

De stress te lijf

Inzicht, effectieve aanpak en samenwerking

V.Chr.Vrooland

Voorwoord

Zowel op de werkvloer als uit de cijfers over verzuim en WAO-instroom blijkt dat werkdruk en stress zich met grote snelheid tot de meest genoemde klachten in het bedrijfsleven ontwikkelen.

In haar nota "Ruimte om te leven" presenteert de FNV daarom haar voornemen om dit veelkoppig en snel om zich heen grijpend virus gezamenlijk aan te pakken.

In de Stichting van de Arbeid is werkdruk inmiddels door toedoen van de FNV als aandachts- en actiepoint voor de komende jaren erkend.

Voor een effectieve aanpak is nog veel nodig. Voor het eerst zet de FNV het daarom op de agenda van de cao-onderhandelingen.

Het probleem kent zo vele gedaantes en is zo snel opgekomen dat nog geen pasklare oplossingen voorhanden zijn. Maar het probleem is herkend, erkend en moet breed worden aangepakt.

De eerste stappen zullen bestaan uit nader onderzoek naar de omvang ervan, de relatie met het werk, ken- en referentiegetallen. Gelijktijdig zullen afspraken worden gemaakt over werkdruk, productienormen, case-load, bezettingsnormen en overwerk.

Draagvlak en ondersteuning komen in handen van een stuurgroep op sectorniveau, die toeziet op de voortgang van onderzoek. En op de implementatie van de onderzoeksresultaten in een daadwerkelijke en effectieve aanpak. Bij de aanpak in de praktijk worden de activiteiten op de verschillende overlegniveaus en in de verschillende sectoren door de stuurgroep bij elkaar gebracht, uitgewisseld en waar mogelijk gecoördineerd.

Deze brochure levert daaraan een bijdrage. Het brengt de schade in beeld die stress en werkdruk in hun vele gedaantes inmiddels hebben aangericht. Het tweede deel brengt het virus systematisch in kaart. Vanuit die systematiek kunnen de verschillende aanpakken vanuit de sectoren beter worden gericht en elkaar onderling versterken. De vele gedaantes van stress kunnen worden aangepakt op vijf terreinen: het handhaven en bevorderen van vakmanschap en belastbaarheid van individuele werknemers, het respect in sociale werkrelaties, volwaardige functies, een realistische en menselijke bedrijfscultuur en tenslotte de aanpak van de verhoging van het werktempo. Gebreken op deze vijf terreinen zorgen er voor dat mensen, ondanks de inzet van hun beste vermogens, niet in staat zijn taken binnen de gestelde voorwaarden te volbrengen. Ten nadele van mens en bedrijf. Uiteraard is ook een beschrijving van de aanpak van verschillende bonden opgenomen. Het laatste deel geeft praktische antwoorden op de in bedrijven meest gestelde vragen. Verweven in de tekst zijn tal van checks en aandachtspunten op een rij gezet. De auteur heeft de vrijheid gekregen om de het onderwerp naar eigen inzicht en eigen verantwoordelijkheid te behandelen.

In de loop van 1998 zal de regering zich buigen over wijzigingen in de Arbowet. En anders dan op andere terreinen zal de deregulering weer voorop staan. De inlossing van het eigen beleidsvoornemen van het ministerie van SZW (IBA-nota) om door de Arbeidsinspectie de randcondities, normgetallen en procesnormen te laten onderzoeken en vast te stellen voor de twee belangrijkste groepen gezondheidsklachten: fysieke en psychische belasting zou echter een goede voedingsbodem kunnen zijn voor de verdere onderhandelingen en activiteiten van de sociale partners. Minimaal zal echter moeten worden afgesproken dat als de sociale partners onvoldoende resultaten weten te bereiken in hun onderhandelingen de regering de randcondities en procesnormen zullen moeten bepalen waardoor de schade niet nog groter wordt dan ze nu al is.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	- Vier vragen en antwoorden over het verschijnsel stress
Hoofdstuk 2	- Stress: beleving, feiten en trends
Hoofdstuk 3	- Het stressprobleem in maat, getal en diagnose
Hoofdstuk 4	- De basis-oorzaak en een praktische definitie van stress
Hoofdstuk 5	- Het klassieke stressmodel: de werknemer als persoon
Hoofdstuk 6	- Het naoorlogse model: de werknemer, zijn baas en zijn collega's
Hoofdstuk 7	- Het Arbowetmodel: de werknemer en zijn functie; stress door tekortkomingen in iemands functie.
Hoofdstuk 8	- Het jaren '90-adviesmodel: de werknemer en zijn bedrijf: stress door bedrijfskenmerken en -beleid.
Hoofdstuk 9	- Het werkdruk-model als middel voor belangenbehartiging
Hoofdstuk 11	- Praktische vragen en antwoorden
Bijlage	- Relevante wettelijke verplichtingen

Dankwoord

Zonder de bijdragen van de beleidsmedewerkers van de Industriebond, de Bouw- en Houtbond, de Dienstenbond, en de ABVAKABO was deze brochure veel moeizamer gestart. De bijdragen en het commentaar van Wim Sprengers, Marcel Wilders en Jeroen Sprenger waren onmisbaar voor het resultaat. In hoeverre het schrijven van een brochure tussen dennennaalden en oliebollen stresserend is voor een gezin blijft hier onbelicht.

Vincent Vrooland, Amsterdam 5 januari 1998

Hoofdstuk 1 Vier vragen en antwoorden over het verschijnsel stress

Inleiding

De snelle veranderingen in de Nederlandse industrie- en dienstverlening laten zichtbare sporen na op de kwaliteit van het werk. Ondanks alle aandacht voor ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid zijn de gezondheidsklachten van werknemers toegenomen. Binnen de zorg voor werkgelegenheid blijft de zorg voor goede arbeidsomstandigheden blijvend aandacht vragen. Het percentage WAO-ers met fysieke klachten is de afgelopen 30 jaar niet afgenomen maar bijna tien procent gestegen tot 30% van de WAO-instroom. Pas de laatste jaren, na de drempelverhoging binnen de WAO is er sprake van een afname naar 22%. Een spectaculaire stijging heeft echter plaatsgevonden bij de klachten over stress, en met name over werkgerelateerde oorzaken van stress. Ondanks de verhoogde toegangs-eisen tot de WAO is de WAO-instroom vanwege psychische klachten gegroeid van 10 naar 30%. Psychische klachten zijn daarmee de meest voorkomende oorzaak van blijvende arbeidsongeschiktheid geworden. Op een van de belangrijkste oorzaken van stress, tijdsdruk, is Nederland met grote voorsprong koploper in Europa.

Op zich kan een redelijke hoeveelheid stress geen kwaad. Mensen kunnen zelfs niet zonder. Feitelijk is stress immers een lichamelijke reactie op een uitdaging. Er ligt werk te wachten en mensen krijgen zin om dat werk op te pakken. Om hun handen uit de mouwen te steken. Niets aan de hand. Daar leeft Nederland van.

Of niet?

Nee. Een onredelijke hoeveelheid stress is fnuikend. En het ziet er naar uit dat de veranderingen in industrie en dienstverlening in steeds groter mate een overbelasting betekenen voor de werknemers. Er is alle reden de stress te lijf te gaan. De vis wordt te duur betaald. Door werknemers, maar ook door werkgevers en het land als geheel.

Vier vragen

Stress is een verzamelbegrip. Vrijwel iedereen weet wat er mee bedoeld wordt. En waar het door wordt veroorzaakt.

Tot op het moment dat er wat aan moet worden gedaan. Achter de term stress blijken dan zoveel verschillende oorzaken te vinden dat het moeilijk wordt de eventuele aanpak de goede richting op te sturen. En vervolgens blijken de gevolgen ook nog eens aanleiding te geven tot grote verschillen van mening over wat er nu feitelijk aan de hand is.

De meningsverschillen gaan over de volgende zaken:

1 – Is stress belangrijk? En is het belangrijk genoeg om op aandacht en actie aan te dringen?

2 – Is stress iets meetbaars of is het meer een beleving van mensen? En heeft het dan meer met die beleving te maken dan met zg. objectieve stressfactoren?

3 – Sommigen spreken over stress. Maar anderen over werkdruk. Is dat hetzelfde of wordt iets anders bedoeld?

4 – Is het belangrijk om precies uit te zoeken wat onder stress wordt verstaan?

Deze vragen en hun antwoorden worden in de loop van deze brochure verder uitgewerkt.

In dit eerste stuk is voldoende materiaal bijeengebracht voor de eerste indicaties en voor een heldere probleemstelling.

Vier antwoorden

1 – Stress is belangrijk.

Een groot en groeiend deel van de werknemers noemt stress als belangrijkste klacht. En het feit dat tegenwoordig stressklachten de belangrijkste instroom-diagnose bij de WAO is geworden maakt dat aandacht en actie nodig zijn. Maar daar blijft het niet bij. Het is niet zo dat stress uit de lucht komt vallen en van het ene op het andere moment zo serieus is dat iemand er op wordt afgekeurd. De WAO-diagnose psychische klachten is het topje van een ijsberg. Zeer veel werknemers hebben stressklachten zoals slapeloosheid, onzekerheid, chronische vermoeidheid, verhoogde bloeddruk en een groot aantal heeft dat jarenlang zonder uiteindelijk de WAO te bereiken. Stress is ernstig vanwege het grote aantal WAO-ers. Het is minstens zo belangrijk omdat het ook de meeste nog werkende collega's betreft. Voor werkgevers is stress

nog eens extra belangrijk omdat zij de gevolgen er ook van merken in de vorm van ziekteverzuim maar vooral door een afname van de motivatie en de flexibiliteit van hun werknemers.

2 – Stress is meetbaar.

En zelfs op verschillende manieren. Bijvoorbeeld bij enquêtes naar de wijze waarop mensen hun werk beleven. In die zin is stress subjectief en persoonlijk te noemen. Maar de aantallen mensen die het betreft zijn zo immens dat het allang niet meer als persoonlijk probleem kan worden beschouwd. Natuurlijk kan iemand depressief worden van een persoonlijk als zeer ernstig ervaren probleem of ongeluk. Maar het is natuurlijk onzin om te denken dat alle Nederlanders de laatste tien jaar massaal onder privé-probleem gebukt gaan. Iemand kan een auto-ongeluk overkomen. Het kan zelfs zijn dat die iemand daar zelf de oorzaak van is. Maar het aantal auto-ongelukken in Nederland hangt toch meer af van het aantal auto's, de hoeveelheid wegen, de spits, de haast en de weersgesteldheid. En bijvoorbeeld van vermoeidheid door het werk, want in de avondspits zijn er meer ongelukken dan 's ochtends. Iemand kan depressief zijn. Dat klopt. Maar als een snelgroeiende meerderheid van werknemers klaagt over stressfactoren in het werk, dan zijn we het privé-domein van de mensen al lang voorbij. Als we in deze brochure over stress spreken bedoelen we dus voortaan: werkgerelateerde stress of korter gezegd: werkstress.

Naast de omvang van het probleem zijn er ook veel objectieve meetmogelijkheden t.a.v. de oorzaken. Deze kunnen gericht zijn op het werk. Bijvoorbeeld het aantal gewerkte uren, de feitelijke normen, de werk- en rusttijden. Maar ook gemeten problemen over managementstijl of het aantal klachten over seksuele intimidatie. En het is ook objectief aan mensen te meten: gestresseerde werknemers laten allerlei verhoogde bloedspiegels zien. De medische diagnose-mogelijkheden bestonden al lang. Maar dankzij het werk van onder andere de Groningse professor Meijman zijn de medische diagnose- en meetinstrumenten tegenwoordig sterk uitgebreid. Stress in een menselijk lichaam is niet langer moeilijker te meten dan bijvoorbeeld lawaaidoofheid.

