat van de Neanderthaler. Het is belangrijk te weten hoe die oermens in ons allen reageert om hem ook beter te kunnen hanteren. In goede banen geleid is die oermens in ons een bron van succes, kracht en mogelijkheden. Slecht gehanteerd is hij echter een bron van lichamelijke en psychische problemen. Als de stress groot is wordt ons hele lichaam gemobiliseerd. Als de situatie daarentegen minder sterke stress of slechts wat spanning veroorzaakt, dan zal de reactie zich beperken tot een of enkele organen³.

Hoe ons lichaam reageert hangt mede af van de wijze waarop we de situatie interpreteren. Psycho-sociale stress kunnen we definiëren als het subjectieve onevenwicht of de bedreiging van het evenwicht tussen de eisen gesteld door de situatie en de eigen capaciteiten. Dit onevenwicht kan globaal op twee manieren worden beoordeeld: "Ik kan wat" en "Ik ben machteloos". We kunnen denken dat we de situatie aankunnen, door te vechten of te vluchten, door de situatie aan te pakken of door ervoor uit de weg te gaan. Die ogenschijnlijk totaal verschillende reacties van vechten en vluchten blijken lichamelijk zeer verwant te zijn. De kern van de zaak blijkt dat het beide actieve reacties zijn, tenzij de angst tot verlamming leidt.

We kunnen denken dat we de situatie niet aankunnen, dat alle inspanningen nutteloos zijn en reageren met apathie en depressie. De kern van dit reactiepatroon is dat het passief is. Het is de reactie van iemand die uitgeteld, verslagen is. Het verschilt van het zogenaamde "bevrozen", dat ook een actieve reactie is. In tegenstelling tot een dier dat verslagen is, kan een dier dat tijdelijk verstijft, met een plotse ontlading van energie aanvallen of wegvluchten.

³ Een uitgebreide beschrijving van deze mechanismen vindt de geïnteresseerde lezer in: Compennolle, T. (1992). Stress: vriend en vijand". Lannoo, Tiel / Scriptum, Dordrecht.

Die twee verschillende manieren waarop we de situatie beoordelen, de actieve en de passieve, leiden tot verschillende lichamelijke reacties, en via deze mechanismen ook tot twee verschillende categorieën ziekteverschijnselen.

Psychosociale stress beïnvloedt duidelijk aantoonbaar de reacties van de cellen van ons lichaam: onze hersenen, hart en bloedvaten en... ons verdedigingssysteem.

De tak van het stress-onderzoek die zich richt op de invloed van stress op onze afweerreacties, is overigens zo veelbelovend dat ze aanleiding gaf tot de ontwikkeling van een heel nieuwe wetenschappelijke discipline: de psycho-neuro-immunologie. Deze wetenschappelijke discipline houdt zich bezig met de onderlinge beïnvloeding van geest, hersenen/zenuwstelsel en de verdediging van het lichaam tegen infecties en afwijkende celvermenigvuldiging.

4.2 Gedachten veroorzaken lichamelijke veranderingen

Een schuine mop kan het schaamrood naar iemands wangen laten stijgen. Het zien van een erotische foto of film, of het louter fantaseren over een erotisch onderwerp, kunnen lichamelijke reacties zoals een erectie veroorzaken. Als een politiewagen ons vraagt te stoppen gaat ons hart sneller kloppen, krijgen we kippevel en stijgt onze bloeddruk. Een moeder begint te beven, te transpireren, krijgt hartkloppingen en voelt de angst, als ze terugdenkt aan de situatie waar haar zontje half uit het raam geklommen was.

Dat woorden, gedachten en verbeelding lichamelijke reacties kunnen veroorzaken ervaren we allen dagelijks. Onderzoekers op het gebied van stress, neurofysiologie, psycho-neuro-immunologie en psycho-biologie zijn sinds tientallen jaren bezig precies te achterhalen hoe psychische factoren een invloed hebben op ons lichaam: via het zenuwstelsel, via hormonen en via het immuun-systeem, de witte bloedcellen waarmee we ons verdedigen tegen indringers zoals microben en muitende kankercellen⁴.

In goede banen geleid is stress een bron van succes, kracht en mogelijkheden. Slecht gehanteerd is het echter een bron van lichamelijke en psychische problemen.

