

Werkdruk, stress en energie

Tweede herziene druk

Arbo-Informatieblad

colofon

Uitgave

Sdu Uitgevers

Sdu Uitgevers laat zich bij deze reeks adviseren door een redactieadviesraad die bestaat uit:

- Nederlands Centrum voor Beroepsziekten
- NEN
- TNO Kwaliteit van Leven

Tekst

Drs. Peter W.J. van Bakkum

Vormgeving

SD communicatie

Figuren

[Bronvermelding] (omslag)

[overige bronvermelding]

Bestellingen

Sdu Klantenservice

Postbus 20014

2500 EA Den Haag

telefoon (070) 378 98 80

fax (070) 378 97 83

e-mail Sdu@sdu.nl

Tweede herziene druk
ISBN 978 90 12 57055 8

© Sdu Uitgevers bv, 2010

© Eerste druk, Sdu Uitgevers bv, 2007

Sdu Uitgevers zorgt voor een hoge kwaliteit van de inhoud van haar Arbo-Informatiebladen door een zorgvuldige selectie van deskundige auteurs. Daarnaast zorgt Sdu Uitgevers ervoor, door het instellen van de redactieadviesraad, dat er altijd door deskundige partijen vanuit hun expertise naar de inhoud wordt gekeken.

Alle rechten voorbehouden. Alle auteursrechten en databankrechten ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Sdu Uitgevers bv.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, Sdu Uitgevers neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Arbo-informatie

Arbo-Informatieblad 'Werkdruk, stress en energie'

1	Inleiding	5
1.1	Arbowet- en -regelgeving	5
1.2	Duurzaam werk in een duurzame economie	5
1.3	Werkdruk, stress en gezondheid	6
1.4	Leeswijzer	6
1.5	Wijzigingen ten opzichte van de vorige druk	7
2	Werkdruk en stress bij de Nederlandse werknemer	8
2.1	Inleiding	8
2.2	Psychosociale risico's	9
3	Achtergronden en begrippen	15
3.1	Inleiding	15
3.2	Werkbelasting	15
3.3	Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)	18
3.4	Coping	19
3.5	Sociale steun	20
3.6	Regelmogelijkheden en zelfstandigheid	21
3.7	Stress	22
3.6	Burn-out	24
4	Stressfactoren en energiebronnen	26
4.1	Inleiding	26
4.2	Organisatiekenmerken	27
4.2.1	Inleiding	27
4.2.2	Strategie en beleid	28
4.2.3	Relatie met collega's of leidinggevende en werksfeer	29
4.2.4	Sociale steun	29
4.2.5	Waardering door leidinggevende en inspraak	29
4.2.6	Regelmogelijkheden en zelfstandigheid	30
4.2.7	Werkdruk	30
4.2.8	Afwisseling en loopbaanperspectief	31
4.2.9	Informatie over (veranderingen in) werktaken	31
4.2.10	Feedback	32
4.2.11	Storingen in het werkproces	33
4.2.12	Samenwerking met collega's en in teams	34
4.2.13	Vermogen en bereidheid tot veranderen	36
4.2.14	Rol- en taakonduidelijkheid	36
4.2.15	Rolconflicten	36
4.2.16	Toekomstonzekerheid	37
4.2.17	Conflicten	37
4.3	Persoonlijkheid	37
4.3.1	Inleiding	37
4.3.2	Persoonlijkheid van type A en B	37
4.3.3	De Big Five	38
4.3.4	De DiSC-methode	38
4.3.6	Kernkwaliteiten	39
4.3.7	MBTI-systematiek	40
4.3.8	Relatie persoonlijkheid en functiegeschiktheid	40

5	Aanpak van werkdruk, stress en energie	43
5.1	Inleiding	43
5.2	Aanpak uit de arbocatalogi	43
5.2.1	Openbaar bestuur	44
5.2.2	Ziekenhuizen	46
5.2.3	Onderwijs	48
5.2.4	Andere branches	49
5.3	Algemene aanpak	49
5.3.1	Diagnose van de organisatie	49
5.3.2	Diagnose van de medewerkers	53
5.3.3	Maatregelen en interventies	56
6	Wet- en regelgeving	66
6.1	Arbeidsomstandighedenwet	66
6.2	Ziektewet 1992	66
6.3	Wet verbetering poortwachter (WVP)	66
6.4	Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA)	66
6.5	Burgerlijk Wetboek (Boek 7)	66
	Bijlage 1	67
	Literatuur	69
	Adressenlijst	70

1 Inleiding

1.1 Arbowet- en -regelgeving

De Arbowet geeft werknemers en werkgevers de mogelijkheid tot en verantwoordelijkheid bij het invullen van het arbeidsomstandighedenbeleid in de onderneming of sector.

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen het publieke domein en het private domein.

In het publieke domein zorgt de overheid voor een helder wettelijk kader met zo min mogelijk overbodige regels en zo weinig mogelijk administratieve lasten. De overheid stelt doelvoorschriften vast. Die geven het niveau van bescherming aan dat bedrijven moeten bieden aan de werknemers, zodat zij veilig en gezond kunnen werken. Deze doelvoorschriften worden beschreven in de Arbowet, het Arbo-besluit en de Arboregeling.

In het private domein maken werkgevers en werknemers samen afspraken over de wijze waarop zij aan de door de overheid gestelde doelvoorschriften willen voldoen. Deze afspraken kunnen zij vastleggen in zogenoemde arbocatalogi. Deze arbocatalogi worden doorgevoerd binnen de branche opgesteld en bevatten bijvoorbeeld beschrijvingen van technieken en methoden, goede praktijken, normen en praktische handleidingen.

De verantwoordelijkheid voor de arbocatalogi ligt volledig bij de werkgevers en werknemers (of organisaties van werkgevers en werknemers, bijvoorbeeld binnen een bepaalde sector). Zodra werkgevers en werknemers een door de overheid positief getoetste arbocatalogus hebben opgesteld voor een sector, worden de beleidsregels voor die sector ingetrokken. In 2010 worden mogelijk alle arbobeidsregels ingetrokken.

De Arbeidsinspectie controleert of er wordt voldaan aan de doelvoorschriften. Zij gaat hierbij uit van de wet- en regelgeving (doelvoorschriften) en de invulling daarvan door werkgevers en werknemers (arbocatalogi). In EU-verband heeft Nederland te maken met Europese Richtlijnen. De bepalingen met betrekking tot de Europese Richtlijnen zijn

voornamelijk terug te vinden in het Arbobesluit. Er komen zo min mogelijk Nederlandse regels boven op de regels van de Europese Unie. Alleen als het echt nodig is, blijven aanvullende regels bestaan.

1.2 Duurzaam werk in een duurzame economie

De laatste jaren zien we, als gevolg van zorg over het milieu, sociale verhoudingen, gezondheid en de economie, steeds vaker de term duurzaamheid de discussies beheersen. Met deze term wil men aangeven dat zorgvuldig met bronnen moet worden omgegaan om te zorgen dat je er ook op langere termijn uit kan blijven putten.

Duurzaamheid kan op allerlei terreinen worden ingezet. Voor het milieu bedenken we milieubesparende maatregelen die vaak ook te koppelen zijn aan economische maatregelen. Denk hierbij aan de elektrische auto en verdere ontwikkelingen in het efficiënt opwekken van zonne-, wind- en golfslagenergie. De overheid laat deze ontwikkelingen grotendeels over aan de marktpartijen en stelt zich hierbij op als toezichthouder, wet- en regelgever en subsidieverstrekker.

In de voedingsindustrie is hetzelfde fenomeen zichtbaar, waarbij duurzaamheid een synoniem is geworden voor gezond eten en rekening houden met de balans van ecosystemen. Daarmee is de trend gezet om aan de grootschalige voedselproducerende bedrijven een signaal af te geven over de gevolgen van de gebruikte methodes en over alternatieven. Bijvoorbeeld andere manieren om landbouwgrond te gebruiken, minder of op een andere manier vlees te produceren en vis te vangen en aan de consument andere en gevarieerdere voedingsmiddelen aan te bieden.

Ook binnen de sociale verhoudingen, bijvoorbeeld die tussen VNO-NCW en vakbonden (werkgevers en werknemers), is duurzaamheid een belangrijk thema. Het gaat hier voornamelijk over werk en degenen die het werk in Nederland uitvoeren. De discussie over de verhoging van de AOW-leeftijd van 65 naar 67 jaar is niemand ontgaan en toont aan dat werk, of liever gezegd de mogelijkheid tot het uitvoeren van werk, ook te maken heeft met duurzaamheid.

Een werknemer is een energiebron met allerlei

mogelijkheden; omwille van deze persoon zelf, maar ook omwille van de economie en de werkgevers in Nederland is het belangrijk deze energiebron zorgvuldig te behandelen. Op de eerste plaats is de werknemer daarvoor zelf verantwoordelijk, maar ook de werkgevers leveren hieraan een belangrijke bijdrage.

De wil om langer door te werken wordt door de jaren heen steeds groter: het aandeel oudere werknemers dat zegt door te willen werken tot hun 65e is gestegen van 21% in 2005 tot 36% in 2008. Gegevens over doorwerken tot 67 jaar zijn nog niet bekend. Werkgevers blijven daarin achter: in 2008 vindt 20% van de werkgevers doorwerken tot 65 jaar van belang. Meer en meer gaan werknemers en werkgevers dus nadenken en actie ondernemen om (hun) arbeid duurzamer te maken.

Dit is een echte uitdaging, omdat de huidige economische situatie veel van werknemers eist. Hiermee wordt niet alleen de economische neergang bedoeld, maar de ook de al langer bestaande ontwikkeling van de kennisindustrie, de 24-uurseconomie en het steeds grotere appel dat op werknemers wordt gedaan op het gebied van informatieverwerking. Deze ontwikkelingen leiden tot een toename van de psychische belasting in het werk.

Hoewel de scope van dit Arbo-Informatieblad minder breed is dan de voorgaande tekst aangeeft, moet deze uitgave wel in die context worden beschouwd. De onderwerpen werkstress en werkdruk leveren immers een belangrijke inbreuk op de duurzaamheidsgedachte en de inzetbaarheid van medewerkers. Hoe belangrijk of hoe groot die inbreuk is, wordt duidelijk uit de cijfers die ons vanuit de Arbobalans (TNO Kwaliteit van de arbeid, 2009) ter beschikking staan. Hierop wordt nader ingegaan in hoofdstuk 2.

1.3 Werkdruk, stress en gezondheid

De thema's werkdruk en stress leveren in alle branches onverminderd een bijdrage aan verzuim, verminderde productiviteit en inefficiëntie. In een aantal branches worden deze werkdruk en stress sterker gevoeld, bijvoorbeeld waar het gaat om psychisch belastende beroepen zoals docent of verpleegkundige, maar zeker ook in branches waar medewerkers vaker dan gemiddeld te maken krijgen met

ongewenst gedrag van klanten (gemeentelijke diensten, gezondheidszorg en vervoer).

Ook is er tijdens periodes van economische neergang, zoals die in de jaren negentig en de jaren na 2008, voor vele werknemers een oorzaak van stress bijgekomen, namelijk de dreiging van ontslag als gevolg van faillissement of sterk rendementsverlies van de werkgever.

Toch is het met de algemene gezondheid van de Nederlandse werknemers goed gesteld. Volgens de Arbobalans (2009) geeft meer dan 85% van de werknemers aan een goede tot uitstekende gezondheid te hebben. Het aantal werknemers met een chronische aandoening is stabiel en het percentage werknemers met klachten aan het bewegingsapparaat is zelfs dalend.

Het gemiddeld verzuimpercentage ligt stabiel op 4% en de gemiddelde verzuimduur is gedaald van bijna 7 dagen (2006) naar ruim 6 dagen (2008). De meest genoemde oorzaak van verzuim was verkoudheid en griep. Echter, deze kwalen hebben vanwege de beperkte verzuimduur weinig invloed op het gemiddelde verzuimpercentage.

Psychische klachten zijn in vergelijking daarmee veel belangrijker: ze veroorzaken 20% van alle verzuimdagen.

1.4 Leeswijzer

Dit Arbo-Informatieblad heeft als doel de lezer:

- te informeren over oorzaken, gevolgen en risico's van werkdruk en stress;
- kennis te laten maken met maatregelen die werkdruk en stress kunnen reduceren en de energiebalans kunnen optimaliseren;
- deze maatregelen te relateren aan opgedane ervaringen van branches, zoals beschreven in arbocatalogi.

Dit Arbo-Informatieblad behandelt in hoofdstuk 2 de huidige stand van zaken van werkdruk en stress bij de Nederlandse werknemers. Ook andere oorzaken van stress, zoals blootstelling aan ongewenste omgangsvormen en het ontbreken van voldoende sociale steun, zijn hierin opgenomen.

In hoofdstuk 3 worden de achtergronden van werkdruk en stress en de in deze uitgave gebruikte begrippen nader toegelicht.

Hoofdstuk 4 en 5 behandelen vervolgens de oorzaken en gevolgen van werkdruk en stress en de daaruit voortvloeiende preventie en maatregelen. Een deel van deze maatregelen komt uit de theoretische kaders van de arbeids- en organisatiepsychologie, een ander deel is afkomstig uit de praktische maatregelen die in de arbocatalogi zijn beschreven. Daarnaast zijn in hoofdstuk 5 verklarende modellen opgenomen.

Tot slot beschrijft hoofdstuk 6 de actuele wet- en regelgeving en zijn in de bijlage vragenlijsten opgenomen.

1.5 Wijzigingen ten opzichte van de vorige druk

Deze gewijzigde druk van Arbo-Informatieblad 42 besteedt nadrukkelijk aandacht aan de thematiek gezond en veilig werken – de uitgave heeft daarmee een positief uitgangspunt. Naast het voorkomen en beperken van knelpunten wordt ook stilgestaan bij het versterken van arbeidsenergiebronnen. Tevens is de meest actuele informatie uit de per branche beschreven informatie uit de arbocatalogi opgenomen.

2 Werkdruk en stress bij de Nederlandse werknemer

2.1 Inleiding

Het aantal meldingen van psychische aandoeningen als gevolg van werkdruk is in 2009 sterk gestegen.

Uit cijfers van het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten (NCvB) blijkt een toename van 23,2% ten opzichte van 2008. Het aantal gevallen van burn-out is in 2009 zelfs met 48,5% omhoog gegaan. De toename van het aantal psychische klachten is vermoedelijk toe te schrijven aan de economische crisis (NCvB). De 3 sectoren waarin deze aandoeningen zich het meest manifesteren zijn de gezondheidszorg, het onderwijs en de industrie.

Volgens onderzoek aan de Universiteit Utrecht is de mentale en emotionele belasting van werknemers de afgelopen jaren toegenomen. Werkzaamheden zijn veranderd van fysiek zwaar naar mentaal en emotioneel zwaar. Het is moeilijker los te komen van je werk, deels ook door internet en mobiel telefoonverkeer. Ook zijn mensen onzekerder geworden door de crisis. Daarnaast is het stigma op psychische aandoeningen verminderd en accepteren mensen die aandoeningen gemakkelijker.

Zoals in hoofdstuk 1 duidelijk werd zijn psychische klachten de oorzaak van 20% van alle verzuimdagen. Gemiddeld is 22% van het totale verzuim geheel of gedeeltelijk werkgerelateerd. Wanneer verzuim langer duurt (bijvoorbeeld langer dan 65 dagen), neemt het aandeel verzuim dat aan het werk valt toe te schrijven toe tot 50%. Vooral langdurig verzuim vanwege psychische klachten en conflicten op het werk wordt als werkgerelateerd gezien, evenals klachten aan de bovenste ledematen.

De belangrijkste veroorzakers van psychische klachten zijn ongewenst gedrag en een hoge werkdruk. In 2008 kreeg 19% van de werknemers te maken met intimidatie door externen, 8% had last van pesten door collega's of lei-

dinggegenden. De percentages voor ongewenste seksuele aandacht en geweld door derden liggen op respectievelijk 5 en 6%.

Daarnaast, zo blijkt uit dit hoofdstuk, heeft in 2008 40% van de Nederlandse werknemers te maken met een hoge werkdruk – een percentage dat overigens in vergelijking tot voorgaande jaren stabiel is gebleven.

Wanneer we kijken naar maatregelen die bedrijven nemen ten aanzien van het voorkomen of terugdringen van werkdruk en stress, dan zien we dat Nederlandse bedrijven juist vaker maatregelen nemen tegen *fysieke* belasting.

Ook de overheid lijkt een voorkeur voor maatregelen tegen fysieke belasting te hebben: alleen wie lichamelijk zwaar werk doet, zoals de stratenmaker of bouwvakker, moet na 30 arbeidsjaren verplicht worden omgeschoold of een lichtere functie krijgen van zijn werkgever. Dat geldt echter niet voor personeel met een zware psychische belasting, zoals de agent, leerkracht of verpleegkundige.

Werk is, zoals we in hoofdstuk 1 hebben aangegeven, een duurzaam aspect in het leven van een mens. Dat betekent dat de positieve maar ook de negatieve kenmerken van werk gedurende langere tijd inwerken op de fysieke en psychische gesteldheid van de werknemer. Neem nu bijvoorbeeld de alledaagse ergernissen die zich tijdens werk kunnen voordoen. Hierna is een top 10 van ergernissen weergegeven die naar aanleiding van de respons op een online enquête is opgesteld:

1. beloftes niet nakomen;
2. werk afschuiven;
3. niets voor een ander overhebben;
4. geroddel;
5. ongelijke behandeling door leidinggevende;
6. pesterijen;
7. doen alsof men het druk heeft;
8. onverschillige houding van de top van de organisatie;
9. klikken tegen de leidinggevende;
10. bureaucratie.

Bron: Tabel Ausems en Kerkvliet (Jobmeter 2009).

Al deze ergernissen zijn in potentie stress-oorzaken, als deze maar lang en duidelijk genoeg tijdens een langere periode optreden.

	Werkdruk	Autonomie	Cognitieve belasting	Gevarieerd werk	Problemen werk-thuis balans	Problemen thuis-werk balans
Psychische belasting						
Werkdruk	1					
Autonomie		1				
Cognitieve belasting	++	+	1			
Gevarieerd werk	+	++	++	1		
Werk-thuis problemen	++		+	+	1	
Thuis-werk problemen	+				++	1
Sociale belasting						
Emotioneel zwaar werk	++		+	+	+	+
Sociale steun leiding	-	+		+	-	
Sociale steun collega's				+		
Conflict	+				+	
Ongewenst gedrag intern	+				+	
Ongewenst gedrag extern	+	-			+	
Lichamelijke belasting en omgevingsfactoren						
Kracht zetten		-	-			
Trillingen		-				
Ongemakkelijke houding	+	-				
Herhalende bewegingen		-	-			
Beeldschermwerk	+	+	+	+		
Lawaai		-				
Gevaarlijke stoffen		-				
Gevaarlijk werk		-			+	
Werktijden						
Aard dienstverband (tijdelijk → vast)		-	-			
Contractomvang	+	+	+	+	+	
Overwerk	++		+	+	++	+
Ploegendienst		-				
Avond- en nachtwerk	+	-			+	
Weekendwerk		-			+	
Thuiswerk					+	+
Telewerk	+	+	+	+	+	
Noot: ++: positieve correlatie $r > .30$; +: positieve correlatie $r > .10$; -: negatieve correlatie $r < -.10$						

In dit hoofdstuk belichten we de psychosociale risico's waaraan werknemers in het werk blootstaan en die kunnen leiden tot stress. Omdat in het Arbo-Informatieblad 41 *Ongevenste omgangsvormen op de werkvloer* ruimschoots wordt stilgestaan bij agressie en geweld, pesten, (seksuele) intimidatie en discriminatie, worden deze onderwerpen hier slechts summier belicht.

2.2 Psychosociale risico's

In de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA, 2008) wordt een beeld gegeven van de kwaliteit van de arbeid vanuit werknemers- en werkgeversperspectief.

Tabel 2.1 toont vormen van psychische belasting in samenhang met elkaar.

Tabel 2.1
Samenhang psychische aspecten en andere aspecten van de kwaliteit van de arbeid
(bron: NEA 2008)

Werkdruk

Werkdruk is een niet op zich staand fenomeen. Hoewel veel werknemers met een hoge werkdruk aangeven dat ze te veel werk hebben, ligt dit complexer. Vaak gaat het gevoel van een hoge werkdruk gepaard met het niet goed georganiseerd zijn van het werk of met allerlei factoren die ervoor zorgen dat voldoende aandacht voor het werk niet mogelijk is. Dit kunnen factoren zijn die vrij evident leiden tot het niet kunnen leveren van tijdig en kwalitatief goed werk, bijvoorbeeld lawaai, een haperend computersysteem of onduidelijke opdrachten.

Er zijn echter tal van minder voor de hand liggende factoren waardoor werknemers een te hoge werkdruk ervaren, bijvoorbeeld het niet goed kunnen opschieten met een naaste collega, onderwerp zijn van geroddel, ontslagdreiging en privéproblemen. Ook levert een te lage werkdruk (te weinig werk) problemen op

die vergelijkbaar zijn met de problemen als gevolg van een te hoge werkdruk.

Uit tabel 2.1 blijkt onder andere dat een hoge werkdruk te maken heeft met een hoge emotionele belasting, problemen in de werk- en privébalans, conflicten, ongewenste omgangsvormen op het werk, veel overwerk, telewerk en nachtwerk.

De werkdruk wordt het hoogst ervaren in het onderwijs, financiële instellingen, het ontwikkelingswerk (R&D) en het verzekerings- en pensioenwezen.

Beroepen waarvan de beoefenaars aangeven veel last van een hoge werkdruk te hebben zijn leidinggevenden, docenten, commerciële beroepen en beroepen in de horeca en de zorg (zie figuur 2.1).

Autonomie

Het gebrek aan autonomie of regelmogelijkheden kan leiden tot psychische belasting. Tevens is de kans dat een hoge werkdruk tot stress leidt groter, naarmate werknemers minder autonomie hebben. Werknemers die aangeven een gebrek aan autonomie te ervaren, treffen we aan in fysiek zware beroepen en beroepen met wisselende diensten, zoals weekend-, avond- en nachtdiensten of ploegdiensten. Volgens de NEA 2008 beschikt ongeveer 40% van de Nederlandse werknemers over weinig autonomie in het werk (zie figuur 2.2).

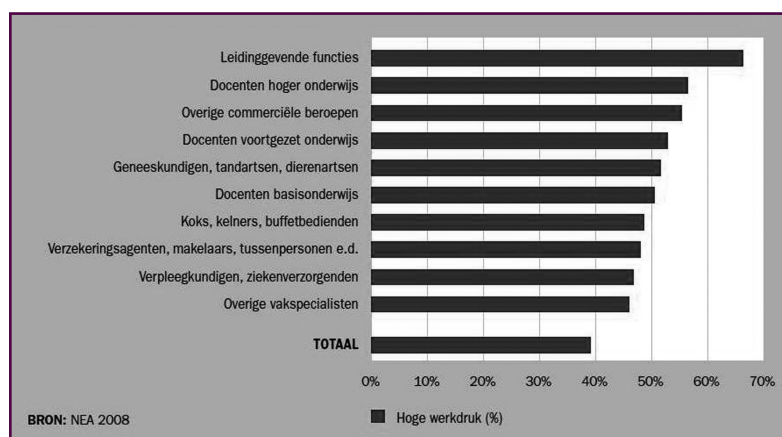
Dit gebrek aan autonomie vindt plaats in sectoren als het vervoer, telecommunicatie, het onderwijs, de gezondheidszorg en de horeca. Het gaat om beroepen als buschauffeur, treinbestuurder, postdistributiepersoneel, docent, verpleegkundige en horecapersoneel.

Een deel van de werknemers met deze beroepen gaf ook al aan last te hebben van een hoge werkdruk en loopt dus verhoogd risico op gezondheidsproblemen zoals werkstress en burn-out.

Cognitieve belasting

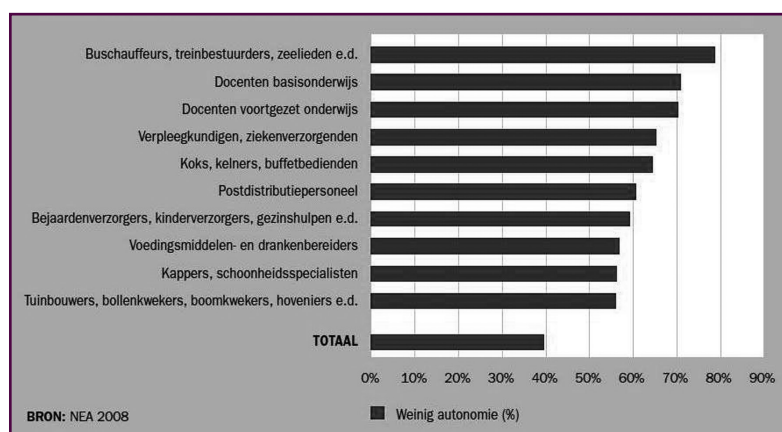
De cognitieve belasting in het werk geeft aan in hoeverre er een beroep wordt gedaan op de cognitieve vaardigheden van werknemers. Is dit zeer laag, dan kan een functie al snel als niet motiverend of niet uitdagend worden ervaren, terwijl in het omgekeerde geval er een risico op overbelasting bestaat.

De gerapporteerde cognitieve belasting is in de sectoren van het ontwikkelingswerk (R&D), de computerservice en het onderwijs het hoogst.



Figuur 2.1

Top 10 beroepen met hoge werkdruk (bron: NEA 2008)



Figuur 2.2

Top 10 beroepen met weinig autonomie (bron: NEA 2008)

Werk-privébalans

Maar liefst de helft van de Nederlandse werknemers geeft aan wel eens problemen te hebben in de privésituatie door het werk en meer dan een kwart zegt problemen op het werk te ondervinden door de thuissituatie (zie figuur 2.3).

Emotionele belasting

Emotionele belasting in het werk is een belangrijke voorspeller van werkstress en burn-out. Werknemers die regelmatig in emotioneel moeilijke situaties terechtkomen of die werk hebben dat emotioneel veeleisend is, lopen dus een groot risico op stress en burn-out. Werknemers die te maken hebben met een hoge emotionele belasting, geven ook vaak aan problemen te ervaren wat betreft werk-privébalans, hoge werkdruk, conflicten en ongewenste omgangsvormen.

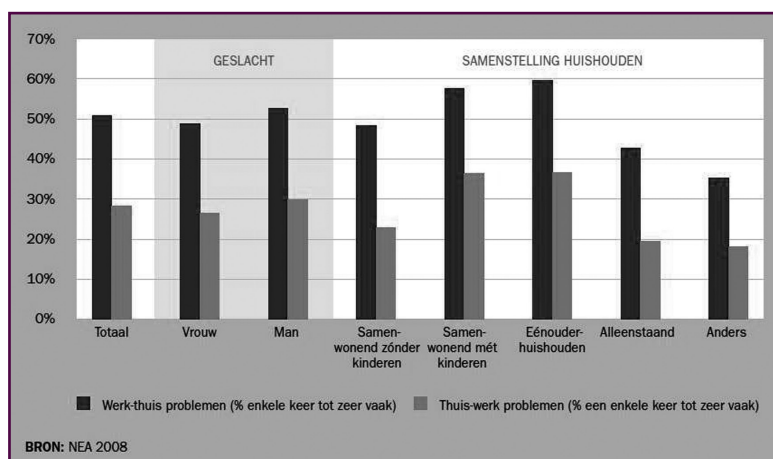
Sectoren die het meest met deze vorm van psychische belasting te maken hebben, zijn de gezondheids- en welzijnszorg en het onderwijs. In figuur 2.4 is de top 10 aangegeven van beroepen met hoge emotionele belasting.

Sociale steun

Het verkrijgen van sociale steun van zowel collega's als leidinggevenden levert een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit van de arbeid. Een goede verstandhouding tussen medewerkers en betrokkenheid met elkaar gaan vooraf aan het geven en ontvangen van sociale steun. Sociale steun werkt als een buffer op factoren die werkstress of burn-out kunnen veroorzaken, en het ontbreken ervan kan een bijdrage leveren aan het ontstaan van ziekteverzuim. De Nederlandse werknemer ervaart veel sociale steun op het werk (80% van de werknemers ervaart dit van leidinggevenden en 97% van collega's). Deze percentages zijn stabiel ten opzichte van voorgaande jaren. Werknemers die veel sociale steun ervaren, geven ook minder vaak aan dat er conflicten en ongewenste omgangsvormen op het werk optreden. Figuur 2.5 toont de top 10 van beroepen met de minste sociale steun.

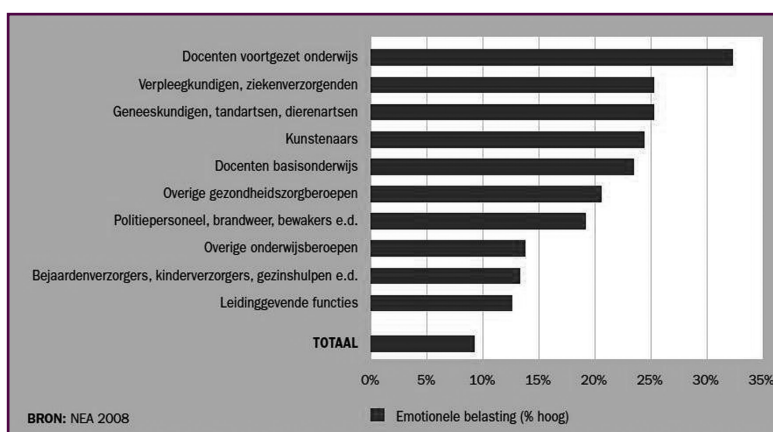
Conflicten op het werk

Conflicten op het werk komen regelmatig voor en hebben bijna altijd een grote impact op samenwerkingsrelaties en het welzijn van werknemers. Maar liefst meer dan 30% van de werknemers zegt het afgelopen jaar een conflict te hebben gehad met een collega en 20% met een leidinggevende. Figuur 2.6 toont de



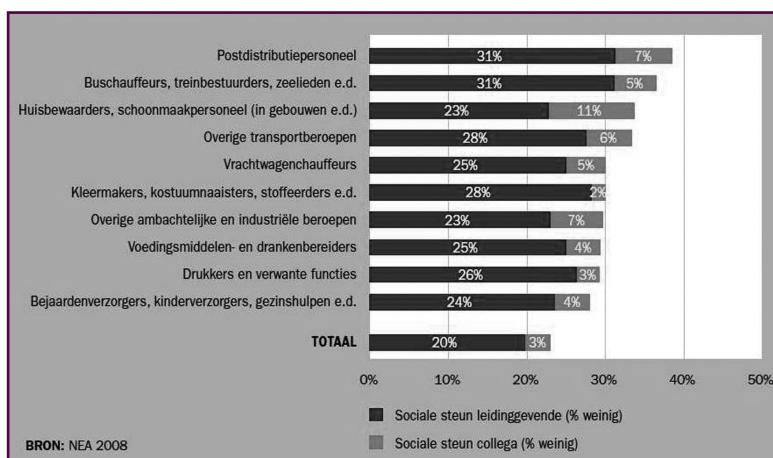
Figuur 2.3

Problemen in de werk-privébalans (bron: NEA 2008)



Figuur 2.4

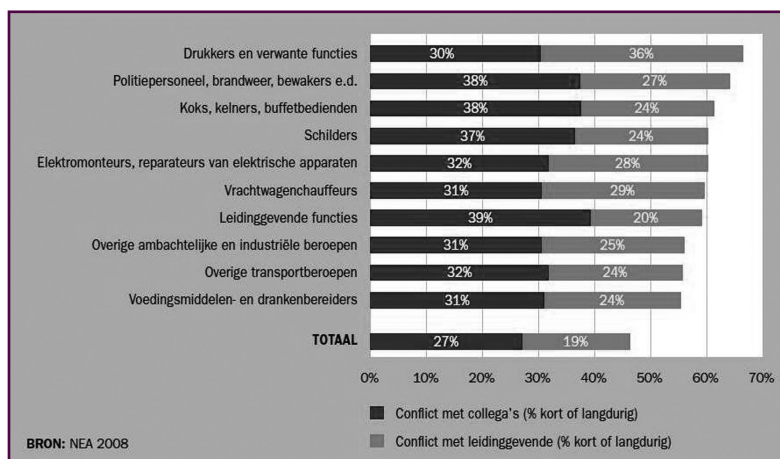
Top 10 van beroepen met hoge emotionele belasting (bron: NEA 2008)



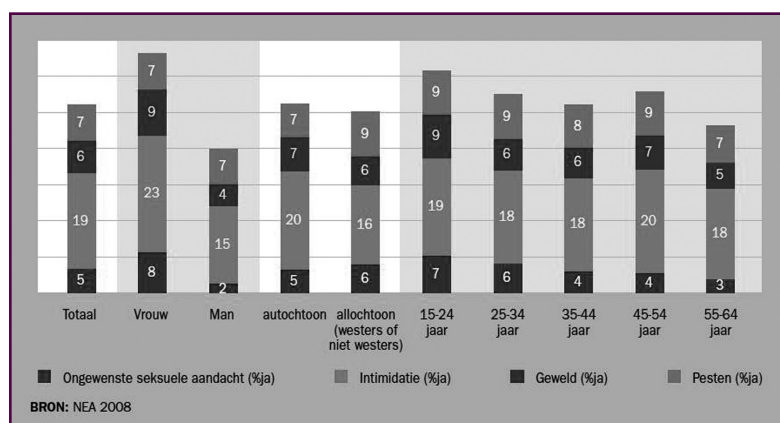
Figuur 2.5

Top 10 van beroepen met minste sociale steun (bron: NEA 2008)

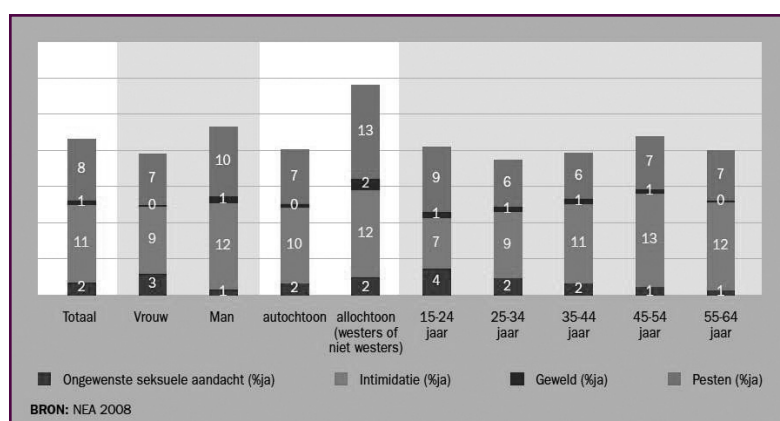
top 10 van beroepen waarbij het meest conflicten voorkomen. Werknemers die dit rapporteren geven ook vaker aan slachtoffer te zijn



Figuur 2.6
Top 10 van beroepen met de meeste conflicten op het werk (bron: NEA 2008)



Figuur 2.7
Ongewenste omgangsvormen door derden (bron: NEA 2008)



Figuur 2.8
Ongewenste omgangsvormen door collega's en leidinggevenden (bron: NEA 2008)

geworden van ongewenste omgangsvormen op het werk. Tevens is er een positief verband gevonden tussen deze werknemers en problemen in de werk-privésfeer en hoge werkdruk.