3 – Werkdruk en stress verschillen alleen in dimensie van de factor tijd

Wat is het verschil tussen stress en werkdruk? Dat is geen makkelijk te beantwoorden vraag. Voor deze brochure willen we echter wel een scherpe en praktische definitie hanteren.

In principe is er geen verschil tussen stress en bijvoorbeeld de door de mensen ervaren werkdruk. De basisdefinitie van werkstress is immers: **de tijdelijke en/of blijvende fysieke en psychische reactie van een menselijk lichaam op taakeisen die te zwaar zijn om ze binnen de gestelde voorwaarden naar behoren te kunnen vervullen.**

Daarmee is overigens nog maar een deel van de werkdefinitie klaar. Slechte arbeidsomstandigheden, slechte arbeidsverhoudingen, te complex wordende taken kunnen allemaal, op hun manier, belemmerend werken. En te hoge normen in combinatie met te korte tijdsruimte werkt op dezelfde manier uit. Je kunt werkdruk dus evenzeer een stressfactor noemen als gebrekkige ontplooiingsmogelijkheden of onvoldoende zelfstandigheid in het werk. In stressonderzoek worden dergelijke factoren dan ook terecht naast elkaar gezet. Maar... Sommige factoren worden belangrijker in de loop van de tijd. En iedereen weet dat de trend van rationalisering in combinatie met de trend van flexibilisering tot uiting komt in steeds scherper doorgecalculeerde en steeds hogere prestatie-normen. Minder mensen moeten onder slechtere omstandigheden meer presteren dan enkele jaren geleden. De factor tijd, of anders gezegd, gebrek aan tijd, of weer anders gezegd, de verhoging van prestatienormen door vermindering van de beschikbare tijd, hoe je het ook noemt, het levert zowel objectief als subjectief werkdruk op. Mensen worden en voelen zich meer opgejaagd dan vroeger. Voor deze brochure en voor de praktijk gebruiken we stress als de verzamelnaam voor stressrisico's in het werk en hun lichamelijke en psychische gevolgen voor werknemers. En we gebruiken werkdruk als een verbijzondering ervan. Met name de verbijzondering van stress waarbij de factor tijd extra belangrijk is. Onder de term "de gestelde voorwaarden" (zie de definitie boven) neemt de tijdsfactor een steeds belangrijker plaats in.

Voor de FNV en de bonden heeft dat ook praktische achtergronden. De ene branche of de andere sector heeft meer of minder met een bepaald soort stressfactoren van doen. En daarbovenop: in de ene branche of de andere sector is er bij de werkgevers meer of minder overeenstemming over wat objectief aanwezig en objectief meetbaar en veranderbaar is. In de dienstensector worden in een veelheid van bedrijven verschillende combinaties van stressrisico's aangetroffen. Dat is in de industrie niet anders. Maar in de discussies met de werkgevers is voor de meest meetbare en onderhandelbare ingang gekozen. En in de industrie is tijd daarvoor het meest aangewezen. Bij de overheid ligt het weer anders. Daar is een zo direct

relatie tussen budgettering en prestatie dat een bezuiniging of een te kleine verhoging vrijwel direct wordt omgezet in de verhoging van de werkdruk van de betrokken werknemers. En een tussenvorm zie je bij de werktijdverkorting in combinatie met de bezuinigingen op de ziekenhuizen. Door minder goede nieuwe roosters en een onvoldoende herbezetting van met name leidinggevenden vallen de leidinggevenden een halve dag in de week weg. Leerlingen krijgen dan niet de ondersteuning en aanwijzingen die ze nodig hebben om hun werk goed te doen. Daar zie je dan dat hetzelfde afschuifstelsel zorgt voor een combinatie van werkdruk verhoging (minder mensen moeten evenveel doen) als vermindering van leiding en ondersteuning met alle gevolgen vandien. Alle redenen dus om werkstress als verzamelterm te blijven hanteren en werkdruk als een nieuwe en snel opkomende verbijzondering.

4 – Een goede inventarisatie van wat onder stress wordt verstaan is belangrijk maar nog niet voldoende.

Hierboven is al gezegd dat werkstress een verzamelbegrip is. Voor een goede aanpak is het noodzakelijk de oorzaken en gevolgen te kennen. Dat vraagt om kennis van drie aspecten van stress.

1 – Een verbijzondering van aard, locatie en functie. Een al genoemde verbijzondering is werkdruk.

Voorbeelden van andere verbijzonderingen liggen voor het oprapen. Een andere, bij werkgevers veel meer bekende verbijzondering, is organisatiestress. Talloze managers hebben inmiddels de boeken van internationale grootheden als Tom Peters of Kets de Vries gelezen waarin hen wordt uitgelegd dat hun eigen organisatie leidt aan neurotische trekjes, dwz psychologisch dwangmatig bezig is met het sturen op de verkeerde impulsen.

2 – Stress kan verschillen in gradatie. De stressgerelateerde diagnoses waarmee werknemers (en talloze managers!) de WAO in komen staan bekend als burnout, depressie, blijvende gedragsstoornissen, blijvende psychische afwijkingen. Dat is echter niet meer dan het topje van de ijsberg. Het betreft zo'n enkele tienduizenden werknemers per jaar. En het is een eindpunt van een veel groter verhaal. Mensen hebben een groot herstelvermogen. Het aantal werknemers dat zich periodiek ziekmeldt met werkgerelateerde stressklachten loopt in de honderdduizenden. Er is dus veel meer stress dan uit de WAO-cijfers blijkt. En daarmee is het verhaal niet klaar. Bijna 60% van de Nederlandse werknemers meldt stressklachten. Het grootste deel ervan leidt op korte termijn niet tot verzuim of arbeidsongeschiktheid. Maar het leidt wel tot angst, onzekerheid, demotivatie, vluchtgedrag, agressiviteit op het werk, vermindering van samenwerking, verminderde inzet en inzetbaarheid en inflexibiliteit. Stress is daarmee een verzamelnaam voor een euvel waar elk bedrijf elke dag mee te maken heeft.

3 – Stress kan verschillen in oorzaak maar ook in gevolg. De reactie van een lichaam op een te grote druk is verschillend. In principe gaat het om verhoging van adrenaline en van andere stoffen. Maar de gevolgen zijn verschillend. Mensen kunnen angstig worden, onzeker, depressief of korzelig. Maar er kan ook een psychosomatische reactie optreden, bijvoorbeeld rugklachten. Voor leidinggevenden, bedrijfsartsen en huisartsen is het allang geen geheim meer dat bij het merendeel van de lichamelijke gezondheidsklachten stress een van de bijkomende verzwarende componenten is.

4 – Juist de verschillen in ernst en klachten kunnen er toe leiden dat stress niet als zodanig wordt herkend en erkend. En dus niet wordt aangepakt. Net als bij ziekteverzuim wordt stress in de ogen van veel betrokkenen ook telkens opnieuw geïndividualiseerd. Stress wordt dan een persoonlijk probleem genoemd. Maar net als bij ziekteverzuim zijn er ook per bedrijf grote verschillen in de mate en de ernst waarin stress optreedt. Die verschillen zijn te groot om ze aan individuele eigenschappen van mensen toe te kunnen schrijven. Gebeurt dat toch dan raken zowel de mensen als het bedrijf het probleem niet kwijt.

Hoofdstuk 2 - Stress: beleving, feiten en trends

Inleiding: 60 procent van de werknemers heeft met stress te maken

Gelukkig komen er zo langzamerhand gegevens beschikbaar die zowel de ernst van de zaak aantonen en weinig ruimte laten voor onderlinge meningsverschillen.

Belangrijke bronnen zijn de monitorstudies van de Arbeidsinspectie, de groeiende hoeveelheid wetenschappelijke publicaties en de eveneens groeiende case- en branchestudies in het bedrijfsleven.

Het belangrijkste en meest actuele gegeven is dat de Nederlandse werknemers massaal aangeven dat de tijdsdruk op het werk hen te veel wordt: 60 procent van de werknemers was anno 1997 (TNO-NIA-trendanalyse) van mening dat hem of haar te weinig tijd werd gegund om het eigen werk naar behoren en binnen de gestelde tijd en normen af te maken. Daarmee is in 7 jaar een toename van 20 procent bereikt en is de werkdruk met 1 klap tot voornaamste bron van zorg (en leed en kosten) geworden.

Werkdruk is echter niet een op zichzelf staande factor. De laatste 7 jaar zijn ook allerlei andere signalen gegeven die een versterkte aandacht noodzakelijk maken.

Negen belangrijke stressfactoren in het dagelijkse werk

Werknemers vinden hun werk belangrijk. Maar ze maken zich er ook al langer zorgen over. In mei 1991 werd in opdracht van het ministerie van Sozawe een onderzoek ingesteld onder 15.000 werknemers. Hun belangrijkste bron van zorg bleek hun gezondheid te zijn (42%), meteen gevolgd door zorgen over hun werk en hun baan (35%). Daarmee werden toch ook geen onbelangrijke onderwerpen als seks, financiën, slapen, gezin en kinderen ruim verslagen. Nederlanders geven om hun werk. En ze maken zich er zorgen over.

Welke dat zijn is door datzelfde onderzoek eveneens bekend:

De lijst van klachten staat hieronder afgedrukt.

Negen stressoren	Zorgen
1 – onvoldoende hulpmiddelen tijdens het werk	32%
2 – onvrede over het loon	27%
3 – onvoldoende invloed op arbeidsomstandigheden (hoeveelheid werk en tempo)	25%
4 – ontevreden over de werksfeer	22%
5 – onvoldoende vertrouwen in de toekomst	19%
6 – onvoldoende waardering voor prestaties op het werk	17%
7 – ontevreden over de inhoud van het werk	16%
8 – onvoldoende duidelijke taken en verantwoordelijkheden	16%
9 – te grote werkbelasting	9%

Bron: Stress aan het werk in Nederland, De Heus en Diekstra, Sozwawe 1992, S153

De combinatie van gegevens geeft een samenvattend beeld: slechts 1 op de 3 werknemers heeft geen klachten, bijna de helft heeft er drie of meer. Overigens merken de onderzoekers hierbij op dat dit waarschijnlijk een te rooskleurig beeld is omdat er maar weinig laaggeschoolde werknemers aan het onderzoek hebben meegewerkt.

Bijna de helft van de werknemers (42%) gaf in 1992 aan de afgelopen 12 maanden bang te zijn geweest om overspannen te raken.

In 1994 volgde een tweede onderzoek van dezelfde wetenschappers, met een wat scherper resultaat: 15% van de werknemers ervaart meer of minder ernstige problemen met het werk. 75% is van mening voortdurend onder tijdsdruk te moeten werken en 50% van de medewerkers is van mening dat er niet voldoende tijd is om het werk af te krijgen.

Brede erkenning van stressrisico's maar verdeeldheid over effecten en in beoordeling

Dit algemene beeld is in 1995 verduidelijkt door ander onderzoek. Zo is door het ministerie van Sozawe een zg. netwerkstudie naar fysieke belasting en stress uitgevoerd in een drietal sectoren: de kleinmetaal, de detailhandel en de automatiseringsbranche.

Uiteraard zijn onderzoekers steeds eigenwijs genoeg om, met verwijzing naar eerdere onderzoeken, zelf toch weer andere vragen te bedenken. Het nadeel ervan is gebrek aan continuïteit, het voordeel er van is iets meer uitgespitte kennis.

De stressfactoren die in het netwerk zijn onderzocht zijn: hoge werkdruk, weinig regelmogelijkheden en weinig ontplooiingsmogelijkheden. In alle drie de branches gaven tussen de 20 en 70 procent van de bedrijven aan dat deze drie aspecten bij hen risico-factoren vormen.

	Hoge werkdruk	Weinig regelmogelijkheden	Weinig ontplooiingsmogelijkheden
kleinmetaal	27,6%	36,7%	28,6%
detailhandel	32,8	18,1	13,1
automatiseringsbranche	71,6	24,5	3,7

De weergegeven percentages geven overigens de meningen weer van de werkgevers.