Er blijken twee verschillende manieren te zijn waarop we op stress-situaties reageren, afhankelijk van de manier waarop we de situatie interpreteren. Het actieve "Ik kan wat" en het passieve "Ik ben machteloos", leiden tot verschillende lichamelijke reacties, en via deze mechanismen ook tot twee verschillende categorieën ziekteverschijnselen

4.3 Stress en ziekte

De dodelijke besmettelijke ziekten werden in het westen grotendeels uitgeroeid door hygiënische en andere preventieve maatregelen. Als we een zeldzame keer toch een besmettelijke ziekte oplopen kunnen we die met krachtige antibiotica efficiënt bestrijden. De plaats van de infectieziekten ten aanzien van de volksgezondheid werd ingenomen door de chronische ziekten waarvan het ontstaan duidelijk wordt beïnvloed door psycho-sociale stress.

Ziekte is zelden een gevolg van "ongeluk", het is meestal het resultaat van incompetentie (oa. gebrek aan kennis) en vooral van slecht zelfmanagement: teveel werken, niet delegeren, ontspanning verwaarlozen, het overmatig gebruiken van nicotine, alcohol, cafeïne en andere drugs zoals slaap- en kalmeermiddelen; teveel eten; jezelf te zeer au serieux nemen; een verkeerde werkkeuze; het niet nee kunnen zeggen; het verwaarlozen van je sociale steun, en vooral van het gezin.

Slecht stress-management is een verliespost, zelfs als men de ziektekosten niet meerekent, omdat overmatig gestresseerde werknemers minder en ook minder goed presteren, minder creatief zijn en meer foutieve beslissingen maken, lánóg vóór ze ziek worden!

⁴ Een uitgebreide beschrijving van deze mechanismen vindt de geïnteresseerde lezer in: Compernelle, T. (1992). Stress: vriend en vijand". Lannoo, Tielt / Scriptum, Dordrecht (1999, 2de update 2009).

4.4 De radeloze Oermens in de jungle van de twintigste eeuw

Het oerwoud van de Oermens is niet te vergelijken met de jungle van het moderne bedrijfsleven. De bronnen van stress die de moderne arbeider en manager bedreigen, zijn meestal van psychische aard en kunnen zelden of nooit worden opgelost door fysieke actie. De manier waarop we op stress reageren is echter niet mee geëvolueerd. In situaties waar de bedreiging van psycho-sociale aard is, reageert ons lichaam nog precies op dezelfde manier als ware het een echte levensbedreigende situatie, waarin we moeten vechten of vluchten voor ons leven.

De voortdurende activering van de "vecht-vlucht" mechanismen kunnen zo mede aan de basis liggen van (gezondheid) problemen, met name als we chronisch onder psycho-sociale stress staan. Ze kunnen bijvoorbeeld hoofdpijn veroorzaken door de voortdurende spierspanning. Samen met andere schadelijke factoren zoals roken en verkeerde voeding en eetgewoonten kunnen ze zelfs onomkeerbare schade berokkenen aan hart en bloedvaten. Door overactiviteit van andere delen van ons zenuwstelsel ontstaan maagdarmschijnselen zoals misselijkheid, braken, verhoogde beweeglijkheid van de maag, verhoogde galafscheiding, verhoogde urineproductie en blaasafscheiding (stressurine) en diarree; maar soms ook onomkeerbare schade zoals een maagzweer.

Als we ons chronisch machteloos, hulpeloos, verslagen voelen, dan kan dit ons afweersysteem onderdrukken. Dit mechanisme is mede oorzaak van het feit dat we in situaties waarin we ons door problemen overrompeld voelen, we ook gevoeliger worden voor infectieziekten, de maagwand minder weerstand heeft tegen maagzweren veroorzakende invloeden of dat ons immuunsysteem verkeerd gaat reageren, met allergische reacties tot gevolg.

Als die prachtige keten van lichamelijke stress-reacties onder te grote of te langdurige spanning staat, dan breekt de zwakste schakel. Wat de zwakste schakel is wordt o.a. bepaald door erfelijke factoren, door persoonlijkheid-factoren, door milieu-invloeden, door eerdere ervaringen, door vroegere ziektes en door onze levensstijl. Zo reageert de een eerder met maag- en darmverschijnselen, en een ander eerder met verschijnselen van hart en bloedvaten. Als de stress blijft duren, dan zal de een eerder een hartinfarct krijgen, terwijl een ander eerder last krijgt van maagzweren en een derde vooral geplaagd wordt door zijn astma of door steeds nieuwe infecties.

