

Wat gebeurt er fysiek en mentaal bij stress?



Stress kun je zien als het geheel aan fysiologische processen in je lichaam dat je klaarmaakt voor een defensieve reactie: vechten of vluchten. Stress heeft dus te maken met je perceptie dat je omgeving niet-oké is, op welke manier dan ook. Die perceptie hoeft trouwens niet bewust te zijn. Je onderbewuste handelt heel veel van de stress-respons zelfstandig af.

Vechten en vluchten (fight en flight) zijn de primaire defensieve reacties om onszelf heel en veilig te houden. Daarnaast kennen we ook nog bevriezen (freeze; als het stress systeem overweldigd raakt, of als je letterlijk geen kant uit kunt) en vervagen (flock; de truc om op te gaan in de omgeving of de kudde, waardoor je niet meer opvalt). Welke defensieve reactie je ook gebruikt, altijd gaat het gepaard met een fysiologisch proces die het mogelijk maakt. Voor dit proces wordt de andere celchemie, die gericht is op groei en ontwikkeling, die vooral optreedt als je je veilig voelt, on hold gezet. De groeichemie zorgt voor overvloed in de vorm van gezondheid en energie. Als je dat on hold zet maar wél defensief actief bent, put je jezelf dus uit. Op celniveau is het altijd of-of: óf defensief, óf groei. In een lichaam met 30 biljoen cellen, zoals het onze, zijn gradaties mogelijk. Maar uiteindelijk is er altijd een kantelpunt waar de energie-gevende processen niet meer voldoende zijn voor de energie-vragende processen, en het geheel uitgeput raakt.

De gangbare gedachte is dat stress wordt uitgelokt door 'triggers' die je stress systeem 'aan' zetten. Er beginnen steeds meer aanwijzingen te komen dat het eerder andersom is: ons stress systeem staat altijd aan, tenzij we de perceptie hebben dat onze omgeving veilig is. Dan ontspannen we. Het is een beetje een kip-ei verhaal, maar maakt voor het in balans houden van je team denk ik toch uit. In plaats van te focussen op het weghalen van stress-triggers, zou het dus wel eens effectiever kunnen zijn om te concentreren op het vergroten van ieders gevoel van veiligheid. Het verschil zit hem erin dat het weghalen van alle gangbare stress-triggers niet automatisch hoeft te leiden tot een gevoel van veiligheid, terwijl het versterken van het gevoel van veiligheid maakt dat iemand of een team veel meer stresstriggers aankan (tot bepaalde grenzen natuurlijk). In een omgeving waar stresstriggers onvermijdelijk zijn (en waar is dat niet tegenwoordig), is dat een cruciaal verschil.

Daarbij speelt nog een fenomeen. De perceptie van (on)veiligheid kan gebeuren via de zintuigen, zowel bewust als onbewust, die signalen van gevaar detecteren. De perceptie kan echter ook alleen maar in je hoofd gebeuren, zonder relatie met de fysieke werkelijkheid. Zodra iemand dént dat het niet veilig is, werkt de stress respons hetzelfde als wanneer er aantoonbaar gevaar is. Dat pleit er des te meer voor het actief werken aan een vergroting van de perceptie van veiligheid.

Hieronder beschrijf ik eerst wat er mentaal en in je lijf gebeurt bij stress, daarna wat je als leidinggevende met die kennis zou kunnen.

DIT GEBEURT ER BIJ ACUTE STRESS

Neocortex (waarmee je rationeel denkt) op lager pitje

instinct neemt het over

Spierspanning omhoog

Spiere
klare
voor actie

Hartslag omhoog

Bloed sneller ververst

Meer bloed naar spieren

Ademhaling omhoog

Want kracht zetten en pijn verdragen gaat beter op een uitademing

Spijsvertering en libido op lager pitje

Nu niet nodig

Meer glucose en vetzuren in het bloed

Voor de spieren

In luttele seconden ben je nu klaar voor actie! Of het 'gevaar' een tegenligger is op jouw weghelpt, een leerling of client die over de rooie gaat, of een deadline is die je moeilijk kunt halen, in je lijf werkt dit hetzelfde.