Heel interessant zijn hun opvattingen over de achtergronden van psychische problemen. En nog interessanter zijn hun ideeën over wat nu feitelijk het probleem is.

	Motivatie	Verloop	Verzuim	Risico's
kleinmetaal	44%	23%	32%	15%
detailhandel	29%	7%	8%	1%
automatiseringsbranche	21%	10%	15%	12%

Een bijkomend probleem is nu dat de werkgevers wel problemen zien maar sterk verschillen in hun opvattingen over de oorzaken ervan. In het kader van dit boekje beperken we ons tot hun mening over de oorzaken van psychische problemen. Vooruitlopend op de volgende paragraaf over WAO en verzuimcijfers vermelden we hier dat zo'n 70% van de werknemers met psychische klachten een directe relatie legt tussen hun klachten en hun werk. Zouden de werkgevers het daarmee eens zijn dan ontstaat er een effectief draagvlak voor de aanpak ervan. Het antwoord is echter sterk wisselend.

Psychische klachten van werknemers komen meestal door hun werk	ja	nee
Kleinmetaal	11,1%	85,2%
Detailhandel	10,7%	78,8%
Automatiseringsbranche	18,4%	71,5%

De conclusie is duidelijk. De werknemers geven veel stressoren aan in hun werk. De werkgevers zien ook psychisch belastende factoren, zij het minder. Toch kan er dan wat aan worden gedaan. Over de oorzaak van psychische klachten blijken er echter grote tegenstellingen: de werknemers kijken naar het werk en de werkgevers kijken naar de persoon van de werknemer. Beide leiden zo schade. De werknemer omdat hij weinig kans maakt dat er wat aan de door hem geuite klachten gebeurt. En de werkgevers omdat die zo weinig kans maken om beter gemotiveerd personeel te krijgen.

Deze tegenstellingen zijn wat extremer in het midden en kleinbedrijf, maar ook in de grotere bedrijven zien we hetzelfde beeld:

- **Er is erkenning voor de problemen**
- **Er is een verschil van mening over de oorzaken**

In 1993 is er in opdracht van het ministerie van Sozawe een landelijke inventarisatie gemaakt van de risico's voor stress en fysieke belasting.

Deze had betrekking op een veel groter aantal bedrijfstakken. De trend is ongeveer hetzelfde, zij het dat de verschillen aanmerkelijk kleiner zijn als in de bovengenoemde branches. Alweer is hier overigens het na- en voordeel dat er iets andere vragen zijn gesteld. De in dit onderzoek gestelde vragen hebben betrekking op werktempo, regelmogelijkheden, werktijden, ondersteuning op het werk van collega's en leiding (support) en ontplooiingsmogelijkheden.

In het onderstaande overzicht geven we de meningen weer van de werkgevers en de ondernemingsraden van alle bedrijfstakken tezamen.

Aanwezigheid risico-factor?	Werkgevers vinden van wel	Ondernemingsraden vinden van wel
werktempo	53%	61%
regelmogelijkheden	26%	26%
werktijden	15%	22%
support	24%	36%
ontplooiing	30%	30%
geen risico	30%	26%

De gemiddelde scores bestaan overigens uit opgetelde grote verschillen per bedrijfstak. Zo springen de werkgevers bij de banken en in de transportsector er uit met hun mening dat in meer dan 60% van de bedrijven een te hoog werktempo een risico is.

Wat er staat is dat beiden, werkgevers en ondernemingsraden van mening zijn dat er veel risico-factoren aanwezig zijn.

Wat er nog niet staat is in hoeverre zij dat als probleem ervaren. Dat wordt weergegeven in de onderstaande tabel.

Is deze factor een stress-risico?	Werkgevers vinden van wel	Ondernemingsraden vinden van wel
werktempo	18%	30%
regelmogelijkheden	3%	6%
werktijden	4%	11%
support	10%	21%
ontplooiing	8%	11%
geen risico	73%	58%

De trendanalyse van TNO-NIA: topscore van werkdruk

Een van de meest verheugende ontwikkelingen op het gebied van arbeid en gezondheid is dat het NIA zich heeft voorgenomen vanaf 1997 een jaarlijkse trendanalyse uit te geven over werk en werkomstandigheden. Daarmee wordt een oude traditie weer in ere hersteld. De trendanalyse bestaat uit de verzameling van door het NIA en andere instellingen voortgebrachte gegevens, aangevuld met een eigen analyse. Interessant is overigens ook dat voor het eerst systematisch Nederlandse onderzoeksgegevens worden vergeleken met die van andere EG-landen.

De trendanalyse voor 1998 - 2000 is samen te vatten in 1 zin: werkdruk is het probleem van de komende jaren.

Tussen 1990 en 1993 loopt het aantal werknemers dat meldt onder tijdsdruk te werken op van 52 naar 56 procent. In 1994 vindt een belangrijke trendbreuk plaats, die overigens het resultaat is van een veranderende vraagstelling. In dat jaar meldt 38% van de werknemers een hoge werkdruk. Maar de trend blijft, want in 1995 is de 42% al weer bereikt. Volgens de oude vraagstelling is er zelfs helemaal geen sprake van een trendbreuk: in 1995 klaagde 59% van de werknemers over een hoge werkdruk.

Opvallend, zo meent het NIA is dat de bezorgdheid van de werkgevers tussen 1993 en 1995 wel reëel is teruggelopen.

Kijken we naar Europa dan blijkt uit de trendanalyse dat Nederland koploper is wat betreft werkdruk.

Hoog tempo in NL en EG	1990	1995
Nederland	50%	58%
EG	35%	42%

Andere relevante stressoren die veelvuldig voorkomen, zowel in Nederland als in andere EG landen zijn zeer strikte en korte levertijden (50-70%), gebrekkige aansluiting tussen opleiding en werk (kunnen en mogen, 22%), te weinig ontplooiingsmogelijkheden, monotone taken (32%).

Bij de traditionele fysieke arbeidsomstandigheden wordt een afname van vuil werk gemeld, evenals een afname van lawaai. Het zware lichamelijke werk is echter ongeveer gelijk gebleven (20%).

Wat opvalt is dat de algemene zware lichamelijke arbeid in toenemende mate wordt gepreciseerd in specifieke zware lichamelijke arbeid: zo'n twintig procent van de Nederlandse werknemers werkt 50% of meer van de werktijd in een zeer moeilijke of pijnlijke houding.

Werkdruk, werktijdregelingen en flexibilisering

De gemiddelde werkweek neemt in Nederland de laatste jaren af. De 38-urige werkweek is voor velen opgevolgd door de 36-urige werkweek. Leuk voor de treinreiziger en de automobilist die vrijdag minder last heeft van verkeersindigesties. Of de ADV ook zo heeft uitgepakt als de bedoeling was is echter onderwerp van discussie. En in ieder geval iets dat genuanceerd moet worden.

Vast staat dat de Nederlandse werknemer gemiddeld een uur korter werkt per week dan zijn Europese collega's. Minder uren werken, in ruil voor meer werkgelegenheid.

Op verschillende manieren is dit echter maar ten dele gelukt. De totale werkgelegenheid in Nederland is de laatste 15 jaar niet gestegen. In plaats daarvan heeft de snelle opkomst van deeltijdwerk er voor gezorgd dat meer mensen op enige manier en gedurende enige tijd aan de slag zijn.

Op zich is werktijdverkorting en de toename van deeltijd werk een goede zaak: mensen krijgen meer hersteltijd.

Maar dat veronderstelt wel dat de werkdruk niet tegelijkertijd is toegenomen. En dat is helaas op veel plaatsen wel het geval. Met de herbezetting van de door werktijdverkorting vrijgekomen uren is het namelijk minder gelukt. En voor zover dat gepaard ging met het handhaven van de bestaande prestatienormen of onvolledig is opgevangen met behulp van uitgekiende roosters heeft de werktijdverkorting, temidden van de groeiende economische bedrijvigheid zowel als de toegenomen rationalisering van arbeidsorganisaties, ook een rol gespeeld bij de toegenomen werkdruk. Feitelijk wordt zowel vanuit de Industriebond als vanuit de Bouwbond geen afname maar juist een langzaam stijgende lijn in het aantal uren per week gemeld. In de trendanalyse van het NIA worden cijfers gepresenteerd waaruit blijkt dat 52% van de werknemers meer tijd werkt dan feitelijk volgens het arbeidcontract is geregeld. Ook professor Meijman uit Groningen komt uit eigen onderzoek in 1994 tot soortgelijke conclusies. Een groot deel van de Nederlandse werknemer werkt de laatste jaren niet minder maar juist meer uren. Daarbij gaat het niet alleen om uitvoerende werknemers, met name ook direct leidinggevenden melden een groeiend aantal overuren. Naar schatting zouden de overuren die anno 1997 worden gemaakt goed zijn voor 100.000 nieuwe arbeidsplaatsen. De reden dat werknemers, ondanks de afspraken over herbezetting, toch overuren draaien wordt snel duidelijk: bij een toenemend aantal werknemers overheerst onzekerheid over de eigen toekomstige baan: het vertrouwen in de eigen werkzekerheid is in Nederland tussen 1985 en 1995 gedaald van 73 naar 61%: de voorgenomen employability is vooralsnog een plan dat zich nog niet heeft vastgezet in de hoofden van de werknemers. Op zich is dat geen verrassing. Een zoektocht van professor Bolweg naar de "nieuwe werknemer", in opdracht van de werkgevers, heeft in 1995 nog geen resultaat gehad.

Daarmee is de zoektocht naar stressoren echter wel twee stappen verder: zowel werk- en baanonzekerheid als werkdruk zijn immers beide bekende stressfactoren. Daar waar de werktijdverkorting is omgezet naar werkdagen van langer dan 9 uur is, bij gelijkblijvende prestatienormen een objectief maar sluipende stressstimulus te vinden. Uit onderzoek naar de relatie tussen werktijd per dag en concentratievermogen blijkt een verminderde belastbaarheid tijdens de laatste anderhalf uur. Blijven de prestatie-eisen gelijk dan stijgt de werkdruk.

Hoofdstuk 3 - Het stressprobleem in maat, getal en diagnose

Werkstress is een van de belangrijkste gezondheidsproblemen voor de komende jaren. Uiteraard vraagt dat om ondersteuning in maat en getal. Wat is er aan de hand?

De WAO-cijfers: 30% van de WAO-diagnoses en 6 miljard gulden.

Verzekeringsartsen spreken al enige jaren over de epidemie van psychische arbeidsongeschiktheid. Bij de invoering van de WAO in 1967 werd 11 procent van de instroom in deze nieuwe arbeidsongeschiktheidswet veroorzaakt door psychische klachten. Tien jaar later was dat 20% en nog eens toen jaar later, in 1988 was dat gestegen tot 30%. En bij een groeiend deel gaat het om werkgebonden oorzaken.

En het is een groei waarvoor zeker nog geen afdoende remedie is gevonden. De maatregelen die de laatste jaren zijn getroffen om de toestroom naar de WAO in te dammen hebben niet geholpen. Sinds 1993 toen de wet terugdringing Beroep op de Arbeidsongeschiktheidsverzekeringen van kracht werd is de drempel tot toetreding aanmerkelijk verhoogd. Het is sindsdien noodzakelijk

- dat ziektes objectief (medisch) vaststelbaar zijn (vage klachten worden niet meer erkend),
- er wordt gecheckt of de werkgever voldoende aan reïntegratiepogingen heeft ondernomen,
- of de werknemer wel werkwilbig is
- en bovendien is de aantrekkelijkheid van de WAO als alternatief voor betaalde arbeid zeer aanmerkelijk afgenomen.