Ongewenste omgangsvormen

Zoals ook uitgebreid in Arbo-Informatieblad 41 *Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer* aan de orde komt, leveren incidenten op het gebied van ongewenste omgangsvormen psychische problemen op voor slachtoffers en getuigen. Intimidatie door derden komt bij 19% van de Nederlandse werknemers voor, pesten en gebruik van geweld door derden respectievelijk bij 7% en 6%. Ongewilde seksuele aandacht door derden vindt bij 5% van de werknemers plaats. Intimidatie door collega's en leidinggevenden vindt bij 11% van de werknemers plaats en pesten door collega's en leidinggevenden bij 8%. Ongewenste seksuele aandacht en geweld door collega's en leidinggevenden vinden respectievelijk bij 2% en 1% van de werknemers plaats. Zie figuur 2.7 en 2.8.

Tussen sectoren zijn hierbij grote verschillen te constateren. Intimidatie door derden wordt het meest gerapporteerd door werknemers in de gezondheids- en welzijnszorg (bijna 33%), gevolgd door de detailhandel en het vervoer. Tevens hebben werknemers in de gezondheids- en welzijnszorg het meest te maken met lichamelijk geweld door mensen van buiten de organisatie (meer dan 20%), gevolgd door het openbaar bestuur en het onderwijs. Intimidatie door collega's en leidinggevenden komt het meest voor in het vervoer over lucht en water, de autoproduktie en enkele industriële takken (20%). In het vervoer over land is pesten de meest voorkomende ongewenste omgangsvorm, gevolgd door de rest van het vervoer, het onderwijs en de horeca. Bij deze sectoren komt pesten bij ongeveer 10% van de werknemers voor.

Discriminatie

Bij 2% van de Nederlandse werknemers vindt discriminatie plaats naar sekse, huidskleur of leeftijd. Discriminatie naar geloof of seksuele geaardheid komt bij 1% voor. Figuur 2.9 geeft discriminatie aan naar geslacht, leeftijd en etnische afkomst.

Alleen werken

Medewerkers die zonder collega's werken, ervaren vaak een gevoel van vrijheid en verantwoordelijkheid. Soms hebben ze echter te kampen met gevoelens van onveiligheid. Het vakblad *Arbo*, nummer 4, 2010, beschrijft dat een medewerker die zich door het gebrek aan collega's onveilig voelt, angstig kan worden. Bij langdurige en regelmatig terugkerende angst als gevolg van alleen werken kan werkge- relateerde stress ontstaan.

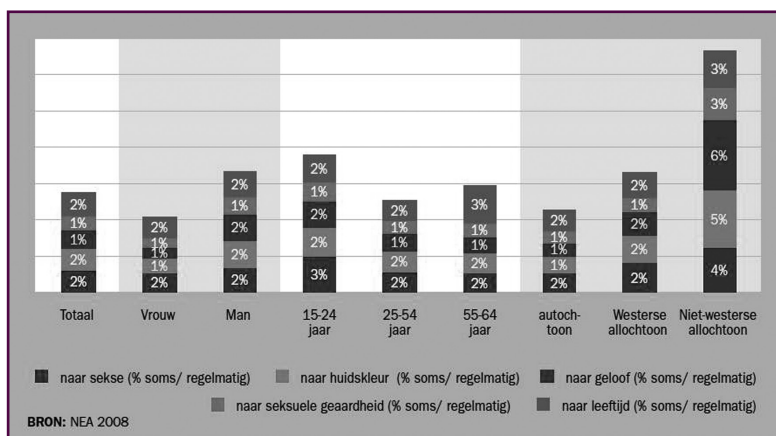
Ontslagdreiging

Volgens een onderzoek van Randstad Werkmomitor (2009) is in Nederland de angst voor ontslag nog nooit zo groot geweest. Ruim een kwart (26%) van alle werknemers houdt er serieus rekening mee zijn baan te verliezen. Als alle voorspellingen in deze onzekere economische tijden uitkomen, krijgt 1 van elke 10 Nederlanders te maken met ontslag. Nog meer mensen ervaren stress op hun werk door de dreiging van mogelijk ontslag of een reorganisatie. Reorganisaties waarbij medewerkers worden ontslagen, hebben zelfs een negatief gezondheidseffect op de medewerkers die achterblijven.

In een onlangs door de vakbond FNV uitgevoerd onderzoek blijkt dat vooral stress, vermoeidheid, spanningen in het gezin en slapeloosheid veel voorkomen bij mensen die gebukt gaan onder reorganisaties of ontslagdreiging.

Uit een onderzoek door de Amerikaanse Harvard School of Public Health (2010) is gebleken dat ontslag een langdurige negatieve invloed kan hebben op iemands gezondheidstoestand. Van de onderzochte proefpersonen had 83% na het ontslag te kampen met nieuwe gezondheidsklachten. De effecten waren bij veel mensen vaak een jaar na het ontslag nog meetbaar, zelfs als de ontslagen persoon al weer een andere baan had.

Wanneer ontslag daadwerkelijk plaatsvindt, betekent dit naast de hiervoor beschreven kans op gezondheidsklachten ook nog vaak een daling van het zelfvertrouwen. Bij sommige werknemers is ontslag niets minder dan een trauma, wat in dat geval dan ook als een trauma moet worden behandeld. Immers, een trauma gaat niet vanzelf over en kan resulteren in passiviteit, depressiviteit en angststoornissen.



Tabel 2.2 toont de samenhang tussen sociale aspecten en andere aspecten van de kwaliteit van de arbeid.

Figuur 2.9
Discriminatie naar
geslacht, leeftijd en
etnische afkomst
(bron: NEA 2008)

Samenvatting

De in dit hoofdstuk beschreven thema's leveren alle een belangrijke bijdrage aan de psychische belasting van werknemers. De belangrijkste veroorzakers van psychische klachten zijn de blootstelling aan ongewenste omgangsvormen en werkdruk. Het blijkt daarbij dat psychische risico's onderling samenhangen. Ook zijn in dit hoofdstuk minder bekende oorzaken van psychische klachten benoemd, zoals alleen werken en ontslagdreiging.

In dit Arbo-Informatieblad gaan we verder in op de maatregelen die branches hebben genomen om het optreden van deze factoren te voorkomen, of hun effecten te verminderen. Hierbij worden de arbocatalogi van de sectoren waarin de meeste psychosociale risico's voorkomen als leidraad gebruikt. Deze sectoren zijn het onderwijs, de gezondheids- en welzijnszorg, het vervoer en het openbaar bestuur.

	Emotioneel zwaar werk	Sociale steun leiding	Sociale steun collega's	Conflict	Ongewenst gedrag intern	Ongewenst gedrag extern
Sociale belasting						
Emotioneel zwaar werk	1					
Sociale steun leiding	-	1				
Sociale steun collega's		++	1			
Conflict	+	-	-	1		
Ongewenst gedrag intern	+	-	-	++	1	
Ongewenst gedrag extern	+	-		+	+	1
Psychische belasting						
Werkdruk	++			+	+	+
Autonomie		-				-
Cognitieve belasting	+	+				
Gevarieerd werk		+	+			
Werk-thuis problemen	+	-		+	+	+
Thuis-werk problemen	+					
Werktijden						
Aard dienstverband (tijdelijk à vast)						
Contractomvang			+			
Overwerk	+		+			+
Ploegendienst						
Avond- en nachtwerk	+					
Weekendwerk	+					
Thuiswerk	+					+
Telewerk						
Lichamelijke belasting						
Kracht zetten						
Trillingen						
Ongemakkelijke houding		-		+	+	+
Herhalende bewegingen		-				
Beeldschermwerk						
Lawaai		-		+	+	
Gevaarlijke stoffen						
Gevaarlijk werk						
Noot: ++: positieve correlatie $r > .30$; +: positieve correlatie $r > .10$; -: negatieve correlatie $r < -.10$						

Tabel 2.2

Samenhang tussen sociale aspecten en andere aspecten van de kwaliteit van de arbeid
(bron: NEA 2008)

3 Achtergronden en begrippen

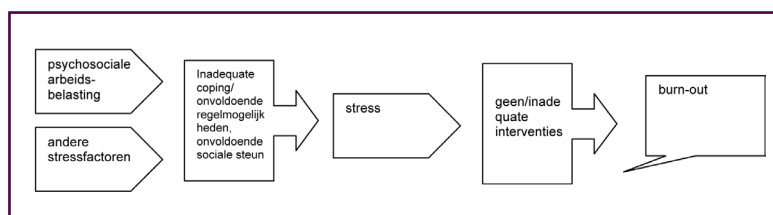
3.1 Inleiding

Voor een goede interpretatie van de gebruikte begrippen in dit Arbo-Informatieblad worden deze in dit hoofdstuk nader toegelicht. Hierbij nemen we de begrippen van figuur 3.1 als uitgangspunt.

Alle mensen die werken, hebben te maken met werkbelasting, een neutraal begrip dat verwijst naar datgene wat een werknemer in zijn werk moet doen. Een groot deel van de werknemers wordt geconfronteerd met allerlei zaken die het moeilijk of onmogelijk maken om aan de taakeisen in het werk te voldoen. Wanneer dat structureel het geval is en wanneer de werknemer geen mogelijkheid ziet om hier iets tegen te doen, ontstaat werkdruk. Naast vele andere factoren is werkdruk een factor die stress tot gevolg heeft. Percentages van Nederlandse werknemers die regelmatig last hebben van werkstress variëren van 29 tot 37%. Ook in de privésituatie ervaart iedereen wel eens druk en stress, maar we richten ons in dit Arbo-Informatieblad voornamelijk op het functioneren van werknemers in een werksituatie.

Werkdruk en stress worden veroorzaakt door diverse factoren die ook nog eens veranderen in de tijd. Deze factoren zijn sterk individueel bepaald en leveren bij geen twee werknemers dezelfde mate van werkdruk en stress op. Zelfs niet wanneer deze werknemers even lang bij hetzelfde bedrijf werken, in dezelfde functie en onder dezelfde werkomstandigheden.

Voor de een kan het werk een hoge belasting vormen: deze persoon ervaart iedere dag vele problemen die overwonnen moeten worden, vindt dat zaken niet meezitten, dat collega's vervelend en dat klanten veeleisend zijn. Deze werknemer komt doodmoe thuis. De ander gaat dagelijks fluitend naar het werk en vindt dat het werk bestaat uit interessante uitdagingen, die met inspirerende collega's kunnen worden aangegaan. Thuis heeft deze werknemer nog genoeg energie voor sociale of sportieve tijdsbestedingen.



Om de kernbegrippen van dit Arbo-Informatieblad, namelijk werkbelasting, werkdruk en stress, goed te onderkennen en er in de praktijk mee te kunnen werken, is het allereerst nodig ze nader te beschouwen. Dit hoofdstuk voorziet deze begrippen van uitleg. Ook worden andere hiermee samenhangende begrippen toegelicht en in een logische volgorde beschreven. Zie hiervoor figuur 3.1. De theoretische modellen waarin deze begrippen worden beschreven en aanverwante modellen zijn opgenomen in dit hoofdstuk en in de hoofdstukken 4 en 5.

Toelichting bij figuur 3.1: werknemers die te maken krijgen met psychosociale arbeidsbelasting of andere stressfactoren, lopen een grote kans stress te krijgen. De factoren coping, regelmatig heden en sociale steun zijn hierop van invloed. Als in die fase de juiste interventies achterwege blijven, kan burn-out ontstaan.

3.2 Werkbelasting

Werkbelasting is een term die aangeeft welk beroep het werk op een persoon doet. De mate waarin een persoon last krijgt van deze werkbelasting heeft te maken met de werksituatie en de persoon zelf.

1. De werksituatie

De werksituatie heeft eigenschappen en kenmerken waarin energiebronnen maar ook stressbronnen aanwezig zijn. Voorbeelden van energiebronnen zijn het verkrijgen van sociale steun en waardering. Stressbronnen zijn bijvoorbeeld een conflict met een collega of het omgaan met lastige klanten.

2. De persoon

Een persoon gaat inadequaat of juist heel goed om met deze werkomgeving en de daarbij behorende energie- en stressbronnen. Zo kan bij het goed omgaan met deze werkomgeving de invloed van stressbronnen beperkt blijven en de invloed van energiebronnen ten volle

Figuur 3.1
Weergave van het proces
van werkbelasting naar
burn-out

worden benut. Bijvoorbeeld: een persoon die goed omgaat met de hiervoor genoemde stressbronnen praat erover met collega's en leidinggevende (sociale steun zoeken) en zoekt hulp of lost het zelf op.

Met andere woorden: werkbelasting en de mate waarin een persoon daarvan last of profijt heeft, wordt bepaald door de combinatie van kenmerken van het werk én van de persoon. De belastingsfactoren die in het werk zijn gelegen, worden vaak objectief en meetbaar genoemd. Als maatstaf hebben we hieraan niet voldoende om te bepalen welke personen last zullen krijgen van deze factoren. Meestal gebeurt het namelijk dat medewerkers met vergelijkbare functies, werkend op dezelfde afdeling en met dezelfde leidinggevende, toch verschillend reageren op belastende factoren.

In dit Arbo-Informatieblad wordt uitgegaan van de volgende omschrijving:

Onder 'werkbelasting' verstaan we het beroep dat wordt gedaan op de capaciteiten (lichamelijk, geestelijk en emotioneel) van een medewerker om de informatie te verwerken die nodig is om binnen de daarvoor beschikbare tijd en onder de daarvoor geldende (arbeids)omstandigheden een prestatie in het werk te leveren. Deze prestatie moet voldoen aan bepaalde, veelal in de taakopdracht of functie voorgeschreven normen voor kwaliteit, kwantiteit en planning.

Werkbelasting, met als component mentale (geestelijke) belasting, heeft dus voor een deel betrekking op de informatieverwerkingscapaciteit. De werknemer wordt geacht in staat te zijn informatie op te nemen, deze te identificeren, te vergelijken met informatie in het geheugen, te transformeren (cognitie/denken) en te verwerken tot een output (werkgedrag).

Het feitelijke werkgedrag kan bestaan uit het leveren van een geestelijke en/of lichamelijke inspanning. Binnen werkbelastingprocessen spelen ook motivationele en emotionele aspecten een rol die het informatieverwerkingsproces belemmeren of bevorderen.

Het werkgedrag van de medewerker wordt dus bepaald door de volgende componenten:

geestelijke/cognitieve capaciteit, emotionele en lichamelijke capaciteit en motivatie.

Hoge (of erg lage) werkbelasting die langere tijd aanhoudt kan allerlei ongewenste gevolgen hebben: demotivatie, verminderde productiviteit, het vertonen van onaangepast gedrag, arbeidsverzuim en/of stress, enzovoort.

De overheid heeft als wetgever dan ook bepaald dat werknemers niet of niet te lang mogen blootstaan aan een te hoge of te lage werkbelasting en dat hun werksituatie enigszins en waar mogelijk aan de persoonlijke eigenschappen van werknemers moet worden aangepast. Het is overigens niet zo dat de persoonlijke eigenschappen van de werknemer altijd bepalend zijn voor de mate van werkbelasting; er bestaan functies die ook objectief te zwaar zijn. Werknemers die deze functies vervullen raken dan ook onherroepelijk in de problemen.

Vaak wordt in de praktijk van de arbo-arts gesproken over de verhouding tussen de belasting die de werknemers ervaart en de belastbaarheid van die werknemer. In het ideale geval zijn de belasting en de belastbaarheid van de medewerker in evenwicht.

Het belasting/belastbaarheidsmodel (figuur 3.2) verklaart stressreacties als het resultaat van het verschil tussen de eisen die het werk aan de werknemer stelt (belasting) en het vermogen van de werknemer om deze te weerstaan (belastbaarheid).

Indien de balans in evenwicht is, is er geen sprake van het ervaren van een te hoge of te lage werkdruk. Kortom: de medewerker heeft het naar zijn zin en levert met zijn werkzaamheden een adequate bijdrage aan de productie/dienstverlening van de organisatie.

Belasting

De belasting wordt in de praktijk vaak onderverdeeld in een 5-tal elementen, ook wel de 'aspecten van de kwaliteit van het werk' genoemd. Het betreft de volgende elementen:

1. *Arbeidsinhoud: de functie die binnen de organisatie vervuld wordt.*

Is er sprake van een aantrekkelijke, afwisselende functie met veel of weinig sociale contacten? Wat zijn de mogelijkheden om binnen de functie te leren en ervaring op te doen alsmede door te groeien naar een

andere (hogere) functie, of naar vakinhoudelijke verdieping? Hoe is de balans tussen taakniveau en opleidingsniveau? Is het werk monotoon, is er te veel of te weinig verantwoordelijkheid en zijn de aan het werk gestelde eisen eenduidig of tegenstrijdig? Met betrekking tot de arbeidsinhoud is het van belang dat de taken (het te verrichten werk), de verantwoordelijkheden en de daarbij behorende bevoegdheden duidelijk zijn.

2. *Arbeidsverhoudingen.*

Is er sprake van een sterke hiërarchische arbeidsverdelingsstructuur binnen de organisatie of juist van een meer informele structuur? Worden problemen en/of eventuele conflicten uit de weg gegaan of juist uitgepraat en opgelost? Is er voldoende sociale ondersteuning door leidinggevende en collega's of gebeurt dit slechts summier? Is er sprake van discriminatie, intimidatie, te weinig inspraak of van een slechte manier van leidinggeven, enzovoort? Ongeveer 30% van het verzuim op basis van psychische klachten na 6 weken bestaat uit verstoorde arbeidsverhoudingen (conflicten).

3. *Arbeidsomstandigheden.*

Bij arbeidsomstandigheden gaat het om de omstandigheden op de werkplek. Kortom: is er sprake van een goed geoutilleerde ergonomische werk-/kantoorruimte? Hoe zijn de werkomstandigheden (denk aan lawaai, stank, koude/warmte, tocht, enzovoort)? Voldoen de arbeidsmiddelen waarmee gewerkt moet worden, is de computer voorzien van adequate hardware en up-to-date software?

4. *Arbeidsvoorwaarden.*

Wordt het geleverde werk op een juiste wijze beloond (primaire arbeidsvoorwaarden) en staat de beloning in verhouding met (soort)gelijke functies bij andere werkgevers in de branche? De secundaire arbeidsvoorwaarden bestaan onder andere uit de flexibiliteit van het werk (onregelmatig werk, ploegendienst, vast of flexibel werkrooster, vaste of flexibele pauzes), mogelijkheden tot gebruikmaking van een leaseauto, variabele pensioenvoorziening, kinderopvangmogelijkheden en het pakket ziektekostenverzekeringen.

5. *Sociaal beleid.*

Naast een goede beloning kan een werkgever extra aantrekkelijk zijn vanwege het

Verzuimduur	Verzuimduur	Verzuimduur	Verzuimduur
1 week per jaar	1-4 weken per jaar	4-13 weken per jaar	> 13 weken per jaar
1,1 - 4,3 %	3,7 - 5,2 %	9,2 - 11,2 %	12 - 16,5 %

gevoerde sociale beleid. Denk hierbij onder andere aan de bedrijfscultuur. Hoe zijn de normen en waarden binnen het bedrijf? Op welke manier gaan de medewerkers met elkaar om? Dit uit zich in afspraken over functionerings- en/of beoordelingsgesprekken, loopbaanbegeleiding, mogelijkheden voor training on the job, taak- en/of functieroulatie. Een organisatie met een goed sociaal beleid heeft dus niet alleen goede secundaire arbeidsvoorwaarden, maar ook een cultuur die is gericht op de medewerkers. Bovendien is deze organisatie in het ideale geval in staat te leren van haar medewerkers en de interne en externe omstandigheden.

Figuur 3.2

Het belasting/belastbaarheidsmodel

Belastbaarheid

Bij de belastbaarheid gaat het om de capaciteiten en ervaringen die een medewerker heeft en waarover hij beschikt bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Het betreft onder andere de volgende capaciteiten:

- lichamelijke capaciteiten;
- geestelijke capaciteiten (in combinatie met het informatieverwerkend vermogen (hersenen/zintuigen/zenuwstelsel));
- persoonlijkheidskenmerken (emotionele stabiliteit, vermogen om verantwoordelijkheid te nemen, samen te werken, geen overtrokken eisen aan jezelf te stellen, enzovoort);
- eventuele persoonlijkheidsstoornissen (in lichte/milde vorm tot ernstiger vormen);
- de mate waarin er sprake is van (vak) kennis, vaardigheden en ervaring in relatie tot de huidige of toekomstige functie;
- het vermogen om met veranderingen om te gaan;
- (stabiele) privéomstandigheden, thuis-situatie.

Arbeidsinhoud en arbeidsverhoudingen worden gerekend tot de primaire motivatoren. Interventies leiden tot een vermindering van werkbelasting en stress, en leveren dan ook een bijdrage aan het terugdringen van het ziekteverzuim.

Arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden worden gerekend tot de algemene 'organisatiehygiëne'. Interventies leiden in mindere mate tot afname van ervaren werkbelasting en stress, en tot een afname in het ziekteverzuim. Ze worden beschouwd als normale voorzieningen die in het werk aanwezig behoren te zijn.

Uiteraard kunnen deze capaciteiten tijdelijk of structureel niet toereikend of zelfs belemmerend zijn bij het uitoefenen van de werkzaamheden. Zo kan er sprake zijn van tijdelijke lichamelijke beperkingen of storende privéomstandigheden, waardoor het gewicht bij 'belasting' tijdelijk zwaarder weegt dan de 'belastbaarheid' aan kan.

Indien bij de vermelde elementen (het overzicht is niet uitputtend) sprake is van een verschil in gewicht, kan de balans doorslaan en het evenwicht verstoord raken. Veel van deze belastbaarheidselementen vinden hun oorzaak in de privésituatie of in de persoon zelf. Dit laatste zal niet altijd door de medewerker zelf herkend en erkend worden. Vaak zal men de oorzaak op de organisatie willen projecteren. Interventies op dit gebied vereisen een grote mate van zorgvuldigheid en deskundigheid.

3.3 Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

In de Arbowet staat dat de werkgever moet streven naar het voorkomen of beperken van psychosociale arbeidsbelasting ofwel PSA. Hierna staan de onderwerpen die in de Arbowet worden genoemd als aspecten van PSA die stress teweegbrengen. Een verdere uitwerking van de begrippen seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld en discriminatie is te vinden in Arbo-Informatieblad 41 *Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer*.

Seksuele intimidatie

De memorie van toelichting van de Arbowet stelt dat onder seksuele intimidatie wordt verstaan enige vorm van verbaal, non-verbaal of fysiek gedrag met een seksuele gevoelswaarde dat als doel of gevolg heeft dat de waardigheid van een persoon wordt aangetast. In het bijzonder geldt dit wanneer een bedreigende, vijandige, beledigende, vernederende of kwetsende situatie wordt gecreëerd. Deze definitie

is gebaseerd op de definitie zoals geformuleerd in de Richtlijn van het Europees Parlement betreffende de tenuitvoerlegging van het beginsel van gelijke behandeling van mannen en vrouwen ten aanzien van de toegang tot het arbeidsproces, de beroepsopleiding, de promotiekansen en de arbeidsvoorwaarden. De thema's die vallen onder het begrip seksuele intimidatie zijn het maken van dubbelzinnige opmerkingen, onnodig aanraken, gluren, het tonen van pornografische afbeeldingen op het werk, maar ook aanranding en verkrachting. De definitie van seksuele intimidatie geeft tevens aan dat hieronder moet worden verstaan de gevallen waarin sprake kan zijn van seksuele chantage, zodanig dat de kans op promotie en beslissingen over het werk afhangt van verrichte seksuele diensten. Door dit gedrag kan een vijandige of seksueel intimiderende en kwetsende omgeving ontstaan die een aanslag is op de waardigheid van de betrokken werknemer.

Pesten

Onder pesten worden alle vormen verstaan van intimiderend gedrag met een structureel karakter, van een of meerdere werknemers (collega's, leidinggevend) gericht tegen een werknemer of een groep van werknemers die zich niet kan verdedigen tegen dit gedrag. Een belangrijk aspect van pesten op het werk is de herhaling van die gedraging in de tijd. Het gaat bij pesten dus niet om een eenmalige gedraging. Dit gedrag uit zich op verschillende manieren maar in het bijzonder door woorden, gebaren, handelingen of bedreigingen.

Agressie en geweld

Onder agressie en geweld worden voorvallen verstaan waarbij een werknemer psychisch of fysiek wordt lastiggevallen, bedreigd of aangevallen onder omstandigheden die rechtstreeks verband houden met het verrichten van arbeid. Het gaat hierbij om gedragingen van verbaal geweld (uitschelden, beledigen) en fysiek geweld (schoppen, slaan, met een wapen dreigen en/of overvallen). Het kan ook gaan om psychisch geweld (bedreigen, intimideren, onder druk zetten, de thuissituatie bedreigen en eigendommen beschadigen).

Werkdruk

Er is sprake van werkdruk als de werknemer structureel niet kan voldoen aan de taakeisen op het gebied van kwaliteit, kwantiteit en

planning. Zij kunnen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en werktempo. Bij werkdruk werkt een werknemer voortdurend onder een hoge tijdsdruk en/of in een hoog werktempo. Ook het werken onder een (te) lage werkdruk en/of in een (te) laag werktempo is ongewenst. Vooral in combinatie met beperkte regelmogelijkheden vormt werkdruk een gezondheidsrisico voor werknemers.

Discriminatie

Het begrip discriminatie is in 2008 toegevoegd aan de onderwerpen die onder psychosociale arbeidsbelasting (PSA) vallen.

Het begrip discriminatie is sterk verankerd in de Nederlandse wetgeving. In artikel 1 van de Grondwet staat: 'Allen die zich in Nederland bevinden, worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond dan ook, is niet toegestaan.'

Bij gevallen waarin men meent slachtoffer te zijn van discriminatie op grond van godsdienst, levensovertuiging, politieke voorkeur, ras, geslacht, nationaliteit, hetero- of homoseksuele gerichtheid of burgerlijke staat, kan men zich op grond van de Algemene wet gelijke behandeling wenden tot de Commissie gelijke behandeling. De uitspraak van deze Commissie is niet bindend, maar wel zo zwaarwichtig dat in de praktijk deze uitspraak een gang naar de rechter overbodig zal maken.

3.4 Coping

In de klinische psychologie wordt het begrip coping gebruikt om aan te geven hoe mensen op bedreigingen reageren. Coping is het vermogen (of het gebrek daaraan) van de mens om adequaat te reageren op bedreigingen of stressbronnen. Coping wordt deels sterk bepaald door de persoonlijkheid, maar het is ook gedrag dat trainbaar is en dat mogelijkheden biedt om in verschillende situaties optimaal te reageren op de omgeving.

Coping is een belangrijke competentie, omdat het leven nu eenmaal bestaat uit het geconfronteerd worden met vele veranderingen, bedreigingen, beperkingen, maar ook mogelijkheden en meevallers.

Door een adequate copingstijl te hanteren kunnen we onszelf op een gezonde manier

langs deze onvermijdelijke levensgebeurtenissen loodsen.

In de praktijk, maar ook in het taalgebruik zien we de nauwe verbondenheid tussen het optreden van stress en het begrip coping. Als men in de situatie komt waarin men het niet meer ziet zitten – een crisissituatie – dan 'groeit het boven ons hoofd', 'we kunnen de moeilijkheden niet meer de baas'. Engelsen zouden zeggen: 'I can't cope anymore'.

Coping kan worden opgevat als de kwaliteit van de psychologische aanpassing op de lange termijn. Deze eigenschap is opgebouwd uit drie psychologische kenmerken:

1. Betrokkenheid

Dit is de eigenschap waardoor iemand de eigen persoon en de eigen activiteiten als waardevol en belangwekkend ervaart. Het begrip verwijst naar het vermogen om een sterke betrokkenheid bij het werk, in sociale relaties en bij sociale activiteiten te hebben. Personen met een hoge betrokkenheid nemen gebeurtenissen waar als betekenisvol en interessant, ook als ze bedreigend zijn. Tegenover betrokkenheid staan terugtrekgedrag (ontlopen) en vervreemding van de situatie.

2. Beheersingsoriëntatie

Personen met een interne beheersingsoriëntatie gaan ervan uit dat zij gebeurtenissen die belangrijk voor hen zijn, kunnen beïnvloeden. Deze personen leggen bij het zoeken van verklaringen voor wat hen overkomt, de nadruk op de eigen inbreng en de eigen verantwoordelijkheid. Zij nemen derhalve niet hun toevlucht tot het wijzen op het gedrag van anderen of op het hebben van geluk dan wel pech. Mensen met een interne beheersingsoriëntatie zijn minder gauw van oordeel dat een situatie stressvol en bedreigend is. Zij rapporteren een grotere tevredenheid met hun werk en ondervinden minder klachten en spanningen die met het werk samenhangen. Mensen met een externe beheersingsoriëntatie hebben de neiging hun lot te zien als iets wat afhankelijk is van anderen; zij denken dat stress grotendeels bepaald wordt door factoren waarop zij zelf nauwelijks of helemaal geen greep hebben.

3. Uitdaging

Deze eigenschap is gebaseerd op het idee dat niet zozeer stabiliteit maar voortdurende verandering (aan de orde van de dag binnen veel organisaties en in de wereld) de normale

gang van zaken is. Personen die situaties als uitdagend opvatten, schuwen veranderingen en nieuwe ervaringen niet. Integendeel, zij beschikken over een grote mate van cognitieve flexibiliteit en zijn goed bestand tegen onzekere en onduidelijke situaties. De betrokken personen hebben het gevoel dat de vereiste aanpassingen hun kansen bieden om als persoon te groeien en de gelegenheid geven om nieuwe kanten van zichzelf te ontdekken.

Hoewel coping wordt gezien als een aspect van de persoonskenmerken, is iemands copingstijl trainbaar en dus veranderbaar. Op een belastende factor, bijvoorbeeld een slechte relatie met een collega, kan op verschillende manieren (van coping) worden gereageerd. De medewerker kan in zijn schulp kruipen, de collega vermijden, steeds kwaad worden (op zichzelf, de collega of een derde), erover praten, enzovoort.

Diverse copingstijlen op een rij:

- actief aanpakken: de situatie van alle kanten bekijken en oplossingsgericht aan de slag gaan;
- geruststellen: jezelf toespreken dat dit wel vaker gebeurt en dat het wel weer zal overgaan, moed inspreken;
- sociale steun zoeken;
- afleiding zoeken om niet aan het probleem herinnerd te worden: meer drinken, roken of ontspanning zoeken;
- vermijden en afwachten: piekeren, terugtrekken, de zaak somber inzien;
- expressie van emoties: het laten blijken van ergernis, kwaad worden;
- schuld bij zichzelf zoeken.

Grofweg zijn deze stijlen in twee hoofdstijlen in te delen:

1. *Probleemgerichte stijl*

Deze stijl van coping gaat direct in op de kern van het probleem en neemt daarop actie om de oorzaak van het probleem doelgericht aan te pakken of op zijn minst te reduceren.

2. *Emotiegerichte stijl*

Deze bestaat uit het beheersen van de emotionele reactie op stressvolle situaties door bijvoorbeeld geruststellende gedachten te hantieren of door emotie te vermijden en afstand te nemen.

Mannen maken vaker gebruik van de probleemgerichte copingstijl dan vrouwen. Vrouwen hanteren vaker de emotiegerichte stijl. Wanneer zowel de man als de vrouw zich van een emotiegerichte stijl bedient, kunnen we als voorbeeld nemen dat de gestreste man vaak gebruikmaakt van het aloude *fight or flight*-principe (respectievelijk afsnauwen en kwaad worden of de krant pakken en achter de computer gaan zitten). Vrouwen zijn er in zo'n situatie meer op gericht het zichzelf naar de zin te maken: ze vertroetelen de kinderen extra en gaan daarna met een vriendin telefoneren. Ook medewerkers van een bedrijf verschillen in copingstijl. Pas wanneer zij daarop worden aangesproken door collega's of vrienden, kan er een bewustwording plaatsvinden die de weg vrijmaakt voor een eventuele aanpassing van deze stijl.

3.5 Sociale steun

Sociale steun heeft betrekking op zowel formele als informele contacten, die al dan niet functioneel zijn, met de leidinggevende of met collega's op het werk.

Het begrip sociale steun heeft te maken met het gevoel gewaardeerd te worden door anderen. Door deze waardering krijgen mensen het besef tot een groep te behoren. Sociale steun kan zich uiten doordat anderen bereid zijn naar een persoon te luisteren, eventueel advies te geven of de persoon feitelijk te hulp komen bij zijn probleem. Ook in de privésituatie kan er sprake zijn van sociale steun.

Op hoofdlijnen kunnen we een 5-tal soorten sociale steun onderscheiden:

- *emotioneel*: liefde, zorg, empathie en vertrouwen geven;
- *instrumenteel*: hulp geven bij het werk, geld of materialen verstrekken of voor iemand zorgen;
- *informatief*: informatie geven waarmee persoonlijke of andere problemen kunnen worden opgelost, zoals iemand adviseren bij een nieuw uit te voeren taak;
- *waardering*: informatie geven die iemand kan helpen om zichzelf te waarderen, zoals zeggen dat iemand zijn werk goed doet;
- *kameraadschap*: gesprekken voeren die gekenmerkt worden door intimiteit, gezelligheid, plezier en 'gebabbel'.

Hoewel sociale steun meestal een buffereffect heeft in het proces waarin een stressfactor al dan niet leidt tot stress, betekent dit nog niet dat sociale contacten altijd bijdragen tot de vermindering van stressreacties.

Er zijn 3 redenen waarom sociale steun averechts kan werken:

- *Sociaal onwenselijke situatie.*
Wanneer werknemers door allerlei oorzaken en stress onzeker zijn geworden, kan de aanwezigheid van anderen de stressreactie versterken. De betrokkene voelt zich in verlegenheid gebracht door zijn onvermogen om met de problemen om te gaan en is bang niet voor vol of competent te worden aangezien.
- *Sociale invloed.*
Door het krijgen van meer informatie kan iemand nog meer stressreacties gaan vertonen wanneer blijkt dat zijn angst gegrond is. Bovendien kan de betrokkene inadequate copinggedrag vertonen en zowel geestelijke als lichamelijke klachten van collega's overnemen.
- *Negatief ervaren hulp.*
Steun kan als een bedreiging opgevat worden voor de eigenwaarde als men het idee heeft gecontroleerd te worden.