5 Uw V-TEAM voor het hanteren van hoge eisen

Om u te helpen na te denken over de middelen die u nodig hebt om uw stress-balans in evenwicht te houden, vatten we dit complexe geheel samen in de afkorting **V-TEAM**, wat staat voor Veerkracht, Tijd, Expertise, Aandacht, Materiele Middelen.

5.1 Veerkracht

Ik gebruik liever het woord veerkracht dan stress weerstand of resistentie. Weerstand is veel te statisch. Als een boog alleen maar weerstand biedt aan stress dan wordt ze nutteloos, tenzij er voldoende veerkracht, elasticiteit zit in de pees. Hoe hoger de veerkracht van een boog, hoe harder je de boog kan spannen, hoe sneller de pijl het doel bereikt. De mate waarin je een boog onder stress kan zetten hangt af van de veerkracht van de boog. Het is met mensen zoals met bogen: hoe meer stress hoe beter we functioneren, maar er is een grens en voorbij die grens gaat het fout. Die limiet wordt bepaald door onze veerkracht. Soms kan je niets doen aan de bron van je stress, maar je kan altijd je veerkracht bevorderen. Dat is de beste preventie.

Het eerste en belangrijkste middel om hoge eisen het hoofd te bieden dat ben je zelf; een sleutelvraag van stressmanagement is daarom: zorg ik goed genoeg voor mijn veerkracht? Onze veerkracht wordt vooral bepaald door persoonlijke eigenschappen, de sociale steun waarover we beschikken, door de invloed die we (menen te) hebben op onze omgeving, door de mate waarin onze prioriteiten duidelijk zijn, door een adequate assertiviteit, door de manier waarop we met emoties omgaan, door onze fitness (zaken zoals regelmatig bewegen en af en toe sporten of fitnessen, de juiste dingen eten, niet roken, alcohol met mate etc.) en last but not least door de mate waarin we

in staat zijn ons bewust te ontspannen. Al deze aspecten worden uitgebreid besproken in "Stress: Vriend en Vijand" ⁵.

Uit onderzoek bij baby's en kleuters blijkt dat stressgevoeligheid tot op zekere hoogte aangeboren is. Stress-gevoelige, dikwijls ook eerder introverte mensen zijn meestal gevoeliger voor veranderingen, ze hebben een lagere prikkelrempel. Kleine, al dan niet belangrijke, veranderingen merken ze snel. Ze ervaren daardoor ook eerder stress. In bepaalde situaties zijn ze juist daarom voor het bedrijf nuttiger dan stress-resistente werknemers. Ze zijn als de kanaries in de koolmijnen die alarm slaan als er gevaar dreigt. Het is wel belangrijk dat ze, zonder die gevoeligheid te verliezen, leren hoe ze op een psychologisch en lichamelijke gezonde manier met stress kunnen omgaan.

Bovendien hebben deze mensen het moeilijker om hun, voor het bedrijf bijzonder waardevolle inzichten, onder woorden te brengen. Dit is moeilijk omdat ze de veranderingen of reacties reeds merken in een stadium dat ze door velen nog niet werden opgemerkt, en omdat het moeilijk is om in dat vroege stadium hun intuïties in een logisch en overtuigend betoog om te zetten. Dit lukt zeker niet als het bedrijfsklimaat erg macho, rivaliserend of wantrouwend is. In zo'n bedrijfsklimaat gaan hun belangrijke inzichten verloren. Hoewel men er in sommige bedrijven ten onrechte anders over denkt, zijn de van nature meest stressbestendige werknemers niet voor elk soort opdracht de beste. Bedrijven hebben behoefte aan beide: stressbestendige én stressgevoelige werknemers.

5.2 T.E.A.M

1. **Tijdmanagement** was altijd een belangrijke maar die is nog belangrijker geworden omdat de meesten mensen hun tijdmanagement volslagen ruïneren door verkeerd met hun Informatie en Communicatie Technologie (ICT) om te gaan, op de eerste plaats je smartphone, emails en social media. Hoe je opnieuw optimaal intellectueel productief, creatief en minder gestrest kan worden door je ICT op de juiste manier te gebruiken leg ik uit in "Ontketen je brein" (Lannoo) en heb ik samengevat in een miniboekje "Hoe je je brein bevrijdt" (Amazon.com).
2. Om je balans te herstellen is het beste middel soms je **expertise** te vergroten: lezen, studeren, bijkomende opleidingen volgen, een coach of mentor vinden.
3. Een andere factor die totaal in de verdrukking raakt door verkeerd gebruik van ICT is je **aandacht**, je focus. Als je aandacht versnipperd, als je voortdurend multitaskt dan zullen de eisen die aan je gesteld worden véééél zwaarder wegen op je stress-balans.
4. Tenslotte ligt de oplossing van het herstel van je balans eerder bij **materiele middelen** zoals betere hardware, software, geld, hulpkrachten.