Een erkend deskundige zoals de Utrechtse hoogleraar Schaufeli sprak dan ook, tijdens zijn inaugurale rede in 1994, de verwachting uit dat de toestroom tot de WAO op grond van psychische klachten wel zou afnemen. En dat is dus niet gebeurd. Nog erger, de groei gaat onverminderd door. En inmiddels komen door onderzoek en analyse steeds meer getallen boven water die de ernst van het stressprobleem ondersteunen. In 1991 schatte de toenmalige staatssecretaris de kosten van psychische overbelasting al op ruim 5,5 miljard gulden. En zes jaar later is daar nog eens 500 miljoen bijgekomen. Nog afgezien van de kosten van de groeiende maar vooralsnog grotendeels vergeefse inspanningen van gezondheidszorg, arbodiensten en bedrijven om de epidemie in te dammen.

Naast deze gemiddelde cijfers zijn er ook cijfers die extra risicoroeppen aangeven: zowel de overheid (48%) als de dienstensector als geheel springen boven het gemiddelde uit.

Een extra dimensie is dat de werknemers die door psychische belasting arbeidsongeschikt raken gemiddeld jonger zijn, relatief in hogere mate worden afgekeurd en ook minder kans op werkhervatting hebben dan hun collega's die op andere gronden worden afgekeurd.

Toetreding tot WAO: Diagnoses	1967	1985	1990	1995
Bewegings-apparaat	25%	29%	32%	22%
Psychische klachten	11%	23%	30%	30%
Hart-vaatziekten	22%	15%	10%	6%
Ademhalingsziekten	11%	5%	4%	onb

Ziekteverzuim

De WAO-cijfers zijn tegenwoordig de enige min of meer betrouwbare cijfers over gezondheid en werk. Sinds de verantwoordelijkheid voor het verzuim grotendeels is geprivatiseerd zijn immers de cijfers over dat verzuim niet echt betrouwbaar meer. Met name het kortdurende verzuim wordt niet goed meer geregistreerd. In hoeverre stressproblemen meespelen in dat korte verzuim is dus onduidelijk. Maar de algemene cijfers zijn wel bekend: ook bij het verzuim gaat het in dertig procent van de klachten om psychische belasting. En ook hier vinden we een groei van het probleem. Tachtig procent van de verschillen in verzuimpercentage tussen bedrijven wordt veroorzaakt door het langdurige verzuim. Dat is het verzuim dat langer dan zes weken duurt. En juist bij dat verzuim vinden we, naast rugklachten, het verzuim op grond van psychische klachten terug. Stress, is daarbij de verzamelnaam voor een grote hoeveelheid uiteenlopende klachten. Depressiviteit en overspannenheid zijn daarbij de gewone woorden voor de doktersvertalingen in "surmenage" en "nervus-functionele klachten". Het idee dat het daarbij vooral om persoonlijke zaken gaat is na diverse proefschriften (o.a. van Schoer en Terluin) vervuild voor de wetenschap dat 70% van de

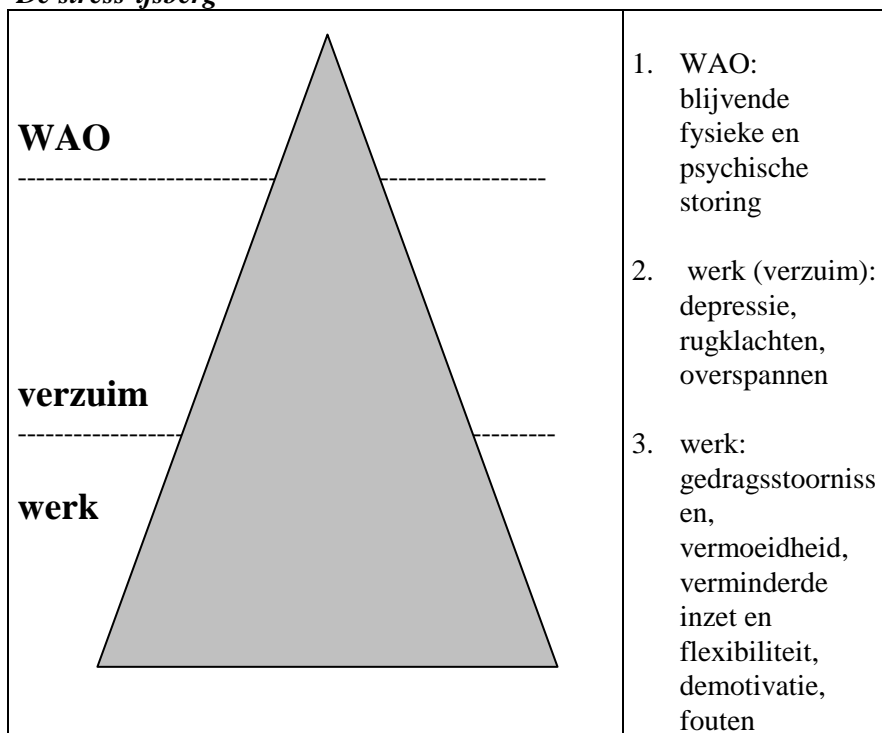
betrokken werknemers een directe relatie legt met hun werk en dat werk als voornaamste bron van hun klachten aanwijst.

Eerder in deze brochure is al genoemd dat stress zowel vertaald wordt in fysieke als in psychische klachten. Een deel van bijvoorbeeld de rugklachten van werknemers heeft ook werkstressgerelateerde achtergronden. In het onderstaand overzicht worden de stressklachten opgesomd zoals die in de WAO, bij het verzuim en op het werk voorkomen. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen een situatie met te weinig uitdagingen, een goede relatie tussen moeten en kunnen en een te grote druk op werknemers.

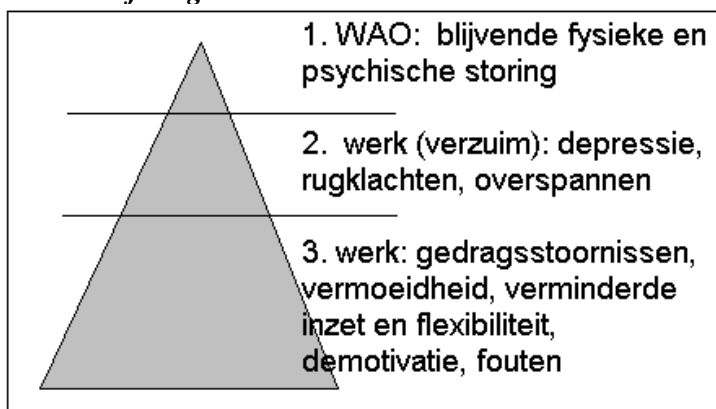
De vicieuze cirkel en de stress-spiraal

Stress bij de ene werknemer of manager veroorzaakt ook stress bij zijn of haar collega's. Gedragsverandering, depressie, demotivatie, onzekerheid hebben vaak een grote uitstraling op het werk. Zo ontstaat een vicieuze cirkel. Een extra belasting ontstaat als het verzuim door stress niet door andere werknemers wordt opgevangen. En dat is met name bij het verzuim tot twee weken niet het geval. En in de dienstensector in de regel zelfs niet het geval. Dat betekent dat voor iemand die het allemaal te veel is geworden en zich ziek moet melden bij terugkeer een onprettige verrassing wacht: het werk heeft zich opgehoopt en de tijdsdruk is nog groter geworden. Stress kan zo uitlopen in een vicieuze cirkel of, erger nog, in een stressspiraal.

De stress-ijsberg



De stress-ijsberg



Normen

Op veel terreinen kennen we in Nederland normen. Zowel in de CAO's als in de afzonderlijke bedrijven. De belangrijkste zijn opgesloten in werktijdenregelingen, functieomschrijvingen en prestatienormen. T.a.v. stressrisico's zijn er dus tal van normen waarbij de overschrijding ervan een voorspellende waarde heeft voor het ontstaan van stress.

Maar helaas ontbreken vooralsnog de normen over stress zelf. In Nederland en trouwens ook in het buitenland worden namelijk voor vergelijkende cijfers gebruikt. Stress is meer of minder ernstig als het meer of minder dan gemiddeld voorkomt. Maar inmiddels is dat gemiddelde opzichtig gegroeid. De Stichting SKB (Kwaliteitsbevordering Bedrijfsgeneeskunde) beschikt over duizenden referentiemogelijkheden en heeft nu de opdracht om door middel van onderzoek tot normen te komen.

Overzicht van reacties op de mate van stress: in de WAO, bij het verzuim en op het werk

Te weinig eisen	Taak-eisen op menselijke maat	Teveel eisen, te grote druk
<ul style="list-style-type: none"> • verminderde motivatie • verveling • geringe betrokkenheid • gevoel niet erkend te worden • geen zelfrespect 	<ul style="list-style-type: none"> • iets herkenbaars tot stand brengen • erkenning van prestatie • sociale waardering • zelfrespect • creativiteit • duurzaam rendement voor zichzelf en het bedrijf 	<p>denken</p> <ul style="list-style-type: none"> • verminderd concentratie-vermogen • vernauwing van aandacht • afnemen creativiteit • apathie • geringe tolerantie • minder besluitvaardigheid • burnout <p>emoties</p> <ul style="list-style-type: none"> • onzekerheid • angstgevoelens • onzekerheid • depressiviteit • vijandigheid • minderwaardigheidsgevoel <p>gedrag</p> <ul style="list-style-type: none"> • irritatie • agressief gedrag • rusteloosheid • inefficiënt gedrag • paniek • veronachtzaming risico's • vermijdingsgedrag\vluchten • compensatie-gedrag (drank bijvoorbeeld) • verzuim <p>lichamelijk</p> <ul style="list-style-type: none"> • verhoogde bloeddruk • verhoogd cholesterol • verhoging bloedsuikerspiegel • hoofd-, nek-, schouderklachten • verandering in spierspanning • maagklachten • hartinfarct • overlijden: karoshi

Bron: o.a. I-SZW: inventarisatie van risico's voor stress en fysieke belasting 1994

Hoofdstuk 4 - De basis-oorzaak en een praktische discussie over stress

Iedereen weet wat stress is. Iemand voelt zich opgejaagd, wordt korzelig in de omgang met anderen, houdt maar niet op met over een bepaald probleem te praten, is overspannen, depressief, slaapt slecht, staat altijd moe op: voor anderen is het duidelijk wat er aan de hand is. Stress!

Stress heeft op die manier een negatieve betekenis. Als het even kan dan liever zonder. In bedrijfstermen wordt stress vaak weergegeven op twee manieren:

1 – de taken die mensen worden opgelegd zijn te groot of te complex voor de kennis en vaardigheden die mensen hebben;

2 – er is te weinig tijd of de prestatienormen zijn te hoog om de gestelde taken binnen de gegeven termijn te verrichten.

In het eerste geval spreken we van stress, in het tweede van een bijzonder aspect van stress: werkdruk. De combinatie is ook mogelijk:

3 – Stress ontstaat als taken te groot of te complex zijn voor werknemers om ze, met inzet van hun kennis, vaardigheden en hulpmiddelen, binnen de gestelde voorwaarden te volbrengen.

Een nadeel van deze formulering is dat stress op deze manier altijd negatief is. Stress wordt daarmee namelijk gelijk gesteld met teveel stress. Maar te weinig stress is ook niet goed.

De basis van stress

Voor een goede aanpak van stress moet je opnieuw beginnen.

In zijn oorspronkelijke betekenis is stress niets anders dan een psychische en lichamelijke reactie van een mens op iets wat in zijn omgeving gebeurt. Stress is een instinctieve reactie van iemand op zijn omgeving. Mensen hebben miljoenen jaren in de bossen geleefd, daarna duizenden jaren op het platteland en pas een eeuw brengen ze een deel van hun leven door op kantoor of in een fabriek.

Maar stress was er al in het begin. Stress is een manier waarop een lichaam reageert, psychisch maar ook fysiek, op zijn omgeving. Het vanouds bekendste stressverschijnsel is de reactie op gevaar. Al bij de eerste mens, feitelijk bij alle diersoorten, vindt er onmiddellijk een verhoging plaats van het adrenaline-gehalte in zijn bloed als hij een gevaarlijk dier tegenkwam of op een andere manier bedreigd werd. Maar hetzelfde gebeurde ook als hij iets tegen kwam dat hij graag wilde hebben.