Het al dan niet verkrijgen van sociale steun en de invloed die dit heeft, is afhankelijk van iemands persoonseigenschappen en zijn eigen ervaren competenties.

3.6 Regelmogelijkheden en zelfstandigheid

De meeste werknemers vinden het prettig om hun werk zelf in te kunnen delen, op hun eigen manier en in eigen tempo uit te voeren en te plannen. Regelmogelijkheden en zelfstandigheid hebben te maken met beslissingsruimte om de noodzakelijke acties te ondernemen. Werkzaamheden die nauwkeurig zijn geprotocolleerd bieden weinig regelmogelijkheden en zelfstandigheid. In sommige functies is protocollering noodzakelijk (productiewerk, laboratoriumanalyse), maar steeds vaker kunnen dit soort werkzaamheden worden geautomatiseerd.

Voldoende regelmogelijkheden en zelfstandigheid kunnen als een buffer fungeren om te voorkomen dat het werk te belastend wordt. Te krappe regelmogelijkheden kunnen leiden tot vervelende situaties, zie het voorbeeld van de

baliemedewerker van een klantenservice (kader). Zeker wanneer de taakeisen hoog zijn kunnen dan ongunstige belastings- en gezondheidseffecten ontstaan.

Ook kan het voor klanten irritant zijn als een verkoper of portier nauwelijks regelmogelijkheden blijkt te hebben (of durft te gebruiken). Iedereen kent wel de voorbeelden van de verkoper die aan zijn chef moet vragen of het laatste model met korting verkocht mag worden, van de portier die niemand zonder pasje mag binnenlaten (ook al kent hij degene die toegang vraagt), of van de helpdeskmedewerker die volledig geprotocolleerd werkt.

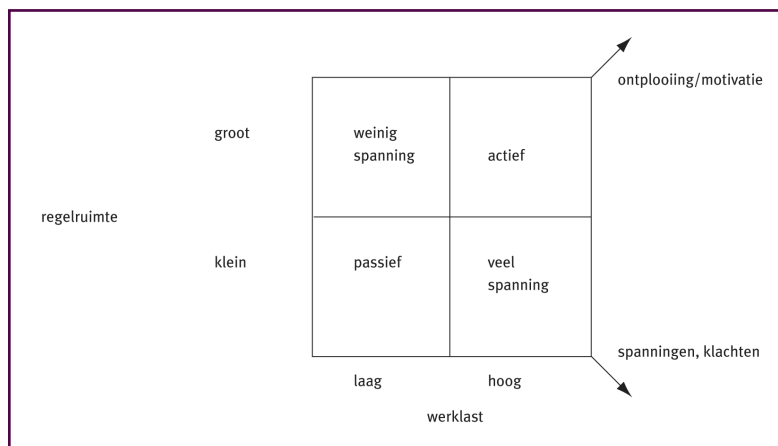
Een klantgerichte medewerker, zal van nature geneigd zijn zijn klanten vriendelijk en adequaat van dienst te zijn. Het kan daarom een uitdaging zijn voor deze medewerker om zijn eigen verkoopstijl en oplossingsmethoden te hanteren. Hierbij moet hij wel verder kunnen, willen en mogen kijken dan het beperkte kader van de taakomschrijving en de regels. Het maakt het werk interessanter en leerzamer.

Een baliemedewerker van een klantenservice: 'Er komen vaak mensen die een artikel willen ruilen. Maar als dit bij een ander filiaal is gekocht of de bon is ouder dan 3 weken, mag ik het niet accepteren, ook niet als de mensen daarbij een heel reëel verhaal hebben. Het ergste is nog dat ik ze dan moet wijzen op een schriftelijke klachtenprocedure. Eind van het liedje is dat niet alleen de klanten gefrustreerd en ontevreden zijn, maar ik ook...'

Het Job Demand Control-model

R.A. Karasek (1989) karakteriseerde de werkomgeving aan de hand van 2 cruciale factoren: werklast en regelruimte. Werklast heeft te maken met de eisen die het werk aan de medewerker stelt en de uitdaging die hij ervan ondervindt. Dit betekent zowel de hoeveelheid werk en het werktempo, als de taakinhoud en het gewenste kwaliteitsniveau daarvan.

Regelruimte wil zeggen de mogelijkheden die de medewerker heeft om zelfstandig beslissingen te nemen over het werk, namelijk over de uitvoering daarvan, het tempo en de volgorde



Figuur 3.3
Het Karasek-model

waarin taken worden uitgevoerd. Het model (figuur 3.3) beschrijft de risico's van een hoge werklast in combinatie met een kleine regelruimte: dit veroorzaakt spanning, werkdruk en vaak stress. Een hoge werklast in combinatie met een grote regelruimte daarentegen geeft mogelijkheden tot ontplooiing, motivatie en energie. In 1990 is het model uitgebreid met de dimensie sociale steun. Volgens het Job Demand Control-model (JDC), zoals het model van Karasek ook wel wordt genoemd, treden de meeste negatieve gezondheidssuitkomsten op wanneer de taakeisen hoog zijn en de regelruimte en sociale steun laag. Een groot voordeel van dit model is zijn eenvoud. Door positieve of negatieve gezondheidseffecten te relateren aan 2 of 3 dimensies, is het model eenvoudig uit te leggen en te begrijpen. Tevens biedt het model concrete aanknopingspunten voor interventies. De eenvoud is echter ook de beperking, omdat de positieve of negatieve gezondheidseffecten het gevolg kunnen zijn van veel meer werkkenmerken, zoals ook in dit hoofdstuk beschreven.

3.7 Stress

In het verlengde van de vermelde omschrijving van werkbelasting wordt werkstress als volgt beschreven:

Werkstress is het gevolg van een langdurige disbalans tussen de eisen (werkbelasting) die de werkomgeving aan de medewerker stelt en het (waargenomen) vermogen van deze medewerker om hiermee om te gaan. Werkstress heeft lichamelijke, psychische en sociale gevolgen die negatief worden ervaren.

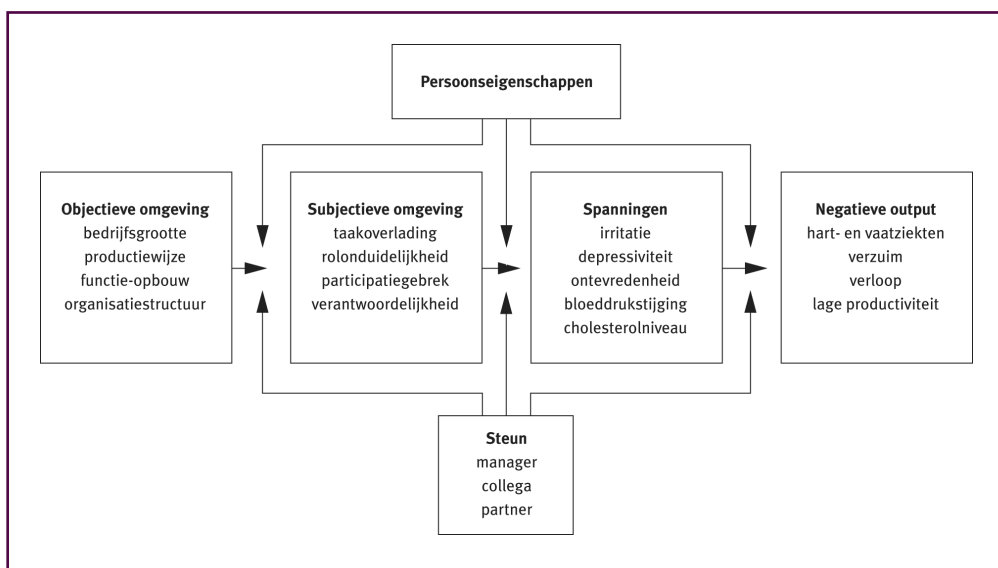
Het is hierbij van belang aan te geven dat de werknemer de eisen van de werkomgeving op een subjectieve manier beleeft. Ook het eigen vermogen van de werknemer om met deze eisen om te gaan, wordt voor een deel subjectief bepaald. Het kan bijvoorbeeld gaan om de (te hoge) eisen die de werknemer zichzelf stelt of om een te hoge inschatting van de eisen uit de werkomgeving.

Een ander belangrijk aspect bij de gewaarwording van stress is de mate waarin de werknemer controle kan uitoefenen over het werk. Stress treedt vooral op als we het gevoel hebben de controle over de situatie te verliezen; we zien de situatie als bedreigend waardoor we met negatieve emoties of gedrag reageren. Stressreacties zijn een verstoring van het fysiologische en mentale regelsysteem die bovendien gepaard gaat met allerlei klachten. Deze klachten zijn een signaal van een mogelijk later optredende ziekte en zijn in die zin functioneel; de klachten geven aan dat het lichaam niet goed functioneert, of dat er schade dreigt. Wanneer hieraan niets wordt gedaan, stapelen de effecten zich op en wordt de verstoring chronisch. Dit leidt uiteindelijk tot verhoogde gezondheidsrisico's en verzuim.

Een medewerker die een te hoge werkbelasting of stress ervaart, merkt dat er een groot beroep wordt gedaan op zijn capaciteiten, terwijl de persoon in kwestie er onzeker over is of hij aan de gestelde eisen kan voldoen. Medewerkers verschillen echter in de manier waarop zij op hun werk en werkomgeving reageren. Binnen de omschrijving van werkbelasting speelt de component mentale/geestelijke belasting een belangrijke rol. Indien op een efficiënte en gezonde manier wordt gereageerd op de eisen van het werk, worden deze eisen als een uitdaging gezien en is er sprake van een positieve instelling. Dit lukt uiteraard alleen als de functie-eisen niet te hoog zijn en er voldoende regelmogelijkheden aanwezig zijn.

De werknemer die meer in zijn werk stopt dan wat hij ervoor terugkrijgt, krijgt op den duur stress. Gebeurt dat gedurende lange tijd, dan raakt iemand uitgeput, met een grote kans op burn-out.

Denken	Emotie	Fysiek	Gedrag
besluiteloos	ontevreden	hoofdpijn	snel geïrriteerd
piekeren	prikkelbaar	nek- of rugpijn	agressief
concentratieproblemen	onzeker	slecht slapen	meer roken en drinken
verstrooid	ongemotiveerd	maag- of darmklachten	meer medicijngebruik
vergeetachtig	agressief	onrust	geremd
ongeïnteresseerd	desinteresse	vermoeidheid	slecht presteren
van de hak op de tak springen	snel huilen	in gewicht aankomen/afvallen	cynisme
niets afmaken	wisselingen in stemmingen	hartkloppingen	vaker ziekmelden
prioriteiten verwarren	opgejaagd	zweten	isoleren van anderen
afwezig	schuldgevoel	duizeligheid	kleine ongelukjes



Tabel 3.1
De D-E-F-G van stress-
signalen

Figuur 3.4
Het Michigan-stress-model

Toelichting: in het Michigan-stress-model (figuur 3.4) worden de oorzaken en de gevolgen van werkbelasting en stress inzichtelijk gemaakt. Het model heeft 3 aspecten:

1. een oorzaak-aspect: hoe ontstaat werkbelasting en stress (linkerkant van het model)?
2. een gevolg-aspect: wat zijn de gevolgen van werkbelasting en stress (rechterkant van het model)?
3. een invloed-aspect: welke invloeden kunnen faciliterend of belemmerend werken op oorzaak en gevolg?

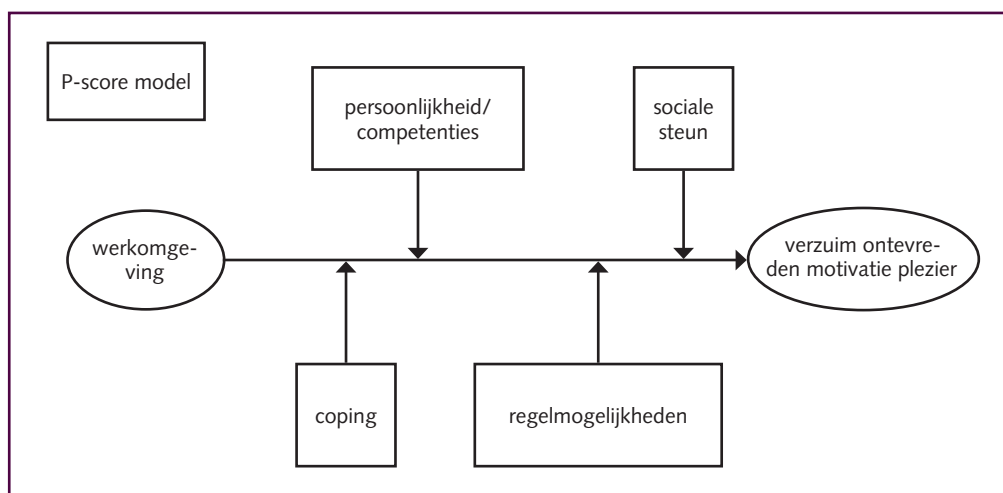
De factoren die stress veroorzaken worden 'stressoren' genoemd. Stressoren zijn dus alle potentieel bedreigende aspecten van situaties waarin de werknemer verkeert en die negatieve reacties oproepen. De aspecten kunnen variëren

van organisatiekenmerken (objectieve omgeving) en werksituaties tot onzichtbare denkbeelden gebaseerd op persoonlijke eigenschappen (subjectieve omgeving), maar ook de blootstelling aan agressie en ander ongewenst gedrag. De mate waarin stressoren kunnen leiden tot stress wordt onder andere bepaald door de eigen persoonlijkheid en competenties, sociale steun (door leidinggevende, collega's, partner/familie), regelmogelijkheden en de effectiviteit van de copingstijl. Deze aspecten worden weergegeven in het P-score-model:

P-score-model

Het P-score-model (P.W.J. van Bakkum, Arbothemacahier 9, 2002) (figuur 3.5) is een eenvoudig model van de belangrijkste invloedsmogelijkheden van mensen in het proces van werkomgeving (met alle taakeisen en andere

Figuur 3.5
Het P-score-model



psychosociale arbeidsbelasting die daarbij komen kijken) naar een output die positief of negatief is. Het is een bundeling van de visies die ten grondslag liggen aan de eerder genoemde wetenschappelijke theorieën. P-score staat voor Persoonskenmerken en competenties, Sociale steun, Coping en Regelruimte.

3.6 Burn-out

Het begrip burn-out verwijst naar het 'opgebrand zijn'. Het is één van de ernstige gevolgen die langdurige stress kan hebben. Mensen die lijden aan een burn-out geven aan dat ze nauwelijks energie meer hebben, opgebrand en somber zijn. Populair gezegd is bij een burn-out de verhouding tussen de energie die mensen opdoen en de energie die ze verzetten voor hun werk en privéleven langdurig scheef gegroeid. Vergelijk dit maar met het evenwicht tussen energieverbruik van een motor en de energietoevoer door de dynamo. Burn-out is dus een psychische uitputtingstoestand als gevolg van verstoring van de energiebalans. De term is verwant aan het Nederlandse begrip overspannenheid. Beide begrippen hebben dezelfde soorten oorzaken, al wordt burn-out meestal opgevat als een ernstige vorm van overspannenheid. Met behulp van een vragenlijstinstrumentarium, bijvoorbeeld de Maslach Burnout Inventory (MBI), kan bepaald worden in hoeverre men aan deze aandoeningen lijdt. In de handleiding van deze vragenlijst staat de meest geciteerde definitie van burn-out. Vrij vertaald naar het Nederlands luidt deze: burn-out is een driedimensionaal construct, bestaande uit emotionele uitputting, depersonificatie (een cynische, onverschillige en

afstandelijke houding ten opzichte van de mensen met wie men werkt) en een verminderde persoonlijke bekwaamheid (twijfel aan de eigen beroepsmatige competentie). Bovendien is in de definitie besloten dat burn-out alleen voorkomt bij mensen die beroepsmatig met andere mensen werken.

Een Nederlandse variant van de MBI is de Utrechtse Burnout Schaal (UBOS).

Op het gebied van overspannenheid wordt de 4DKL van Terluin vaak gebruikt.

Deze vragenlijst meet 4 dimensies om psychische klachten in kaart te brengen, te weten distress (moeheid, prikkelbaarheid, gespannenheid, piekeren, slecht slapen en somberheid), depressie, angst en somatisatie (psychische problemen uit zich hierbij als lichamelijke klachten).

Hoewel maar liefst 11% (CBS 2009) van de werkende Nederlanders lijdt aan een burn-out, wordt deze aandoening niet altijd serieus genomen. Er is echter wetenschappelijk bewijs gevonden waarmee burn-out kan worden aangetoond als een specifieke combinatie van afwijkingen in de hersenen. Onderzoekers van de Radboud Universiteit Nijmegen (G. van Luitelaar e.a., 2010) hebben bij proefpersonen met de diagnose burn-out veranderingen in de hersengolven aangetoond die uniek zijn voor een burn-out. Zij hebben aanwijzingen gevonden dat burn-outpatiënten het moeilijk vinden informatie automatisch te verwerken. Ze moeten er meer bij nadenken, wat meer energie kost. Hun hersenen stonden meer in een modus die erop duidde dat zij een

geringere mogelijkheid hadden om zich mentaal in te spannen. Dit onderzoek kan vooral voor burn-outpatiënten uit de VS tot erkenning van hun ziekte leiden; tot nu toe werd burn-out in de VS niet erkend als ziekte. Nu psychiaters daar kennis nemen van deze objectieve maat, zullen patiënten herkend en beter behandeld kunnen worden.

Samenvatting

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de begrippen werkbelasting en stress, psychosociale arbeidsbelasting, coping, sociale steun, regelruimte, stress en burn-out. Van belang bij de begripsbepaling is vooral de subjectiviteit van werkbelasting en stress. De mate waarin werknemers last hebben van stress is individueel bepaald. Werkbelasting zal dus in gelijke omstandigheden bij verschillende personen verschillende uitwerkingen hebben.

4 Stressfactoren en energiebronnen

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden naast de factoren die stress tot gevolg hebben ook energiebronnen besproken. Het is in het kader van het behandelen van thema's als werkdruk en stress van groot belang om ook de positieve kant van het werk te onderstrepen. Er wordt vaak aan succesvolle werknemers gevraagd wat nu de kracht van hun functioneren is. Vaak horen we antwoorden in de stijl van: zorg dat je werk je hobby wordt, doe alleen de dingen die je leuk vindt en waar je energie van krijgt, dan komt het succes vanzelf.

De kunst voor een organisatie en voor een manager is dus werk te bieden dat de werknemers in staat stelt er energie uit te halen. Dat stelt de werknemers ook voor een verantwoordelijkheid, namelijk om ervoor te zorgen dat ze het werk leuk en uitdagend vinden en blijven vinden.

Ligt aan de ene kant werk als bron van energie, aan de andere kant van het spectrum ligt de factor stress. Inmiddels is zoveel kennis over stress opgebouwd dat we met zekerheid kunnen stellen dat stress nooit geheel te vermijden is. In ieder geval is het zo dat stress (hoe goed het bedrijf ook is georganiseerd, hoe inspirerend de manager ook is en hoe gemotiveerd de

werknemer) altijd wel eens zal optreden.

Op zich is dat geen groot probleem zolang we maar van deze situatie kunnen leren. Als we stress beschouwen als een soort crisissituatie, dan weten we dat mensen en organisaties van crises kunnen leren; hoe kunnen deze anders in de toekomst vermeden worden? Ook is het zo dat een stresssituatie met de juiste hulp en interventie zonder gevolgschade tot een oplossing kan worden gebracht.

Terecht vinden mensen het een nare gedachte om met stress of burn-out geconfronteerd te worden. Zij hopen en verwachten dan ook de goede dingen te doen om dit niet te laten gebeuren.

Als er van een afstand naar de fenomenen stress en burn-out gekeken wordt, is het ontstaansprincipe verrassend eenvoudig: als je ergens (werk of privé) meer instopt dan je eruit krijgt, levert dat stress op. Als dat te lang duurt, raken mensen uitgeput met kans op een burn-out.

Het omgekeerde is ook waar: iemand die zijn werk erg leuk vindt, zal er veel tijd en energie in steken en er ook veel voor terugkrijgen. Vaak is dat waardering, zelfrespect, plezier of geld. Deze werknemers noemen we bevrologen; zij krijgen meer voor het werk terug dan ze erin stoppen.

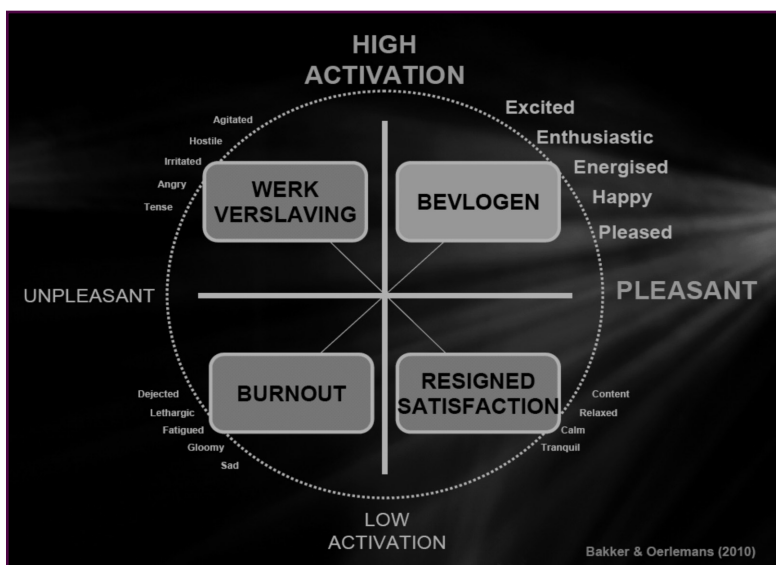
In de aanpak van werkdruk en stress moeten we ons realiseren dat de oplossing niet altijd ligt in het voorkomen of beperken van stressfactoren, maar ook in het versterken van energiebronnen. Veel stressfactoren leiden tot vermoeidheid, weinig energiebronnen tot cynisme en afstandelijkheid. Daarnaast leiden veel energiebronnen tot bevrologenheid en komt er steeds meer bewijs voor het gegeven dat energiebronnen de schadelijke gevolgen van stressfactoren compenseren.

In hoofdstuk 5 wordt het WEB-model (Bakker, 1999; Demerouti, 2000) besproken waarin deze principes van een nadere toelichting worden voorzien.

Figuur 4.1 geeft een visuele weergave van bevrologenheid in relatie tot burn-out en werkverslaving.

Voor het overzicht maakt dit hoofdstuk onderscheid in organisatiekenmerken en persoonlijkheid.

Figuur 4.1
Bevrologenheid in relatie tot
burn-out en
werkverslaving



4.2 Organisatiekenmerken

4.2.1 Inleiding

Organisatiekenmerken zijn voor medewerkers in potentie een bron van plezier, betrokkenheid en uitdaging, maar kunnen natuurlijk ook voor hoge of lage werkbelasting, werkdruk en stress zorgen. Om te beginnen gaan we ervan uit dat iedere organisatie als werkgever een goede werkgever wil zijn.

Maar wat is nu een goede werkgever? Is dat de werkgever met de hoogste score op de medewerkertevredenheidscurve, en zo ja, op welke thema's? Of is het de organisatie met het hoogste rendement of de beste arbeidsvoorwaarden?

Er worden jaarlijks enkele landelijke verkiezingen georganiseerd voor 'de beste werkgever van Nederland'. Meestal wordt de score daarbij bepaald door de medewerkers zelf. Veel voorkomende thema's zijn leiderschap, betrokkenheid, werksfeer, ontwikkelingsmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden.

Deze arbeidsvoorwaarden zijn in de huidige economie al geruime tijd het startsalaris en de auto van de zaak ontgroeid. Nu is er aandacht voor het nieuwe werken, *work-life balance*, flexibel werken, loopbaanbegeleiding en -ontwikkeling, gemaksdiensten, 'ontziebeleid' voor ouderen, diversiteitsbeleid, maatschappelijk verantwoord ondernemen, bedrijfsfitness, pensioenen, inspraak en (ziekte)verzuim.

In het Burgerlijk Wetboek zijn twee wetsartikelen opgenomen die beschrijven waar een werkgever aan moet voldoen om een goede werkgever te zijn. Deze artikelen spelen vaak een belangrijke rol bij de bepaling van aansprakelijkheid bij ongevallen en letselschade.

Zorgplicht (art. 7:658 BW)

De zorgplicht komt erop neer dat de werkgever er in redelijkheid alles aan gedaan moet hebben om schade te voorkomen. Het naleven van de Arbowet maakt dan ook deel uit van de zorgplicht. Dit omvat onder meer het zorgen voor een veilige werkomgeving, veilige machines, juiste werkinstructies en controle hierop.

Goed werkgeverschap (art. 7:611 BW)

De wet bepaalt dat de werkgever en de werknemer verplicht zijn zich als goed werknemer en goed werkgever te gedragen. Werkgevers-

aansprakelijkheid betekent: als een werknemer een ongeluk krijgt of op een andere manier schade oploopt tijdens het werk, is de werkgever daarvoor in principe aansprakelijk. De werkgever kan de schadeclaim alleen afwenden als hij kan aantonen dat hij aan zijn zorgplicht heeft voldaan. De werkgever is ook niet aansprakelijk als de schade het gevolg is van bewust roekeloos gedrag van de medewerker.

Goed werkgeverschap kan blijken uit:

- betrokkenheid tonen bij medewerkers in goede tijden en bij problemen;
- vertrouwen hebben in eigen verantwoordelijkheid van medewerkers;
- zich actief inzetten in het voorkomen en oplossen van knelpunten die tot arbeidsverzuim zouden kunnen leiden;
- (arbeids)verzuim beoordelen als onderdeel van functioneren op langere termijn.

Goed werknemerschap

Goed werknemerschap krijgt gestalte in de relatie met de medewerker die arbeidsverplichtingen is aangegaan met zijn werkgever. In het kader van de wederzijdse zorgplicht moet de medewerker dan ook alles met de werkgever of de direct leidinggevende communiceren wat het nakomen van de arbeidsverplichtingen in het gedrang laat komen. Dit kunnen signalen vanuit de organisatie zijn, knelpunten in het werk en het eigen functioneren op lichamelijk, psychosociaal of privégebied. Op deze manier kan de werkgever, samen met de werknemer, gepaste maatregelen nemen om schade aan de eigen gezondheid en aan de organisatie te beperken. Dit leidt tot de volgende uitgangspunten voor de medewerker:

- betrokkenheid tonen bij het werk, de collega's en de leidinggevende;
- zich actief inzetten voor het voorkomen en oplossen van (dreigend) verzuim;
- verantwoording afleggen over het verzuim (inclusief de eventueel te nemen acties om verzuim in de toekomst te voorkomen, waarbij een beroep wordt gedaan op de wederzijdse zorgplicht).

'Goed werkgeverschap' en 'goed werknemerschap' moeten elkaar over en weer versterken. Het is om deze reden dat vermelde uitgangspunten in essentie verankerd zijn in de Wet verbetering poortwachter en het Burgerlijk Wetboek.

Mede door deze verankering in de Nederlandse wetgeving vormen deze uitgangspunten een

ideaal vertrekpunt voor leidinggevende en medewerker om elkaar aan te spreken op deze wederzijdse zorgplicht.

Betekent dit dat bij naleving van deze uitgangspunten elke organisatie is gevrijwaard van 'gedoe' en narigheid? Natuurlijk niet. Het is zelfs niet zinvol om daarnaar te streven. Elke organisatie is per definitie een dynamisch geheel binnen een dynamische economie en maatschappij. Ook de medewerkers binnen de organisatie zijn mensen die veranderen: van mening, voorkeur, interesse en van capaciteiten. Het is daarom onvermijdelijk dat er binnen zo'n organisatie conflicten voorkomen en er verwarring en weerstand heersen. We kunnen daarom 'gedoe' maar beter als een gegeven beschouwen (zie ook het kader hierna).

In *Gedoe komt er toch* (J. Swieringa en J. Jansen Scriptum, 2005) wordt dit kernachtig beschreven:

Wees blij met gedoe, het geeft energie, is de bron van samenwerken en vernieuwen. Kernvraag is niet of er gedoe komt (het komt er toch) maar hoe je ermee om wilt gaan: blijft het onder of komt het boven de tafel.

Er zijn 2 argumenten die ervoor pleiten het boven tafel te krijgen:

1. Praktisch

Bij het eerste zal het gedoe blijven bestaan (werkterrein van 'ratten'), bij het tweede zal het uit de wereld worden geholpen. Het boven tafel krijgen van gedoe is niet gemakkelijk; veel mensen vinden het moeilijk hun zorgen, meningen te vertellen (angst voor afstraffing/misbruik/ruzie).

2. Principieel

Het is de manier om bureaucratie te voorkomen. Er zijn 2 drijvende krachten die leiden tot bureaucratie: 1. streven naar efficiency; 2. vermijden van conflict. Bureaucratieën zijn conflictvermijdend: ze zijn zo gebouwd dat mensen zo weinig mogelijk met elkaar samenwerken, en wanneer dat toch onvermijdelijk is, is die samenwerking zo veel mogelijk gestandaardiseerd. Wees dus blij als er gedoe is, het is het begin van verandering.

Organisatiekenmerken zijn er in vele soorten en maten, om te beginnen de min of meer objectieve kenmerken:

- bedrijfsgrootte;
- organisatiebeleid;
- locatie van het bedrijf;
- bedrijfsbranche (productie, dienstverlening, overheid, MKB);
- hiërarchische (organisatie)structuur;
- cao-afspraken;
- functieopbouw (verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden);
- arbeidsomstandigheden (hygiëne, arbeidsmiddelen, rustige of lawaaierige omgeving, enzovoort).

De werknemers die bij een organisatie (willen gaan) werken, kunnen zich op basis van de hiervoor genoemde feitelijke kenmerken al of niet aangetrokken voelen tot een organisatie. Zo maken zij zelf al een eerste schifting in aantrekkelijke werkgevers bij het oriënteren tijdens een sollicitatieperiode.

Er zijn echter veel meer organisatiekenmerken – minder objectief vast te stellen – die de nieuwe werknemer pas na het in dienst treden zal ondervinden. Binnen de werksituatie kan de werknemer geconfronteerd worden met aspecten van het werk die negatieve of positieve emoties oproepen en die zich bij het voortduren ervan als stressoren of als energiebron kunnen gaan gedragen.

De hierna genoemde kenmerken hebben invloed op het functioneren (uitvoeren van taken, het nemen van verantwoordelijkheden en het uitvoeren van bevoegdheden) van werknemers.

4.2.2 Strategie en beleid

Dit is bij uitstek een domein van de ondernemer, de leider, de manager, de raad van bestuur en de chief executive officer. Zonder deze personen is er geen leiding, geen sturing en geen organisatie. Aangezien dit Arbo-Informatieblad geen managementhandboek is, wordt bij dit onderwerp slechts kort stilgestaan.

Visie, strategie en beleid zijn noodzakelijke voorwaarden om tot sturing te komen, maar alleen het bedenken van visie, strategie en beleid is niet voldoende. Er zal goed, duidelijk en wellicht ook herhaaldelijk gecommuniceerd moeten worden om tot succesvolle uitvoering te komen.

Bij een nieuwe of veranderde strategie en beleid is het noodzakelijk om aandacht te besteden aan het veranderingsvermogen en de veranderingsbereidheid van de medewerkers. Het is dan ook van belang deze visie, strategie en beleid in samenspraak met een vertegenwoordiging van de medewerkers te bepalen.

Het ontbreken van een duidelijke visie en daarvan afgeleide strategie en beleid kan ervoor zorgen dat er bij medewerkers verwarring ontstaat over wat met het werk bereikt moet worden. Anders gesteld: wat streeft de organisatie na en hoe wordt hieraan inhoud en uitvoering gegeven? Ook zal het voor de medewerker niet altijd duidelijk zijn op welke thema's hij wordt beoordeeld door de leidinggevende.

Het ontbreken van visie, strategie en beleid is weliswaar geen directe stressfactor, maar het ontbreken ervan kan leiden tot situaties die wel degelijk direct stressverhogend en energieverblindend zijn.

4.2.3 Relatie met collega's of leidinggevende en werksfeer

Een slechte relatie met collega's of leidinggevende kan grote invloed hebben op het werkplezier en er na verloop van tijd zelfs voor zorgen dat medewerkers met tegenzin naar hun werk gaan of vermijdingsgedrag gaan vertonen, waaronder verzuimgedrag. Erger wordt het wanneer het een werknemer betreft die met meer dan één collega een slechte relatie heeft of zelfs een totaal gebrek aan sociale steun ondervindt. Dit heeft werken in een slechte sfeer tot gevolg waarin ongewenst gedrag vrij spel kan krijgen, denk hierbij aan uitgelokte conflicten, pestgedrag, ongewenste verbale en fysieke uitingen. De slechte werksfeer belemmert een goede, meestal noodzakelijke, samenwerking en zorgt voor productieverlies.

Een goede relatie met collega's of leidinggevende werkt bevorderend op de samenwerking en op de manier waarop werknemers in hun werk staan. De goede relatie maakt dat collega's bereid zijn elkaar te helpen of voor de leidinggevende een stap extra te zetten. Een goede onderlinge verstandhouding en een goede werksfeer leveren duidelijk energie op.

Een administratief medewerkster bij een incassobureau: 'Ik heb al een paar maal een aanvaring gehad met een directe collega. Kleine dingetjes, zoals dat ze iets geleend had en niet had teruggegeven en ze maakt pesterige opmerkingen tijdens de lunch en zo... Ook heeft ze altijd commentaar op me en toen ik een keer de afdeling op kwam, was zij aan het woord en viel meteen stil. Ik vermijd haar zo veel mogelijk, maar als ik naar het werk ga, krijg ik een steen in mijn maag bij de gedachte weer met haar geconfronteerd te worden.'

Een goede relatie met de collega's maakt niet alleen de weg vrij voor een goede werksfeer, maar ook voor het verkrijgen van sociale steun op momenten dat het nodig is.

4.2.4 Sociale steun

Sociale steun is een belangrijke energiebron, niet alleen op het werk maar ook in de privésituatie.

Voor een uitgebreide toelichting verwijzen we naar paragraaf 3.5.

4.2.5 Waardering door leidinggevende en inspraak

Wanneer de medewerker van de leidinggevende weinig waardering ontvangt en geen of weinig inspraakmogelijkheden heeft, betekent dit een ongewenste situatie voor de medewerker.