6 Sociale steun is ons anker

Sociale steun blijkt zowat de allerbelangrijkste veerkracht-verhogende factor te zijn en verdient daarom een aparte eigen plek in de stress-balans. Onze relatie met anderen heeft de grootste invloed op de wijze waarop we op stress-situaties reageren. Die sociale steun bestaat uit twee elementen: praktische steun en emotionele steun. Belangrijk is dat die steun er objectief gezien is onder de vorm van praktische, bijvoorbeeld financiële hulp, goede raad, een luisterend oor, een schouder om op te leunen etc... Anderzijds is er emotionele steun onder de vorm van een arm om je schouder, een schouder om tegen uit te huilen, mensen die tonen dat ze van je houden en vooral dat ze je waarderen. Maar ook dat is weer subjectief: we moeten vooral het GEVOEL hebben te beschikken over goede sociale steun.

Sociale steun verhoogt de veerkracht, gebrek eraan bevordert ziekte (ook lichamelijke!) en vertraagt herstel. Er zijn overtuigende aanwijzingen voor de stelling dat een als steunend ervaren sociale context een uiterst gunstige invloed heeft op de wijze waarop een individu stress verwerkt.

⁵ Voor het maken van een persoonlijke sterke zwakte analyse ontwikkelden we een vragenlijst. www.compennolle.com tab: Books and tools.

Het belangrijkste ingrediënt van sociale steun is: **gewaardeerd worden**. Ik heb nog niemand ontmoet die er last van had dat hij/zij teveel waardering kreeg. Waarom geven we er dan zo weinig aan elkaar?

De veerkracht van de meesten van ons wordt in belangrijke mate bepaald door de steun die we ondervinden in gezin en familie. Een bedrijf dat eisen stelt die de gezinsrelaties van zijn werknemers schaden, ondermijnt zichzelf. Een werknemer die zich goed sociaal gesteund voelt (thuis en in het bedrijf) kan zwaardere stress-situaties aan, dan een even competente werknemer, die die steun niet heeft of denkt niet te hebben. Een bedrijf dat zijn werknemers sociaal goed steunt kan er hogere eisen aan stellen dan een bedrijf dat weinig steun biedt. Een goede cohesie tussen collega's bevordert niet alleen hun prestaties, maar ook hun gezondheid. Mede daardoor behalen bedrijven met een zeer coöperatieve bedrijfscultuur op lange termijn betere resultaten, dan bedrijven met een zeer competitieve cultuur.

"Management By Support and Encouragement" is efficiënter, vooral op lange termijn, dan "Management By Punishment".

Het absolute minimum aan steun is eenvoudig sociaal contact.

Uiteraard ben ik zelf ook zeer enthousiast over de mogelijkheden van de moderne ICT. In sommige bedrijven werd de automatisering echter zo ver gedreven dat mensen elkaar onvoldoende "ontmoeten", geen contact meer hebben "in levenden lijve". Werknemers die de hele dag elektronisch communiceren moeten heel regelmatig kunnen pauzeren op een manier die echt "levend" sociaal contact biedt.

7 Invloed hebben op de (werk)omgeving maakt het verschil

Uit onderzoek weten we dat stress snel negatieve stress wordt als we de indruk hebben dat de situatie waarop we moeten reageren onduidelijk, niet te beïnvloeden of onvoorspelbaar is. Die duidelijkheid en voorspelbaarheid blijken in menselijke systemen ten eerste afhankelijk te zijn van de sociale spelregels en van het goed functioneren van de hiërarchie. Als in een menselijke organisatie de leidinggevende functie op een bepaald niveau wegvalt, dan ontstaat op het niveau eronder meer negatieve stress, meer angst, meer depressie en meer agressie. Deze algemene regel geldt voor bedrijven, zowel als voor scholen en gezinnen.