Feitelijk is de mens een sociaal dier dat niet zonder uitdagingen kan. Mensen die eenzaam worden opgesloten kwijnen weg. Maar mensen die constant op een te hoog niveau moeten presteren raken over hun toeren.

Kernpunten bij stress

Kernpunt bij elke discussie over of aanpak van stress zijn derhalve de volgende punten:

1 – Stress is per definitie niet een persoons-eigenschap: stress bestaat alleen in relatie tot een externe gebeurtenis.

2 – Stress is een fysieke en psychische reactie op een gebeurtenis. Waar het daarbij om gaat is de menselijke maat. Te weinig stress geeft gelijksoortige problemen als teveel stress.

3 – Stress kan maar gedeeltelijk worden aanpak door de stressbestendigheid van mensen te verhogen of hen op stressbestendigheid te selecteren. Omdat het altijd om een relatie gaat tussen mens en stressfactor moet ook de stressfactor zelf worden aangepakt.

4 – Een stressfactor kan drie mogelijke reacties oproepen: een adequate reactie, vluchtgedrag of gebrek aan reactie wegens onmacht. Met name dit laatste geeft zowel fysieke als psychische klachten.

5 – De mate waarin een gebeurtenis te veel stress veroorzaakt hangt af van 1) de ernst van de gebeurtenis en 2) het reactievermogen van de betrokken persoon.

6 - Opleiding, kennis, ervaring en sociale ondersteuning door collega's en leidinggevenden zijn de meest voor de handliggende manieren om de stressbestendigheid van personen te verhogen.

Wetenschappelijk gezegd: het gaat er om de hoeveelheid gedragsalternatieven van mensen te vergroten.

7 – Logischerwijs is ook het aanpakken van de stressfactor zelf noodzakelijk. Mensen kunnen veel hebben, maar het elastiek kan niet al te veel en al te vaak worden uitgerekt.

8 – Mensen kunnen herstellen van stress of hun reactievermogen opladen. Pauzes, slaap, aangepaste werktijden zijn van vitaal belang voor dit herstellvermogen. Omdat stress ook slaperigheid en vermoeidheid geeft kan er een vicieuze cirkel ontstaan waardoor mensen steeds minder kunnen verdragen (veranderingsmoeheid, demotivatie enz).

9 – Op grond van het voorgaande komt de tijd (hersteltijd) ook als zelfstandige en belangrijke factor naar boven (te lange dagen, te weinig of verkeerd gekozen pauzes, afwisseling van moeilijk en makkelijker taken gedurende bepaalde tijden, onregelmatig werk in slechte roosters, ploegendienst voor ouderen enz).

10 – Is de stressfactor te groot of duurt ze te lang of worden de mensen te weinig herstellmogelijkheden en gedragsalternatieven geboden dan leidt stress tot blijvende fysieke, psychosomatische en psychische klachten. Depressiviteit, burnout (de emmer is leeg), angst, rugklachten, hartinfarct , de dood zijn voorbeelden.

In Japan hebben ze zelfs een apart woord voor dood door stress van werknemers: karoshi.

Deze gevolgen van stress zijn al in een eerder hoofdstuk in een schema opgesomd.

Uitwerking

De eerste onderzoekers naar stress construeerden een eenvoudig *actie-reactie-model*: stress was de fysieke reactie op een externe prikkel. Freud was de eerste die deze reactie omschreef, naar aanleiding van de reactie van zijn patiënten op privé -gebeurtenissen.

De Amerikaan Selye, de feitelijke grondlegger van het stressmodel, (1939) voegde daar een beroemd model aan toe: het *fight or flight-model*. In feite gaat het om de mate waarin een mens in staat is te reageren op onvoorziene meestal bedreigende gebeurtenissen. Het gaat, in half-engels gezegd, om het copingmechanisme, het *verdedigings-mechanisme*.

Tijdens de beroemde Hawthorne-experimenten in fabrieken werd geconstateerd dat mensen beter gaan presteren als er aandacht aan ze wordt besteed. Jaren later werd dit geformaliseerd in een toevoeging aan het stress-model. Tegenover de taak-eisen van het werk staan in dit model niet langer de mensen alleen, *ook de sociale ondersteuning is belangrijk door haar grote invloed op de belastbaarheid van de werknemers*. Zo werd niet alleen de werkbelasting maar ook de sociale dimensie van *belastbaarheid* onderwerp van aandacht.

De internationale geleerde Karasek, de laatste 10 jaar actief voor de ILO te Geneve, bracht de volgende verfijning aan: *niet de taak-eisen alleen, maar ook de regelmogelijkheden* van de werknemers bepaalden het resultaat. Daarmee kwamen zelfstandigheid in het werk en zeggenschap over tempo en volgorde op de agenda.

De laatste toevoeging is niet door een geleerde maar door de werknemers zelf, via enquêtes toegevoegd: *de tijdsdruk*.

Bij elkaar onstaat zo het onderstaande basisbeeld van stress

Tijdsdruk



Stressbronnen	Hulp voor werknemers	Gevolgen
<p>Maatschappelijke gebeurtenissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • tempo verhoging • verzakelijking • afbouw sociale zekerheid • flexibilisering <p>Slechte sociale ondersteuning</p> <p>Werk-eisen</p> <ul style="list-style-type: none"> • hoeveelheid werk • pieken en dalen • complexiteit • bezwarende omstandigheden • onvoldoende middelen • onvoldoende eigen controle • bezwarende verhoudingen • tempo <p>Privé- gebeurtenissen</p> <ul style="list-style-type: none"> • familie, kennissen • incidenten 	<p>Kwalificatie Zeggenschap Informatie</p> <p>Goede sociale ondersteuning Sociale cohesie</p>	<p>Goed werk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groei vakmanschap • Groei motivatie • Tevredenheid • Inzet <p>Vluchtgedrag</p> <ul style="list-style-type: none"> • demotivatie • inflexibiliteit • slechte resultaten • agressie <p>Tijdelijke en uiteindelijke blijvende vermindering van coping-capaciteit (belastbaarheid)</p> <ul style="list-style-type: none"> • verzuim • WAO • burnout • blijvende psychische of fysieke schade

Hoofdstuk 5 - Het klassieke stressmodel : de werknemer als persoon

Het schema voor de komende vier hoofdstukken

Iedereen weet wat stress is. Maar bij nader inzien bestaan er toch veel meningsverschillen. De werkgevers denken bijvoorbeeld meer aan een individueel model. En de Arbeidsinspectie heeft jarenlang aan een “functie-model” gedacht. En het “werkdruk-model” heeft van allerlei modellen wel wat.

Zo praat iedereen langs elkaar heen. In de komende vier hoofdstukken stellen we systematisch orde op zaken. En dat doen we aan de hand van de vier sterk verschillende en in opeenvolgende historische periodes ontwikkelde modellen. Het voordeel ervan is groot omdat elk model tegelijkertijd naar een eigen werkterrein en eigen niveau verwijst waarop de stress (of de werkdruk zo u wilt) kan worden aangepakt.

De vier modellen overlappen elkaar weinig, zijn alle vier nog steeds geldig, voegen ieder iets specifiek toe en zijn daarom handig om stress te plaatsen en effectief aan te pakken.

- 1 - Het klassieke model : de werknemer als persoon: de persoonlijke stressgevoeligheid van mensen.**
- 2 – Het naoorlogse model: de werknemer, zijn baas en zijn collega’s: stress door sociale relaties.**
- 3 – Het Arboretmodel: de werknemer en zijn functie; stress door tekortkomingen in iemands functie.**
- 4 – Het jaren ‘90-adviesmodel: de werknemer en zijn bedrijf: stress door bedrijfskenmerken en – beleid.**

In de komende vier hoofdstukken zullen we telkens 1 model behandelen. En van elk model zullen we trachten aan te geven wat in onze tijd de betekenis er van is.

Voor degenen die vervolgens gaan werken met de moderne werkdruk-lijsten is het handig om oorzaak en aanpak van de diverse items onder te brengen in een van de bovenstaande modellen. En de rest te behouden in het werkdruk-model zelf, want dat heeft ook een eigen vernieuwing gebracht: de introductie van de factor tijdsdruk.

Het werkdruk model is daarom zowel een halve compilatie van de bovenstaande modellen als te beschouwen als een vernieuwing. Het wordt behandeld in hoofdstuk 10.

Het klassieke model : de werknemer als persoon

Freud was omstreeks 1915 de eerste die het fysieke copingsmechanisme beschreef. En lange tijd leek stress ook vooral een factor die bij zijn soort klanten behoorden: de zeer gegoede burgerij. Pas in onze tijd is stress “gedemocratiserd”. De individualisering van Freud heeft zich in vele hoofden vastgezet en is nog steeds zeer populair.

Bij de ontwikkeling van de arbeidswetenschappen door Taylor en Ford werd niet aan stressrisico’s voor werknemers gedacht. De door hen bedachte verregaande arbeidsdeling was vooral technisch van aard. Een normale arbeider werd geacht bij binnenkomst van de fabriek zijn hersens naast zijn hoed aan de kapstok te hangen en te doen wat de lopende band hem voorschreef. Charly Chaplin heeft dat treffend uitgebeeld in zijn film Modern Times. Maar vergeten is bijvoorbeeld dat ook het Amerikaanse Congres de ideeën van Taylor als beneden de menselijke maat heeft afgewezen.

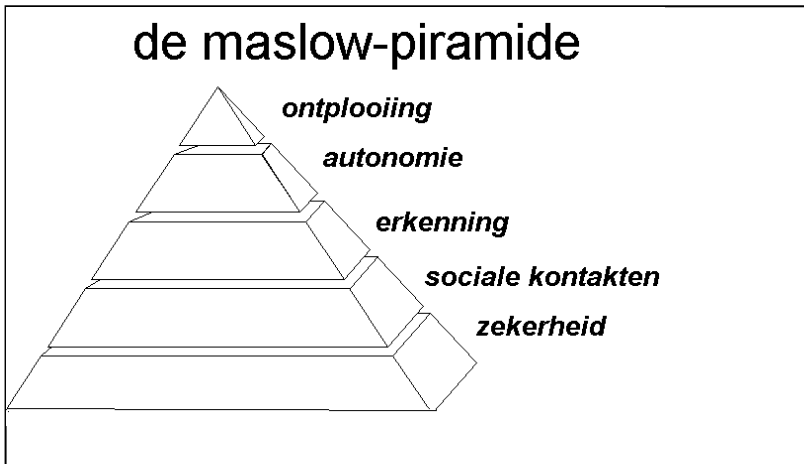
Alle mensen hebben hersens, emoties en gevoelens. En iedereen reageert op te veel of te weinig externe prikkels.

Maar inderdaad niet in gelijke mate.

Individuele verschillen in reacties op stress

Wat voor de een een stressfactor is kan voor de ander een uitdaging zijn. Mensen verschillen in persoonlijke kwetsbaarheid. De bijzondere constructie in Nederland dat er formeel bij het aannemen van personeel geen medische keuring mag worden verricht sluit niet uit dat op zeer grote schaal mensen van tevoren op stressbestendigheid en andere persoonlijke eigenschappen worden gekeurd. Bij heel veel personeelsadvertenties wordt gemeld dat een psychologisch onderzoek deel uitmaakt van de selectieprocedure. Feitelijk is het selectie-wezen een booming-business. En de voorkeur gaat dan uit naar mensen die veel eisen als een uitdaging zien, die weten aan te pakken, snel kunnen besluiten, flexibel en zelfstandig hun keuzes kunnen maken, ideeën snel kunnen omzetten in daden en een grote betrokkenheid bij hun werk aan de dag leggen. In de psychologie worden dat type-A-personen genoemd, te onderscheiden van hun wat meer relaxte broeders en zusters, de type-B-persoonlijkheden.