De werknemer wordt door de leidinggevende niet positief gemotiveerd en heeft weinig of geen invloed op de gang van zaken in de organisatie. Managers realiseren zich vaak niet welke grote invloed waardering op de medewerkers heeft. Het effect hiervan blijkt het grootst wanneer deze waardering niet in financiële zin wordt gegeven, maar bijvoorbeeld door een compliment, of het geven van meer verantwoordelijkheid. Ook inspraak is in feite een vorm van waardering. Datgene wat de medewerker voorstelt, wordt serieus genomen en mogelijk omgezet in een verbetermaatregel. Het stimuleert medewerkers om te blijven nadenken over hun werk en de organisatie ervan. Wanneer medewerkers de mogelijkheid voor inspraak onthouden wordt, leidt dit onherroepelijk tot afstandelijkheid en een verlies van betrokkenheid, soms zelfs tot cynisme ('het maakt niet uit wat ik zeg, ze luisteren toch niet, ze bekijken het maar...').

Ook voor de leidinggevende is het geven van inspraak nuttig en belangrijk. De werknemers beschikken immers vanuit de werkvloer over cruciale informatie waarmee het management zijn voordeel kan doen.

Een medewerker van een productiebedrijf: 'We hebben in ons team (team A) de laatste tijd alle zeilen moeten bijzetten om onze teamdoelstelling te halen. Ik heb hieraan een belangrijke bijdrage geleverd door zelfs op mijn vrije dag terug te komen om voor een zieke collega in te vallen. Tijdens een gesprek met mijn chef, waarin ik wilde voorstellen hoe we bepaalde productiefouten kunnen voorkomen, bleek dat hij alleen maar aandacht had voor de machine die tijdens mijn shift was uitgevallen en waar ik niet snel genoeg op had gereageerd. Ook zat hij nog te mekkeren over een paar keer te laat komen.

Ik zie hem tijdens het werk ook nog naar mij kijken, alsof... Ach, hij zit gewoon erg op me te letten de laatste tijd, ik lijk wel niets goed bij hem te kunnen doen. Hij doet maar, ik zet geen stap extra.'

Een leidinggevende van hetzelfde productiebedrijf heeft in zijn team (team B) te maken met een te hoog percentage producten die niet aan de specificaties voldoen. Het bleek dat er vaak fouten werden gemaakt bij de afstelling van de machines tijdens de productie van de diverse modellen. Hij heeft drie avonden met het hele team een analyse gemaakt van deze situatie en zijn medewerkers gevraagd mee te denken over oplossingen. Tijdens deze sessies was er een opkomst van 100%. Eén van de werkgroepjes van dit team is daarna met een oplossing gekomen die na een proefperiode de productiefouten met maar liefst 70% heeft gereduceerd: een besparing van bijna 50.000 per jaar. Het hele team heeft aan het eind van het jaar mee mogen delen in het resultaat van deze besparing.

4.2.6 Regelmogelijkheden en zelfstandigheid

Voor veel werknemers geldt dat ze bij voorkeur veel regelmogelijkheden en zelfstandigheid in

hun werk hebben. Voor deze werknemers gelden deze mogelijkheden dan ook als energiegeluk. Sommige werknemers echter beschouwen regelmogelijkheden en zelfstandigheid als bedreigend en vinden het prettig om weinig te hoeven beslissen en weinig af te wijken van van tevoren vastgestelde instructies. Voor hen geldt dat meer regelmogelijkheden en zelfstandigheid een stressfactor kunnen zijn. Een toelichting op dit onderwerp staat in paragraaf 3.6.

4.2.7 Werkdruk

Zoals in hoofdstuk 3 is beschreven, is er sprake van werkdruk als de werknemer structureel niet kan voldoen aan de gestelde kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen (de eisen die het werk aan een werknemer stelt). Deze eisen kunnen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en werktempo. Als de werknemer niet aan de kwantitatieve taakeisen kan voldoen, werkt hij voortdurend onder een hoge tijdsdruk en/of in een hoog werktempo. Ook het voortdurend werken onder een lage werkdruk en/of in een laag werktempo is ongewenst; er is dan sprake van onderbelasting waarbij de werknemer klachten van demotivatie, vermoeidheid en zelfs stress kan krijgen. Vooral in combinatie met beperkte regelmogelijkheden vormt werkdruk een gezondheidsrisico voor werknemers.

Het niet kunnen voldoen aan de kwalitatieve taakeisen kan te maken hebben met een ongelijke verhouding tussen de ervaring en opleiding van de werknemer en de complexiteit van de functie. Ook kan de werknemer onvoldoende geïnstrueerd zijn, of niet de beschikking hebben over voldoende relevante informatie.

Werkdruk kan ook ontstaan bij een slechte organisatie van het werk, waarbij iemand zijn taken telkens onverwacht moet onderbreken omdat hij andere taken eerst moet afhandelen, of omdat er te weinig relevante informatie ter beschikking is.

Een administratief medewerker: 'Door een tekort aan personeel en een langdurig zieke op de afdeling komt al het werk neer op een klein aantal mensen en is de werkdruk zeer hoog. Ik werk hier het langst en krijg niet alleen de meeste taken te doen, maar ook de moeilijkste. Dat laatste vind ik wel leuk, maar het is gewoon te veel. Ik neem nu

bijna standaard werk mee naar huis. Volgende week ga ik met mijn gezin een weekje weg; ik heb nu al buikpijn bij het idee hoe hoog de stapels op mijn bureau zullen zijn als ik terugkom.'

4.2.8 Afwisseling en loopbaanperspectief

De meeste werknemers beoordelen een afwisselende baan als positief. Zij krijgen verschillende soorten opdrachten, bezoeken diverse klanten en hun taken kenmerken zich door een grote variatie. Wanneer elke dag er hetzelfde uitziet en er geen perspectief is dat dit zal veranderen, zijn werknemers over het algemeen snel verveeld en ongemotiveerd. Ook krijgen ze niet het idee dat ze van het werken kunnen leren of dat ze zich ontwikkelen.

Toch is er ook een keerzijde van deze principes: in elke functie bestaan zogenoemde routinetaken. Deze taken zijn een vast onderdeel van het geheel aan activiteiten dat moet worden uitgevoerd om de functie te vervullen. Werknemers die een afwisselende baan hebben en deze positief beoordelen, waarderen deze routinetaken vaak ook positief. De reden daarvoor is dat zij deze taken zonder veel energie kunnen uitvoeren en dat de taken een mate van zekerheid bieden binnen hun anders zo afwisselende, wellicht hectische functie. Routine als afwisseling dus.

Ook is het mogelijk dat werknemers een voornamelijk routinematig opgebouwde functie weten te waarderen. De reden daarvoor kan zijn dat zij het werk zien als een mogelijkheid om geld te verdienen en niet om zich te ontwikkelen. Het kan ook zijn dat deze werknemers routinematige taken waarderen vanuit een behoefte aan zekerheid in hun werk.

Feit is in elk geval dat een functie zonder veel afwisseling geen of een beperkt leereffect op de werknemer heeft en tevens een gering loopbaanperspectief biedt. Wanneer werknemers zich hiervan bewust zijn en gekozen hebben voor een dergelijke, niet-afwisselende functie, zullen zij de gevolgen ervan accepteren. In echter lang niet alle gevallen ligt aan het aanvaarden van een functie een weloverwogen keuze ten grondslag. Al was het alleen maar omdat de inhoud van de functie bij de aanvaarding ervan niet geheel duidelijk en concreet is, of de functie wijzigt in de loop van de

tijd. Daarbij kan een op het oog afwisselende functie na een bepaalde periode als routinematig ervaren worden.

Dit betekent in veel gevallen een groeiende ontevredenheid en een afnemende motivatie als gevolg van sleur en routine. Meestal ontwikkelt routine en sleur zich dusdanig langzaam dat de werknemer zich dit niet realiseert. De ontevredenheid komt op een bepaald moment en het is niet altijd duidelijk waar deze zijn oorsprong heeft.

Tevens leidt een onvoldoende duidelijk en uitdagend loopbaanperspectief tot verminderde motivatie om te leren en zichzelf te ontwikkelen. Leren en jezelf ontwikkelen bieden nu juist een mogelijkheid om energie uit het werk te verkrijgen en een buffer te vormen voor mogelijke stressbronnen.

Een administratief medewerker bij een groothandel (41 jaar): 'Ik heb al jaren dezelfde werkinhoud en werkwijze: betalen aan leveranciers doen, nota's aan klanten sturen, wekelijks de betalingsacties in kaart brengen en maandelijks verslag als input voor het financieel jaarverslag. Mijn collega met een betere opleiding kan de meer interessante klussen doen. Ik heb het al eens bij het hoofd van de afdeling aangekaart, maar hij kan niets voor me doen. Moet ik dit werk nu echt nog 24 jaar doen?'

Weinig afwisseling en beperkt loopbaanperspectief zijn niet in alle gevallen voor iedereen ongewenst. Er zijn werknemers die bewust kiezen voor routinematig werk zonder een duidelijk loopbaanperspectief. De argumenten hiervoor zijn bijvoorbeeld dat men werk niet belangrijk vindt, behalve om geld te verdienen, of dat men (tijdelijk) gekozen heeft om energie aan andere zaken te besteden (bijvoorbeeld aan een ziek familielid).

4.2.9 Informatie over (veranderingen in) werktaken

De werktaken, de inhoud en het doel van het werk zijn essentiële onderdelen van een functie. Het ontbreken van voldoende informatie daarover leidt onherroepelijk tot problemen. Deze problemen kunnen klein en snel oplosbaar zijn (zie kader hierna), maar kunnen ook leiden tot gevaarlijke situaties, ongelukken of rampen. Wanneer er zich een situatie zou voor-

doen dat er, bijvoorbeeld in de afhandeling van klantvragen, een structurele onduidelijkheid in de werkwijze optreedt, is dit een dagelijkse bron van onzekerheid en ergernis. Als informatie over taken of de verandering daarin niet goed aan de werknemer wordt aangeboden, kan deze zijn werk niet goed doen. Dit kan aanleiding zijn voor spanning, stress en een verminderde productiviteit.

Een kassamedewerker: 'Het is nu al de zoveelste keer dat een klant me attent maakt op een afgeprijsd artikel uit de folder. Ook blijken we nieuwe spaarzegels te hebben. Het is te gek voor woorden dat niemand me dat heeft verteld, de klanten zullen wel denken...'

Deze informatie begint al tijdens het opstellen van een advertentie voor een nieuwe medewerker en doorloopt vervolgens het proces van sollicitatiegesprek naar introductieperiode en werkperiode. Tijdens de werkperiode zijn het werkoverleg, werkinstructies en coaching van collega's of leidinggevende belangrijke informatiebronnen om het werk op een juiste wijze uit te voeren.

4.2.10 Feedback

Feedback geven en ontvangen is essentieel als informatiebron voor de medewerker om zich bewust te worden van het eigen functioneren. Het is een manier om duidelijkheid te scheppen in het functioneren van de medewerker en in de onderlinge relaties. Zonder feedback is er geen bewustwording van het eigen functioneren en is er dus geen grondslag voor verandering en verbetering. Feedback is een echte energiebron.

Een fietsenmaker (24 jaar): 'Ik werk nu bijna een jaar bij een grote fietsenhandel op de afdeling onderhoud en reparatie. In al die tijd heb ik nog nooit commentaar gehad over hoe ik het eigenlijk doe. Dus nooit negatief, maar ook nooit positief. Interesseert ze het eigenlijk wel? Ik heb dus geen flauw idee of ik het eigenlijk wel goed doe, op de juiste manier, of dat er slimmere

manieren zijn om de reparaties te doen. Het zit me zo toch niet lekker, ik ga eens met een collega praten of hij niet eens met mij mee wil kijken als ik bezig ben.'

Feedback geven en ontvangen tijdens de werksituatie is een krachtige manier om aan een collega of medewerker duidelijk te maken hoe het werk wordt verricht of moet worden verricht. Ook leent de functioneringscyclus zich hier uitstekend voor. De leidinggevende kan tijdens deze periodieke gesprekken een indruk aan de medewerker meegeven. Het is van belang deze indruk bij de medewerker te toetsen: heeft hij dit ook zo ervaren? De leidinggevende kan, om een eventueel te beperkte persoonlijke mening over de medewerker te vermijden, vooraf aan collega's informatie vragen over de medewerker.

Bij de 360°-feedbackmethode geven meerdere personen feedback op het functioneren van een individu. Zo nemen de observatiemogelijkheden van de persoon in verschillende situaties met het aantal feedbackgenererende personen toe. In het geval van ontwikkelingsgesprekken zal een leidinggevende niet altijd in staat zijn om zijn medewerkers op alle aspecten van hun huidige werkgedrag te observeren. Denk bijvoorbeeld aan buitendienstmedewerkers, die het grootste deel van hun werktijd bij klanten doorbrengen. Verschillende groepen feedbackgevers vervullen een verschillende rol ten opzichte van de betreffende persoon. Door het verschil in perspectief kunnen zij hetzelfde gedrag verschillend ervaren. Door de percepties van meerdere personen met een ander perspectief te combineren, wordt een minder eenzijdig, en dus completer beeld verkregen van het functioneren van de persoon.

Een ander punt is de acceptatie van de feedback door de feedbackontvanger. Het feit dat de feedback niet afhankelijk is van een enkele persoon, doorgaans de leidinggevende, maar van meerdere personen die gezamenlijk tot een mening komen, beïnvloedt de acceptatie van het instrument positief.

Naast meerdere feedbackgevers is het kenmerkende van de 360°-methode dat de persoon zichzelf evalueert. Behalve het beeld dat personen uit de (werk)omgeving hebben wordt bij de 360°-methode ook gebruikgemaakt van het

beeld dat de betreffende persoon heeft van zijn of haar eigen functioneren. De methode verschaft hierdoor de kans om de eigen perceptie van vaardigheden, capaciteiten en stijl te vergelijken met de perceptie van verschillende anderen. Het vergelijken van het zelfbeeld en het beeld dat de omgeving heeft van het functioneren van de persoon vergroot het inzicht. Als belangrijkste voordelen van de 360°-methode boven de normale feedbackmethode worden gezien:

- acceptatie, omdat het oordeel door meerdere personen wordt gedragen;
- betrouwbaarheid van het oordeel doordat meerdere beoordelaars bij het feedbackproces worden betrokken;
- volledigheid doordat verschillende perspectieven met elkaar geïntegreerd worden; er wordt optimaal gebruikgemaakt van de aanwezige informatie in de organisatie;
- actiegerichtheid wordt vergroot.

Nadelen zijn:

- De methode wordt soms als bedreigend ervaren. Dit kan voorkomen worden door een zorgvuldige implementatie.
- Draagvlak is noodzakelijk. Als draagvlak ontbreekt, is de methode niet inzetbaar – in sommige organisaties zal moeilijk draagvlak te creëren zijn.
- Uitwerken van criteria vereist deskundigheid.

Het is belangrijk voor de effectiviteit van feedback dat er bij de ontvanger wat verandert, direct of indirect. De ontvanger zou de feedback een-op-een kunnen opvolgen of hij zou zich meer bewust kunnen worden van het eigen gedrag om er wellicht in de toekomst wat mee te doen.

Feedback kan in diverse vormen worden gegeven. Het kwadrant van tabel 4.1 geeft hiervan een overzicht.

Bepalend voor de ontvanger van de feedback is de wijze waarop het wordt gebracht. Er zijn enkele eenvoudige tips daarover te geven.

Herkenbaar

- Reageer op actuele en concrete situaties.
- Formuleer de feedback concreet.
- Formuleer de feedback als een 'ik- boodschap'.

Feedback Doel Vorm	Veranderen	Niet veranderen
Positief	Advies Ik vond het goed, maar het moet toch veranderen.	Compliment Ik vond het goed, het kan zo blijven.
Negatief	Kritiek Ik vond het slecht, het moet veranderen.	Opmerking Ik vond het slecht, maar ik kan ermee leven.

Toepasbaar

- Reageer op het concrete gedrag, interpreter/beoordeel dit niet.
- Stimuleer het bedenken van alternatief gedrag of geef dit zelf aan.

Veilig

- Geef ook positieve feedback.
- Reageer op gedrag, niet op de persoon.
- Vermijd weerstand.
- Vermijd gezichtsverlies.

Tabel 4.1

Feedback-kwadrant

4.2.11 Storingen in het werkproces

Storingen in het werkproces betreffen alle gebeurtenissen die een effectief verloop van het werk in de weg staan. Storingen leiden af en kosten tijd en energie. Voorbeelden hiervan zijn storingen van technische aard (bijvoorbeeld een computerstoring) of van fysieke aard (bijvoorbeeld lawaai). Ook komen storingen door collega's vaak voor, doordat deze collega's anderen van het werk houden. Hierdoor kan het werk niet achter elkaar worden afgemaakt. Deze verstoringen werken daarmee productiviteitsverlies en inefficiëntie in de hand.

Sommige aspecten in het werk zijn feitelijk geen verstoringen, maar worden dit wel door de wijze waarop ze door de werknemers worden benaderd. Voorbeelden hiervan zijn het direct reageren op een inkomend e-mailbericht, irritaties uiten over zaken die buiten de eigen invloedssfeer liggen en te veel tijd besteden aan onbelangrijke zaken. Deze aspecten zijn op zichzelf wellicht van gering belang, maar in hun totaliteit, en ook gelet op de hoge, vaak dagelijkse frequentie waarmee ze optreden, hebben ze een negatieve invloed op de productiviteit en het stressniveau.

Een jurist: 'Vandaag was weer zo'n dag, vlak voor de deadline van mijn verweerschrift kon ik vanochtend niet inloggen. Helpdesk gebeld, na een halfuur was het opgelost. Daarna aan de slag, kon ik de laatste versie niet in het systeem vinden. Secretaresse gebeld, zij bleek het volgens een nieuwe instructie ergens anders te hebben opgeslagen. Vervolgens komt mijn collega van Arbeidsrecht binnen voor een 'kort' collegiaal advies, wat 20 minuten in beslag nam. Toen ik eindelijk echt kon beginnen, begon in de kamer naast de mijne een collega luid over zijn vakantie te vertellen...'

Storingen leiden af, kosten tijd en energie. Storingen beslaan vaak een lange periode, omdat het niet één storing of irritatie is die het probleem vormt. Het probleem ontstaat door de hoeveelheid problemen en irritaties die bij elkaar opgeteld een stressor vormen. Het is dan niet eenvoudig om te bepalen wat nu de belangrijkste stressoren zijn, of jijzelf er wat aan kan veranderen of dat het een team- of organisatieverantwoordelijkheid is.

4.2.12 Samenwerking met collega's en in teams

Samenwerking is de brandstof die het werkproces van de organisatie laat functioneren. Het kwaliteitshandboek en het managementhandboek kunnen nog zo vernuftig en adequaat in elkaar zitten, als de medewerkers niet bereid of in staat zijn met elkaar samen te werken, valt het fundament onder de organisatie weg. Ook wordt nogal eens het fenomeen van 'wij van afdeling A en zij van afdeling B' waargenomen binnen een organisatie. Het gaat dan om verschillende afdelingen of disciplines die het eigenbelang boven het organisatiebelang stellen. Wanneer er onvoldoende wordt samengewerkt kan dit stress opleveren bij medewerkers van wie belangen geschaad worden of die geblokkeerd worden in het realiseren van hun doelen.

Een projectmanager: 'De deelnemers aan het bestuurlijk herinrichtingsproject voor de gemeente hebben onder mijn leiding gezamenlijk een projectplan opgesteld. Ik merkte daarbij al enige samenwerkingsproblemen, maar nu het op de uitvoering van het project aankomt, gaat het goed mis. De ene collega gaat op eigen houtje een deelonderzoek doen naar perceel A, dat hij samen met een andere collega zou oppakken. Er is nu geen afstemming geweest, terwijl dit deelonderzoek een essentieel onderdeel is van de eerste fase van de oplevering. Dat wordt voor mij een moeilijk gesprek bij de klant en een extra overleg voor het projectteam.'

Veel werk in organisaties wordt verricht in teams: projectteams, afdelingen, salesteams, enzovoort. Het is voor zowel de organisatie als de leden van het team wenselijk dat het team op een effectieve wijze functioneert en de leden van het team op een constructieve manier samenwerken. Wanneer is een team voor de werknemer effectief? Wanneer is het een bron van energie en niet van stress?

In essentie zijn hierbij 5 vragen aan de orde die beantwoord moeten worden voordat er goed kan worden samengewerkt:

1. Wat is het doel van het team?
2. Hoe wordt het team aangestuurd?
3. Hoe verhoudt het team zich tot de rest van de organisatie en haar omgeving?
4. Hoe verloopt de interactie in het team?
5. Hoe verhouden de individuele leden zich tot het team?

1. Wat is het doel van het team?

Het doel is de missie, visie en strategie van het team. Het werken aan het doel moet leiden tot concrete resultaten: betere dienstverlening, kwalitatief hoogstaande producten en diensten, enzovoort. Wanneer doelen en resultaten concreet en meetbaar geformuleerd zijn, is het zaak de bijbehorende taken en activiteiten te beschrijven. Hoe duidelijker doelen en resultaten zijn, hoe logischer de taken en activiteiten (transparantie van de functie) hieruit voortvloeien.

2. Hoe wordt het team aangestuurd?

De aansturing van het team betreft het leiderschap. De uitingsvorm is divers: gebonden aan

Teamrol	Kenmerken	Positieve kwaliteiten	Zwakheden
Voorzitter	rustig, vol zelfvertrouwen, werkt doelgericht	stimuleert mensen bijdrage te leveren, is besluitvaardig	besteedt eigen werk uit, kan manipulatief overkomen
Vormer	gespannen, dynamisch, naar buiten gericht	creëert druk, biedt uitdaging bij een impasse	geneigd tot provoceren, ongeduldig en snel geïrriteerd
Planner	individualistisch, serieus, mijdt gebaande wegen	genialiteit, fantasie, creatief	ivoren toren, negeert praktische details of protocollen
Specialist	professioneel, toegewijd, standvastig	beschikt over inhoudelijke kennis en vaardigheden	geen bijdrage aan samenwerking, geen helikopterview
Bedrijfsman	behoudend, taakgericht, verantwoordelijk, betrouwbaar	organisatievermogen, praktisch en common sense, hardwerkend	geringe flexibiliteit, weinig aandacht voor nieuwe mogelijkheden
Brononderzoeker	extravert, enthousiast, nieuwsgierig, communicatief	vermogen contacten te leggen, bron van nieuwe informatie	verliest snel belangstelling als enthousiasme geluwd is
Groepswerker	sociaal gericht, diplomatiek gevoelig	verzacht conflicten, bevordert de teamgeest	besluiteloos in crisis, snel beïnvloedbaar
Zorgdrager	accuraat, ordelijk, consciëntieus, waakzaam	behoefte zaken tot goed einde te brengen, aandacht voor details	overbezorgd in details, delegeert moeizaam

personen (teamleiders, leidinggevend, afdelingshoofden) of gedelegeerd bij de teamleden (zelfsturende teams). Van belang voor de effectiviteit van het team is dat de stijl van leidinggeven aansluit bij de behoeften van het team. Ook belangrijk is de mate waarin de leider het team motiveert en stimuleert om zelfstandig te opereren.

3. Hoe verhoudt het team zich tot de rest van de organisatie en haar omgeving?

Een team opereert niet in een vacuüm. In de omgeving van het team zijn tal van spelers te vinden met wie het team relaties moet onderhouden: klanten, aandeelhouders, het management, andere teams binnen de organisatie, enzovoort. Een effectief team kent de spelers in zijn omgeving, kan de krachten ervan inschatten en oefent invloed uit op zijn omgeving.

4. Hoe verloopt de interactie in het team?

De communicatie binnen het team beschrijft de samenwerking, de besluitvorming, de onderlinge dynamiek, de manier waarop teamleden onderling communiceren en de manier waarop conflicten worden aangegaan en opgelost. In een effectief team is er een open communicatie, wordt er op basis van onderling respect met elkaar samengewerkt en maken de teamleden gebruik van de in het team aanwezige kwaliteiten. Besluiten worden genomen vanuit consensus of een andere vooraf overeengekomen besluitvormingsmethode en gemaakte afspraken worden nagekomen. De teamleden spreken elkaar aan op ongewenst gedrag, maar geven elkaar ook complimenten.

5. Hoe verhouden de individuele leden en de werkprocessen zich tot het team?

De teamleden voeren de afgesproken taken en activiteiten uit. Daarvoor is het belangrijk dat zij toegerust zijn met de juiste inhoudelijke expertise en dat zij competenties en kwaliteiten hebben die de uitvoering van hun taken mogelijk maken. Door vanuit hun taken aan te sluiten bij de werkprocessen en voldoende mogelijkheden te benutten om elkaar te informeren of te raadplegen worden de doelen van het team behaald.

Teamrollen van Belbin

Een gezaghebbende theorie over samenwerking in teams en teamrollen is ontwikkeld door Meredith Belbin, een Brits psycholoog. Hij raakte geïnteresseerd in de complexiteit van teamsamenstellingen door het uitvoeren van managementgames, waarbij samen te stellen teams allerlei opdrachten moesten vervullen. Deze samenstelling vond plaats op basis van een simpele aanname: zet de slimste mensen in een team en dat team gaat er met de prijs vandoor. Deze aanname werd gelogenstraft en is bekend geworden onder de naam het Apollo-syndroom, naar de naam van een van de eerste teams in het spel. Meestal eindigden de Apollo-teams namelijk als laatste: observatoren rapporteerden eindeloze discussies, een gebrek aan beslisvermogen, de teamleden bleken weinig vatbaar voor argumenten van anderen en lieten zich nergens toe overhalen. Door na te gaan onder welke omstandigheden en samenstelling teams beter functioneerden, zijn de Belbin-teamrollen ontwikkeld.

Tabel 4.2

Verschillende teamrollen en hun kenmerken

Uiteindelijk bleek een zo gevarieerd mogelijk samengesteld team de meeste kansen te hebben om succesvol te zijn. Dit soort teams bestaat uit:

4.2.13 **Vermogen en bereidheid tot veranderen**

Medewerkers krijgen te maken met allerlei veranderingen binnen hun werk. Deze hebben te maken met een nieuwe strategie van de organisatie, veranderende klantwensen, modernere techniek en efficiencyverbeteringen. De oorzaken van deze veranderingen onttrekken zich meestal aan de invloed van de medewerker; de veranderingen zelf vaak ook.

Een beleidsmedewerker: 'Na de fusie met een andere gemeente hebben we diverse bijeenkomsten bijgewoond waarin de nieuwe werkwijze centraal staat. Dit betreft niet alleen het werken met een ander computersysteem, maar ook de functies en de processen veranderen. Er was tijdens die bijeenkomsten erg veel weerstand, maar ik vind het eigenlijk wel een uitdaging om nieuwe collega's te leren kennen en andere, misschien wel betere, werkmethodes te leren en toe te passen. Sommige collega's willen alles op de oude manier blijven doen, maar zo zit de wereld toch niet in elkaar?'

Medewerkers kunnen veranderingen ook zelf initiëren door bewust om te gaan met hun loopbaan en daaruit consequenties te trekken. Zij kunnen zich afvragen: is deze functie, deze baan, deze werkgever voor mij over 5 jaar nog wel een juiste match? Als ik twijfel, of ontkennend antwoord, wat moet ik dan doen? Op deze manier gaat de medewerker veel positiever om met veranderingen en neemt hij daarin een leidende rol. De kans dat dit alsnog spanning oproept is nog steeds groot, maar de kans dat deze spanning tot stress leidt wordt juist kleiner. De verandering kan dan gelabeld worden als 'afwisseling' en kan met hulp van Personeel en Organisatie/Human Resources voorzien worden van een loopbaanplan, al dan niet gefaciliteerd door tijd, geld of arbeidsvoorwaarden zoals trainingen en coaching.

4.2.14 **Rol- en taakonduidelijkheid**

Wanneer het niet geheel duidelijk is voor een medewerker wat anderen van hem verwachten

of welke werktaken hij moet verrichten, is er voedingsbodem voor problemen. Rolonduidelijkheid doet zich voor als een medewerker (de vervuller van een rol) niet precies weet wat anderen van hem verwachten: de doeleinden die de werknemer moet bereiken zijn niet eenduidig gespecificeerd. Daardoor zijn er geen prioriteiten die zijn handelingen kunnen sturen en zin geven. Afstemming van zijn bezigheden op die van anderen is niet goed mogelijk. Oorzaken van rolonduidelijkheid kunnen zowel in taakonduidelijkheid als in onduidelijkheid van de taakachtergrond/werksituatie gelegen zijn. Rolonduidelijkheid kan ook opgevat worden als een discrepantie tussen taakopdracht (wat moet er feitelijk aan werk geleverd worden?) en taakopvatting van de medewerker. De taakopvatting van de werknemer kan daarbij variëren van een minimumniveau (onderpresteren), letterlijk doen wat in de taakomschrijving beschreven is, tot een zeer ruime taakopvatting, waarbij de medewerker zich verantwoordelijk voelt voor taken die strikt genomen niet in de taakomschrijving staan. In het laatste geval trekt de medewerker meer werk naar zich toe dan nodig en levert hij op kwantitatief of kwalitatief niveau een veel betere prestatie.

Bij dit soort situaties is een regelmatig overleg met de leidinggevendenden nodig om de wederzijdse verwachtingen te stroomlijnen. Wordt dit niet gedaan, dan kan er bij de medewerker irritatie, frustratie of stress optreden.

4.2.15 **Rolconflicten**

Rolconflicten treden op als een werknemer bij het vervullen van zijn functie te maken krijgt met onverenigbare verwachtingen van verschillende partijen die elk voor hem van belang zijn. Het gevolg is dat hij, wanneer hij de ene partij tevreden stelt, door de andere als boosdoener wordt gezien. Als deze werknemer niet in de gelegenheid is zich eenzijdig met een van de partijen te associëren en te identificeren, wordt elke gedragslijn problematisch.

Een klassiek voorbeeld van een rolconflict treft men aan bij werknemers in het middenkader: waar hun ondergeschikten van hen verwachten dat zij hun belangen bij het hoger kader behartigen, rekent het hogere kader erop dat zij deze ondergeschikten ertoe brengen meer en beter te produceren, dan wel zorg te dragen voor een betere en efficiëntere dienstverlening.

Rolconflicten gelden als krachtige stressoren en verstoringen in de taakuitvoering.

Een manager: 'Ik word geacht met mijn team voor een productie te zorgen die groter of gelijk aan de begroting is, maar tegelijkertijd worden zieke medewerkers niet vervangen, moet ik mijn mensen tevreden en gemotiveerd houden, en moet ik ze impopulaire berichten brengen, zoals laatst over het inleveren van verlofdagen en een gewijzigd ploegenrooster.'

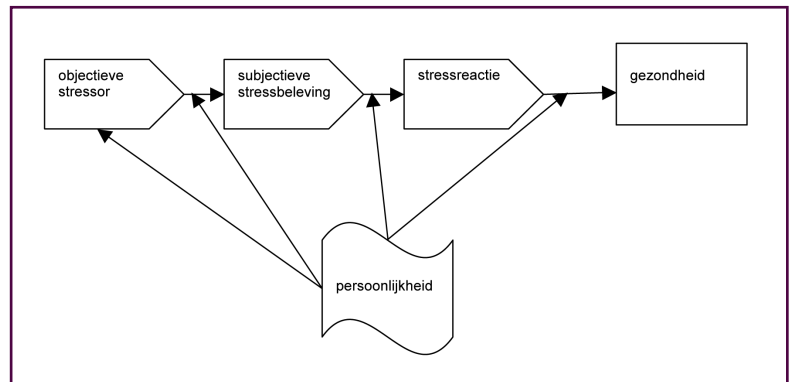
4.2.16 Toekomstonzekerheid

Organisaties gaan steeds zakelijker om met hun werknemers: collectief ontslag of verandering van werklocatie zijn uit efficiencyoverwegingen steeds meer aan de orde. Dit kan leiden tot meer onzekerheid, zeker wanneer de werknemers weten dat er een reorganisatie gaat plaatsvinden, maar ze nog niet de exacte plannen kennen, laat staan de gevolgen ervan. Deze onzekerheid werkt direct in op de motivatie en de taakuitoefening van werknemers. Vooral werknemers die geen grote kans hebben op de arbeidsmarkt (oudere werknemers of medewerkers die een specialisme hebben waar weinig vraag naar is) beschouwen dit als een zware last.

4.2.17 Conflicten

Ook conflicten gelden als belangrijke stressoren. Zij vloeien vaak voort uit onverenigbare belangen. Vaak spelen eigenbelang, concurrentie en macht een rol bij conflicten. Zolang conflicten sluimeren en verborgen blijven, zullen ze blijven bestaan. Pas als het conflict door de tegenover elkaar staande partijen wordt erkend als conflict, kan er aan een oplossing worden gewerkt.

Een technisch werkvoorbereider: 'Al vanaf het begin dat ik met mijn collega op een kamer zit, is het mis. Het begon met kleine irritaties over en weer, daarna heeft hij tijdens mijn vrije dag zonder te overleggen een bestelling voor mijn project gedaan, zogenaamd omdat dat volgens de planning noodzakelijk was. Toen ik hem daarop aansprak, ging hij direct naar de manager. En ik weet niet wat hij allemaal gezegd heeft, maar het meeste is gelogen! Ik wil



niet meer met hem op een kamer zitten. Hij moet zijn excuses aanbieden, ik pik dit niet langer!'

Figuur 4.2

Invloed van persoonlijkheid op het stressproces (bron: Schaufeli e.a., 2003)

4.3 Persoonlijkheid

4.3.1 Inleiding

Persoonlijkheid speelt een belangrijke rol bij de verschillende fasen volgens welke stress zich kan ontwikkelen. De manier waarop objectieve stressoren zoals beschreven in paragraaf 4.2 uiteindelijk de gezondheid beïnvloeden, hangt voor een groot deel af van de persoonlijkheid (zie figuur 4.2). Voor het behandelen van persoonlijkheid wordt in dit Arbo-Informatieblad een aantal modellen en methodes beschreven die als doel hebben een indeling te maken van aspecten van de persoonlijkheid. Aan de hand hiervan zijn persoonlijkheidstesten en assessmentinstrumenten ontwikkeld. Met die instrumenten kunnen werkgevers een inschatting maken van de geschiktheid van een kandidaat voor een functie, bijvoorbeeld in het kader van een loopbaantraject.

4.3.2 Persoonlijkheid van type A en B

Een grove indeling is de zogenoemde indeling in type A en type B. Mensen met type A-gedrag zijn gehaast, cynisch, spreken snel en kortaf, zijn ambitieus en gericht op prestatie en wedijver. Ze hebben er moeite mee om niets te doen of op anderen te wachten. Het wekt geen verwondering dat dit type gedrag in verband wordt gebracht met stress en een vergrote kans op een hartaanval en vaatziekten. Het type B is de rustige en ontspannen tegenhanger van type A en is relativerend en afwachtend.