Of je nu gaat vechten of vluchten, in beide gevallen kom je letterlijk in beweging. Deze beweging draagt bij aan het op gang komen van het 'debriefing systeem' na afwijking van het 'gevaar', waarbij alles tot rust gebracht wordt en je innerlijke apotheek voor groei weer op gang komt. Daarom werkt bewegen zo goed tegen stress.

DIT GEBEURT ER BIJ CHRONISCHE STRESS

Chronische stress ontstaat wanneer de perceptie van gevaar niet afneemt. Wanneer je chronische stress hebt blijft de stress- apotheek in je lijf actief. Dat heeft verstrekkende gevolgen:

Chronisch verhoogde spierspanning

- Pijn

Slechter slapen door te weinig ontspanning

- Minder concentratie

Hoge ademhaling

- Angstiger voelen

Verhoogde hart-activiteit

- Hoge bloeddruk

- Vermoeid en pijnlijk hart

- Druk op de borst

- Hartkloppingen zonder medische reden

Gejaagd gevoel

Door uitputting gaat alles nog moeilijker

- geeft nog meer stress

- zorgt voor vicieuze cirkel

Neocortex op lager pitje

- Minder goed rationeel problemen oplossen

- Minder creatief

- Meer korte termijn gericht

- Emotioneler reageren

- Kort lontje

- Huilen

- Negatiever denken

Hersenen voelen moe (wattengevoel)

Hogere glucosespiegel in bloed

- Omgezet in vetweefsel*

Minder bloed naar darmen

- Darmklachten

Libido neemt af

- Vrijen zou juist kunnen helpen ontspannen

Bij chronische stress kom je niet aan de 'debriefing' toe, je blijft steeds maar 'aan' staan. Chronische stress put daardoor uit. Het lijf wordt minder gezond, en ook mentaal functioneert alles minder. Af en toe acute stress, die relatief kort duurt, houdt ons systeem juist scherp (de zogenaamde 'gezonde stress'). Dan moet er wel voldoende rust tussen zitten (zie infographic 2 in het boek).

*Bij sommige mensen zorgt de verhoogde adrenalinpiegel voor een snellere stofwisseling. Zij vallen juist ongewild af.

WAT KUN JE MET DEZE KENNIS ALS LEIDINGGEVENDE?

Werk mee met het biologische systeem, niet ertegenin. In je team betekent dat dat je zorgt dat de boog niet steeds gespannen is. Zorg voor lolletjes, zorg dat pauzes worden genomen. Het betekent ook dat je zorgt voor jezelf, daarin het goede voorbeeld geeft. Als jij je medewerkers aanmoedigt om een lunchwandeling te maken, maar zelf werk je altijd door, wordt het voor veel mensen lastiger. En door goed te zorgen voor je zelf hou je de mentale ruimte om er te zijn voor anderen, in plaats van dat je de sores van je team er niet bij kunt hebben.

Meewerken met het biologische systeem betekent ook zorgen voor een perceptie van veiligheid bij je medewerkers. Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Een voorbeeld:

Een leidinggevende kreeg te maken met een team waar oud zeer in zat. Met name twee teamleden leken elkaar wel te haten, waarom was onduidelijk. Het hele team had er last van, omdat deze twee zich heel onaangenaam gedroegen naar elkaar. Iedereen deed constant zijn best om te zorgen dat er geen aanleiding zou zijn voor (verbale) agressie. De leidinggevende wist niet goed hoe hiertegen op te treden en kwam tot de conclusie dat er een 'rotte appel' in het team zat die eruit moest. In de verwachting anderen gerust te stellen dat er aan gewerkt werd, ventileerde hij dat ook zo naar enkele teamleden. Ondertussen werd het onvrijwillig ontslag van deze medewerker voorbereid. Toen dit werd aangezegd kwam het voor de medewerker als een heel onaangename verrassing: hij had gedacht coaching aangeboden te krijgen om zo de kans te krijgen zich te verbeteren. Waar de leidinggevende dacht de veiligheid in het team te verbeteren door de rotte appel eruit te halen, bleek het team dit heel anders te ervaren. Dat de leidinggevende met hen zo over hun collega had gesproken werd geïnterpreteerd als roddelen en gaf een onveilig gevoel: wat zegt hij over mij tegen anderen achter mijn rug om? De collega die ontslag kreeg was iemand die zijn werk verder heel goed deed, maar die wel kritisch was. De teamleden vroegen zich af wat hun lot zou zijn als zij zich kritisch zouden uitlaten? En de geheimzinnigheid rond de voorbereiding van het ontslag, plus dat hun collega van de ene dag op de andere verdween, waardoor niet op een fatsoenlijke manier afscheid genomen kon worden, droeg ook niet bij aan een veilig gevoel. Kan ik er ook zomaar uitgegooid worden als ik niet meer beval? Deze leidinggevende zou er dus nog een hele dobber aan krijgen om het vertrouwen van het team weer terug te winnen...

Veiligheid kan voor een medewerker (en jezelf) dus in veel verschillende dingen zitten:

- * dat je medewerker zich gewaardeerd en gezien voelt
- * dat opgetreden wordt tegen grensoverschrijdend gedrag als pesten, intimidatie, agressie en discriminatie en roddelen
- * duidelijkheid over taken en wat van iemand verwacht wordt
- * baan zekerheid
- * goede afspraken over werk-privé balans
- * betrouwbaar zijn als leidinggevende
- * je verzekerd weten van sociale steun
- * het goede voorbeeld krijgen
- * enzovoort

Kernwoorden voor de perceptie van veiligheid zijn dus respect, betrouwbaarheid en weten waar je aan toe bent. Toch is dat makkelijker gezegd dan gedaan, zoals bovenstaand voorbeeld ook al laat zien. Bijvoorbeeld bij een re-organisatie, of een pandemie als corona, weet je zelf als leidinggevende vaak ook niet precies waar jullie aan toe zijn, en hoe de toekomst er uit ziet. En grensoverschrijdend gedrag is vaak al lastig in de smiezen te krijgen als je er bovenop zit, laat staan wanneer veel van de contacten zich online afspelen, bijvoorbeeld door corona of doordat je team veel solitaire functies heeft. Mijn tips:

- * Zorg eerst voor jezelf: pak je eventuele eigen chronische stress aan. Daardoor geef je én het goede voorbeeld, én je zorgt dat je genoeg energie hebt om voor je team te zorgen.
- * Aandacht is essentieel: tijd geïnvesteerd om je teamleden individueel te leren kennen en waarderen, hulp of coaching bieden waar dat nodig is, loont zich altijd op de langere termijn
- * Wees zo consistent mogelijk in je beslissingen en keuzes. Helder zijn over het waarom helpt ook.
- * Waar mogelijk is het natuurlijk handig om bepaalde stressbronnen op te lossen met of voor je team. Maar dat kan niet altijd. Dan is het belangrijk de veerkracht te vergroten, bijvoorbeeld door te zorgen dat de pijn verdeeld wordt, dat er onderlinge steun gegeven wordt. Let er daarbij ook op dat er niemand buiten de boot valt. Doe het samen, want dan staat iedereen sterker.
- * Oefen je erin om te gaan met voor jou 'lastige personen'. Onacceptabel gedrag moet gecorrigeerd worden, maar probeer ook om zo lang mogelijk buiten het oordeel te blijven en de persoon achter het gedrag echt te zien. Dit is echt een lastige balans, tussen correctie en begrip opbrengen, maar als het lukt dit goed in te vullen draagt dat veel bij aan de veerkracht van je team. ●