Wil stress worden vermeden dan moet rekening worden gehouden met wat mensen willen. Dat is al heel lang geleden in kaart gebracht door Maslow. Hij bedacht een piramide van fundamentele behoeften van mensen.



Mensen willen allereerst een huis, een baan, eventueel een partner: zekerheid is de basisbehoefte van iedereen.

Is dat voor elkaar dan gaat het om de realisatie van de volgende wens: deel uit te maken van een groep, goede sociale relaties op het werk, een teamgevoel, een afdelingsidentiteit enz. enz.

Voor de meeste werknemers wordt de tevredenheid over hun werk en hun baan op dit niveau bepaald. Maar niet minder belangrijk is dat mensen ook gewaardeerd willen worden voor wat ze doen. Zowel als groep als persoonlijk zijn respect, waardering en erkenning van wezenlijk belang voor het functioneren van mensen en van een bedrijf.

Voor zover een functie of een beroep dat toelaat bestaat er ook iets als professionele erkenning. Mensen willen iets zijn en iets kunnen. En daarin willen ze zowel zelfrespect als het respect van anderen.

In professionele organisaties of op sommige afdelingen kunnen werknemers nog verder komen. Dan maken ze zich los van het groepsgevoel en los van hun behoefte aan externe waardering: ze zijn voldoende overtuigd van eigen kunnen en willen met rust gelaten worden: ze willen autonomie in hun werk. Op onderdelen vind je deze behoefte ook al eerder terug: niemand wil al te veel op zijn vingers worden gekeken en de meeste mensen hebben er behoefte aan om het tempo en de werkvolgorde op hun eigen fysieke en psychische vermogens (inclusief kennis en ervaring) af te stemmen.

Het hoogste stadium is de uitdaging tot persoonlijke ontplooiing. In bedrijven is dit veelal slechts voor 1 of enkele directeuren weggelegd.

De attributiefout

Andere onderzoekers hebben vastgesteld dat mensen verschillen in de mate waarin de problemen in het bereiken van hun ambities (en zeker de bovengenoemde basis-ambities) bij zichzelf zoeken of bij anderen.

Hier duikt een gemeen maar fundamenteel trekje op. Psychologisch gaat het om de volgende constructie:

1 – Ik doe mijn best.

2 – Als er een probleem is ligt dat dus niet aan mij.

3 – Het ligt ook niet aan de omstandigheden waar ik voor verantwoordelijk ben (ik heb immers mijn best gedaan).

4 – Als er echt problemen zijn (zijn ze wel echt?) dan ligt het dus aan andere mensen dan ik.

Deze fundamentele attributiefout is de voornaamste reden waarom problemen in bedrijven vaak zo moeizaam worden erkend en even moeizaam worden aangepakt.

Inmiddels is het gelijktijdig ook een denkconstructie waardoor werknemers en managers zichzelf vreselijk in de stress kunnen helpen: hun reactie op problemen is inadequaet en dus blijven de problemen hen kwellen.

Verbetermogelijkheden in bedrijven zijn er volop. De belangrijkste is dat mensen de gelegenheid krijgen voldoende kennis en ervaring op te doen om hun werk goed te kunnen verrichten.

Veranderingen in het werk horen begeleid te worden door goede opleiding.

En veranderingen in het bedrijf horen begeleid te worden door afspraken over werkzekerheid dan wel zodanige ondersteuning (employability) dat een betrekking elders binnen bereik komt (of blijft).

Moderne effecten van het klassieke individuele model

Het meest kenmerkende van de zowel door de overheid als door het bedrijfsleven in gang gezette vernieuwing is de individualisering. Op vele terreinen is, zo heel anders dan bij het aantreden van het kabinet-Kok was bedacht, het poldermodel niet afgeschaft maar internationaal erkend als basis voor het Nederlandse wonder van economische opbloei. Dit geldt echter vooral het proces van besluitvorming en niet de resultaten. Op veel terreinen is de maatschappelijke verantwoordelijkheid afgebouwd en wordt het individu geïzen als een van de vele nieuwe marktpartijen. Sociale zekerheid en werkzekerheid hebben plaats gemaakt voor eigen risico en flexibilisering.

Het neveneffect is, daar is iedereen het wel over eens, een tweedeling. Jong en goed opgeleid is in. Ouder of minder goed opgeleid is uit. En voor zover sociale zekerheid en verminderde werk- en baan-zekerheid al verzakelijk zijn betekent uitstoot uit de arbeid voor steeds meer mensen een groeiende bedreiging. Jan Splinter staat grotendeels alleen in de winter. De grootste en meest onderschatte risico-groep zijn de baby-boomers van vlak na de Tweede Wereld Oorlog. In Nederland bestaat nauwelijks nog een ouderenprobleem in de bedrijven. Om de eenvoudige reden dat de meeste vroegtijdig zijn weggeselecteerd. De deuren naar de meest redelijke regelingen zijn echter van nieuwe sloten en nieuwe toegangs-eisen voorzien. Maar de naoorlogse geboortegolf is nu bezig Abraham te ontmoeten. En de combinatie van op jong afgestemde taak-eisen met de feitelijke ontgroening en vergrijzing van de Nederlandse bedrijven betekent dat steeds meer mensen in de knel raken tussen enerzijds de grotere taak-eisen, de modernisering en de eisen van technologische vernieuwing en anderzijds de verslechterde uittredingsregelingen. Zonder afspraken over taak-eisen, opleidings-mogelijkheden en andere aanpassingen voor oudere werknemers zal er een snel en groot probleem ontstaan. Dat de werknemers deze bui al zien hangen blijkt uit de groeiende hoeveelheid mensen dat aangeeft onzeker te zijn over de continuïteit van eigen arbeid- en inkomen.

Een tweede risico-groep wordt gevormd door direct-leidinggevend en hogere managers. De eerste omdat ze steeds meer moeite hebben het steeds meer doorgerationaliseerde en steeds veranderende beleid te verkopen aan hun werknemers. Veel direct-leidinggevenden verkeren in een weinig benijdenswaardige pisaalpositie. Voor de hogere managers is een versnelling van het al langer bestaande Peter Principle het meest bedreigend. Met steeds nieuwe en verdergaande targets moeten de hogere managers zich blijven bewijzen. Wie het goed doet wordt beloond met nieuwe taken, nieuwe verantwoordelijkheden en moeilijker targets. Net zolang tot het misgaat. De helling van de ratrace wordt steeds steiler.

Hoofdstuk 6 - Het naoorlogse model: de werknemer, zijn baas en zijn collega's

Sociale ondersteuning door leiding en collega's.

Mensen willen erkenning en waardering voor hun prestaties. En bovenal, het zijn sociale wezens. Elk stressmodel wijst er daarom op dat met name de factor "sociale ondersteuning" (vooral van leidinggevend, maar ook van collega's) doorslaggevend is voor de mate waarin opeenvolgende taakeisen, veranderingen, onzekerheid of incidenten kunnen worden opgevangen en kunnen worden verwerkt. Of leiden tot stress.

Jammer voor de werknemers in het algemeen, maar zeker voor de bovengenoemde A-types is dat ze maar al te vaak terecht komen in bedrijven en kantoren waar ook andere mensen rondlopen. En lang niet overal is er voldoende erkenning of sociale ondersteuning. Niet alle leidinggevenden stellen een te grote zelfstandigheid op prijs. Elk team heeft zijn informele voorman, die zo zijn voorkeuren en werkstijlen heeft. En er zijn altijd ook zijn achterblijvers, soms jarenlang het slachtoffer van pesten. Hiërarchische verhoudingen, te abstract geformuleerde doelstellingen, de bedrijfscultuur, te veel tussenlagen of juist weer te weinig, conflicten, bedrijfsspelletjes, carrière-makers, bureaucratie-tendenzen: er zijn tal van sociale aspecten waar individuele medewerkers op stuk kunnen lopen.

De meest vervelende stressfactor, die ook in de wetenschap het vaakst is beschreven heeft te maken met tegenstrijdige opdrachten. Bijvoorbeeld de opdracht om tegelijkertijd aan een kwaliteitsnorm te voldoen maar je taak ook binnen een te korte tijd te moeten verrichten. Maar er zijn talloze voorbeelden van tegenstrijdige eisen. In een winkel kan het iemand overkomen dat hij de opdracht krijgt om iets uit het magazijn te halen en tegelijkertijd wordt aangesproken door een klant die acuut geholpen moet worden. Als je niet de tijd krijgt (of de bevoegdheid zelf voor een volgorde te kiezen) kan een mens aardig in de knel komen. De stressfactor "er is geen mogelijkheid om mijn taak goed te verrichten" wordt in dit geval gecombineerd met twee andere stressfactoren: "wat ik ook doe, het is niet goed en dus blijft zowel erkenning van de werknemer voor zichzelf als van leiding en collega's uit" en daarnaast "er is geen enkele mogelijkheid om alsnog tot betere prestaties te komen".

Erkende stressfactoren hebben te maken met:

aspecten van leidinggeven:

- te bureaucratisch
- te weinig ondersteunend
- te veelzijdig zonder de middelen aan de hand te doen
- mensen te klein houden

aspecten van onderlinge verhoudingen

- discriminatie
- seksuele intimidatie
- pesten op het werk
- onvoldoende professionele communicatie
- onvoldoende sociale communicatie
- slechte afstemming tussen afdelingen

Modernisering van het naoorlogse (sociale ondersteunings)model

Er zijn drie bijzondere en vrij nieuwe stressfactoren als gevolg van nieuwe bedrijfsstijlen:

1 – Teamvorming zonder dat er reëel wordt gewerkt aan de realisatie ervan. Steeds meer mensen worden geacht in teams samen te werken en daardoor meer te presteren. Dat vereist zowel een goede persoonlijke afstemming als goede communicatie en bevoegdheden als goede ondersteuning en voorbereiding. Is dat in onvoldoende mate het geval dan vallen er mensen, uiteraard zeer gestresst, uit de boot. Een goed voorbeeld wordt geleverd door Heineken, waar de werknemers getoetst worden op hun ontwikkelingsvermogen om mee te kunnen gaan naar de nieuwe toekomst van het bedrijf waarin teamsgewijs door hooguit evenveel mensen als voorheen meer geproduceerd zal moeten worden. Waar onvoldoende invulling is gegeven aan randcondities en ondersteuning (laat ze het maar uitzoeken) worden collega's stressrisico's voor elkaar.

2 – Bedrijfsbinding en flexibilisering. Veel bedrijven trachten hun mensen te binden en tot grotere prestaties te verleiden door hen aan te spreken op allerlei psychologische bindingen met het bedrijf en het

image van het bedrijf. “Wij van bedrijf X leveren superieure prestaties.” Dit doet een groot emotioneel beroep op werknemers (en trouwens ook op hun managers). Opvallend is dat deze trend vaak gepaard gaat met een andere trend: flexibilisering en boekhoudkundige rationalisering. Het is zeer in de mode om afdelingen, vestigingen, mensen te beschouwen als boekhoudkundige of strategische middelen die je naar believen kunt sluiten, verzelfstandigen, verkopen of ontslaan. Het meest bekende voorbeeld in de afgelopen jaren is Philips waar tegelijkertijd een dubbel beroep op de mensen werd gedaan: enerzijds harder werken om uit de problemen te komen en anderzijds de sluiting of verkoop van bedrijfsonderdelen die op een bepaald moment als “bleeders” werden beschouwd. Je zal maar extra je best moeten doen in de wetenschap dat daarna het licht uitgaat... Feitelijk is dit een bedrijfsmodel. Maar het wordt een persoonlijk model als de directe leidinggevende zich opstelt als bewaker van deze bedrijfscultuur en de cultuurkenmerken van de organisatie gebruikt in zijn behandeling en waardering van werknemers.