Type A zal eenzelfde belastende factor (bijvoorbeeld een tijdelijke computerstoring) compleet anders interpreteren dan type B. Type A ziet

zijn deadline in gevaar komen, hij zal orders mislopen, zijn promotie kan hij wel vergeten (deze computerstoring is dus een stressor). Daartegenover ziet type B hierin de gelegenheid even een kopje koffie te drinken en een praatje met een collega te maken (geen extra werkbelasting of stress, misschien zelfs een werkverlichting; type B doet informatie op die van pas komt).

Hoewel niemand precies past in een volledig A- of B-type, hebben alle mensen een voorkeur voor een van beide.

In figuur 4.2 zien we vanuit persoonlijkheid 4 pijlen naar de cellen erboven gaan.

De 1e pijl links verwijst naar het verband tussen de persoonlijkheid en de objectieve stressor. Mensen van type A zijn geneigd actiever een competitieve omgeving te zoeken, meer de strijd aan te gaan, zichzelf hogere doelen op te leggen en daarbij minder de nodige rust zoals vakantie en weekenden te benutten dan type B dat zou doen. De persoonlijkheid geeft daarmee vorm aan de eigen objectieve omgeving.

De 2e pijl van persoonlijkheid naar de subjectieve stressbeleving verwijst naar de invloed van persoonlijkheid op de stressbeleving. Bijvoorbeeld wanneer een type A een deadline niet haalt, zal deze stressbeleving heviger zijn dan die bij een type B.

Ook is er invloed (3e pijl) van de persoonlijkheid op de stressreactie en op de gezondheid (4e pijl): deze invloed leidt ertoe dat type A emotioneler reageert op een stressvolle situatie dan type B en dat deze stressreactie ook een grotere invloed op de gezondheid heeft dan bij type B.

4.3.3 De Big Five

De 5 dimensies van de Big Five zijn weliswaar algemeen geformuleerd, maar daarom wel eenvoudig te begrijpen. De theorie van de Big Five geeft 5 dimensies waarmee het karakter, ofwel de persoonlijkheid, van personen beschreven kan worden, door van elk van die dimensies aan te geven of deze meer of minder van toepassing is op de persoon.

De Big Five Theorie is, in tegenstelling tot de meeste andere theorieën, oorspronkelijk gebaseerd op een idee van de Brit Sir Francis

Galton, eind 19e eeuw. Dat idee was dat sociaal relevante en opvallende verschillen tussen mensen ongetwijfeld hun neerslag zullen hebben in de taal; mensen hebben immers de neiging om voor hen belangrijke zaken onder woorden te brengen.

In de jaren dertig van de vorige eeuw hebben wetenschappers woordenboeken doorzocht op termen die de persoonlijkheid beschrijven. De enorme hoeveelheid woorden brachten ze terug tot 4500 bijvoeglijke naamwoorden die observeerbare en relatief stabiele karaktertrekken beschrijven. In de decennia daarna zijn deze verder gesystematiseerd en gecomprimeerd tot vijf grote clusters.

In 1981 startte de Amerikaanse psycholoog Lewis Goldberg opnieuw een lexicaal project en vond onafhankelijk van het eerdere onderzoek dezelfde vijf dimensies.

De hierna afgebeelde lijst is als resultaat uit het onderzoek naar voren gekomen (tussen haken is het tegengestelde kenmerk gegeven).

1. extravertie (introversie)
kenmerken: dominantie, optimisme, actief, zelfvertrouwen
2. meegaandheid (wantrouwend)
kenmerken: warmte, empathie, zorgzaamheid
3. zorgvuldigheid (laksheid en gebrek aan motivatie)
kenmerken: nauwgezetheid, prestatiegerichtheid, ijver, discipline, competentie
4. emotionele stabiliteit (neuroticisme)
kenmerken: stabiel, hoge irritatiedrempel, hoge zelfwaardering, zelfstandigheid
5. openheid voor vernieuwing* (geslotenheid)
kenmerken: nieuwsgierig, analytisch, creatief

4.3.4 De DiSC-methode¹

De DiSC-methode is gebaseerd op de theorie van de Amerikaanse psycholoog Dr. William Moulton Marston (1928). Hij baseerde deze methode op de 4 dimensies waarop C.G. Jung in de jaren twintig van de vorige eeuw de persoonlijkheid van mensen indeelde. Hij onderscheidde en beschreef 4 'typen' mensen aan de hand van 4 psychologische functies: denken, voelen, waarnemen en intuïtie. Hij breidde deze 4-deling later uit door de 2-deling Introvert/Extravert eraan toe te voegen.

* Bijvoorbeeld voor nieuwe ervaringen, ontwikkelingen of ideeën: bij dit persoonskenmerk horen daarom ook wel de termen autonoom, innovatief en creatief. In werksituaties zijn de factoren emotionele stabiliteit en extravertie een goede voorspeller van welbevinden en tevredenheid. Extravertie heeft een samenhang met rationeel, planmatig, en oplossingsgericht copinggedrag. Daarbij heeft het een bufferende werking op werkgerelateerde stress.

1 Niet te verwarren met het DISC-model van Jan de Jonge. (De psychologie van arbeid en gezondheid, 2003)

Dr. William Moulton Marston heeft vervolgens in zijn werk 'Emotions of Normal People' gedrag afgezet langs de assen Passief reagerend versus Actief reagerend en de as Vijandige omgeving versus Goedgezinde omgeving. Op basis hiervan ontwikkelde hij een 4-kwadrantenconcept, DiSC genaamd. Ieder mens vertoont volgens Marston bepaald gedrag in de categorie D, I, S of C, maar neigt ertoe een zelfconcept te ontwikkelen dat in basis overeenkomt met een van de kwadranten.

4.3.5 Klassieke indeling van elementen

De volgende klassieke indeling door de Griekse filosoof Empedocles is vanuit de Griekse filosofie en de alchemie nog steeds actueel, onder andere in de astrologie.

Vuur medewerker:

ondernemingsgezin, opwarmend, heeft pit, lef en is soms arrogant

Aarde medewerker:

staat met beide voeten op de grond, is realistisch, praktisch, voorzichtig en trouw

Water medewerker:

is associatief, voelt emotionele betrokkenheid met anderen, is fantasieerijk en sociaal

Lucht medewerker:

hecht veel belang aan communicatie, plannen maken, ideeën, maar komt niet genoeg tot actie

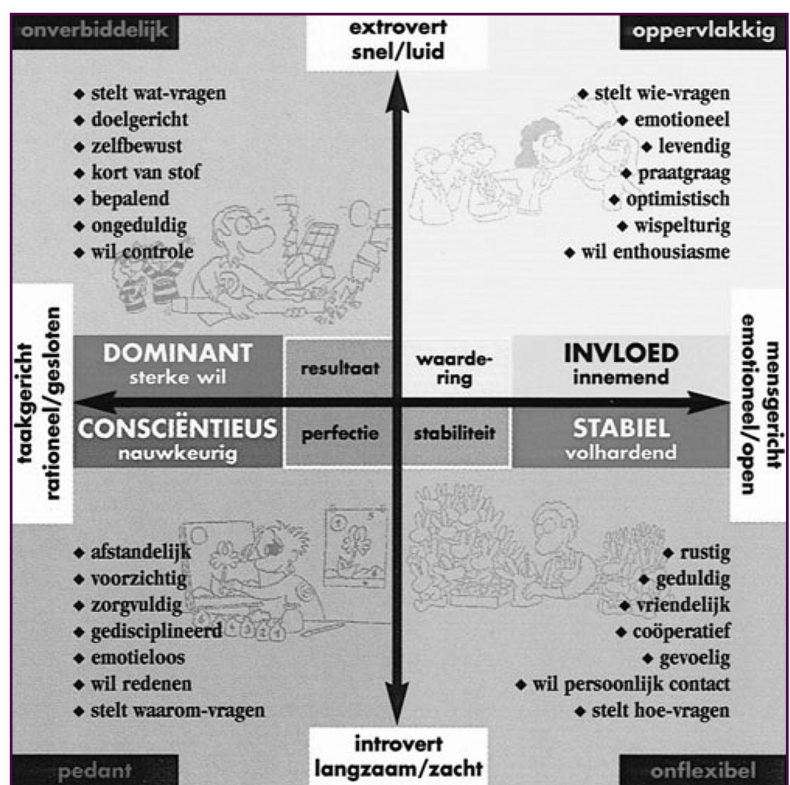
4.3.6 Kernkwaliteiten

Het door de bedrijfskundige D. Ofman populair gemaakte begrip kernkwaliteiten gaat uit van 3 hoofdtypen van mensen:

- hoofdmensen: zij denken eerst, voelen dan en doen het laatst;
- hartmensen: zij voelen eerst, doen dan en denken het laatst;
- buikmensen: zij doen eerst, denken dan en voelen het laatst.

Deze menstypen hebben ieder hun eigen interesse, voorkeur en afkeer; dat kan gaan over structuur, omgaan met anderen of met informatie, over wanneer ze zich op hun gemak voelen, enzovoort.

Van hieruit is een brug te maken naar het enneagram, een bewustwordingsmodel met daarin 9 typen van persoonlijkheden, waarbij voor iedereen 1 type de voorkeur heeft.



De basispersoonlijkheden zijn:

Hoofd (denken)

- waarnemer (wil de wereld om zich heen begrijpen en competent zijn)
- loyalist (wil zekerheid en veiligheid)
- optimist (wil blij, gelukkig en tevreden zijn)

Hart (gevoel)

- helper (wil geliefd zijn of worden)
- presteerder (wil zich waardevol en geaccepteerd voelen)
- individualist (wil begrijpen wie hij is en zichzelf uitdrukken)

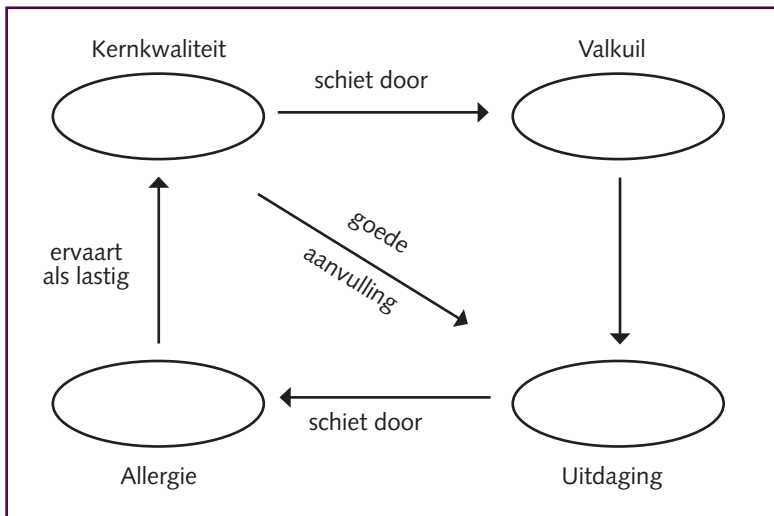
Buik (lichamelijk)

- leider (wil zichzelf beschermen door sterk en vol zelfvertrouwen te zijn)
- bemiddelaar (wil in eenheid en harmonie met anderen leven)
- perfectionist (wil goed zijn en de dingen verbeteren)

De kernkwaliteiten zijn de eigenschappen, de sterktes die bij mensen horen. Bij elke eigenschap is er een kans dat de bezitter ervan 'doorschiet' in het gebruik van die eigenschap. Zo kan zorgvuldig pietluttig worden, of

Figuur 4.3

4-kwadrantenconcept volgens Marston



Figuur 4.4
Kwadrant kernkwaliiteit,
valkuil, uitdaging en
allergie

enthousiast chaotisch. Deze zogenoemde vervormingen van de kernkwaliiteiten kan dan een zwakte of een valkuil worden. Het positief tegenovergestelde van deze valkuil is hetgeen waarnaar de persoon zou kunnen streven; in termen van de kernkwaliiteiten ‘een uitdaging’. Maar ook deze uitdaging kan weer een vervorming, een teveel van het goede worden. Het ‘teveel van het goede’ van een uitdaging heet een allergie. Zie figuur 4.4.

Als voorbeeld hierbij de kernkwaliiteit ‘daadkracht’, een teveel van het goede is ‘drammerigheid’. Het positief tegenovergestelde hiervan is geduld en een teveel van het goede van geduld kan passiviteit zijn, een allergie voor iemand met daadkracht als kernkwaliiteit. Het blijkt dat het verkrijgen van inzicht via het invullen van het enneagram met de persoonlijkheidstypes en vervolgens de oefening in kernkwaliiteit, valkuil, uitdaging en allergie een waardevolle hulp bij samenwerking in het werk is. Bijvoorbeeld om inzicht te krijgen in de invloed die mensen tijdens samenwerking op elkaar hebben of willen hebben, of om medewerkers en managers bewust te maken van de oorzaken van samenwerkingsproblemen.

4.3.7 MBTI-systematiek

Als laatste noemen we de indeling volgens de MBTI. De Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) is een systematiek om de verschillen in persoonlijkheid van mensen te classificeren. Het model is ontwikkeld door Myers en Briggs, mede op basis van theorieën van Carl Gustav Jung (Psychological Types, 1921). MBTI gaat uit van de voorkeuren van een

persoon op 4 dimensies met elk 2 polen.

- *extraversion*: iemand haalt zijn energie/inspiratie voornamelijk uit de wereld om zich heen, of *introversion*: voornamelijk vanuit zijn innerlijke belevingswereld;
- *sensing*: heeft een voorkeur voor het opnemen van feitelijke informatie en informatie uit de wereld direct om zich heen, of *intuition*: voor het opnemen van informatie in de vorm van verbanden en grote lijnen, gebruikmakend van ervaringen en eerder opgedane informatie;
- *thinking*: een voorkeur voor het nemen van beslissingen op basis van logica, of *feeling*: op basis van gevoelens;
- *judging*: een voorkeur voor een planmatige en geordende manier van werken en oordelen, of *percieving*: iemand heeft een flexibele en spontane manier van werken en bekijkt de dingen zoals ze zijn zonder daar direct iets van te vinden.

4.3.8 Relatie persoonlijkheid en functiegeschiktheid

Er is veel onderzoek gedaan naar de relatie van persoonlijkheid en de mate waarin iemand succesvol zou kunnen zijn in een bepaalde functie. Een voorbeeld hiervan is het werk van hoogleraar organisatiepsychologie Rendel de Jong. Hij deed onderzoek naar de samenhang tussen ‘moeilijk veranderbare persoonseigenschappen’ en ‘succes en plezier in de rol van manager’. De Jong ging uit van het Big Five-model (zie par. 4.3.3), waarbij extraversion een belangrijke eigenschap blijkt te zijn, zowel om de positie van manager überhaupt te bereiken als om de functie ook met plezier te kunnen uitoefenen. Hangt extraversion samen met een goede score op zorgvuldigheid, dan lijkt succes bijna verzekerd. Vriendelijkheid is vooral belangrijk voor plezier in de functie (vanwege het plezier in sociale contacten) en voor inspirerend leiderschap.

Bij de factor emotionele stabiliteit is een gemiddelde score dan weer beter: iemand die snel van zijn stuk is, zal de stress van de managementbaan niet aan kunnen, maar totale onverstoortbaarheid is ook weer niet de bedoeling; zo iemand heeft geen oog voor de gevoelens van zijn medewerkers en is geneigd gevaren die de organisatie van buitenaf bedreigen, te onderschatten. Openheid voor nieuwe ervaringen ten slotte is vooral belangrijk in branches waarin innovatie voorop staat.

Buiten de Big Five zijn de persoonlijkheidsaspecten intelligentie (managen is een complexe taak) en proactiviteit van groot belang. Proactieve mensen blijken veel initiatief te nemen in hun carrière, en weten de processen, de cultuur en de belangen in een organisatie snel te kunnen doorgronden.

Duidelijke bevindingen, waarbij veralgemening echter op de loer ligt. Vaak doen extraverten het beter, maar dat wil niet zeggen dat een introvert mens geen goede leidinggevende zou kunnen zijn. Bij een vacature doet een werkgever er het best aan te beschouwen welke kennis en welke inhoudelijke en communicatieve vaardigheden er nodig zijn voor die specifieke leidinggevende functie.

Heeft de kandidaat daarin tekortkomingen, dan hangt het van de rest van het team af of die overkomelijk zijn. In een team moet de helft van de mensen bovengemiddeld communicatief en sociaal vaardig zijn om als leidinggevende te kunnen slagen. Effectiviteit speelt zich niet af in een vacuüm.

Andere persoonskenmerken die niet direct met functiegeschiktheid te maken hebben, kunnen wel van grote invloed zijn op iemands gezondheid en welbevinden. Deze factoren zijn een voorwaarde om duurzaam aan het arbeidsproces te kunnen deelnemen. Bij de A- en B-type-ring is hiervoor (par. 4.3.2) al genoemd dat type A-gedrag in verband kan worden gebracht met een grotere kans op een hartaanval en vaatziekten.

Ook opleiding en het niveau van de functie blijken invloed te hebben op iemands (beleving van de) gezondheid. Uit onderzoek is gebleken (CBS, 2010) dat het niveau van een beroep invloed heeft op hoe gezond mensen zich voelen. Mensen met een beroep van een lager niveau, zoals winkelbediende, glazenwasser of vrachtwagenchauffeur, voelen zich ongezonder dan mensen met een beroep op een hoger niveau, waarschijnlijk als gevolg van hun leefgewoonten. Mensen zonder vaste baan voelen zich nog ongezonder dan mensen met een beroep van een lager niveau.

Persoonlijkheid die verband houdt met psychische stoornissen zoals neuroticisme (de neiging tot emotionele instabiliteit), psychotische stoornissen of stoornissen als gevolg van middelengebruik hebben waarschijnlijk een nog grotere grote invloed op iemands gezond-

heid en welbevinden. In dit Arbo-Informatieblad worden deze stoornissen niet behandeld, maar een korte verwijzing naar de publicatie 'Het neurotisch handboek' (Scriptum Psychologie, 2009) van de psycholoog Jeffrey Wijnberg is op zijn plaats.

In het sociale leven en binnen organisaties kent iedereen wel mensen/collega's die op een negatieve manier opvallen. Ze worden nogal eens 'moeilijke mensen' genoemd. Misschien zijn ze inhoudelijk uitstekend geschikt voor hun functie, maar in het samenwerken en communiceren blijkt het lastig en soms onmogelijk om normaal met hen om te gaan. Wijnberg beschrijft vanuit deze 'moeilijke mensen' welke manieren er zijn om jezelf slecht te voelen en anderen te irriteren. Wanneer we deze manieren telkens omdraaien, is dit volgens de psycholoog een goede maatregel zijn om je goed te voelen en met plezier met anderen om te gaan:

1. *Piekeren*

Een goede manier om je slecht te voelen is te piekeren. Wie flink doorpiekert kan met succes het aanwezige gevoel van angst versterken. En: over het piekeren kan rustig doorgepiekerd worden. Wanneer iemand na een piekerend gevecht met zichzelf toch de moed heeft het er eens met een ander over te hebben, blijkt dat de piekeraar niet op andere (positieve) gedachten is te brengen. Hij lijkt wel bang om straks niets meer te hebben om over te piekeren.

2. *In je hoofd leven*

Een goede manier om je slecht te voelen is alleen in je hoofd leven. Eenvoudig, want als iemand alles wat hij bedenkt uiteindelijk niet doet, gaat dit altijd gepaard met een knagend gevoel van onmacht en frustratie.

3. *Een leugenachtig leven leiden*

Een leugenachtig leven leiden is een goede manier om je slecht te voelen: uiteindelijk gaat het geweten knagen en krijgt iemand een schuldgevoel, wat u uit de slaap houdt, met alle lichamelijke klachten die daarbij horen.

4. *Problematiseren*

Alles in het leven kan van een negatieve kijk voorzien worden, dus problematiseren is een goede en makkelijke manier om je slecht te voelen. Gevoelens van zorg, angst en somberheid krijgen ruim baan.

5. *Wantrouwen als basishouding*

Als iemand in alles een potentieel gevaar ziet, zal er steeds een gevoel van angst en dreiging opgeroepen worden. Dit is emotioneel slopend als je bedenkt dat de wereld een groot oorlogsgebied is waar op iedere hoek een landmijn kan liggen.

6. *Onvrede kweken*

Iemand kan zich gemakkelijk slecht voelen door onvrede te kweken; dit gaat immers samen met gevoelens van frustratie, boosheid en verdriet. Het is vooral zaak dat een persoon deze onvrede zo luid mogelijk verkondigt: hij kan dan als onheilsprofeet fungeren en de mensen om zich heen als doof en blind kwalificeren.

7. *Opgaan in dilemma's*

Elke medaille heeft twee kanten. Als je dit maar altijd beseft, zal dit steeds verlamming, frustratie en passiviteit teweeg brengen. Je komt niet meer tot beslissingen en raakt vertwijfeld; zo voel je je slecht.

8. *Verwachtingen koesteren*

Strakke voorstellingen over hoe alles en iedereen zou moeten zijn, leiden onherroepelijk tot teleurstellingen, waardoor gevoelens van verdriet, boosheid en onmacht iemands stemming zullen overheersen.

9. *Slachtofferschap aanwakkeren*

Iemand die slachtoffer is geworden – iets wat je niet zelf bewerkstelligt – kan het slachtofferschap aanwakkeren en de lijdensweg verlengen met alle gevoelens van onmacht, woede en frustratie van dien. Wie eenmaal de pineut is, kan het beste de pineut blijven.

10. *Dwangmatig precies zijn*

Omdat er altijd wel iets niet klopt in de wereld, is dwangmatig precies zijn een goede manier om je slecht te voelen. Iemand kan alleen leven in een wereld met regelmaat en volmaaktheid, maar steeds wordt deze persoon geconfronteerd met onrust, ontsporing en chaos. Angst, frustratie, onmacht en boosheid krijgen hierbij een goede kans om flink op te spelen.

11. *Toegeven aan emoties*

Slechts 1 van de 4 basisemoties, namelijk vreugde, is positief. De andere 3, boosheid, verdriet en angst, zijn negatief; veel mogelijkheden om je slecht te voelen dus. Deze persoon schakelt ratio uit en is vooral boos en verdrietig om van alles en nog wat.

Deze provocatieve stijl van Wijnberg helpt mensen met de hiervoor genoemde eigenschappen een spiegel voor te houden en inzicht te geven. Ook anderen in de omgeving van deze mensen, in het privéleven en op het werk, kunnen met deze inzichten de samenwerking en communicatie met hen verbeteren.

Neuroticisme, de neiging om snel angstig en bezorgd te zijn, is weliswaar geen psychische stoornis, maar kost de samenleving wel veel geld. Onderzoekers van de Vrije Universiteit, het VU Medisch Centrum en het Trimbos Instituut hebben vastgesteld dat de totale verzuimkosten als gevolg van neuroticisme circa 14,9 miljard per jaar bedragen. Ook maken neurotische mensen meer zorgkosten dan niet neurotische mensen: ze bezoeken vaker artsen en slikken meer medicijnen.

Samenvatting

De kenmerken van de organisatie en de persoonlijkheid kunnen een bron van stress of van energie zijn.

De in dit hoofdstuk toegelichte organisatiekenmerken en aspecten van de persoonlijkheid bieden een overzicht van de belangrijkste oorzaken voor het ontstaan van stress en voor het ontstaan van energie. Het is belangrijk om zowel aandacht te besteden aan het voorkomen of beperken van stressfactoren als om de focus te richten op het uitbreiden van de arbeidsenergiebronnen.

5 Aanpak van werkdruk, stress en energie

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van de aanpak die effectief is bij het voorkomen of beperken van werkdruk en stress en het vergroten van de energiebronnen.

Eenzijds is deze informatie afkomstig uit het vakgebied Arbeids- en Organisatiekunde dat uit de literatuur, wetenschappelijk onderzoek en de praktijk een groot dossier van maatregelen en interventies heeft opgebouwd.

Anderzijds bestaat het overzicht uit informatie die per branche in de arbocatalogi is opgenomen. Het betreft hier dus een specifieke aanpak en afspraken die door de branche zijn ontwikkeld en die gericht zijn op de branche zelf. Deze bevatten voorbeelden van technieken, methoden, *good practices* en handleidingen om arboproblemen binnen de branche aan te pakken.

Met de invoering van de arbocatalogi beoogt de overheid om de samenwerking tussen werknemers en werkgevers te bevorderen. De afspraken tussen werknemers en werkgevers zoals vastgesteld in de arbocatalogi geven invulling aan de manier waarop de branches voldoen aan de doelvoorschriften van de overheid. Deze manier of werkwijze is ontwikkeld door de branche zelf en kan dus rekenen op een groot draagvlak en op maatwerk.

In dit hoofdstuk worden de arbocatalogi van die branches belicht waar de meeste risico's voorkomen, namelijk het openbaar bestuur, gezondheids- en welzijnzorg, het onderwijs en het vervoer.

5.2 Aanpak uit de arbocatalogi

In een arbocatalogus beschrijven werkgevers en werknemers uit eigen initiatief hoe ze voldoen aan doelvoorschriften van de overheid voor veilig en gezond werken.

Daar waar dat gezien de Europese eisen kan, stelt de nieuwe Arbowet uitsluitend eisen aan het te bereiken doel. Een voorbeeld van een doelvoorschrift is het maximale geluidsniveau. De manier waarop dat doel bereikt wordt, staat niet in de wet. Daarvoor in de plaats is er een

arbocatalogus. Een arbocatalogus is begrijpelijk, bevat informatie over risico's en oplossingen en is maatwerk. De catalogus beschrijft technieken en manieren, goede praktijken, normen en praktische handleidingen voor veilig en gezond werken.

Werkgevers en werknemers maken via de sector of op bedrijfsniveau een catalogus. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de Arbeidsinspectie kijken of de sectorale en branchecatalogi de juiste en voldoende oplossingen voor risico's biedt, of de oplossingen niet strijdig zijn met de wet, of de opstellers de werkgevers en werknemers uit de sector vertegenwoordigen en voor welk werkgebied (branche/groep bedrijven) de catalogus bedoeld is.

Door gebruik te maken van een catalogus bepalen werkgevers zelf hoe ze aan de Arbowet voldoen. Werkgevers en werknemers zijn zelf verantwoordelijk voor de inhoud, verspreiding en naleving van een catalogus.

De Arbeidsinspectie controleert bedrijven op naleving van de wet- en regelgeving en houdt daarbij rekening met de oplossingen uit de arbocatalogus, indien de werkgever die arbocatalogus toepast. In branchebrochures legt de Arbeidsinspectie uit hoe een inspectie verloopt en wat in hun ogen de belangrijkste arbeidsrisico's in de branche zijn. Iedereen moet aan de doelvoorschriften in de Arbowet en aan de Europese wetgeving voldoen. Ook gebruikers van arbocatalogi. Wie de oplossingen uit een goedgekeurde arbocatalogus opvolgt, wordt minder stringent gecontroleerd dan andere bedrijven. Bij ernstige overtredingen van de Arbowet treedt de Arbeidsinspectie hard op; de maximale boetes zijn verdubbeld (tekst ontleend aan www.arboportaal.nl).

In totaal hebben medio 2010 136 branches hun arbocatalogus opgesteld, waarvan er nog 10 bij het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een toetsingsprocedure ondergaan.

Bijna 70% van deze arbocatalogi bevat werkdruk en stress als genoemde arbeidsrisico's in de branche en ongeveer driekwart van de arbocatalogi noemt lichamelijke belasting als een arbeidsrisico. Agressie en geweld komt als thema ongeveer in 20% van de catalogi voor, evenals beeldschermwerk.

5.2.1 Openbaar bestuur

De arbocatalogus 'Gemeenten' is opgesteld door het A+O Fonds Gemeenten en gaat onder andere in op de onderwerpen agressie en geweld, lichamelijke belasting en beeldschermwerk. De deelcatalogus Gezond Organiseren (werkdruk en stress) is ook gereed maar nog niet publiceerbaar. Zie hiervoor www.aeno.nl.

Werkdruk is een van de vaker voorkomende arbeidsrisico's bij gemeentes. Met het Arboconvenant Gemeenten hebben de sociale partners met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid dan ook afspraken gemaakt om werkdruk terug te dringen. Uit de in 2002 uitgevoerde nulmeting arbeidsrisico's blijkt dat in nagenoeg alle gemeentelijke functies elementen aanwezig zijn die tot werkstress kunnen leiden.

In het bijzonder vraagt echter de groep beleidsmedewerkers om extra aandacht. De nulmeting toont aan dat juist beleidsmedewerkers een groter risico lopen op een hogere mate van psychische vermoeidheid en uitval. Er is een werkboek 'Werkdruk en werkstress' ontwikkeld waarin de arbeidsrisico's op het gebied van werkdruk en werkstress worden toegelicht en oplossingen en maatregelen worden aangedragen, specifiek voor gemeentes. Het werkboek geeft een overzicht van de belangrijkste oorzaken van werkdruk en werkstress.

1. Taakeisen en communicatiepatronen

De kenmerken van taakeisen zijn tijdigheid, omvang en mate van kwaliteit.

Indien dit volledig duidelijk is, kan een gemeentelijke organisatie hierop inspelen met voldoende gekwalificeerd en ervaren personeel en een goede communicatie over de aard van de taken en processen binnen de organisatie. Echter, bij een gemeentelijke organisatie zorgt politieke druk, inspraak van burgers en de waan van de dag vaak voor extra en onverwacht werk. Ook zijn er vele individuele verschillen die leiden tot variaties in de snelheid van werken, kwaliteit van het geleverde werk of de mate waarin de medewerker de taak- en functie-eisen in de volle omvang begrijpt en kan toepassen.

Het is ook mogelijk dat zich problemen op een hoger niveau voordoen, bijvoorbeeld op procesniveau, waarbij blijkt dat taken strijdig met elkaar zijn, of dubbel gedaan worden.

Naast de hiervoor genoemde oorzaken kan het ook zijn dat de taakeisen onduidelijk of strijdig met elkaar zijn. Niet altijd is het overzicht van taken duidelijk. Medewerkers houden zich bezig met een deeltaak, zodat het inzicht wordt gemist wat de volgende medewerker in het proces aan informatie nodig heeft.

Doordat men het inzicht mist in wat er aan output van het werk verwacht wordt, kunnen allerlei fouten of onduidelijkheden ontstaan. Communicatie vindt bij gemeentes meestal top-down plaats, bijvoorbeeld vanuit de wethouder, gemeentesecretaris, of sectormanager, en worden op lagere niveaus in de organisatie uitgevoerd. Bij elke overdracht naar een volgend niveau is er een risico dat informatie verloren raakt, waardoor het onduidelijk wordt aan welke eisen het werk moet voldoen. De uitvoerder heeft vaak beperkte mogelijkheden om direct bij de opdrachtgever naar verheldering van de eisen te vragen.

2. Werkorganisatie en technologie

Werkdruk of tijdsdruk kan ook ontstaan door allerlei technische en organisatorische storingen in het werk. Om deze storingen op organisatorisch gebied te voorkomen, moet allereerst een duidelijke verdeling van taken en bevoegdheden tussen medewerkers en tussen afdelingen of teams worden vastgesteld.

Gemeentes zijn meestal in een unit- of afdelingsstructuur georganiseerd, waarbij meerdere medewerkers of afdelingen aan projecten of zaken werken. De complexiteit heeft te maken met de typische organisatiestructuur van gemeentes, waarbij functionele criteria aan de basis staan van de organisatiestructuur.

De werkzaamheden die met bouwen te maken hebben, zijn vaak ondergebracht bij een afdeling bouwzaken, maar vragen of opdrachten van burgers hierover betreffen vaak ook aanverwante onderwerpen zoals gemeentebeplanning of zaken die de ruimtelijke ordening betreffen. Aangezien deze onderwerpen weer door andere afdelingen worden behandeld, is een goede structuur, communicatie en samenwerking tussen alle afdelingen van de gemeente noodzakelijk.

3. Externe sociaaleconomische omgeving

Zeker voor gemeentes geldt dat externe factoren een rol spelen bij het leveren van goede kwalitatieve dienstverlening. Dit geldt voor de gemeentes onderling, want een goed georganiseerde gemeentelijke organisatie zal beter

scoren op bereikbaarheid, snelheid van leveren en tevredenheid over de organisatie bij gemeentebestuur en burgers en zet daarbij de norm voor andere gemeentelijke organisatie die minder efficiënt georganiseerd zijn.

Deze normen zetten de medewerkers van de minder efficiënt georganiseerde gemeentes onder druk; de normen zijn slechts te bereiken door bijvoorbeeld veel overwerk te doen.

Ook veranderende wet- en regelgeving kan bedrijven normen opleggen die ze met de huidige organisatie of met de huidige technologie of werkwijze alleen kunnen realiseren ten koste van hoge eisen aan de medewerkers. Ook dit lijkt bij gemeentes te spelen.

De externe omgeving stelt dusdanig hoge eisen aan het ambtelijk apparaat, dat die eisen met de normale formatie moeilijk kan realiseren. Een voorbeeld daarvan is de verscherping van het handhavings- en controlebeleid op het gebied van brandveiligheid, die een grote druk legt op de capaciteit van brandweermedewerkers.

4. *Andere stressrisico's*

Leidinggeven is in elke organisatie een cruciale factor. De aansturing door de leidinggevende, de mate waarin de medewerker steun ontvangt van de leidinggevende en de mate van inspraak en eerlijke bejegening beïnvloeden in hoge mate het welzijn en/of de stress van de medewerker.

Ook is blootstelling aan agressie en geweld een belangrijke oorzaak voor stress. Bepaalde groepen werknemers – zoals medewerkers in baliefuncties – worden relatief vaker geconfronteerd met intimidatie en agressief gedrag van burgers.

Ook elke andere vorm van ongewenst gedrag van collega's of cliënten kan, wanneer het vaak voorkomt, tot stress leiden. Voorbeelden hiervan zijn treiteren, negeren, afspraken voortdurend niet nakomen, mikpunt zijn van spot en pesten.

Ook reorganisaties zijn vaak om verschillende redenen een bron van stress. Bij een reorganisatie kan de inhoud van de eigen functie wijzigen en kan de vertrouwde omgang met de leidinggevende of met collega's verbroken worden. In het ergste geval leidt een reorganisatie tot ontslag. Dit veroorzaakt onzekerheid die, wanneer deze lang aanhoudt, bijdraagt aan werkstress.

Ook kan de privésituatie of de combinatie van werk en privé een aandeel hebben in de ontwikkeling van stress.