Uit heel wat onderzoek van de laatste tien jaar, blijkt dat de mate waarin een individu de stress-situatie kan beïnvloeden of beheersen (in het Engels "control"), heel sterk de stress-reacties beïnvloedt. Als men aan proefdieren de mogelijkheid biedt zelf de intensiteit van toegediende elektrische schokken te regelen, dan verdragen ze een hogere stroomsterkte dan wanneer ze er geen controle over hebben.

Het gevoel invloed te hebben is een heel fundamentele behoefte.

Bij mensen is een belangrijk ingrediënt daarvan: het gevoel dat er naar je geluisterd wordt. Zo'n enquête als die in uw bedrijf uitgevoerd werd, is natuurlijk een belangrijk manier om eens naar iedereen te luisteren. De volgende stap is er samen wat aan doen. Daaraan meewerken zal uw gevoel van invloed hebben vergroten. Doe het: wacht niet op het initiatief van de leiding. Zelf initiatief nemen is goed voor je veerkracht.

8 Stresssignalen en alarmsymptomen

8.1 Stresssignalen: het oranje stress-verkeerslicht

In stress-situaties kan ons lichaam flink tekeer gaan. Ook op ons psychisch functioneren en ons gedrag heeft stress een grote invloed. Stress kan ons een echte kick geven: ons lichaam is optimaal paraat voor actie, ons verstand werkt op volle toeren, onze zintuigen reageren gevoeliger, onze concentratie is maximaal, zozeer dat we eventueel zelfs geen pijn voelen.

Als we op onze belasting/rendement-curve echter voorbij de top zijn, dan wordt de stress negatieve stress. De stress-verschijnselen kunnen dan minder aangenaam worden, zonder daarom echt vervelend of alarmerend te zijn: we voelen dan eventueel een druk op de borst, ijl gevoel in het hoofd, we ademen wat heftiger. We kunnen ons minder goed concentreren en reageren bv. wat agressiever. In zo'n situatie gaan rokers meer roken en raken we 's avonds moeilijker in slaap.

Geen enkel van deze verschijnselen is op zich schadelijk of alarmerend. Ze zijn vrijwel steeds een normaal en voorbijgaand verschijnsel. We kunnen die stress-verschijnselen rustig negeren of ze interpreteren als een signaal dat we functioneren aan of voorbij de top van ons kunnen. We hoeven er ons echt niet ongerust over te maken. Ook voorbij die top kunnen we nog prima prestaties leveren.

Die normale stress-verschijnselen worden echter belangrijke signalen als ze niet ophouden als de stress-situatie voorbij is, als we er voortdurend of heel regelmatig last van hebben. Dan is de negatieve stress een last geworden. Dan doet men er goed aan die signalen au serieux te nemen, te pogen te achterhalen waarvoor het stresssignaal ons waarschuwt. Als men de signalen van negatieve stress ernstig neemt, dan kan men dikwijls de ernstiger alarm-symptomen voorkomen.

EMOTIONEEL	LICHAMELIJK	MOTORIEK	VERSTANDELIJK	GEDRAG
Ontevredenheid	Hartkloppingen	motorische onrust	van hak op tak springen	onderpresteren
Prikkelbaarheid	Pijn op borst	spierpijn	verstrooidheid	agressie
Onzekerheid	Druk op borst	spanningshoofdpijn	vergeetachtigheid	impulsiviteit
Achterdocht	diarree/constipatie	rugpijn	inspiratieloosheid	geremdheid
Agressie	duizeligheid	spanning in nek en	desinteresse	sociale isolatie
Lusteloosheid	zweeten	schouder	vernaauwing van	roken
Gebrek aan motivatie	gewichtstoename	stramheid	aandacht	alcoholgebruik
Sexuele desinteresse	gewichtsverlies	beven	concentratievermin-	meer eten
Opgewondenheid	kortademigheid	tics	dering	minder eten
Gejaagd gevoel	infecties, allergi	moe gevoel	gedachtenvlucht	nagelbijten
Schrikachtigheid	frequent urineren	ongevallen	slechter abstraheren	wenen
Slapeloos, overslapen	opgeblazen gevoel		slechter integreren	kalmeerpilgebruik
Onwerkelijk gevoel	hoofdpijn/migraine		slecht synthetiseren	slaappilgebruik
Gevoel te moeten	indigestie/oprispingen		voortdurend piekeren	slordigheid
wenen	zweeten zonder		besluiteloosheid	vandalisme
Gevoel mislukking	inspanning		taken niet kunnen af-	stelen
Desinteresse in	pijn in maagdarfstreek		maken	
anderen	gevoel flauw te vallen			
Boos gevoel	menstruatiestoornissen			
Angst voor toekomst	impotentie, frigiditeit			
zelfverwijten,	herpes			
schuldgevoel				

8.2 Alarmsymptomen: het rode stress-verkeerslicht

In tabel 2 staan enkele belangrijke alarmsymptomen samengevat. Deze symptomen zijn een teken dat ons lichamelijk en psychisch functioneren bedreigd zijn.