3 – De meeuwencultuur van management. Bij de grotere bedrijven ontstaat er een steeds groter verschil tussen managers en werknemers in het aantal jaren dat ze op dezelfde afdeling werken. Juist omdat de persoonlijke invloed van leidinggevendenden zeer groot is brengt de tegenwoordige snelle wisseling (“het zijn net meeuwen: ineens gekomen en zo weer vertrokken) vaak grote spanningen mee. Wat gedurende het ene jaar belangrijk was wordt door de volgende manager als irrelevant ervaren: niet alleen zit hij persoonlijk anders in elkaar, hij heeft ook nieuwe targets meegekregen....

Kort gezegd: de arbeidsverhoudingen kunnen stimulerend zijn maar ook zorgen voor een grote hoeveelheid stress-risico's. Feitelijk zijn in de huidige verhoudingen juist de A-types vaker slachtoffer dan de B-types.

Hoofdstuk 7 – Het Arboretmodel: de werknemer en zijn functie; stress door tekortkomingen in iemands functie.

Inleiding

Dit is een zo breed terrein dat straks een nadere uitwerking noodzakelijk is. Een heel Nederlands probleem hierbij is het gevolg van de wet van de remmende voorsprong. Sinds 1980 heeft een belangrijk aspect van stress een aparte plaats gehad binnen de arbeidsomstandighedenwet. Arbeid moest (en moet) voldoen aan eisen van welzijn, vakbekwaamheid, afgestemd zijn op de personen die die arbeid verrichten enz enz. Een belangrijke vraag werd toen: hoe meet je het welzijn? In opdracht van de overheid werd een model ontwikkeld, waarmee het welzijn van werknemers kon worden gemeten en dat richting gaf aan mogelijke verbeteringen: het WEBA-model. WEBA staat daarbij voor de afkorting van het begrip Welzijn Bij Arbeid. Talloze ondernemingsraden hebben er cursussen in gehad. En een aantal jaren is de WEBA-methode ook door de Arbeidsinspectie gebruikt om in afzonderlijke bedrijven danwel in branches aanmerkingen te maken op de kwaliteit van het werk. Geen van beide is nu nog het geval. De arbeidsinspectie heeft het model grotendeels verlaten. Ondernemingsraden hebben gemerkt dat het vooral een model was dat door deskundigen moest worden toegepast. En de deskundigen zijn er eigenlijk niet gekomen. De artsen bij de Arbodiensten hebben nieuwe stressmodellen ontwikkeld op basis van hun eigen vooral individuerichte belasting-belastbaarheidsmodellen. Deze brengen wel de stressgevolgen in kaart maar leggen weinig verbinding met verbetermogelijkheden. En de vanuit de overheid afgedwongen Arbeid- en organisatiedeskundigen zijn te gering in aantal om daadwerkelijk een rol van betekenis te kunnen spelen. Erg populair zijn ze ook niet geworden: van de zes opleidingen voor A&O-deskundigen zijn de meeste noodgedwongen gestopt wegens desinteresse (of andere interesses) van arbodiensten.

De betekenis van de WEBA-methode

De WEBA-methode is in een in Nederland o.a. door Jac Christis, onderzoeker bij het toenmalige NIA, ontwikkeld model dat voortbouwt op de sociotechnische inzichten van buitenlandse beroemdheden als Karasek en Hacker. Ofschoon de WEBA niet meer hoog scoort is de betekenis ervan nog steeds groot. Op zich is het een geslaagde poging om drie aandachtspunten bij elkaar te brengen: de eisen die mensen aan hun werk stellen: (uitdagend, stimulerend, ontwikkelend) de poging om te ver doorgevoerde taaksplitsingen (bedenken, voorbereiden, uitvoeren, ondersteunen, controleren en vernieuwen) weer bij elkaar te brengen; de stresstheorie dat de eisen die aan mensen worden gesteld niet verder mogen gaan dan de mogelijkheden die ze hebben om aan die eisen te voldoen.

De basisregel is daarbij:

te weinig regelmogelijkheden geeft stress door overbelasting

te eentonig werk geeft stress door onderbelasting.

Een dynamische verhouding tussen regel-eisen en regelmogelijkheden geeft leren en ontwikkeling.

De basisvragen van het WEBA-model zijn:

A – beschrijf een functie en geef aan hoeveel tijd er wordt besteed aan resp.

- voorbereiden,
- plannen,
- uitvoeren,
- ondersteuning,
- onderhoud,
- controle en
- evaluatie.

B- Breng de volgende “regelproblemen” in kaart:

- problemen met de normen
- problemen met de materialen
- problemen met de middelen
- problemen met de feitelijke handelingen van de werknemer
- problemen met de arbeidsomstandigheden

- problemen met de informatie
- C - Stel de volgende beoordelingsvragen over een functie:
- is de functie volledig genoeg (voldoende verschillende taakaspecten)
 - kan iemand voldoende meebeslissen\overleggen over zijn taak (werkoverleg)
 - zijn er voldoende sociale contactmogelijkheden
 - kan iemand voldoende zelfstandig werken en zelf volgorde en tempo bepalen
 - is er een goede afwisseling van complexe en makkelijke taken
 - zijn er voldoende niet-kortcyclische taken
 - wordt er voldoende informatie verschaft over doel en resultaat van het werk

Het antwoord op deze laatste reeks vragen kan bestaan uit *voldoende, aandacht nodig of actie nodig*. En vervolgens dient zo nodig een verbeterplan worden gemaakt. Gericht op aanpassing, verbetering of vernieuwing van functies. (In de laatste versie van de WEBA is een notie van werkdruk ingevoegd). Het voordeel van de WEBA-methode is duidelijk: het geeft een heel goed zicht op een functie.

Maar duidelijke nadelen zijn er ook.

In feite gaat het om een herontwerp van taken en blijft het een technisch verhaal.

Mensen komen er niet in voor.

De invloed van andermans beslissingen op iemands taken wordt hooguit indirect beoordeeld en in elk geval niet geanalyseerd. Zeker niet waar het om bedrijfsstrategie of de vertaling ervan in bedrijfsbeleid of bedrijfscultuur gaat.

De mate van stress en de gevolgen ervan worden niet onderzocht.

De aspecten arbeidsomstandigheden, normen, kwaliteit van arbeidsomstandigheden en, in het nieuwe WEBA-model, tijdsdruk, komen wel in diverse onderdelen van het model aan de orde maar spelen geen rol bij beoordeling en interventie of hangen er als los zand bij.

Blijvende partiele waarde

Daarmee is dit door de overheid ondersteunde model van blijvend belang. Maar moet het wel beschouwd worden als een model dat niet meer dan een deel van de stressproblematiek in kaart brengt.

De praktijk van de WEBA-methodiek verdient een genuanceerde beoordeling.

Acht jaar na de introductie ervan (1995) hadden eigenlijk alleen de grote bedrijven er kennis van genomen (75%) tegen 13% in de bedrijven tussen de 10 en 50 personeelsleden. In een kwart van de grote bedrijven was er niets mee gebeurd (Goudswaard, A en Mossink, JCM, Evaluatie arbowedgeving met betrekking tot welzijn bij Arbeid, SZW, 1995). Wat er dan mee gebeurd is werd pijnlijk duidelijk door een onderzoek van eind 1996, waarbij het NIA en het TNO, samen met de schrijver van de brochure die U nu leest, een onderzoek in stelden naar het gebruik van de WEBA-methodiek in de praktijk. Er konden geen 20 bedrijven in Nederland worden gevonden die er voldoende mee hadden gedaan om tot een beoordeling te komen en bij bijna de helft van die bedrijven waren er nauwelijks verbeteringen mee bereikt.

Dat zegt overigens ten dele iets over het model (toepasbaarheid, draagvlak) en ten dele ook iets over de mate waarin het werd uitgedragen door de wetshandhaver, de Arbeidsinspectie (die tussen 1990 en 1997 voornamelijk bezig was met interne reorganisatie, afbouw en overgang van overheidsvisie naar marktvisie). Gelukkig lijkt er nu enig herstel mogelijk en blijkt het enthousiasme van de ambtenaren die de afgelopen magere jaren hebben doorstaan nog genoeg aanwezig.

De modernisering van socio-technische inzichten: de remmende voorsprong

De WEBA-methode is als instrument om stress te vermijden niet voldoende opgepakt. En omdat de Arbowed nu juist een beleidsterrein is geworden waarop het poldermodel is afgeschaft, de deregulering hoogtij viert en de overheid zich lange tijd vooral op een terugtocht heeft gericht is er in Nederland, vergeleken met andere landen een leegte ontstaan. Zelfs bepaald niet vooruitstrevende landen als België zullen de komende jaren, aan de hand van onder meer Nederlandse stress-enquetes hun wetgeving aanvullen met normen en proces-eisen. In feite is juist dankzij de monitoring door de Arbeidsinspectie duidelijk hoe groot de kloof is geworden tussen enerzijds het groeiend stressprobleem en anderzijds het uitblijven van in elk geval procesnormen en randcondities van overheidswege. De vis wordt duur betaald.

Nieuwe toepassingen van socio-techniek als nieuwe stress-factor.

De socio-techniek heeft zich er altijd op laten voorstaan dat toepassing ervan tot verhoging van de productiviteit zou leiden. Na jaren van aarzeling is deze boodschap nu door een groeiend aantal Nederlandse bedrijven goed verstaan. In het kader van wat door Ulenbelt, hoofd afdeling VGW en sociale zekerheid bij de Industriebond, een “pers-strategie” is genoemd wordt door een veelheid van arbeidsorganisaties met succes geëxperimenteerd met het snijden in management lagen, verleggen van verantwoordelijkheid bij de uitvoerenden. Ondersteunende taken worden bij uitvoerende taken ondergebracht. Door interne flexibilisering (taakverbreding en taakroulatie) worden meer functies bij elkaar geperst. In hele of half-autonome taakgroepen wordt steeds meer gepresteerd. Aan de hand van steeds hogere normen. Op zich geeft dat interessanter werk, nieuwe uitdagingen en hogere kwalificaties. Maar er zitten wel twee adders onder het gras. In de eerste plaats is het een vraag of voldaan wordt aan eisen van opleiding en teamvorming. In de tweede plaats is het de vraag wie mee mag doen en wie niet. En in de derde plaats wordt de socio-techniek nu niet gebruikt voor het verkrijgen van een goed evenwicht tussen mens en werk maar voor het verkrijgen van een optimale productiviteit. Waar dat het geval is ontbreken de herstelmogelijkheden voor werknemers in de zin van rustpauzes, afwisseling en afstemming van moeilijk en makkelijk werk op de eigen persoonlijke kennis en conditie en de ruimte voor de persoonlijke afstemming van het werktempo. De sociotechniek brengt onder deze condities geen opluchting maar juist een verzwaring door de continue hoge werkdruk en de continue flexibiliteits-eisen.

Hoofdstuk 8 – Het jaren ‘90-adviesmodel: de werknemer en zijn bedrijf: stress door bedrijfskenmerken en –beleid.

In het voorgaande is gekeken naar stress en 1) persoonlijke eigenschappen van mensen, 2) sociale verhoudingen en 3) functies. Maar ook een bedrijf als geheel kan een belangrijke stressfactor zijn.

De belangrijkste stressbronnen op organisatieniveau zijn:

1 – Te veel veranderingen.

En met name continue veranderingen. Sommige organisaties, zoals politiecorpsen, zijn door reorganisatie na reorganisatie naar eigen zeggen vrijwel aan het eind van hun energie gekomen. Reorganisaties vragen enorm veel extra tijd terwijl de normale taken toch moeten worden verricht, ze vragen telkens op nieuw om binding, kennis en enthousiasme voor telkens weer nieuwe (of weer oude) doelen, samenwerkingsverbanden, werkprocedures en managementstructuren, overwinnen van nieuwe onzekerheid: op een gegeven moment is de pijp leeg.