5. *Maatregelen*

Gelet op de hiervoor beschreven arbeidsrisico's op het gebied van werkdruk en werkstress is in het werkboek een overzicht van te treffen maatregelen per risico opgesteld.

De maatregelen zijn ingedeeld naar de 4 verschillende niveaus in de organisatie waarop maatregelen kunnen worden gericht. Deze niveaus zijn het productieproces/de werkorganisatie/de taakstructuur, het communicatiepatroon, de leidinggevend en de medewerkers.

Enkele voorbeelden uit het werkboek:

Knelpunten

- Een goede planning en duidelijke prioriteiten ontbreken.
- Er is sprake van sterke beïnvloeding van de werkplanning door de waan van de dag, knelpunten met betrekking tot het tempo van het werk.

Maatregelen

- Verscherp de kwaliteit en effectiviteit aan van de planning en controlecyclus (jaarplannen, projectplannen, sectorplannen en afdelingsplannen).
- Vergroot de beheersing van de instroom van werkopdrachten, bijvoorbeeld door opdrachten pas aan te nemen na een schriftelijke specificatie van werkzaamheden, benodigde tijd en doorlooptijd.
- Stimuleer het onderhandelen over doelstellingen en prioriteiten met interne opdrachtgevers en bestuur. Bijvoorbeeld: onderhandelen met wethouders over het werkaanbod leidt tot een betere prioriteitsstelling en betere stroomlijning van politieke eisen. Door een buffer tussen politiek en centraal management in te bouwen, wordt de sturing verbeterd.

Knelpunt

- Medewerkers blijven met problemen in hun eigen werk rondlopen.

Maatregelen

- Verbeter de structuur en de effectiviteit van functioneringsgesprekken.
- Laat coachingsgesprekken voeren.
- Creëer een 'veilige omgeving' (vertrouwens-

- persoon, intervisie, enz.), waar een goede dialoog gevoerd kan worden over de afstemming tussen thuis en werk, belasting en belastbaarheid, zonder dat dit voor de werknemer nadelige gevolgen heeft.
- Zorg dat arbeidsconflicten niet genegeerd worden, maar zoek naar een oplossing.

Knelpunt

- Kwantitatieve en kwalitatieve normen en doelen zijn onduidelijk of worden niet gedeeld door leidinggevende en medewerkers.

Maatregelen

- Stimuleer dat leidinggevend output en doelstellingen bespreken met medewerkers en laat hen deze expliciet maken. Bijvoorbeeld in werkinstructies, door bespreking in werkoverleg of door coaching 'on the job': 'Wat willen en kunnen we als afdeling/team aan anderen leveren en onder welke voorwaarden is dat mogelijk en wenselijk?; 'Wanneer is het werk goed genoeg?'

Knelpunt

- Medewerkers kunnen de aan hen gestelde eisen niet of alleen met grote moeite realiseren, omdat zij niet over de noodzakelijke beroepsvaardigheden beschikken.

Maatregelen

- Pas de taakeisen aan het individu aan (voor zover dat kan en gewenst is).
- Zorg voor voldoende regelmogelijkheden voor werknemers door hen meer zelfstandigheid te geven bij het bepalen van de werkvolgorde, methode en tempo of door hen overleg te laten voeren met de opdrachtgever.
- Ga na of kwaliteiten van medewerkers goed verdeeld zijn binnen en tussen afdelingen.
- Maak een overzicht van individuele opleidingsbehoeften, bijvoorbeeld op basis van functioneringsgesprekken.
- Voer competentie management in. Stel bijvoorbeeld een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) op voor medewerkers met daarin een overzicht van competenties en kwalificaties die voor bepaalde taken nodig zijn. Via de workshop 'werken met persoonlijke ontwikkelingsplannen' van het A+O Fonds hebben veel gemeentes kennis gemaakt met deze methode om de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te

verbinden met organisatieontwikkeling en opleidingsbeleid.

- Bied opleidingen, cursussen en trainingen aan voor medewerkers.
- Organiseer intervisie voor medewerkers.

6. Aanpak

Om te zorgen dat de maatregelen op maat en realistisch kunnen worden genomen, dient te worden uitgegaan van een zorgvuldige aanpak. Een belangrijke basis hiervoor is het P&O-beleid dat afgeleid moet zijn van het gemeentelijk beleid en ondersteunend aan de werkvloer, de leidinggevend en de medewerkers.

Een overzicht van de knelpunten met de daarbij horende prioriteitsstelling kan vervolgens binnen de kaders van het beleid als startpunt van de reeks maatregelen dienen. Een risico-inventarisatie en -evaluatie, een welzijnsquickscan en/of de analyse van incidenten op het gebied van ongewenst gedrag zijn hierbij faciliterend.

Voor de onderwerpen agressie en geweld is een catalogus ontwikkeld waar wordt ingegaan op alle aspecten die met dit thema te maken hebben. Er zijn voorbeelden van *good practice* en veel van protocollen voor registratie en afhandelen van incidenten, huisregels, inrichten spreekkamers en receptie en opvang en nazorg. Naast de website www.AenO.nl is de meeste informatie over deze thema's terug te vinden in Arbo-Informatieblad 41 *Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer*.

5.2.2 Ziekenhuizen

De arbocatalogus 'Ziekenhuizen' bevat onder meer de arbeidsrisico's seksuele intimidatie, agressie en veiligheid, pesten en werkdruk. Per risico beschrijft de arbocatalogus de kenmerken van het risico, wetten en regels die van toepassing zijn, normen en grenswaarden, meet- en inventarisatie-instrumenten om het risico te herkennen en beoordelen, oplossingen om het risico te beperken en criteria om eigen oplossingen te beoordelen.

Ook de ziekenhuisbranche heeft een werkboek samengesteld om het arbeidsrisico werkdruk in kaart te brengen en een overzicht van maatregelen te geven die deze risico's kunnen beheersen en terugdringen.

De catalogus is een uitgave van het Sectorfonds Zorg en is te vinden op www.betermetarbo.nl.

1. Oorzaken van werkdruk in ziekenhuizen

De oorzaken van werkdruk in ziekenhuizen zijn gelegen in de werkprocessen, de wijze waarop de organisatie is opgebouwd en werklast. Tevens leveren 'gejaagdheid' en een hoog werktempo de nodige knelpunten op, die door de gebondenheid aan de werkplek vaak niet eenvoudig op te lossen zijn (beperkte regelmogelijkheden).

Volgens de medewerkers (en soms ook patiënten) is er soms sprake van een te lage personele bezetting en hebben de medewerkers een gebrek aan invloed op de feitelijke uitvoering en verdeling van werk (regelmogelijkheden en leerklimaat).

Er moet in ziekenhuizen vaak snel en adequaat gehandeld worden, er is sprake van een hoog afbreukrisico als gevolg van het werken met patiënten en het kan zo zijn dat fouten leiden tot schadeclaims.

Daarnaast worden ook vaak de gebrekkige communicatie, gebrek aan onderlinge afstemming tussen collega's en een onvoldoende functioneren van het werkoverleg genoemd als knelpunten.

Daarbij wordt er vanuit de organisatie de cultuur gepropageerd dat iedere medewerker een grote verantwoordelijkheid heeft en deze ook in de dagelijkse praktijk hoort te laten zien, terwijl de leidinggevende niet altijd eenzelfde mate van waardering voor de medewerkers laat zien.

Afsluitend ligt er nogal wat externe druk op de instellingen, door wettelijke regels en kwaliteitsnormen, maar ook door ongewenst gedrag van patiënten.

Om te bepalen wat de belangrijkste oorzaken in het ziekenhuis zijn voor werkdruk en werkstress, zijn er diverse methodes in het werkpakket beschreven om deze te inventariseren. Hierna worden enkele hiervan opgesomd.

Bespreken van werkdruk en psychische belasting

Het ter sprake brengen van de werkdruk en psychische belasting tijdens het werkoverleg is een laagdrempelige en directe manier om van eventuele knelpunten een indruk te krijgen.

Daarbij worden de medewerkers betrokken bij het onderwerp en vervolgens ook bij het nemen van eventuele maatregelen.

Afgezien van het reguliere werkoverleg kan de werkgever/leidinggevende een speciale bijeenkomst organiseren.

Werkdruk en psychische belasting kunnen een vast agendapunt zijn van de jaargesprekken. Een leidinggevende kan dan op individueel niveau bespreken wat de bronnen van werkdruk en psychische belasting (of van plezier) zijn en hoe de medewerker ermee omgaat. Daarnaast kunnen ook regelmatige, korte gesprekken met medewerkers veel inzicht opleveren, die bovendien de medewerkers het gevoel geven van betrokkenheid en aandacht van de kant van de leidinggevende.

Observatie van gedrag

Medewerkers observeren in hun dagelijkse gedrag kan informatief zijn. Veranderingen in dit gedrag kunnen duiden op werkdruk en psychische belasting. Voorbeelden van dergelijke veranderingen zijn: gehaast gedrag, verandering in stemming, te laat komen, verzuim, doorwerken tijdens de pauzes en de lunch, overgevoelig en/of cynisch reageren. Het is van belang dat deze signalen met de medewerker besproken worden om na te gaan of de observatie juist was en om te achterhalen of de medewerker er wat aan gaat doen of geholpen wil worden.

Onderzoek

Er zijn vele methodes om te komen tot een goede inventarisatie van oorzaken en signalen van werkdruk en stress. Voorbeelden hiervan zijn: verloopcijfers, verzuimpercentage en meldingsfrequentie, risico-inventarisatie en -evaluatie, interne klachten, meldingen van ongewenste omgangsvormen en gegevens over overuren. Meer specialistisch onderzoek naar werkdruk en stress kan worden uitgevoerd door deskundigen met behulp van vragenlijstonderzoek eventueel in combinatie met interviews.

Als het gaat om het objectief meetbare begrip werklast worden in de ziekenhuisbranche instrumenten gebruikt om de werklast te bepalen in termen van de hoeveelheid werk, de daarvoor benodigde tijd, de beschikbare tijd en de benodigde hoeveelheid personeel.

De meest gebruikte instrumenten zijn:

- patiëntenclassificatie in combinatie met tijdregistratie;
- het programma *Werklast* van Prismant;
- de methode *Werklastbeheersing* van Berenschot;
- het diagnosesdeel van de methode *Werkdruk en Herstel bij Afwijkende Werktijden* (WHAW).

De klaag- en jubelmuur

Het doel van de klaag- en jubelmuur is negatieve én positieve aspecten van het werk inventariseren en analyseren en gezamenlijk verbeteracties formuleren.

Klagen over het werk kan het gevoel van werkdruk vergroten, maar het boven water krijgen van knelpunten kan ook nuttig zijn. Jubelen, bewust stilstaan bij wat goed gaat in het werk, levert vaak zin in het werk en motivatie op en misschien zelfs inspiratie. De klaag- en jubelmuur maakt de positieve en de negatieve aspecten in het werk bespreekbaar. De teamleden analyseren gezamenlijk de situatie en bedenken zelf oplossingen die in hun ogen werken. Hierdoor wordt betrokkenheid en draagvlak voor veranderingen gecreëerd.

2. Maatregelen

Aan de hand van de gevonden oorzaken of signalen van werkdruk en stress die gevonden zijn, kunnen maatregelen worden bepaald en uitgevoerd.

Voorbeelden van maatregelen

- Vanuit de bespreking van de resultaten van het werkdrukonderzoek samen met de medewerkers komen tot oplossingen en maatregelen.

Deze methode is gericht op de aanwezige kennis op de werkvloer en gaat uit van het gezond verstand van de medewerkers om te komen tot realistische oplossingen.

- Het organiseren van een workshop persoonlijke effectiviteit voor zowel medewerkers als managers.

Hiermee kunnen deelnemers handvatten aangereikt krijgen om zelf problemen te voorkomen en om problemen op te lossen. Tevens kunnen ze tijd besparen door zich te richten op het doen van de juiste zaken (het stellen van de juiste prioriteiten).

- Het organiseren van een workshop om de belastbaarheid van de deelnemers te vergroten.

Hierbij kunnen al naar gelang de aard van de knelpunten de volgende onderwerpen worden behandeld: timemanagement, professionele weerbaarheid, omgaan met dilemma's, samenwerking en conflicthantering, resultaatgericht werken, sociale vaardigheden, communicatie, grenzen stellen, onderhandelen, aanspreekgedrag, bespreekbaar maken van werkdruk, ontspanningstechnieken en omgaan met

emotionele belasting.

- Het organiseren van een workshop projectmanagement.

Hierbij krijgen de deelnemers de opdracht een plan van aanpak te maken voor de reductie van psychische belasting en werkdruk binnen hun eigen afdeling. Alle aspecten van projectmanagement worden hierin behandeld. De output van de workshop is tevens een voorstel dat aan het hogere management kan worden aangeboden ter uitvoering.

5.2.3 Onderwijs

In de arbocatalogus voor het voortgezet onderwijs en voor het primair onderwijs zijn geen thema's beschreven die te maken hebben met psychosociale arbeidsbelasting of met stress. Wel wordt er verwezen naar instrumenten om de risico-inventarisatie en -evaluatie uit te voeren. Tevens wordt verwezen naar de onderwerpen *Agressie en geweld* en *Veiligheid en gezondheid*, zie hiervoor de arbocatalogi.

In de arbocatalogus voor het hoger beroepsonderwijs (hbo) komt psychosociale arbeidsbelasting wel aan de orde. De belangrijkste kenmerken van het thema werkdruk binnen deze arbocatalogus worden hierna beschreven.

Cao-partijen binnen het hbo hebben in het kader van voortdurende actualisering van het sociaal beleid gevraagd een aanpak van werkdruk in samenhang met gezondheidsbeleid te ontwikkelen. De aanpak omvat preventie en interventie, geïllustreerd door goede schoolpraktijken, zoals het houden van een gezondheidsweek, een opleidingsmodule voor nieuwe medewerkers, een nieuw ontwikkeld tevredenheidsonderzoek, conferentiedagen en een themaweek.

Tevens zijn er voorbeelden van beleid en procedures rondom ongewenste omgangsvormen en werkdruk en van onderzoek naar vormen van plezier die je in je werk kunt beleven. Ook is er een methodiek in de vorm van een laagdrempelig gesprek 'aan de keukentafel', met een externe coach, dat voorkomt dat vastgelopen docenten uitvallen of zelfs langdurig ziek worden. De medewerker mag zelf het initiatief nemen. Meestal is het de leidinggevende die de medewerker attendeert op deze mogelijkheid.

Ook zijn er voorbeelden van promotie van de inzet van de vertrouwenspersoon en het

bedrijfsmaatschappelijk werk, van de preventiemedewerker, van hantering van een klachtenprocedure en van tools voor medewerksom werkstress te voorkomen of verminderen. Ook worden leefstijltrainingen, re-integratieprogramma's voor verzuimers, loopbaanonderzoek en mediation genoemd.

Speciaal voor hbo-instellingen is de methodiek *Stap voor stap naar minder werkdruk* ontwikkeld. Deze ondersteunt bij het opstellen van een plan van aanpak waarin alle aspecten een plek krijgen die invloed hebben op de werkdruk die in een instelling wordt ervaren. De methodiek is geen dwingend format, maar een hulpmiddel om gesprekken over werkdruk op gang te brengen en de samenwerking tussen de verschillende geledingen van de organisatie bij de aanpak van werkdruk te bevorderen. De methode is vooral bestemd voor het College van Bestuur, leidinggevend en medewerkers Personeel & Organisatie binnen de instelling die verbetering willen realiseren op het gebied van werkdruk.

In de cao-hbo is vastgelegd dat met iedere werknemer een afspraak wordt gemaakt in de vorm van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Een POP behelst in brede zin alle afspraken tussen werkgever en werknemer over scholing en deskundigheidsbevordering in een gemotiveerd loopbaanperspectief dat past bij het belang van de werknemer en dat van de instelling.

5.2.4 Andere branches

Elke branche kent haar eigen beroepsrisico's. Zo heeft de arbocatalogus voor de verpleeg- en verzorgingshuizen en thuiszorg (www.arbocatalogusvvt.nl) het beroepsrisico 'secundaire traumatisering' opgenomen. Secundaire traumatisering is een specifieke vorm van werkstress die ontstaat als gevolg van het omgaan met getraumatiseerde mensen. Door zich sterk in te leven in de verhalen over ernstige gebeurtenissen van de patiënten, raken de behandelende professionals zelf ontredderd en ervaren gevoelens van machteloosheid. De klachten die daarmee gepaard gaan lijken sterk op de klachten van hun patiënten. Er worden *best practices* beschreven, voorbeelden van beleid gegeven en methodes van aanpak om dit beroepsrisico te voorkomen of de gevolgen ervan te beperken.

De taxibranche maakt in de arbocatalogus *Gezond aan het stuur* (www.sociaalfondstaxi.nl) melding van een speciaal voor de taxibranche ontwikkelde 'werkvermogensmonitor', waarbij de thema's functie, werkomstandigheden (tempo, afwisseling, zelfstandigheid, arbeidsomstandigheden), leefstijl, productiviteit en werkvermogen worden geïnventariseerd. Met deze methode is uitval van chauffeurs te voorspellen en te voorkomen.

In de arbocatalogus voor de gehandicaptenzorg (www.profitvanarbeid.nl) zijn praktische instrumenten opgenomen, zoals het werkboek *Slimmer organiseren*. In dit werkboek staan algemene principes om werkdruk te voorkomen of te verlagen die direct zijn toegeschreven aan herkenbare praktijksituaties voor de beroepsgroep. Ook zijn er speciaal voor de branche ontwikkelde werkmethode's opgenomen.

5.3 Algemene aanpak

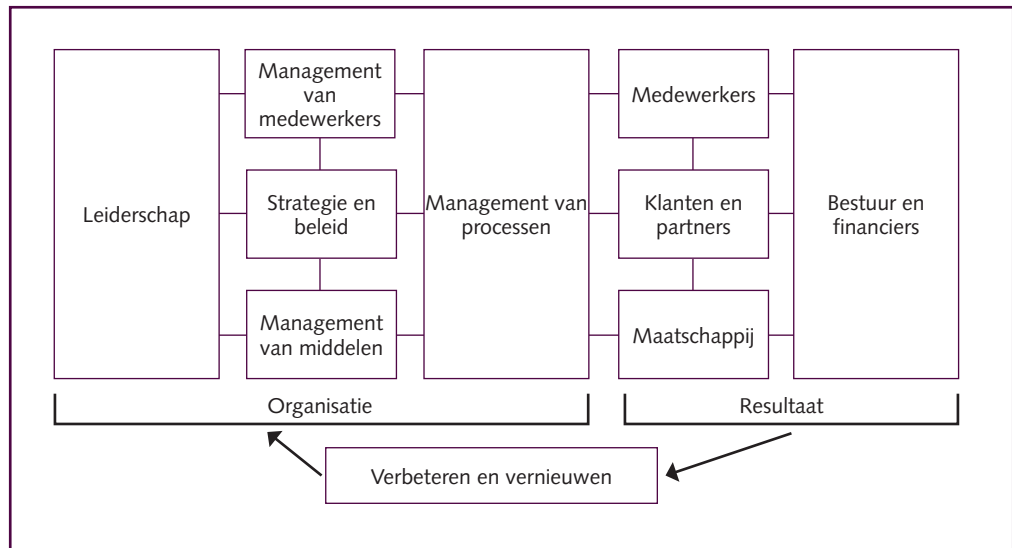
5.3.1 Diagnose van de organisatie

Voordat een organisatie zinvolle en effectieve maatregelen of interventies op het gebied van werkdruk en stress kan starten, is het noodzakelijk een duidelijk beeld te krijgen van de aard en omvang van de knelpunten. Hiervoor zijn vele instrumenten ontwikkeld die op persoonlijk- of organisatieniveau een diagnose van de situatie kunnen geven.

Aangezien de focus van dit Arbo-Informatieblad de werkende mens is – de mens functionerend binnen een organisatie – is het van belang om bij het constateren van knelpunten bij medewerkers een beeld te hebben van de organisatie waarbinnen zij werken. Zijn de werkprocessen goed op elkaar afgestemd, wat is de kwaliteit van het leiderschap, welke waarden en normen worden gehanteerd, zijn de strategie en het beleid duidelijk en concreet opgesteld en gecommuniceerd en hebben de medewerkers de middelen om hun werk goed te kunnen doen? Het toepassen van een organisatie-diagnose-instrument maakt het mogelijk om op al deze vragen antwoord te geven.

Wanneer binnen een organisatie knelpunten bestaan op deze gebieden, zal dit onherroepelijk zijn weerslag hebben op de werknemers. In het kader hiervan worden in deze paragraaf enkele diagnose-instrumenten besproken die kunnen worden toegepast om te bepalen in hoeverre de eigen organisatie in een goede conditie is.

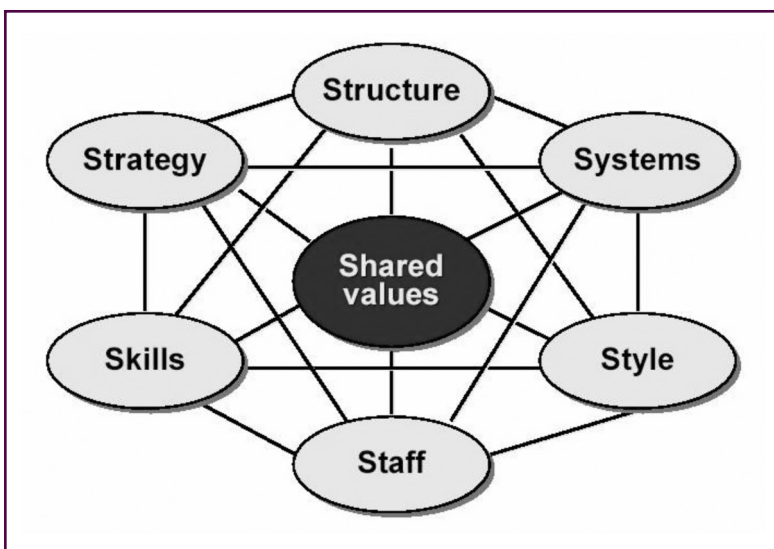
Figuur 5.1
Het INK-management-
model



De keuze van het diagnose-instrument hangt sterk af van de insteek die de organisatie kiest en het doel dat ermee is gediend. Gaat het om winstmaximalisatie, om een kostenreductie, om personeelskrimp of juist uitbreiding, om interne mobiliteit, procesoptimalisatie of om het voldoen aan externe normen, zoals kwaliteitsnormen? In algemene zin kan dit worden uitgevoerd door de principes van goed werkgeverschap in ogenschouw te nemen (zie par. 4.2.1).

Een veel gebruikt instrument is het INK-model (zie figuur 5.1). Het INK-model is ontstaan op initiatief van het Instituut Nederlandse Kwaliteit (INK), in 1991 opgericht door het Ministerie van Economische Zaken.

Figuur 5.2
Het 7-S-model van
McKinsey



Het INK is de Nederlandse partner van de European Foundation for Quality Management (EFQM) dat het EFQM Excellence-model heeft ontwikkeld vanuit de vraag aan 14 presidenten van grote multinationals wat succesvol ondernemen is, ook vanuit mondiaal perspectief. De resultaten van dat onderzoek hebben geleid tot de ontwikkeling van het EFQM Excellence-model en het INK-managementmodel.

De visie achter deze managementmodellen heeft betrekking op het continu streven naar groei en verbetering door rekening te houden met de diverse belangen van klanten, werknemers, management en aandeelhouders. Tevens houden de modellen rekening met de resultaten die een bedrijf moet behalen en de inspanningen die daarvoor geleverd moeten worden. Dit, om – in een veranderende omgeving met veranderende eisen en wensen – blijvend goede prestaties neer te zetten. Soms zijn daarvoor fundamentele veranderingen nodig. De kern van de INK-filosofie wordt gevormd door het werken aan de samenhang en groei op de 9 aandachtsgebieden van het model en het bouwen aan 5 fundamentele kenmerken die organisaties succesvol kunnen maken (tekst ontleend aan www.ink.nl).

Ook wordt het 7-S-model van McKinsey, ontwikkeld door voormalig McKinsey medewerkers onder wie T. Peters en R.H. Waterman, vaak gebruikt. Alle thema's van dit model draaien om *shared values*: de normen en waarden van de organisatie, ofwel de cultuur. Deze zorgt voor samenhang en sturing van de

overige thema's: strategie, structuur, systemen, stijl, staf, (sleutel)vaardigheden. Zie figuur 5.2.

Met de vragenlijst die aan het model in figuur 5.2 is ontleend, kunnen sterktes en zwaktes binnen een organisatie worden opgespoord. Het model wordt besproken in het boek *In search of excellence* van T. Peters en R.H. Waterman.

ISO 9001-norm

De kwaliteitsnorm ISO 9001 legt de nadruk op de beheersing van de processen die in een organisatie voorwaarde zijn om te produceren. De ISO-norm 9001 2008 is te bestellen bij NEN (het Nederlands Normalisatie-Instituut te Delft).

Balanced Score Card (BSC)

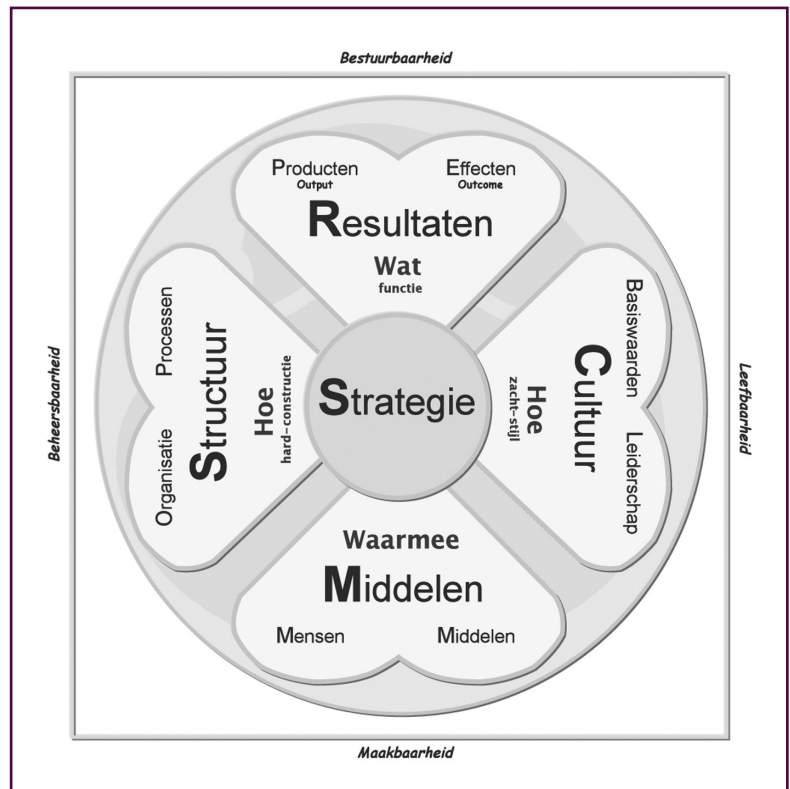
De methode BSC is ontworpen door R.S. Kaplan en D.P. Norton om de strategie van een organisatie te verhelderen. Het is het eerst in 1993 beschreven in het artikel *The balanced scorecard-measures that drive performance*. Het model beslaat de volgende onderwerpen:

1. vertaling van de visie en de strategie in concrete doelen;
2. communicatie van de doelen en de koppeling met de individuele prestaties;
3. planning voor het verwezenlijken van de bedrijfsdoelen;
4. evaluatie en verbetering van de Balanced Score Card.

Afhankelijk van het specifieke doel waarvoor de BSC gebruikt wordt, kan de nadruk gelegd worden op een of meer van de volgende parameters: financiën, klanten, interne bedrijfsvoering, ontwikkeling en groei.

De communicatie van de doelen is van belang om duidelijk te krijgen welke richting het bedrijf strategisch kiest. De koppeling met de individuele prestaties is met name van belang op midden- en hoger managementniveau. Hierbij is een risico dat een slechte vertaling van de strategie resulteert in ongewenst gedrag bij zowel managers als werknemers.

Een uitwerking van deze BSC is de Total Performance Scorecard, ontwikkeld door Hubert Rampersad (Scriptum Management, 2002). Het vormt een combinatie van de principes van de Balanced Score Card, Total Quality Management en Competence Manage-



ment, waarbij verbeteren, ontwikkelen en leren beschouwd worden als een cyclisch leerproces. Belangrijke aanname hierbij is dat persoonlijke en organisatorische competentieontwikkeling en innerlijke betrokkenheid elkaar versterken.

Model Knoster

Dit model, ontwikkeld door T. Knoster, biedt een overzicht van de bouwstenen waaruit een gezonde organisatie moet bestaan. Knoster heeft het model gepresenteerd tijdens de TASH (The Association for the Severly Handicapped) conference in Washington D.C. in 1991.

Deze bouwstenen hebben alle een relatie met bestaande, deels eerder genoemde, managementmodellen.

Figuur 5.3

De bouwstenen van een gezonde organisatie volgens het model van Knoster

INK		Referentiemodellen						
		EFQM	ISO 9000:2000	McKinsey 7 S	KPMG	Twijnstra EHS	Balanced Scorecard	
Bouwstenen	Strategie Waarde & Ontwikkeling	Strategie en Beleid Oriënteren, creëren, implementeren	Policy and Strategy	Directie verantwoorde-lijkheid	Strategy	Manegement & Organisa-tie	Strategie	Innovatief/ Verbeter Perspectief
	Structuur Processen & Organisatie	Processen Ontwerpen, beheersen, verbeteren	Processes	Kwaliteits-management-systeem	Structure	Processen	Structuur	Intern Perspectief
	Cultuur Leiderschap & Basiswaarden	Leiderschap	Leadership	Directie verantwoorde-lijkheid	Style, Shared Values	Cultuur	Mgmt. Stijl, Cultuur	Intern Perspectief
	Mensen Competentie ontwikkeling	Medewerkers Organiseren, investeren, perspecteren	People	Management van middelen	Staff, Skills	Mensen	Personeel	Intern Perspectief
	Middelen ICT, Geld Faciliteiten	Middelen Geld, kennis & technolo-gie, materiaal en dien-sten	Partnerships & Resources	Management van middelen	Systems	Middelen & Systemen	Systemen	Intern Perspectief
	Resultaten Producten & Effecten	Resultaten Waardering klanten, leveranciers, medewer-kers, maatschappij Eindresultaten	Key Perfor-mance Results	Meting, Analyse Tevredenheid	-	Performance	-	Eindresultaten Perspectief Klanten Perspectief

Figuur 5.4
Bouwstenen voor een
gezonde organisatie -
referentiemodellen van
T. Knoster

Elk onderdeel van deze bouwstenen biedt een noodzakelijke voorwaarde voor het totaalresultaat. Zonder aandacht te schenken aan een specifiek onderdeel treedt een knelpunt op. In schema:

Zonder strategie à Verwarring
Zonder structuur à Chaos
Zonder cultuur à Weerstand
Zonder mensen à Ongerustheid
Zonder middelen à Frustratie
Zonder resultaten à Nutteloosheid

ROCK-model

Met of zonder hulp van een van de hiervoor beschreven modellen is het ROCK-model© (P.W.J. van Bekkum, *Arbothemacahier* 9, 2002) een eenvoudig houvast dat gebruikt kan worden om te beoordelen of de organisatie-principes passend zijn op de medewerkers.

Ruimte en regels

Een optimale verdeling tussen ruimte en regels biedt de medewerkers houvast en de vrijheid om met plezier te werken. De ruimte is er voor het hebben van contact met collega's, voor inspraak, ruimte om ongestoord te kunnen werken en om het werk naar eigen inzicht te kunnen uitvoeren. De regels betreffen alle afspraken die er tussen werkgever en werkne-

mer zijn gemaakt op het gebied van het arbeidscontract, arbeidsvoorwaarden, functie-inhoud en gedragsregels.

Organisatie van het werk

Organisatie van werk heeft te maken met concrete afspraken over hoe het werk wordt gedaan en hoe werkzaamheden en taken op een efficiënte manier aangepast kunnen worden aan de persoonlijke eigenschappen van de medewerker. Zorgen voor voldoende middelen en een goede opleiding horen hier ook bij.

Concrete communicatie en informatie

De medewerkers krijgen voldoende informatie over het doel en het resultaat van hun werk en er is sprake van voldoende en juiste communicatie tussen het management en de medewerkers.

Kwaliteit van het management en het werk

Het management speelt een sleutelrol in het werkproces en staat aan de basis van zowel succes als falen. Goed management is dus een voorwaarde om te komen tot een organisatie waar de medewerkers prettig en uitdagend werk kunnen verrichten.

Wanneer de ROCK-principes worden benut, staat de organisatie volgens de bedenker van ROCK als een rots.

5.3.2 Diagnose van de medewerkers

De instrumenten die in deze paragraaf worden genoemd, zijn vragenlijsten die de medewerkers zelf invullen. De vragenlijsten zijn ontwikkeld op basis van wetenschappelijk onderzoek naar werkbelasting, stress en arbeidssatisfactie. Veel ontwikkelaars van deze vragenlijsten claimen dan ook dat hun instrumentarium 'evidence based' is, geschikt voor verder wetenschappelijk onderzoek en praktijkonderzoek. Wanneer men in een organisatie een oriënterende indruk wil krijgen van de factoren die leiden tot werkdruk, verzuim en stress, dan kunnen ook maatwerkvragenlijsten gebruikt worden.

Hierna staan enkele voorbeelden van methodes die vanuit de wetenschap zijn ontwikkeld. In bijlage 1 staat een voorbeeld van een vragenlijst die daarop aansluit en een oriënterende functie heeft.

NOVA-WEBB-methode (Welzijn bij de Arbeid)

De WEBB-methode bestaat sinds de jaren negentig van de vorige eeuw en is een uitwerking van de in de toenmalige Arboret genoemde welzijnscondities. De principes over welzijn komen uit de sociotechniek, waar stressrisico's en leermogelijkheden als belangrijkste factoren van het werk worden gezien. De WEBB stelt dat bij het beoordelen van een functie de volgende vragen moeten worden gesteld:

- Is de functie volledig; zijn er naast uitvoerende ook ondersteunende en voorbereidende taken?
- Bevat de functie voldoende organiserende taken?
- Bestaat de functie uit kort-cyclische taken? (deze taken moeten vermeden worden)
- Is er een evenwichtige verdeling tussen moeilijke en eenvoudige taken?
- Is er voldoende autonomie in de functie?
- Zijn er voldoende contactmogelijkheden in de functie?
- Krijgen de werknemers voldoende informatie om hun functie uit te oefenen?

De NOVA-WEBB-methode is het resultaat van een verdere ontwikkeling van de WEBB-methode en richt zich op het in kaart brengen van werkdrukproblemen.