EMOTIONEEL	FYSIEK	VERSTANDEL.	GEDRAG
-emotionele labiliteit	-chron.hoge bloeddruk	-herh.beoordelingsfouten	-alcoholisme
-depressie	-hartinfarkt	-verwardheid	-absenteïsme
-apathie	-chron.maaglast	-obsessief gedrag	-herhaaldelijke ongevallen
-angst	-colitis	-niet meer beslissen	-herh. ziek gedrag
-paranoia	-herhaaldelijk hyperventilatie	-herhaaldelijk black-outs	-gevaarlijk gedrag
-chronisch cynisme	aanvallen		-pep-pil gebruik
-chronisch agressief			-ernstige agressie
-uitgeput gevoel			-vandalisme
-chron.gevoel vervreemding			-soc.isoleren
-chron.radeloos			
-depersonalis.			
-derealisatie			

In dit stadium is een stressmanagement-training alléén onvoldoende als tegenmaatregel en moet hulp worden gezocht bij artsen, psychologen of psychiaters. Die symptomen moeten behandeld worden, temeer omdat ze vicieuze cirkels kunnen veroorzaken die van kwaad tot erger leiden. Stressmanagement wordt opnieuw belangrijk nadat de behandeling is beëindigd, om hervallen te voorkomen. We kennen allen schrijvende voorbeelden van managers en bedrijfsleiders, die zelfs na het alarmsymptoom van een eerste hartinfarct, geen jota aan hun levenswijze veranderen. Niemand denkt op zijn sterfbed: "Had ik maar wat meer gewerkt"! En toch zijn er heel wat die liever doodvallen dan toe te geven dat de stress op het werk hun teveel wordt.

8.3 Relationele stress-signalen

Naast normale gezonde stress-verschijnselen, signalen van negatieve stress en alarmsymptomen, bestaat er nog een vierde categorie van signalen. Dit is een categorie die in de stress-literatuur nauwelijks ter sprake komt, maar waarvan in de praktijk blijkt dat het een heel belangrijke is: Relationele stress-signalen.

8.3.1 Onze stress kan signalen uitlokken bij anderen

Belangrijk om weten is dat de stress-signalen, en zelfs alarmsymptomen kunnen optreden bij een naastbestaande die niet onmiddellijk bij de stress-situatie betrokken lijkt. Dit is nogal eens een gezinslid, een partner of kind zowel als bij een heel betrokken collega of medewerker.

Case x

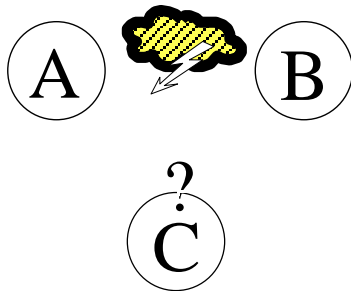
Na een presentatie over stress-management voor kaderleden en hun partners kwam een echtpaar vertellen dat zich zorgen maakten om de angst en paniekaanvallen die hun zoon Pieter van 12 bijna dagelijks doormaakte. Het echtpaar kon geen stress-situatie bedenken die hiertoe aanleiding had kunnen geven. Zowel thuis, op school als in zijn vrije tijd, had hij tot op het moment van het optreden van de aanvallen, steeds prima gefunctioneerd. Ook Pieter kon niet achterhalen wat de aanleiding had kunnen zijn.