BASAM (BASISvragenlijst AMsterdam)

De BASAM-lijst pretendeert arbeidssatisfactie te meten (H. Thierry, 1984).

De belangrijkste thema's hierbij zijn:

- organisatiestructurele kenmerken;
- inhoud van de taak (variatie in vaardigheden, taakidentiteit, autonomie, feedback uit het werk, zinvolheid van het werk);
- beloning;
- onderlinge verhoudingen (verkrijging van informatie, ondersteuning door collega's, gelijkheid in opvattingen);
- leiderschap;
- psychische en fysieke werkomstandigheden.

TOMO (TOetsingslijst Mens en Organisatie)

- taakeisen (arbeidsinhoud, taakbelasting, verantwoordelijkheid, kennis en vaardigheden);
- arbeidsverhoudingen (aard contacten, directe leiding, persoonlijke integriteit);
- arbeidsvoorwaarden (werk- en rusttijden, beloning, loopbaan, secundaire arbeidsvoorwaarden);
- regelruimte (taakinhoud, wijze van werken, werktempo, storingen in het werk);
- omgeving (werkplekinrichting, bewegingsvrijheid, pauzes, contacten met collega's);
- organisatie (werkoverleg, werktijden en roosters, loopbaan);
- informatie (terugkoppeling, informatie).

VBBA (vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid)

Deze VBBA, ontwikkeld door Marc van Veldhoven, meet in afwijking op de voorgaande instrumenten, ook de gevolgen van eventuele knelpunten. De onderwerpen van de VBBA zijn:

Psychosociale arbeidsbelasting

- kenmerken van het werk (werktempo, emotionele en lichamelijke belasting, afwisseling, leermogelijkheden en zelfstandigheid);
- werkorganisatie en relaties op het werk (relatie met collega's en leidinggevende, inspraak);
- arbeidsvoorwaarden (verlof, beloning, toekomstzekerheid, overwerk).

Gevolgen van psychosociale arbeidsbelasting

- welbevinden (plezier in het werk, betrokkenheid bij de organisatie);
- spanning (herstelbehoefte, piekeren, slaapkwaliteit, vermoeidheid).

Work Ability Index (WAI)

De Work Ability Index (WAI) is begin jaren tachtig van de vorige eeuw ontwikkeld door professor J. Ilmarinen van het Finnish Institute of Occupational Health (FIOH) in het kader van een grootschalig en langlopend onderzoek onder ruim 6.000 oudere werknemers. De achtergrond ervan is een gezondheidskundige beoordeling van de individuele capaciteiten van de werknemer in relatie tot zijn werk. De WAI wordt ingezet om tijdig werknemers te identificeren met een sterk verhoogd risico op toekomstige uitval uit het arbeidsproces (een lage *work ability*) als basis voor een actief beleid om de ouder wordende werknemer te begeleiden in het optimaal functioneren in de arbeid. *Work ability* kan in het Nederlands worden vertaald met het begrip 'werkvermogen'. De WAI geeft inzicht in het werkvermogen van de werknemer met inachtneming van de huidige belastende werkfactoren, gezondheid en mentale capaciteiten. De WAI bestaat uit een lijst met 7 primaire vragen op de volgende onderdelen:

1. huidig werkvermogen;
2. lichamelijke en geestelijke eisen van het huidige werk;
3. huidige aandoeningen, ziekten en verwondingen;
4. beperkingen door aandoeningen, ziekten en verwondingen;

5. ziekteverzuim in de laatste 12 maanden;
6. toekomstverwachting van het werkvermogen;
7. mentale capaciteiten.

Voor elk antwoord kan een aantal punten worden verkregen. Door alle punten op te tellen wordt een indexscore verkregen die kan variëren van 7 tot 49 punten. Op basis van onderzoeksgegevens heeft de Finse onderzoeksgroep een kwalificatie gegeven aan de verschillende scoreniveaus: slecht (7-27), matig (28-36), goed (37-43) en uitstekend (44-49). Afhankelijk van de kwalificatie kunnen interventies worden ingezet ter herstel of verdere ontwikkeling van het werkvermogen. Het FIOH heeft laten zien dat de WAI een sterk voorspellend vermogen heeft voor arbeidsongeschiktheid in de komende 4 jaar. Werknemers met een slecht werkvermogen hadden een ruim 10 maal zo hoog risico om binnen 4 jaar arbeidsongeschikt te raken dan werknemers met een goed of uitstekend werkvermogen. De WAI biedt ook geschikte aanknopingspunten voor het opzetten van programma's voor individuele gezondheidsbevordering en wordt eveneens toegepast om de effecten van ergonomische en organisatorische maatregelen op de gezondheid van werknemers te evalueren. Dit instrument is in combinatie met andere aspecten van het werk zeer geschikt om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in kaart te brengen.

Deze andere aspecten zijn in het geval van het instrument 'Duurzaam@Work ©': loopbaan-tevredenheid, mentale en fysieke belasting en betrokkenheid (zie www.arbounie.nl/Duurzaam-Inzetbaarheid.htm).

Volgens de bedenker van de Workability Index, prof. Ilmarinen, is het werkvermogen weliswaar een zaak van de werknemer en de manager, maar heeft het gedrag van het management de meeste invloed op de gezondheid en het werkvermogen van de werknemers. Volgens hem zijn slecht management en een slechte organisatie dodelijk voor het werkvermogen van de werknemers.

Monitor@Work

De SKB (Stichting Kwaliteitsbevordering van de bedrijfsgezondheidszorg) heeft in 2006 een instrument ontwikkeld voor een integrale benadering van onderzoek naar vitaliteit, tevredenheid en gezondheid van medewerkers. In dit instrument zijn inzichten vanuit HRM,

Tabel 5.1
Onderwerpen
Monitor@Work

Onderwerpen Monitor@Work	
Mijn eigen werk	Taakeisen en hulpbronnen Werkdruk, geestelijke en emotionele belasting, complexiteit, agressie op het werk, afwisseling, zelfstandigheid, taakduidelijkheid, feedback
De organisatie	Omgeving, bedrijfscultuur Samenwerking, leiderschapsstijl, communicatie, kwaliteit, doelmatigheid, innovatie
HR-praktijk	Personeelsbeleid en arbeidsvoorwaarden Personeelsbezetting, leer- en ontplooiingsmogelijkheden, toekomstzekerheid, prestatie management
Arbeidsomstandigheden	Fysieke werkomgeving Fysieke belasting (kracht, tillen, houding), beeldschermwerk, veiligheid, gevaarlijke stoffen, lawaai
Ikzelf	Factoren buiten het werk Leefstijl en privéomstandigheden
Vitaliteit	Effecten op de medewerker Energie tijdens en na het werk, commitment, tevredenheid, initiatief, proactiviteit en gezondheidsklachten
Resultaten	Effecten op organisatie Door de gegevens uit het medewerkersonderzoek te koppelen aan uitkomsten zoals productiviteit, winst, verloop, klanttevredenheid en verzuim, kunnen bedrijfsmodellen worden gebouwd die ondersteunend zijn voor beleidsbeslissingen

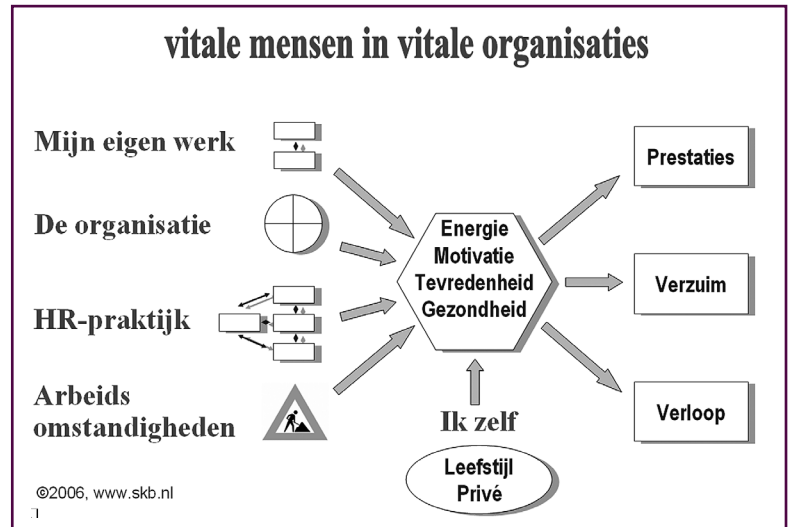
Arbo en bedrijfskunde verenigd, zodat het breed kan worden ingezet en een breed spectrum aan onderzoeksvragen biedt.

Hierna worden 2 onderdelen van het instrument Monitor@Work nader toegelicht. Bij 'mijn eigen werk' wordt verwezen naar het Job Demand Control-model van Karasek (zie par. 3.6), of daarvan afgeleide modellen zoals het Job Demands Resources-model van Schaufeli en Bakker, in Nederland bekend als het WEB-model (zie hierna). Het model gaat om de balans tussen enerzijds taakeisen en anderzijds de bronnen en regelmogelijkheden om aan de eisen te voldoen.

WEB-model

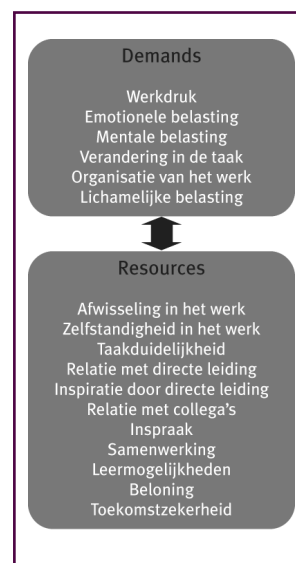
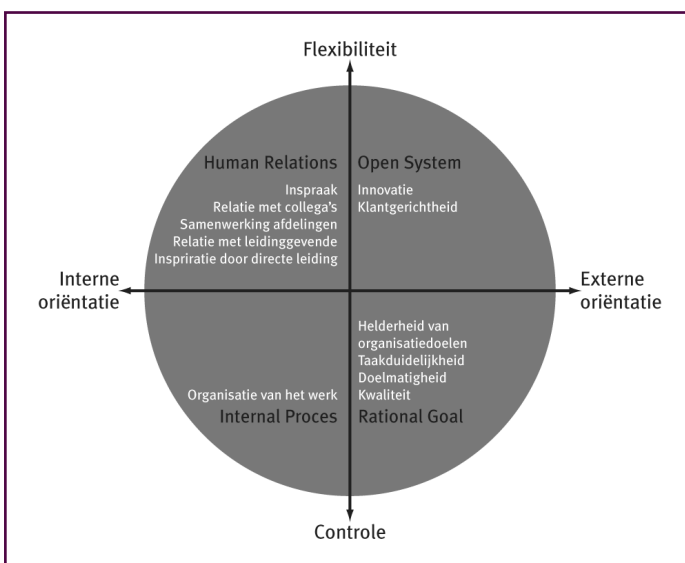
Een model dat tegenwoordig vaak gebruikt wordt bij het bepalen van risico's op het gebied van werkbelasting, stress en burn-out is het Werkstressoren-Energiebronnen-Burnout-model (WEB-model, Bakker, 1999; Demerouti, 2000).

Kort samengevat gaat dit model uit van 2 categorieën aspecten van het werk die voorspelbaar invloed hebben op de vorming van stress en eventueel burn-out. Dit zijn enerzijds werkstressoren en anderzijds energiebronnen. Energiebronnen zijn aspecten van het werk die functioneel zijn voor het bereiken van werkdoelen en die werkstressoren en de negatieve gevolgen daarvan kunnen verminderen of opheffen. Ze functioneren aldus als een buffer. Tevens kunnen energiebronnen persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren.



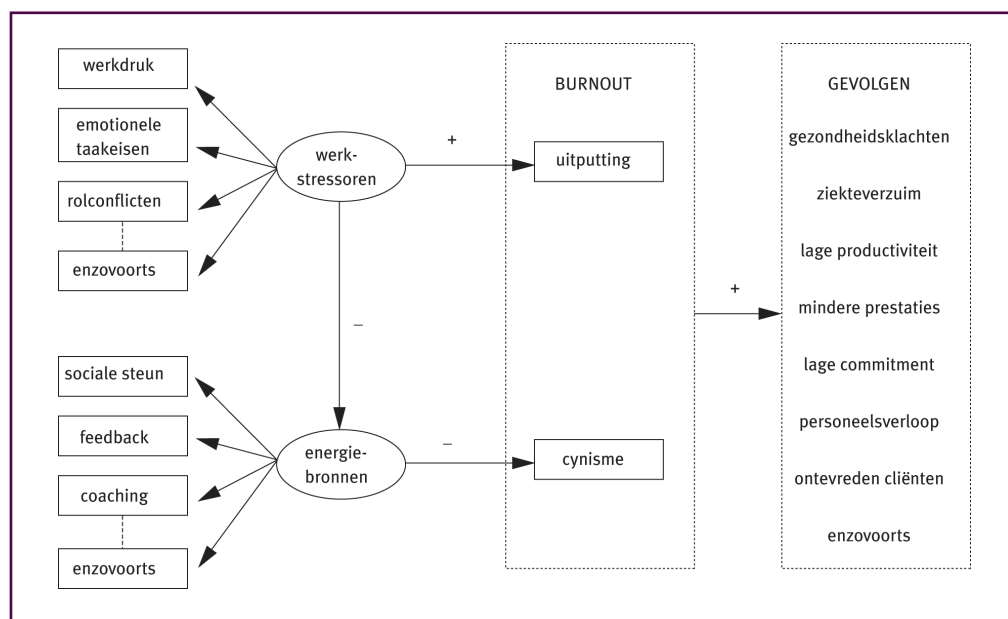
De werking van het model komt kort samengevat hierop neer. Burn-out kan ontstaan vanuit een veelheid aan aspecten in de werkomgeving. De mate waarin de werkstressoren en energiebronnen aanwezig zijn is bepalend voor het feit of burn-out ook daadwerkelijk ontstaat: te veel werkstressoren en te weinig energiebronnen zijn voorspellend voor burn-out. Op de langere termijn resulteert bijvoorbeeld continue overbelasting in uitputting en heeft het ontbreken van energiebronnen een blokkerende werking op het behalen van doelen en persoonlijke groei. Dit fenomeen heeft onvermijdelijk frustratie tot gevolg en op de nog langere termijn een afstandelijke houding tegenover het werk en de werkorganisatie. Dit laatste kan zich uiten in cynisme en demotivatie. Het optreden van werkstressoren en het tegelij-

Figuur 5.5
Monitor@Work in schema
(bron: SKB 2006)



Figuur 5.6 en 5.7
Theoretische achtergronden Monitor@Work
(bron: SKB 2006)

Figuur 5.8
Het WEB-model



kertijd ontbreken van energiebronnen kan burn-out tot gevolg hebben.

De uitkomsten en onderzoeksgegevens van de hiervoor staande vragenlijsten kunnen niet alleen op organisatieniveau, maar ook op individueel niveau worden aangeleverd, zodat de individuele medewerker zelf zijn analyse-resultaten kan interpreteren. Van belang bij de individuele gegevens is wel dat deze alleen aan de betrokkene en een professional met een beroepsgeheim ter beschikking mogen worden gesteld.

Wat betreft de individuele resultaten is het advies om deze ook met anderen te delen. Dit kunnen professionals zijn, zoals de bedrijfsarts of de arbeids- en organisatieadviseur, het kunnen de direct leidinggevenden en/of HRM-medewerkers zijn, maar ook contacten uit de directe omgeving. Daarmee kan de individuele medewerker feedback krijgen op de resultaten en zijn gezondheidsproblemen en/of ongunstige werkomstandigheden verbeteren.

Voor het gebruik van alle vragenlijsten geldt dat het raadzaam is het proces van een vragenlijstonderzoek naar psychosociale arbeidsbelasting (PSA) te laten begeleiden door een deskundige, bijvoorbeeld een arbeids- en organisatieadviseur in samenwerking met een projectgroep vanuit de organisatie.

Deze projectgroep bestaat idealiter uit een afspiegeling van de organisatie, dus met werknemersvertegenwoordiging (OR-afvaardiging),

werkgeversvertegenwoordiging (afvaardiging van het management), inhoudsdeskundigen en andere betrokkenen. Een projectgroep van maximaal 5 à 6 personen werkt het meest effectief.

Essentieel is de vraag wat de medewerker of de organisatie wil weten en meten, alsmede waarom. Tevens moet vooraf duidelijk zijn of, en zo ja welke mogelijkheden er zijn voor maatregelen of interventie.

Door een adequate samenwerking tussen de organisatie en een (interne of externe) arbo-dienst, P&O/HRM-afdeling, management en medezeggenschapsvertegenwoordiging is het mogelijk tot een juiste keuze te komen voor de werkwijze en het in te zetten instrument, en het vervolgens doorvoeren van gewenste of noodzakelijke veranderingen.

5.3.3 Maatregelen en interventies

Nadat de diagnose op organisatieniveau of op medewerkersniveau bekend is geworden en de belangen van de mogelijke knelpunten of mogelijkheden zijn onderkend, is de volgende stap het bepalen van de maatregelen of interventies. Deze richten zich op de optimalisering van het functioneren van de medewerkers.

Strategie en beleid

Als uit de resultaten van vragenlijstonderzoek blijkt dat de strategie niet bij een grote meerderheid van de respondenten bekend of duidelijk is, is actie noodzakelijk. Strategie is immers een fundamentele bouwsteen voor het goed

functioneren van de organisatie en de medewerkers. Volgens het model van Knoster (zie par. 5.3.1) leidt het ontbreken van deze bouwsteen tot verwarring in de gehele organisatie en bij de medewerkers.

Er kunnen 3 oorzaken zijn voor dit resultaat:

1. Strategie en beleid zijn niet geformuleerd.
2. Strategie en beleid zijn niet duidelijk en concreet geformuleerd.
3. Strategie en beleid zijn niet duidelijk en concreet gecommuniceerd.

Mogelijk wordt de oorzaak duidelijk uit de antwoorden op de vragenlijst, anders moet er nog nader onderzoek naar worden gedaan. In de praktijk zien we dat veelal oorzaak 3 aan de orde is. Meestal is er wel een strategie en beleid geformuleerd, maar niet goed gecommuniceerd aan alle medewerkers. Het is daarom belangrijk om regelmatig (enkele keren per jaar) de strategie onder de aandacht te brengen. Hiervoor zijn vele methodes en communicatiemiddelen beschikbaar. Zo is er de wat passieve communicatiemethode van het plaatsen van de strategie op de website of het intranet van de organisatie. Veel effectiever is het echter om deze strategie tijdens personeelsdagen of het werkoverleg te bespreken en er actieve werkvormen omheen te organiseren. Dit kan een organisatie bijvoorbeeld doen door groepen samen te stellen uit alle onderdelen van de organisatie en te discussiëren over vragen als:

- Wat betekent de strategie voor mijn werk?
- Wat betekent het voor mijn klanten?
- Kan ik in één zin de strategie benoemen?
- Sluit de strategie nog wel aan bij de dagelijkse praktijk?

Naast het feit dat de deelnemers aan dergelijke bijeenkomsten een goed beeld hebben gekregen van strategie en beleid, werken deze bijeenkomsten ook nog eens motiverend voor iedereen. Men leert elkaar beter kennen vanuit de interesses en werkinhoud. Tevens kan er ook informatie uit voortvloeien die aanleiding geeft de strategie te herzien. Het is inspirerend om deze strategie met alle medewerkers of een vertegenwoordiging daarvan te vernieuwen, waarbij iedereen inspraak krijgt. Deze aanpak leidt tot een grote betrokkenheid bij de organisatie en een maximaal commitment aan de uiteindelijke strategie.

Slechte relatie met collega's en leidinggevende en conflicten

De uitkomst van de vragenlijst kan zijn dat de onderlinge relatie tussen medewerkers en tussen medewerkers en leidinggevende niet goed is. De relatie tussen mensen bepaalt voor een groot deel de sfeer en de kwaliteit van hun betrokkenheid en samenwerking. Ook verhoogt een goede relatie de kans op het over en weer geven van sociale steun.

Deze onderwerpen werken, wanneer de relatie goed is, als een buffer voor eventueel optredende stressoren. Het blijkt dat de steun die mensen ervaren bij het dagelijkse werk en bij problemen van grote invloed is op de mate waarin werkbelasting en stress zich mogelijk gaan ontwikkelen.

Wanneer er op dit vlak knelpunten merkbaar zijn, is het van belang allereerst deze knelpunten te benoemen en te adresseren. Hiervoor leent zich het een-op-een-gesprek het best, maar ook kunnen de knelpunten in het werkoverleg genoemd en besproken worden. Een verstoorde samenwerking met anderen kan soms te herleiden zijn tot een slechte relatie met collega's.

Zend in elk geval als organisatie (management, leidinggevende) het signaal uit dat alles wat een goede zakelijke samenwerking in de weg staat, de organisatie schaadt en dus moet worden aangepakt. Dit signaal maakt duidelijk dat de medewerkers een slechte relatie met collega's niet moeten negeren. De organisatie, het management en in essentie de direct-leidinggevende hebben de taak om hierin een voorbeeldfunctie te vervullen en actie te ondernemen indien medewerkers niet in staat zijn het zelf op te lossen.

Als een verslechterde relatie aanleiding geeft tot conflicten, is het de leidinggevende die daarin bemiddelt, tenzij hij degene is die partij is in het conflict. Op dat moment kan P&O/HRM een mediërende rol spelen tussen de conflictpartijen. Het kan nuttig zijn de in tabel 5.2 weergegeven principes die een rol spelen bij het oplossen van conflicten te onderkennen

Reactie = Emotioneel	Win/Lose	Reactie = Rationeel	Win/Lose
Vluchten Vluchten is niets anders dan vermijden, het conflict wordt dus niet uitgevochten.	Lose - Lose	Afschuiven De confrontatie kan gedeeld worden. Dit wordt gedaan door mensen die niet van conflicten houden. Vaak wordt dit conflict naar een (hiërarchisch) hoger plan getild, waar wordt beslist, en het risico is dat het niet in het eigen voordeel en ook niet in anderenmans voordeel uitpakt.	Lose - Lose
Strijden De aanvallende heeft een duidelijk doel voor ogen, namelijk winnen. Bij een dergelijke oplossing is er dus ook altijd een verliezer.	Win - Lose	Compromis Vaak is dit voor beide partijen een redelijke oplossing. Het is niet de best mogelijke oplossing gezien vanuit 1 standpunt, maar deze oplossing is wel de hoogst haalbare.	Win - Lose Lose - Win
Opgeven Degene die opgeeft, verliest zonder verdere verkenning van de mogelijkheden.	Lose - Win	Consensus De consensus is een door beide partijen ontwikkelde nieuwe oplossing. Beide partijen ervaren dit als een win-win-situatie waarbij geen van beide hoeft in te leveren. Ze kiezen daarom een derde route.	Win - Win

Tabel 5.2
Principes voor het
oplossen van conflicten

Figuur 5.9
Situationeel leiderschaps-
model van Hersey en
Blanchard (1969)

Wanneer er een conflict speelt tussen medewerker(s) en de leidinggevende kunnen er ook knelpunten bestaan die direct met het leidinggeven te maken hebben. Het is daarom zinvol het model van figuur 5.9 te toetsen aan het beeld van de leidinggevende en dat van de medewerker. Mogelijk is er een verschil van inzicht in de wijze waarop de leidinggevende leiding geeft en de wijze waarop de medewer-

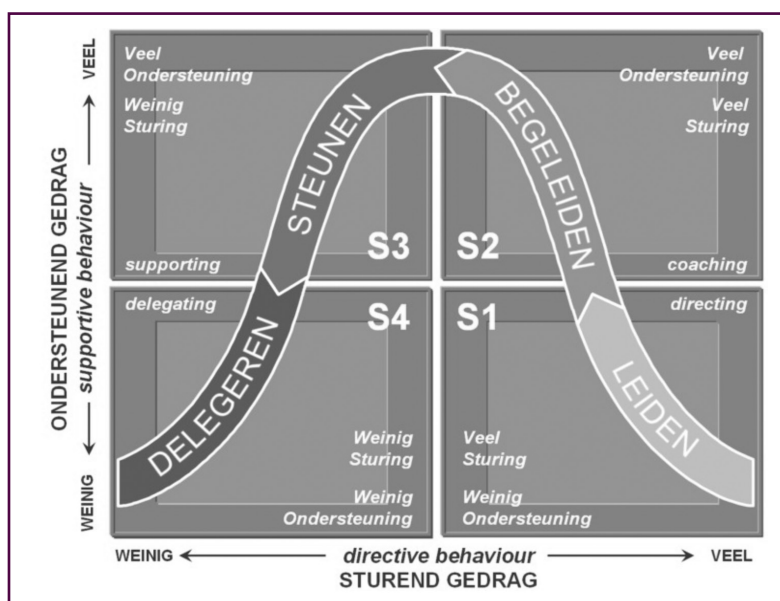
ker vindt dat hij deze zou moeten ontvangen. Wanneer dit zo lijkt te zijn, is het geven van informatie en training aan de leidinggevende sterk te adviseren. Dit onderwerp kan dan opgenomen worden in een management development (MD)-traject, zie ook hierna, onder 'Waardering en feedback door de leidinggevende'.

Dit model van Hersey en Blanchard (1969) geeft aan dat elk kwadrant S1 tot en met S4 een eigen specifieke leiderschapsstijl behoeft. Hersey en Blanchard noemen dit situationeel leiderschap. Een onjuiste afstemming daarbij leidt onherroepelijk tot een stroeve samenwerking of tot conflicten.

Waardering en feedback door de leidinggevende

Sterk gekoppeld aan een goede relatie met de leidinggevende is goede communicatie. Deze communicatie is wederzijds; medewerker en leidinggevende geven informatie over elkaar en over het werk. Als vertegenwoordiger van de werkgever is de leidinggevende allereerst gehouden aan het geven van informatie aan de medewerker, niet alleen over welk werk moet worden gedaan, maar vooral ook hoe de leidinggevende het resultaat van dit werk en de houding van de medewerker beoordeelt. Ook andersom is informatie-uitwisseling belangrijk: de medewerker behoort voldoende mogelijkheden te krijgen en benutten om zijn mening over de leidinggevende te geven. Er bestaan diverse formele momenten waarop dit kan plaatsvinden: in functioneringsgesprekken, POP-gesprekken (persoonlijk ontwikkelingsplan-gesprek) en monitorgesprekken. Natuurlijk is het voor een goede samenwerking en een goed begrip voor en van elkaar nodig om ook tussentijds voldoende te communiceren. Waardering is in dit verband een zeer belovende wijze van communiceren; het kan in de vorm van complimenteren of het geven van meer verantwoordelijkheid, maar natuurlijk ook in de vorm van meer materiële zaken als arbeidsvoorwaardelijke beloning in geld, vrije tijd of opleiding.

Bij feedback (zie par. 4.2.10) is er ook sprake van het geven en ontvangen van informatie over het functioneren, maar dit hoeft niet altijd positief te zijn. Wanneer medewerkers knelpunten ervaren in de wijze waarop ze feedback ontvangen, of ze ontvangen het in het geheel



niet, dan een training voor de leidinggevendenden op dit gebied op zijn plaats. Deze training past naadloos in een management development (MD-)traject, waarin ook andere zaken aan de orde komen zoals omgaan met inzetbaarheid, het voeren van gesprekken en financiële aspecten van het leidinggeven.

Zoals al in paragraaf 4.2.5 is aangegeven, is de mogelijkheid van de medewerker tot inspraak al een waardering op zich. Echter, inspraak is alleen mogelijk als er vertrouwen is van de leidinggevende in de medewerker: er moet vertrouwen zijn dat de medewerker inzicht heeft in werkprocessen, in de wijze waarop een overleg verloopt of in de klantrelaties die de medewerker met klanten heeft. Dit vertrouwen is een noodzakelijke voorwaarde om inspraak succesvol te laten zijn. Wanneer een medewerker daadwerkelijk invloed op een beslissing heeft kunnen realiseren, is dit ook weer een teken van waardering voor de medewerker.

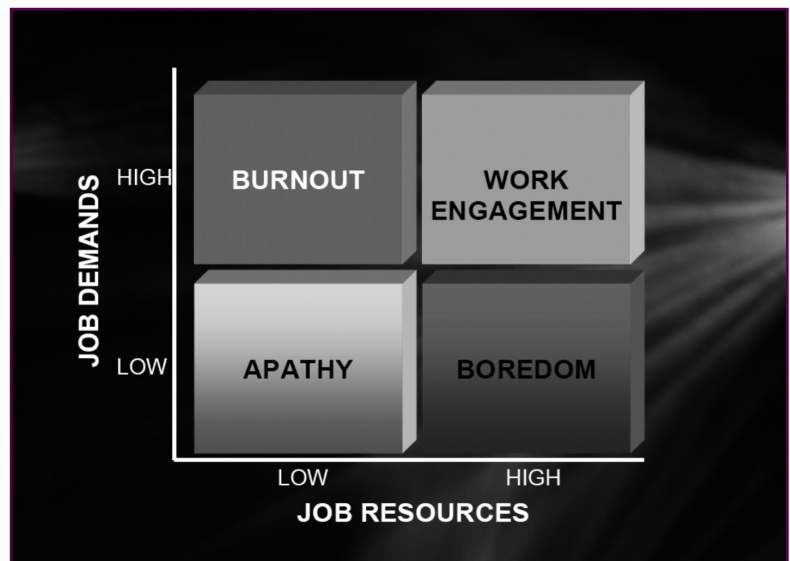
De organisatie heeft er belang bij dat managers waardering geven en inspraak accepteren. In de gesprekken die de directie met het management voert, behoort dit een vast onderdeel te zijn. Het vergt een open managementstijl waarbij de manager zich kwetsbaar moet durven opstellen.

Regelmogelijkheden en zelfstandigheid

Wanneer zich knelpunten voordoen in de regelmogelijkheden die medewerkers ervaren, dan heeft dit te maken met de afstemming tussen die regelmogelijkheden en de taakeisen, geheel volgens de principes van het model van Karasek (zie par. 3.6).

Naarmate werknemers meer regelmogelijkheden en zelfstandigheid in het werk hebben, is er sprake van een bufferwerking in het proces van stressfactoren naar negatieve gezondheidsinvloed.

Het is de uitdaging van de werkgever om in overleg met de medewerkers te zoeken naar taken en verantwoordelijkheden die, passend in het beleid van de organisatie, uitdagend zijn voor de medewerker en voldoende regelmogelijkheden bieden om deze taken met de beschikbare middelen en competenties uit te voeren. Soms is daarin individuele aanpassing nodig, maar ook kan het herontwerpen van functies of functiegroepen nodig zijn. De meest ideale combinatie – deze is overigens lang niet



altijd haalbaar – is dat zowel de taakeisen als de regelmogelijkheden groot zijn. Deze combinatie biedt de beste voorwaarden voor ontwikkeling, groei en uitdaging. Ook wordt in dit verband wel gesproken over *job demands* (taakeisen) en *job resources* (energiebronnen). Deze termen worden gebruikt in relatie tot het WEB-model van Bakker (zie par. 5.3.2). Figuur 5.10 laat zien dat hoge taakeisen en hoge mate van energiebronnen leiden tot betrokkenheid, terwijl bij hoge taakeisen en lage energiebronnen burn-out op de loer ligt. Ook wordt uit dit model duidelijk dat lage taakeisen steeds leiden tot een ongewenste output van apathie of verveling.

Werkdruk

Wanneer werkdruk een resultaat is van een vragenlijstonderzoek, geeft dit onvoldoende informatie om met maatregelen of interventies aan de slag te gaan. Eerst moet duidelijk worden uit welke factoren deze werkdruk (of stress) ontstaan is. Werkdruk is een resultante van vele factoren, zoals te veel of te weinig werk, maar ook van alle andere factoren die in dit hoofdstuk worden besproken.

Veel van deze factoren zijn te herleiden uit de antwoorden van het vragenlijstonderzoek. Een volledig beeld wordt verkregen door aanvullend aan dit onderzoek interviews te houden met een aantal medewerkers en managers. Hierdoor kan dieper worden ingegaan op de antwoorden en een nauwkeuriger beeld worden verkregen waar werkdruk uit is ontstaan.

Figuur 5.10
Relatie tussen taakeisen
en energiebronnen
(bron: Bakker, 1999)

De vragen in het kader hierna vormen een hulpmiddel om inzicht te krijgen in de inhoud van het werk en de ervaren werkdruk, of om een zelfanalyse uit te voeren. Door de eigen antwoorden met de leidinggevende en collega's te bespreken kan onderzocht worden of er iets aan te doen valt.

Zelfanalyse: checklist inhoud van het werk en de werkdruk

- Doet het werk recht aan uw niveau, is het te makkelijk of te moeilijk?
- Kunt u het werk afkrijgen in de tijd die u hebt afgesproken?
- Kunt u het werk goed combineren met uw privésituatie?
- Zit er voldoende uitdaging in uw werk?
- Kunt u uzelf ontwikkelen?
- Hebt u vaak met storingen in het werk te maken?
- Zijn de werktaken duidelijk?
- Weet u waar uw prioriteiten liggen?
- Weet u bij wie u moet zijn als er problemen zijn die u niet kunt oplossen?
- Hebt u plezier in uw werk?
- Wat is essentieel voor uw functie?
- Wie bepaalt wat er nu echt urgent is?
- Hebt u voldoende regelruimte voor het indelen van uw werk?
- Is uw werk fysiek zwaar voor u?
- Is uw werk emotioneel zwaar voor u?
- Is uw werk geestelijk zwaar voor u?

Informatie en communicatie over het werk
Dagelijks worden we geconfronteerd met een stortvloed aan informatie. Telkens moeten we beslissen of de informatie relevant is voor ons of niet. Kortom: kunnen we er iets mee in het kader van het uitvoeren van de werkzaamheden of niet? Met de komst van de mobiele telefoon, e-mail en internet, blackberry, Twitter en andere informatiebronnen is de stroom aan informatie oneindig te noemen.

Wat echter vaak vergeten wordt, is dat er geen enkele garantie bestaat op het bereiken van ons doel, en dat doel is: geïnformeerd worden. Informatie krijgen en geïnformeerd worden zijn twee verschillende zaken en soms lijkt het erop dat hoe meer de informatiestroom toeneemt, hoe minder we geïnformeerd worden. Informatie moet namelijk aan een aantal eisen en voorwaarden voldoen voordat we deze

informatie goed kunnen gebruiken.

Zo zijn er de voorwaarden in tijd, juistheid, volledigheid, specificiteit en verifieerbaarheid. En soms is geïnformeerd zijn het gevolg van het tijdig ontvangen van de juiste, volledige en specifieke informatie, maar ook komt het voor dat de medewerker de informatie zelf moet zien te 'op te halen' uit een voor hem beschikbare informatiebron. En alles moet perfect verlopen, want deze informatie is nodig voor de rapportage in de jaarrekening, voor de aanpassing van de software voor een product, voor de instellingen van de machines of voor het sturen van een mailing aan alle klanten.