Er werd een afspraak gemaakt met het hele gezin. Toen bleek dat Pieter die aanvallen voor het eerst kreeg in een periode waarin de stress voor vader op het werk erg was toegenomen. Vader was recent bevorderd tot hoofd van de veiligheidsdienst van een groot scheikundig bedrijf. Toen in een buurland in zo'n fabriek een ramp gebeurde, begon zijn functie hem zo zwaar te wegen dat hij er zich dag en nacht zorgen over maakte. De ouders hadden hierover nooit wat aan hun kinderen verteld en waren ervan overtuigd dat de kinderen dit niet konden weten. De kinderen bleken het ook niet te weten. Ook Pieter had zich niet bewust gerealiseerd dat de stress voor zijn vader zo hoog was opgelopen. De angst-aanvallen van Pieter hielden op na het gesprek met de kinderen over vaders werksituatie. Samen

kwam het echtpaar wat later tot de conclusie dat Vader beter een stapje terug kon zetten naar zijn vroegere functie

8.3.2 De wet van de eeuwige derde

Als we onder stress staan, staan we zelden alléén onder stress. Dikwijls staat het hele team of het hele gezin onder stress. Als een groep onder stress komt te staan, dan gaat ook de groep stress-reacties vertonen. Een van die reacties is "De wet van de eeuwige derde": Als in de relatie tussen twee mensen of tussen twee groepen de stress hoog oploopt, dan raakt een derde erbij betrokken. De rol van die derde kan de negatieve stress verminderen of de stress in stand houden.



Die derde wordt er door de anderen bij gehaald, en/of gaat er zich op eigen initiatief mee bemoeien. Dikwijls echter zijn geen van de drie partijen zich bewust van wat er zich precies afspeelt. Er bestaan verschillende mechanismen die we in trainingen uitgebreider bespreken: De zondebok, de machiavellistische klos, de bliksemafleider, de klophengst, de (warmlopende) transformator, de coalitiepartner, de machiavellist⁶.

Het is belangrijk om die analyse heel expliciet te maken, vooral als de spanning oploopt:

- Omdat we zelf die derde kunnen zijn. Als dit weloverwogen gebeurt, bijvoorbeeld in de rol van bemiddelaar of consultant, is dat prima. We kunnen echter ook in die rol gezogen worden zonder dat we het ons goed bewust zijn. Dan is de kans reëel dat we een deel van het probleem in plaats van een deel van de oplossing geworden zijn.
- Omdat, als de oplossing van het conflict onze verantwoordelijkheid is, we moeten weten dat een interventie, gericht op die derde (vb. de zondebok), het probleem niet zal oplossen.
- Omdat die derde, eerder dan de twee partijen in conflict, stresssignalen kan gaan vertonen. De derde wordt dan als het ware de alarmbel voor wat er tussen de twee andere partijen gebeurt.

9 In een notendop

Samenvattend kunnen we stress definiëren als een subjectief onevenwicht van onze stress-balans, een gebrek aan balans tussen wat we denken dat van ons gevraagd wordt en wat we denken dat we eraan kunnen doen, waarbij sociale steun een extra fundament legt; de middelen die ons V-TEAM verschaft 'verankert'. Het gevoel invloed te hebben op de situatie maakt flinke eisen minder zwaar. Regelmatig pauzeren is noodzakelijk om onze veerkracht niet alleen te herstellen maar ook te bevorderen. Onze interpretaties, dikwijls reflexmatige denkpatronen, liggen aan de basis van onze emotionele en gedragsmatige reacties in stresssituaties. Die kunnen we, zij het soms met enige moeite en professionele hulp, altijd veranderen.

⁶ Meer hierover in: Compennolle, T. Stress: vriend en vijand". Lannoo, Tielt / Scriptum, Dordrecht. 1999, 2^{de} update 2009

10 Over de auteur



Prof. Dr. Theo Compernelle is een onafhankelijke internationale consultant, executive (team)coach, trainer en key-note speaker. Hij is Adjunct professor aan de CEDEP European Centre for Executive Development in Fontainebleau (France).

Voorheen was hij Suez Chair in Leadership and Personal Development aan de Solvay Business School, Adjunct Professor at large aan het INSEAD, Visiting Professor aan de Vlerick School for Management en Professor aan de Vrije Universiteit Amsterdam

Hij doceert en coacht aan business scholen in België, Nederland en Frankrijk, oa het INSEAD in Frankrijk en TIAS in Nederland.

Sinds 1985 adviseert en coacht hij managers en ondernemers, teams en bedrijven bij de emotionele en relationele aspecten van leiderschap, in het bijzonder in tijden van stress en verandering.

Hij startte zijn doctoraal onderzoek over stress in 1976.

Hij is dokter in de geneeskunde en neuropsychiater.

Zijn aanpak van stressmanagement in bedrijven is vrij uniek omdat de nadruk ligt op het realiseren van de strategische doelen van het bedrijf. Zijn werk op dit gebied overtuigde hem van de enorme impact van managementgedrag en leiderschapstijl op het functioneren van de moderne breinwerker, en van de lacunes die op dit gebied bestaan in de opleiding en ontwikkeling van veel managers.

Hij richt zich op:

- Het bevorderen van de veerkracht van managers en executives, door middel van individueel stress management en coaching in individuele sessies, in groepsessie en in workshops
- Het bevorderen van de veerkracht van management en executive teams, door middel van team coaching
- Het bevorderen van de veerkracht van organisaties, door middel van op de strategie van het bedrijf afgestemde stress-veerkracht en veranderings-management projecten
- Preventie en bemiddeling van conflicten aan de top
- De bijzondere problematiek van familiebedrijven, vooral in conflict-, overgangs- en overdrachtsituaties.

Hij publiceerde meer dan 100 artikels en 8 boeken. Zijn ideeën over individuele stress en stress in organisaties vatte hij samen in zijn boek dat een bestseller werd onder de management boeken: ‘Stress, Vriend en Vijand (Lannoo-Tielt, Scriptum-Rotterdam, 7de druk van de tweede update). Ook zijn videotapes/DVD over stress, geproduceerd door Video Management NV werden bestsellers (vertaald in 5 talen).

Recent verscheen: “BRAINCHAINS. Discover your brain and unleash its full potential in a hyperconnected multitasking world”. Zie www.brainchains.info. De Nederlandse vertaling werd een bestseller: "Ontketen je brein. Hoe hyperconnectiviteit en multitasking je hersenen gijzelen en hoe je eraan kan ontsnappen:" Uitg Lannoo. Van dit boek zijn korte krachtige samenvattingen verkrijgbaar bij Amazon.com (50 pagina's van 250 woorden. 1 onderwerp per pagina. 50 illustraties) in het Engels, Nederlands en Frans.

Over de stress en leiding geven in het raakvlak tussen familiebedrijf en bedrijfsfamilie schreef hij “Succesgids voor families met een bedrijf” (Lannoo-Tielt, RDI Groningen/Uitverkocht. Nog enkele exemplaren verkrijgbaar bij de auteur).

Theo Compernelle studeerde Geneeskunde aan de Katholieke Universiteit Leuven, specialiseerde aan de Universiteit van Amsterdam (Neurologie), aan de Universiteit van Leiden (Psychiatrie) en aan de University of Pennsylvania (Systems Therapy). Hij promoveerde tot doctor in de geneeskunde aan de Universiteit van Amsterdam op het onderwerp stress. Hij gaf leiding aan (poli)klinische diensten van de Katholieke Universiteit Leuven en Triversum in Amsterdam en Alkmaar.

Meer informatie: www.compernelle.com

Contact: info@compernelle.com

Tervurenlaan 19

B-1040 Brussel

België

t: +32 2 734 3066

f: + 32 2 734 0956

m: +32 485 22 27 45

Top 10 Bestseller

Amazon.com
Amazon.co.uk
Amazon.cn

★★★★★
★★★★★
★★★★★

**ONTKETEN
JE
BREIN**

THEO COMPERNOLLE

Bestseller

**BRAIN
CHAINS**

THEO COMPERNOLLE

<http://tinyurl.com/bchains-printed>

www.brainchains.info

In Russian

In Chinese

Bestseller 9^{de} druk van de volledig herziene uitgave (12^{de} drukken)

A few copies left.
50% price reduction

<http://tinyurl.com/stress-comp>

© Dr Theo Compernelle M.D., Ph.D. www.compernelle.com

Als je geen tijd hebt om een grondig boek te lezen



Korte krachtige samenvatting van "Ontketen je brein".
Het minimum dat je over je hersenen moet weten, om het beste uit je brein en je technologie te halen.
Slechts 50 pagina's. Slechts 250 woorden / pagina. 1 onderwerp / pagina. 50 illustraties (Amazon.com)

In het Engels: How to unchain your brain (Amazon.com)

Traduction Française: Comment libérer votre cerveau. (fin Aout: Amazon.fr)

→ Paperbacks: www.Amazon.com

→ Kindle, ePub, PDF: <https://www.smashwords.com>

© Dr Theo Compernelle M.D., Ph.D. www.compernelle.com