Tijdens de genoemde processen van informatie versturen, ophalen, erop wachten en verwerken kan er op elk moment wat fout gaan. Dit leidt niet alleen tot fouten en vertraging, maar ook tot frustratie en stress.

Het is dus van belang om de informatiestromen in kaart te brengen en deze onder te brengen bij functies. Het halen, brengen of onderhouden van informatie is daarmee een onderdeel van een functie. Net zoals alle andere onderdelen van een functie is het ook bij informatieoverdracht essentieel dat de medewerker weet hoe het volledige proces werkt en welk onderdeel hij hierbij als verantwoordelijkheid heeft. Met andere woorden, welke anderen zijn er gediend bij de informatiebijdrage van de medewerker en wat gaat er mis zodra hij verzaakt?

Het is daarom nuttig om de diverse partijen die te maken hebben met informatieverstrekking bij elkaar te brengen en hun ervaringen te laten delen en vervolgens werkbare afspraken te laten maken.

Storingen in het werkproces

Als storingen in het werk een knelpunt blijken te zijn voor het goed kunnen functioneren van de medewerkers en het tijdig en adequaat volbrengen van werktaken, dan is interventie vereist.

Allereerst moet worden onderzocht wat de aard en omvang van de storingen zijn. Er zijn immers vele soorten storingen en verschillende oorzaken: computerstoringen, storing door een pratende collega, door bellende klanten, door het geratel van de printer, door e-mails, door continue spoedeisende zaken die net iets

belangrijker zijn dan waar iemand op dat moment mee bezig is.

Wat deze storingen gemeen hebben, is dat de medewerker niet in staat is het werk achter elkaar af te maken en daarmee op een achterstand dreigt te komen. Ook is een gemeenschappelijk punt dat storingen hinderlijk zijn en wanneer ze dagelijks voorkomen, tot stress kunnen leiden.

Analyse van de storingen is nodig om vervolgens de juiste maatregelen te kunnen treffen. In de bijlage is een inventarisatielijst opgenomen met 'tijdvreters' die hiervoor gebruikt kan worden. Een deel van de storingen valt buiten het invloedgebied van de medewerker, bijvoorbeeld de computerstoringen, maar veel storingen vallen daarbinnen. Dat betekent dat de medewerker zelf in actie moet komen om er iets tegen te doen: hij kan voorwaarden scheppen waaronder hij zich niet laat storen.

Als de medewerker zich laat storen door een voortdurend signaal dat er weer een e-mail is ontvangen, moet hij zich op de eerste plaats realiseren dat het (meestal) niet nodig is direct deze mail te lezen. Op de tweede plaats is het eenvoudig het signaal uit te zetten zodat dit geen storing meer veroorzaakt.

Als de storing wordt veroorzaakt door pratende collega's of collega's die voortdurend 'even' een vraag hebben of een praatje willen maken: maak hun duidelijk dat dit gedrag storend is of vraag de collega op een later moment, wanneer er wel tijd is, terug te komen.

Mocht het zo zijn dat de werkomgeving toch te onrustig is, dan kan wellicht met de leidinggevende een afspraak worden gemaakt om een deel van de werktijd thuis te werken.

Als de storingen bestaan uit zaken die ogenschijnlijk belangrijker zijn dan waar de medewerker op dat moment mee bezig is, dan biedt de Eisenhower-matrix uitkomst. Het is een hulpmiddel om te bepalen wat wanneer moet worden gedaan op basis van belang en urgentie.

Als medewerkers moeite hebben hun tijd op een effectieve en efficiënte manier in te vullen, dan is het volgen van een cursus timemanagement een goede optie.

Wanneer moet je wat doen?	
Belangrijk en urgent NU DOEN!	Belangrijk en niet urgent LATER DOEN! INPLANNEN!
Onbelangrijk en urgent DOOR EEN ANDER LATEN DOEN!	Onbelangrijk en niet urgent NIET DOEN!

Figuur 5.11

De Eisenhower-matrix

Checklist 'hoe georganiseerd bent u?'

- Hebt u meer dan 5 zaken op uw bureau die tegelijkertijd aandacht behoeven?
- Probeert u aan meer dan 1 onderwerp tegelijk te werken?
- Wordt uw werk regelmatig onderbroken door anderen?
- Gaat u wel eens van de ene taak naar de andere zonder de 1e af te maken?
- Stelt u zaken uit die u niet leuk vindt?
- Probeert u regelmatig zaken op te lossen die onder de verantwoordelijkheid van anderen vallen?
- Laat u zaken op het laatste moment aankomen?
- Is het u niet volledig duidelijk wat uw taken en verantwoordelijkheden zijn?
- Wenst u regelmatig dat er meer uren in een dag zitten?

Samenwerking met collega's

Samenwerking tussen medewerkers is een belangrijke voorwaarde om de organisatiedoelen te behalen en om de werktaken goed te kunnen vervullen. Wanneer uit een vragenlijst-onderzoek blijkt dat samenwerking binnen een organisatie niet goed verloopt, kan dit vele oorzaken hebben. Deze zijn veelal terug te voeren op de voorwaarden waaraan voldaan moet worden om goed samen te werken:

Wat?

Bij welke taken is samenwerking nodig en wat is de inhoud van de samenwerking?

Hoe?

Op welke manier vindt samenwerking plaats? (op welk moment, met welke informatie, met welke frequentie, waar, een-op-een, met een groep, per mail of in een persoonlijk gesprek)

Waarom?

Wat is de reden of noodzaak van samenwerking? Welk doel moet worden bereikt?

Wie?

Met wie moet worden samengewerkt?

Willen/kunnen?

Zijn de medewerkers gemotiveerd/in staat om samen te werken of zijn er belemmeringen?

Van deze voorwaarden zijn *Waarom* en *Willen/kunnen* het belangrijkste. Als de reden en het doel van de samenwerking duidelijk zijn, mag er van medewerkers worden verwacht dat ze vervolgens hun eigen weg zoeken en vinden om de samenwerking vorm te geven. De enige belemmering die dan nog mogelijk is, is dat medewerkers niet willen of kunnen samenwerken. Deze twee werkwoorden worden samen benoemd omdat deze ook in de praktijk aan elkaar gekoppeld zijn. Met andere woorden, wanneer medewerkers gemotiveerd zijn om samen te werken, dan kunnen zij dat ook. Omdat samenwerking zo belangrijk is, is het raadzaam om na afloop (of tijdens) een periode van samenwerken te evalueren.

Deze evaluatie geeft de samenwerkende collega's informatie waar ze in de toekomst hun voordeel mee kunnen doen. Een uitkomst van de evaluatie kan zijn dat de samenwerking stroef en inefficiënt is verlopen. Naast alle min of meer objectieve oorzaken daarvoor (was het doel duidelijk, had iedereen de beschikking over juiste informatie?) spelen in samenwerkingsrelaties ook persoonlijke eigenschappen een rol. Deze eigenschappen kunnen ervoor zorgen dat de samenwerking niet goed verloopt.

Aan de hand van de evaluatie, die ook door de manager wordt beoordeeld, zou moeten worden besloten of de samenwerking voortgezet kan worden. Indien dit het geval is, kan de manager met de medewerkers bespreken welke afspraken gemaakt moeten worden om de samenwerking toch succesvol te laten verlopen. Ook kan de manager bespreken of de medewerkers eventuele knelpunten of belemmeringen voorzien. Wanneer de evaluatie aanleiding geeft om te besluiten niet door te gaan met de samenwerking, moeten er andere samenwerkingspartners worden aangewezen.

Afwisseling en loopbaanperspectief

Als de leidinggevende op een adequate wijze waarneemt en voldoende contact met de medewerkers heeft, dan zijn 'afwisseling' en 'loopbaanperspectief', zeker wanneer er knelpunten bestaan, regelmatig onderwerp van gesprek. De communicatie moet van beide kanten komen. Een medewerker die langzamerhand routineus gaat werken en weinig afwisseling in zijn functie ervaart en daardoor ook weinig plezier, hoort met die signalen naar zijn leidinggevende te stappen. Niet alleen met de boodschap dat deze signalen er zijn, maar ook met voorstellen en suggesties hoe ermee om te gaan. Hiermee toont een medewerker persoonlijk leiderschap (zie ook hierna, onder 'Vermogen en bereidheid tot veranderen').

Het kan echter voorkomen dat de medewerker moeite heeft om over dergelijke thema's met de leidinggevende te spreken, of dat hij zich hiervan zelf nog niet bewust is. Dan kan een goed observerende leidinggevende de medewerker daarop aanspreken en in een gesprek dieper ingaan op zijn observaties om te checken of ze juist zijn. Als dat het geval is, is het van belang om de juiste vragen te stellen om tot de kern van het knelpunt te komen. Deze vragen gaan over de ervaringen van de medewerker in het werk: wat vindt hij inspirerend, wat vindt hij eentonig? Biedt het werk voldoende uitdaging, is de medewerker toe aan een opleiding of een volgende stap in zijn carrière, welke ideeën draagt de medewerker zelf aan? Een dergelijk gesprek kan diverse resultaten hebben: de medewerker krijgt taken of verantwoordelijkheden erbij, gaat met P&O/HRM praten over andere functiemogelijkheden (binnen of buiten de organisatie), of hij kan een time-out nemen om de zaken eens voor zichzelf op een rijtje te zetten.

Vaak komen in deze situaties belangrijke thema's op iemands pad: wat wil ik eigenlijk? Het is dan goed om als leidinggevende de mogelijkheid te bieden om enkele coachings-gesprekken te voeren.

De coach kan vaak een completer beeld krijgen van de medewerker door bijvoorbeeld de privé-situatie te betrekken bij de bespreking. Ook kan de medewerker deelnemen aan een ontwikkel-assessment of aan een loopbaanonderzoek.

Checklist afwisseling/loopbaan-perspectief

- Voelt u zich uitgedaagd door uw werk?
- Hebt u het idee dit nog jaren te kunnen en te willen doen?
- Is het salaris in overeenstemming met uw functie en capaciteiten?
- Bent u betrokken bij het werk en de organisatie?
- Leert u van het werk dat u nu doet?
- Bent u wel eens jaloers wanneer u anderen over hun werk hoort vertellen?
- Wilt u doorgroeien in uw werk?
- Wordt u in uw werk gewaardeerd?
- Vertelt u enthousiast aan anderen wat voor werk u doet?
- Bent u trots op de organisatie waar u werkt?
- Mag u een opleiding volgen, u ontwikkelen?
- Wordt u op een voor u goede manier beoordeeld?
- Is er een adequaat en inzichtelijk beoordelingssysteem?

Vermogen en bereidheid tot veranderen

Soms lijkt het er in het zaken- en privéleven op dat veranderen de enige constante factor is. Dit gegeven is voor velen een lastige zaak, omdat veranderen onzekerheid, druk en ook stress met zich meebrengt. De essentie van het vermogen en de bereidheid tot veranderen is gelegen in de vraag of iemand persoonlijk leiderschap toont. Dat geldt niet alleen in het werk maar ook in het privéleven. Zonder persoonlijk leiderschap kan iemand een speelbal worden van de omstandigheden en van anderen. Dit kan leiden tot het gevoel dat alles je overkomt, dat je er geen grip op hebt, dat alles je teveel wordt. Deze uitspraken passen bij personen die nu of binnenkort aan stress leiden.

Werkgevers wijzen er steeds vaker op dat medewerkers baas over hun eigen loopbaan moeten zijn. De werkgever biedt kansen in de vorm van werk, tijd en opleiding, het is aan de werknemer om die mogelijkheden te benutten met als doel op een gezonde manier aan het arbeidsproces te blijven deelnemen.

In bijna alle in Nederland afgesloten cao's zijn afspraken gemaakt over scholings- en employabilitybeleid in de organisatie. Employability is te omschrijven als proactieve inzetbaarheid in het arbeidsproces. Hierbij zijn 3 wezenlijke competenties te onderscheiden:

1. *Werkcompetenties*:
competenties met een sterk accent op concrete kennis en vaardigheden om de bij een functie behorende taak adequaat te kunnen uitvoeren.
2. *Leercompetenties*:
het vermogen en de bereidheid om werk-competenties te ontwikkelen. Met andere woorden: de competentie om zich te blijven ontwikkelen ten behoeve van een adequate functie vervulling en loopbaanontwikkeling.
3. *Loopbaangerichte competenties*:
competenties om werk- en leercompetenties te managen in het kader van loopbaanontwikkeling. Hierbij gaat het om vaardigheden die iemand in staat stellen de arbeidsmarkt effectief te benaderen en daarvan deel uit te maken.

Natuurlijk horen hier ook 'verandercompetenties' bij. In hoeverre is iemand bereid en in staat om zich aan te passen aan omstandigheden in het nu, of aan doelen in de toekomst? Employability is een gedeelde verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer, waarbij beiden hun specifieke verantwoordelijkheden hebben.

Anders gesteld: de relatie tussen werkgever en werknemers is drastisch veranderd. In de oude relatie stonden de volgende punten centraal: loyaliteit, levenslang bij één baas, automatisch doorgroeien, zekerheid en het bedrijf aan het stuur. In de nieuwe relatie staan centraal: inzetbaarheid, levenslang leren, voortdurende groei in competenties, persoonlijk ontwikkelingsplan (POP), zelfsturing en zelfmanagement en niet te vergeten zich verbonden voelen met de mensen en de producten en diensten van de organisatie.

Dit laatste maakt dat er op 4 gebieden eisen worden gesteld aan de werknemers, te weten:

1. *intellectueel*: analytisch en creatief denken;
2. *emotioneel*: gevoelens hanteren, empathisch zijn, met woede en onzekerheden omgaan;
3. *sociaal*: samenwerken, coping, onderhandelen, gesprekken voeren en luisteren;
4. *lichamelijk*: lichamelijke gezondheid, dus Bewegen, (niet) Roken, (matig gebruik van) Alcohol, (gezonde) Voeding en Ontspanning (afkorting: BRAVO).

Op grond hiervan kan gesteld worden dat werknemers hun intellectueel vermogen kunnen vergroten door het volgen van trainingen en opleidingen. Door middel van counseling en coaching kunnen medewerkers, teams en organisaties leren emoties (beter) te hanteren en hun sociale vaardigheden te optimaliseren. Op lichamenlijk niveau kan de werkgever, voor zover de medewerkers dat niet al zelf doen, stimuleren om gezond(er) te gaan leven. De algemene principes van BRAVO zijn daarbij een goede richtlijn. De werkgever mag dit ook verwachten van de medewerkers omdat ongezonde werknemers een grote kans maken op ziekteverzuim of een andere vorm van vermindering van de inzetbaarheid.

Stressreductie

Alle hiervoor behandelde maatregelen ten spijt: het komt voor dat medewerkers binnen organisaties stress hebben.

Een 1e stap is die medewerker te benaderen van wie de leidinggevende of de collega's het vermoeden hebben dat zij onder stress gebukt gaan (zie daarvoor tabel 3.1). Vervolgens heeft het gesprek met die medewerker als doel om vast te stellen of het vermoeden juist is. Mogelijk is de betrokken medewerker zich er niet van bewust, maar door feedback te geven op het gedrag en door het aanbieden van hulp, kan er een afspraak worden gemaakt voor een aanpak. Het is belangrijk dat de medewerker zelf suggesties aandraagt voor deze aanpak. De aanpak kan zich richten op

1. het wegnemen van de stressor (zie de in dit hoofdstuk genoemde maatregelen);
2. de waarneming en beoordeling van de stressor;
3. de stressreactie zelf.

Stressreductie gericht op de waarneming van de stressor

Om een inadequate waarneming van stressoren te voorkomen, is het van belang dat werknemers situaties realistisch interpreteren. Het komt voor dat werknemers irrealistische ideeën en cognities hanteren die vervolgens een inadequate respons (stressreactie) tot gevolg hebben. Deze stressreactie is te reduceren of op te heffen door bijvoorbeeld het volgen van Rationele Effectiviteits Training ook wel Rationeel Emotieve Therapie (RET) genoemd. Deze vormen van begeleiding door een psycholoog zijn erop gericht de werknemer in eigen woorden te laten beschrijven waarom een bepaalde situatie zo belastend is, welke gevoelens daarbij vrijkomen en welke denkbeelden daarbij een rol spelen. Door de gedachten aan te passen aan een realistischer niveau, zullen de negatieve gevoelens verminderen of wegblijven.

Een trainings- of therapietraject is succesvol wanneer de medewerker in staat is de theorie van verandering volgens de RET te doorgronden en toe te passen. Samengevat is deze theorie:

- Het zijn niet zozeer de gebeurtenissen zelf die verstoorde reacties veroorzaken, maar de denkbeelden over deze gebeurtenissen.
- De belangrijkste reden waarom mensen zich ongelukkig voelen is dat ze zich bezighouden met irrationele denkbeelden (negatieve ideeën en gedachten).
- Mensen hebben de neiging het zichzelf lastig te maken en vast te houden aan destructieve gedachten en gevoelens. Om die reden kunnen ze hun geluk alleen terugvinden door steeds weer hun irrationele gedachten en de gevolgen ervan ter discussie te stellen.

Stressreductie gericht op de stressreactie

Ten slotte kan de aanpak eruit bestaan om de stressreactie te reduceren of om zo goed mogelijk met deze stressreactie te leren omgaan. Het is nuttig om de onderwerpen van BRAVO te beoordelen en te bepalen of hiermee een stressreductie kan worden behaald: van belang hierbij is om na inspanning te komen tot ontspanning, om ervoor te zorgen los te komen van het werk, door privé actief te zijn, door voldoende sport en ontspanning en gezond eten. Andere vormen van omgaan met stressreacties zijn gelegen in het doen van (spier)

ontspanningsoefeningen, haptotherapie, mindfulness, meditatietraining, yoga, fitness-training, wandelen, fietsen, enzovoort. Van belang hierbij is te kiezen voor een vorm die bij de persoon past. Een niet-passende vorm van ontspanning kan weer tot nieuwe, extra spanningen leiden.

Wat nu uiteindelijk de succesvolste interventie is, valt moeilijk te voorspellen. Deze verschilt namelijk per situatie en per individu. Wel kan gesteld worden dat de gedifferentieerde combinatieaanpak het meeste effect sorteert. Dat wil zeggen therapie (bijvoorbeeld cognitieve therapie zoals de RET) in combinatie met lichamelijke inspanning en ontspanning en het behouden van structuur in het dagelijks leven.

Daarom wordt bij stress door veel bedrijfsartsen de nadruk gelegd op een snelle re-integratie, om zo de structuur van het dagelijks werk weer snel op te pakken. Deze re-integratie moet wel goed begeleid worden; dat betekent vaak een aanpassing in de inhoud en kwantiteit van het werk en een aangepast werkrooster. Het is belangrijk dat de medewerker zich realiseert dat deze situatie geen schande is, maar dat het juist van wijsheid getuigt dat hij zich in de aanpak van de door hem ervaren werkdruk en stress laat bijstaan en begeleiden door vrienden, (vertrouwde) collega's, leidinggevende en professionals.

Samenvatting

In dit hoofdstuk gaan we in op de aanpak van werkdruk, stress en energie. Een deel van deze beschreven aanpak is afkomstig uit de arbocatalogi van het openbaar bestuur, de gezondheids- en welzijnszorg, het onderwijs en het vervoer.

Een ander deel beschrijft de aanpak vanuit het vakgebied van de arbeids- en organisatiekunde en is grotendeels gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek.

Zowel op individueel als op organisatieniveau worden aanbevelingen en methodieken aangereikt om te inventariseren welke knelpunten er bestaan en welke oplossingsrichtingen mogelijk zijn.

6 Wet- en regelgeving

6.1 Arbeidsomstandighedenwet

De Arbowet 2007 vormt de basis voor het voeren van een 'zo goed mogelijk arbeidsomstandighedenbeleid'. In het kader van dit Arbo-Informatieblad zijn onder andere de volgende onderwerpen van belang:

- zorg dragen voor beleid gericht op het voorkomen en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting (PSA), waaronder de volgende factoren vallen: seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk (en overige vormen van ongewenste omgangsvormen (art. 3 lid 2);
- zorg dragen voor inventarisatie en evaluatie van de arbeidsomstandigheden en de daaraan verbonden risico's (zoals voorkomen van ongewenste omgangsvormen op de werkvloer) (art. 5);
- zorg dragen voor deskundige ondersteuning, onder andere het aanstellen van een of meer preventiemedewerkers binnen de organisatie en de ondersteuning van het arbeidsomstandighedenbeleid door een (interne en/of externe) arbodienst (art. 13, 14 en 14a).

6.2 Ziektewet 1992

De Ziektewet regelt (deels) de gang van zaken bij een melding van ziekte of arbeidsongeschiktheid door een werknemer. In het kader van deze uitgave is de Ziektewet van belang; medewerkers die te maken hebben met werkdruk/PSA (psycho sociale arbeidsbelasting) voelen zich soms immers genoodzaakt een beroep te doen op deze wet.

6.3 Wet verbetering poortwachter (WVP)

Deze wet dateert uit 2001 en is een aantal jaren geleden gewijzigd in verband met onder andere de invoering van de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA), per 29 december 2005. De Wet verbetering poortwachter regelt de procesgang in het 1e en 2e ziektejaar. De wet omvat nieuwe regels voor de ziekmelding, de re-integratie en de wachttijd van werknemers met betrekking tot de loon-

doorbetalingsverplichting van de werkgever. In het kader van deze uitgave is deze wet relevant indien er sprake is van langdurig arbeidsverzuim (in elk geval langer dan 6 weken).

6.4 Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA)

Ingangsdatum 29 december 2005 (terugwerkende kracht tot 1 januari 2004). De Wet WIA moet bevorderen dat gedeeltelijk arbeidsongeschikten blijven werken 'naar arbeidsvermogen'. In het kader van dit Arbo-Informatieblad is deze wet relevant indien er sprake is van gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid. In uitzonderlijke gevallen kan het noodzakelijk zijn om een beroep te doen op een uitkering wegens volledige en duurzame arbeidsongeschiktheid.

6.5 Burgerlijk Wetboek (Boek 7)

Titel 10 Arbeidsovereenkomst
Afdeling 1 Algemene bepalingen
Artikel 611

De werkgever en de werknemer zijn verplicht zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen.

Voor meer (actuele) informatie:
www.wetten.nl.

Bijlage 1

Vragenlijst duurzaam en gezond werken

Toelichting: de medewerker vult deze vragenlijst zelf in. Het resultaat van de vragenlijst (alle antwoorden) kan door de medewerker zelf beoordeeld worden. Het biedt een analyse van het werk als energiebron, belasting en vermogen.

Het advies aan de medewerker is om het resultaat van deze vragenlijst te bespreken met mensen uit de directe privé- en werkomgeving. De medewerker kan, op basis van de verkregen feedback, actie ondernemen. Deze actie kan bestaan uit het volgen van een opleiding of training, het zoeken naar ander werk, het werk beter afstemmen op de privésituatie, professionele hulp zoeken, de eigen sterke kanten ontwikkelen, enzovoort.

1. Werk als energiebron

- Voegt het werk iets positiefs toe aan uw leven?
- Kunt u zich door het werk dat u doet verder ontwikkelen?
- Gaat u meestal met een opgewekt gevoel naar uw werk?
- Bent u trots op het werk dat u doet?
- Bent u trots op de organisatie waar u werkt?
- Bent u na afloop van een werkdag meestal nog fit?

2. Werk als belasting

- Werkt u voor het geld?
- Wordt het werk u teveel?
- Ziet u er regelmatig tegenop om naar het werk te gaan?
- Bent u vaak de eerste uren na werktijd erg moe?
- Hebt u regelmatig tijdens het werk moeite met uw concentratie?

3. Werk als vermogen

- Bent u in staat aan de eisen van uw werk te voldoen?
- Verwacht u ook over 2 jaar aan de eisen van uw werk te voldoen?
- Verwacht u tot en met uw 65e levensjaar te kunnen blijven werken?

- Tot welke leeftijd denkt u uw huidige werk te kunnen blijven uitoefenen?
- Door welke oorzaak of oorzaken zou dit eventueel niet lukken?
- Welke verbeteringen zou u in uw eigen werk de komende 3 jaren wensen?

4. Werk en collega's

- Is er een prettige sfeer tussen u en uw collega's?
- Kunt u meestal goed met uw collega's samenwerken?
- Kunt u bij problemen op uw collega's rekenen?
- Wordt u vaak door uw collega's tijdens uw werkzaamheden gestoord?
- Hebben u collega's waardering voor u en de kwaliteit van uw werk?

5. Werk en leidinggevende

- Hebt u een goede relatie met uw leidinggevende?
- Kunt u problemen met uw leidinggevende bespreken?
- Heeft uw leidinggevende waardering voor u en de kwaliteit van uw werk?
- Biedt uw leidinggevende u ruimte voor inspraak?
- Geeft uw leidinggevende u voldoende informatie over het resultaat van uw werk?

6. Werk en informatie

- Krijgt u voldoende informatie om uw werk te kunnen doen?
- Weet u precies wat van u in het werk wordt verwacht?
- Kent u de strategie en het beleid van de organisatie?
- Wordt u voldoende op de hoogte gehouden van wat er zich binnen de organisatie afspeelt?

7. Werk en ruimte

- Heeft u voldoende fysieke ruimte om uw werk goed te kunnen uitvoeren?
- Kunt u uw werk op uw eigen manier uitvoeren?
- Is uw werk afwisselend?
- Kunt u uw verlofdagen (in overleg) opnemen wanneer u wilt?
- Kunt u regelmatig uw werkplek even verlaten als u dat wenst?

8. Werk en organisatie

- Is het werk binnen de organisatie op een

Tijdvreters	Is dit een tijdvreter?
Taakinhoud	
Ik ben voor mijn werk afhankelijk van anderen	
Ik doe werk dat niet bij mijn functie hoort	
Ik mis informatie met betrekking tot mijn taak	
Anderen doen hun werk niet op tijd	
Anderen doen hun werk niet goed	
Anders:	
Planning	
Ik werk niet vanuit doelen	
Ik heb onvoldoende overzicht	
Ik stel niet de goede prioriteiten	
Ik plan mijn werk niet goed	
Aan bepaalde taken kom ik nooit toe	
Ik stel zaken uit die ik niet leuk vind	
Ik word overspoeld door kleine klusjes	
Anders:	
Houding	
Ik stel vervelende taken uit	
Ik vind het moeilijk beslissingen te nemen	
Ik kan moeilijk NEE zeggen	
Ik kan geen einde aan bezoek/gesprek maken	
Ik wil alle feiten kennen	
Ik heb een gebrek aan zelfdiscipline	
Anders:	
Werkorganisatie	
Het kost me (te) veel tijd te zoeken naar informatie	
Ik handel e-mail niet efficiënt af	
Ik heb geen vaste werkplek	
Ik heb te weinig ruimte voor mijn spullen	
Anders:	
Verstoringen	
Telefoon	
Ongepland bezoek	
Onrustige omgeving	
Ad-hoc vergaderingen	
E-mail melding	
Anders:	
Cultuur	
Teveel vergaderingen	
Vergaderingen duren te lang	
Vergaderingen beginnen niet op tijd	
Er worden geen besluiten genomen in vergaderingen	
Gebrekkige communicatie	
Slecht teamwerk	
Anders:	

- goede en duidelijke manier geregeld?
- Zijn de arbeidsvoorwaarden op een goede en duidelijke manier geregeld?
 - Is het duidelijk wat anderen van u in uw werk kunnen verwachten?
 - Is het duidelijk wat u van anderen in uw werk kunt verwachten?
 - Werken afdelingen op een goede manier met elkaar samen?
 - Zijn de werkprocessen duidelijk?

Literatuur

De inhoud van dit Arbo-Informatieblad is mede gebaseerd op informatie uit de hieronder vermelde literatuur. De lijst biedt tevens suggesties voor aanvullende informatie.

Ausems Kerkvliet, Arbomedisch adviseurs, *Jobmeter*, 2009.

Bekkum, P.W.J. van, Gouw, A., *Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer*, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2009.

Belbin, R.M., *Managementteams*, Academic Service, Schoonhoven, 1998.

Covey, S.R., *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, Uitgeverij Business Contact, Amsterdam, 1989.

Hermans, H., *Je piekert je suf*, Boom uitgevers, Amsterdam, 1998.

Hoogduin, C.A.L., e.a., *Behandelingsstrategieën bij burnout*, Bohn Stafleu van Loghum, Houten, 2001.

IJzermans, T., Dirkx, C., *Beren op de weg, spinsels in je hoofd*, Uitgeverij Thema, Zaltbommel, 2007.

Luijtelaar, G., van, e.a., EEG findings in burn-out patients, *Journal of Neuropsychiatry and Clinical Neurosciences*, Spring issue, 2010.

Marston, W.M., *Emotions of Normal People*, Read Books, 1926

Ofman, D., Weck, R. van der, *De kernkwaliteiten van het enneagram*, Scriptum Management, Schiedam, 2000.

Orden, C.Y.D. van, Gaillard A.W.K., *TOMO: Toetsingslijst Mens en Organisatie*, Uitgeverij Kerkebosch, Zeist, 1994.

Quinn, R.E., *Diepgaande verandering*, Academic Service/Sdu Uitgevers, Den Haag, 2007.

Peters, T, Waterman, R.H., *In search of excellence*, Harper & Row, New York, 1984

Rampersad, H., *Total Performance Scorecard*, Scriptum Management, Schiedam, 2004.

Rhenen, W. van, *From stress to engagement*, Coronel institute, Amsterdam, 2008.

Schaufeli, W.B., Bakker, A., Jonge, J. de, *De psychologie van arbeid en gezondheid*, Bohn Stafleu van Loghum, Houten/Mechelen, 2003.

Starren, H.G., *Grootmeesters in management*, Uitgeverij Ooievaar, Amsterdam, 1998.

Swieringa, J., Jansen, J., *Gedoe komt er toch*, Scriptum Management, Schiedam, 2005.

Terluin, B., *Overspanning onderbouwd*, Uitgeverij Kerkebosch, Zeist, 1994.

Veldhoven, M. van, e.a., *Handleiding VBBA*, SKB, Amsterdam, 1997.

Wijnberg, J., *Het neurotisch handboek*, Scriptum Psychologie, Schiedam, 2009.

Overige publicaties

Arbobalans, *Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*, TNO kwaliteit van leven, Hoofddorp, 2009.

Handboek Arbowet 2007/2008, Sdu Uitgevers, Den Haag, 2007.

Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2008, TNO Kwaliteit van leven, Hoofddorp, 2009

Richtlijn Handelen van de bedrijfsarts bij werkenden met psychische problemen, NVAB, Utrecht, 2007.

STECR Werkwijzer Arbeidsconflicten 2010.

Adressenlijst

Ministerie SZW en Arbeidsinspectie

Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid
Anna van Hannoverstraat 4
Postbus 90801, 2509 LV Den Haag
Telefoon: 070 – 333 44 44
Fax: 070 – 333 40 33
www.minszw.nl

Informatietelefoon ministerie van SZW:
0800 – 90 51 (gratis)

Arbeidsinspectie
Postbus 820, 3500 AV Utrecht
Telefoon: 0800 – 270 00 00
Fax: 070 – 33 61 61
E-mail: arbeidsinspectie@minszw.nl
www.arbeidsinspectie.nl

Overige organisaties

Nederlands Centrum voor Beroepsziekten
Coronel-Instituut AMC
Tafelbergweg 51
Postbus 22600, 1100 DD Amsterdam
Telefoon: 020 – 566 53 87
www.beroepsziekten.nl

TNO Kwaliteit van leven
Polarisavenue 151
Postbus 718, 2130 AS Hoofddorp
Telefoon: 023 – 554 93 93
Fax: 023 – 554 93 94
www.arbeid.tno.nl

Nederlands Normalisatie-Instituut (NEN)
Vlinderweg 6
Postbus 5059, 2600 GB Delft
Telefoon: 015 – 269 03 90
Fax: 015 – 269 01 90
www.nen.nl

De Arbo-Informatiebladenreeks bestaat uit de volgende titels:

1. Arbo- en verzuimbeleid
2. Werken met beeldschermen
3. Asbest
4. Lawaai op de arbeidsplaats
5. Veilig werken in besloten ruimten
6. Werken met kankerverwekkende stoffen en processen en mutagene stoffen
7. Kantoren
8. Zittend en staand werk
9. Biologische agentia
10. Bedrijfshulpverlening en -noodorganisatie
11. Machineveiligheid: afschermingen en beveiligingen
12. Zwangerschap en arbeid
13. Kassawerkplekken
14. Bedrijfsruimten: inrichting, transport, opslag
15. Veilig werken op daken
16. Beveiligen van wand- en vloeropeningen
17. Hijs- en hefmiddelen
18. Laboratoria
19. Verfverwerking
20. Werken onder koude omstandigheden
21. Rolsteigers
22. Werken met verontreinigde grond, verontreinigd (grond)water en verontreinigde waterbodem
23. Toxische stoffen in de houtverwerkende industrie
24. Binnenmilieu
25. Preventie van zware ongevallen door gevaarlijke stoffen
26. Veiligheidsinformatiebladen en werkpleketikettering
27. Ioniserende straling
28. Veilig werken met bestrijdingsmiddelen
29. Fysieke belasting bij het werk
30. Jongeren en arbeid
31. Gezondheidsrisico's van gevaarlijke stoffen
32. Legionella
33. Gedeeltelijk arbeidsgeschied
34. Veilig werken in een explosieve atmosfeer
35. Drukapparatuur
36. Trillingen
37. Veiligheidsmanagementsystemen
38. Arbeids- en rusttijden
39. Elektromagnetische velden
40. Aansprakelijkheid
41. Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer
42. Werkdruk, stress en energie
43. Ongevallenanalyse
44. De preventiemedewerker
45. Risicobeheersing: taakrisicoanalyse, persoonlijke risicoanalyse, werkvergunningssysteem
46. Werken in meld- en controlekamers
47. Organisatie van eerstehulpverlening op de werkvloer
48. Werken onder warme omstandigheden
49. Opzetten van een beleid persoonlijke beschermingsmiddelen
50. Risicocommunicatie
51. Baliewerk
52. Ouderen en arbeidsrisico's
53. Transport over de weg: goederenvervoer
54. Elektrische veiligheid
55. Werken met allergenen

Grenswaarden gezondheidsschadelijke stoffen
Arbowijzer



Bestellingen:

Sdu Klantenservice
Postbus 20014, 2500 EA Den Haag
Telefoon: 070 – 378 98 80
Fax: 070 – 378 97 83
E-mail: Sdu@sdu.nl