2 – Interne tegenstrijdigheid

Moderne bedrijven vragen niet alleen om fysieke prestaties, maar sturen ook op allerlei soorten van persoonlijke en emotionele bindingen. Wij van Tempo-team, wij zijn de KLM-zwanen, wij als NS gaan er voor. Tegelijkertijd stuurt een bedrijf echter vaak op twee tegengestelde doelen: intensivering van de arbeid door vermindering van mensen en vergroting van de flexibiliteit door lossere arbeidscontracten, oproepersoneel enzovoort: de “lean-productie”. Gevraagd wordt: persoonlijke en emotionele binding. En geboden wordt: werk- en toekomstonzekerheid en voor managers een ratrace.

3 – Onevenwichtige machtsverdeling binnen het bedrijf

Met name in de grotere bedrijven vindt een steeds grotere scheiding plaats tussen de strategen, de uitvoerende bedrijfsleiders en het personeelsmanagement. De een bedenkt, de ander moet maar zien hoe hij het voor elkaar brengt (of verliest zijn functie) en de derde moet achteraf of tijdens het proces de rommel opruimen (PZ). In combinatie met het sturen op targets kan de menselijke factor in een dergelijke constructie zeer in de verdrukking komen. Een extra probleem is daarbij ook dat de ondernemingsraad (maar ook de Arbodienst) vaak opgevangen wordt op het verkeerde adres: de afdeling sociale zaken heeft nauwelijks nog invloed en fungeert, ook tot eigen ongenoegen, meer als een buffer dan als een serieuze gesprekspartner.

De aangrijpingspunten voor stressvermindering zijn:

- randcondities afspreken in termen van werkzekerheid, normen en personeelsomvang;
- onderzoek naar de ervaren stress en baan-onzekerheid als tegenwicht tegen de geëiste persoonlijke binding en afspraken over het waarmaken van de verwachtingen naar het personeel;
- veranderen van gesprekspartner, dan wel het aan de orde stellen van de onevenwichtigheid in invloed.
- meten (laten meten) van de verschillen tussen werkelijkheid en realiteit t.a.v. prestaties, normen, binding, stress en zoeken naar een forum om over die verschillen te overleggen;
- het inventariseren van veranderingsmogelijkheid en de rek bij het personeel.

Samenvatting van de verschillende stressmodellen in basisstatements

Bron	Hoe het kan	Hoe het niet moet	Gevolgen van stress
Persoons-eigenschappen	Werken op menselijke maat, verhogen van weerbaarheid	Over mensen heen lopen	Stilvallen van prestaties, demotivatie
Sociale stress	Wederzijds respect	Intimidatie en kleinering	Conflicten en uitstoot
Functiestress	Kwaliteit van de arbeid en behoud van inzetbaarheid	Werken met een loden bal aan je handen	Slechte resultaten, minder kwaliteit, demotivatie

Organisatie-stress	Evenwicht in vraag en aanbod van het bedrijf	De rek er uit halen	Inflexibiliteit, instabiele arbeidsverhoudingen, vertrek van de besten
Werkdruk (zie vlg hfdstk)	Taak en tijd	De hordenloop en de ratrace	Uitval, gebrek aan kwaliteit, verminderde prestaties, demotivatie

Hoofdstuk 9 – Het werkdruk-model als middel voor belangenbehartiging

Inleiding: de activiteiten van de vakbonden ten aanzien van stress

De beperkingen van het Arboret-model zijn niet alleen vanuit de theorie maar ook vanuit de praktijk geagendeerd. Sinds 1989 spreken werknemers niet zozeer over welzijn als wel vooral over werkdruk als verbijzondering van stress.

Al in 1992 werden in de eerste CAO's afspraken gemaakt om de werkdruk te onderzoeken (o.a. in de schoonmaaksector).

De oorzaken ervan worden overigens niet alleen door de vakorganisaties onderkend. In een eerder hoofdstuk is al aangegeven dat ook werkgevers werkdruk als risico ervaren.

Achtergronden van werkdruk

Werkdruk is niet uit de lucht is gevallen maar de onvoorziene resultante van een aantal nieuwe marktcondities en bedrijfsstrategieën. Ten dele komt dat voort uit de eisen die op de groter wordende markt aan bedrijven worden gesteld. Kwaliteitszorg is niet langer voldoende. Kostenbesparing, terugtrekken op core-business, inzet van de nieuwste technologie voor verdere rationalisering en flexibilisering van het productieproces of het dienstenproces, kostenbesparing, flexibilisering van de factor arbeid, het zijn allemaal sleutelwoorden om de huidige trends te beschrijven. Ten dele komen deze ideeën overigens niet vanuit verre landen en internationale ontwikkelingen: het Nederlandse bedrijfsleven loopt voorop en geeft in veel van deze trends zelf de toon aan. Ook vanuit de overheid zijn komen krachtige impulsen voor verandering, waarbij, soms gepland en soms ongepland, de werkdruk aanmerkelijk kan stijgen.

Ulenbelt van de Industriebond geeft drie zijns inziens belangrijke richtingen aan:

1 – De krimpstrategie, waarbij getracht wordt op personeelskosten te sparen. Ofschoon de loonkosten in Nederland ruim zijn achtergebleven bij haar EG-partners wordt door vele bedrijven met succes gepoogd met minder mensen meer te produceren. Sinds zijn eerste omschrijving van deze strategie heeft deze nog meer gewicht gekregen door de snelle flexibilisering van de arbeid en het verschijnen van allerlei losse en tijdelijke arbeidsrelaties.

2 – De pel-strategie, waarbij, naar het voorbeeld van o.a. Volkswagen, bedrijven steeds meer taken niet meer in eigen beheer verrichten maar afdelingen, vestigingen en bedrijven afstoten. En deze verzelfstandigde bedrijven vervolgens het lid op de neus zetten. Ook ondersteunende en voorbereidende taken (waaronder halffabrikaten) worden uitbesteed. Ulenbelt noemt dit de pel-strategie naar het beeld van een ui die van zijn schillen wordt ontdaan. En waarbij velen de tranen in de ogen springen.

3 – De pers-strategie, al eerder genoemd, die er uit bestaat meer taken in uitvoerende functies onder te brengen en met sociotechnische teams met minder maar flexibeler mensen meer willen produceren. Hoogovens, Heineken, maar ook de gemeente Zoetermeer leveren hier de voorbeelden. Slachtoffers hierbij zijn in eerste instantie de direct-leidinggevenden maar vervolgens ook alle personeelsleden die blijken geven van onvoldoende flexibiliteit, die minder goed zijn toegerust op verandering als blijvend kenmerk van organisaties of die door leeftijd of gezondheidsbeperkingen niet meer de moeite van het investeren waard lijken.

4 – De afwentelingstrategie

Vanuit de ABVAKABO wordt op een vierde strategie gewezen. In de overheidssector is sturen op budgetten heel gewoon geworden. In een aantal gevallen, met name als het karakter van de dienstverlening het niet toelaat, veel 'vet uit de organisatie' is weggesneden of er al allerlei reorganisaties hebben plaats gevonden ontstaat er een directe relatie tussen budget, taken en werkdruk. Als er vaste afspraken bestaan over budgetten of er worden nieuwe budgetten gevormd voor nieuwe taken dan zijn die lang niet altijd afgestemd op de verwachte prestaties. Als het budget toereikend is voor 3% meer taken terwijl er 5% meer aan prestaties wordt verwacht dan vormen budget en werkdruk eenvoudig twee communicerende vaten: 3% meer budget + 2% meer werkdruk geeft 5% meer resultaat. Werkdruk blijkt volgens de ABVAKABO

telkens weer het kind van de (oplopende) rekening. Zowel bij de overheid als in veel onderdelen van de dienstensector kan een directe relatie tussen budget, caseload, werklust en te leveren prestatie/productie worden vastgesteld.

Andere sectoren

Maar niet alleen de industrie verandert, ook de dienstensector, de snelle automatisering binnen winkels, de rationalisering in ziekenhuizen, de versnelde ontwikkelingen in de bouw en de privatisering of pseudo-privatisering van onderdelen van ministeries, gemeenten of de snelle rationalisering van het transport leveren evenzovele voorbeelden.

Gevolgen

En vanuit zeer verschillende kanten worden de door Ulenbelt beschreven ontwikkelingen, met andere bewoordingen, beaamd.

En ten dele ook bekritiseerd, want of de ontwikkelingen economisch zo verstandig zijn staat niet buiten kijf. De juiste sleutelwoorden om de resultaten te beschrijven zijn korte-termijn-denken, instabiliteit, onbetrouwbaarder arbeidsrelaties en...toenemende werkdruk.

Het effect van korte-termijn-strategie op lange-termijn-condities

Voorbeelden van problemen door korte-termijn oplossingen zijn snel gegeven. Managementgoeroes spreken in dit verband van het teller- en noermangement. Samen vormen die een breuk: T/N. De teller T staat voor de productie. De noemer N staat voor de kosten. Je kan meer verdienen door op personeel te sparen. Maar hoeveel ruimte en betrokkenheid van het personeel blijft er dan nog over om op een bijdrage van hun kant aan de toekomst van het bedrijf te denken? Wie niet inziet dat de noemer (personeel) zelf ook een innovatiefactor kan zijn vermindert de strategische kansen van het eigen bedrijf. De vraag is hoe je het personeel zodanig voedt (investering in opleiding, tijd, zeggenschap, en betrokkenheid) dat het zelf enthousiast en innoverend bijdragen levert aan de toekomstige marktpositie van het bedrijf. Bij te fel sparen op kosten raakt dat idee maar al te vaak buiten het perspectief van leiding en medewerkers, die ieder op hun tenen rennen om de zaken van alle dag enigszins op orde te krijgen. Uitgekiende just-in-time-systemen raken uit balans zodra een afdeling door onderbezetting zijn gecalculerde normen niet haalt. Incidenten en tegenvallers zitten niet meer in de planning en komen extra hard aan.

De vertaling van korte-termijnstrategieën op verhoging van de werkdruk werkt niet alleen stress in de hand maar heeft ook negatieve gevolgen op de toekomstige arbeidsorganisaties zelf.

Praktische uitwerking van de aanpak van werkdruk per sector.

Er zijn zowel verschillen als overeenkomsten in de aanpak van werkdruk.

In alle sectoren geven de bonden het begrip werkdruk een zo brede betekenis dat alle aspecten van stress die in de voorgaande hoofdstukken worden genoemd er onder vallen. De systematiek ervan is echter nog vaak in opbouw, terwijl een enkele bond, de industriebond, inmiddels een keuze heeft gemaakt en de factor tijd centraal heeft gesteld. Om de praktische reden dat deze het meest onderhandelbaar is.

Bij de dienstenbond bestaat al een groeiende traditie in de aanpak van werkdruk. Bekijk je de afgelopen jaren dan is er sprake van een afwisseling van zelfstandig onderzoek, gezamenlijk met werkgevers ondernomen projecten en een groeiende stroom informatie en voorlichting naar de eigen achterban. Bekende voorbeelden waarbij goede resultaten in CAO of op bedrijfsniveau zijn bereikt zijn de activiteiten binnen de winkelsector (KBB en Hema), bij de apothekers, de uitgeverijen en het NOB. Inhoudelijk gaat het veelal om combinaties van stressgroepen. In de winkels is de stress onderzocht binnen de sociale relaties, de werksfeer en de consequenties van een te hoge workload. In de uitgeverijen kwam de relatie tussen organisatiestress en met name overwerk en werkdruk aan het licht. Anno 1998 ligt er een voorstel grote groepen werknemers in de levensmiddelenhandel te enquêteren over stressklachten (vermoeidheid, slapeloosheid, sociale relaties), werktijden en werkbeleving. Deze activiteit stoelt overigens op een CAO-afpraak en wordt samen met de werkgevers ondernomen. Centraal staat een poging om, in samenwerking met arbodiensten, te komen tot een uniforme en geaccepteerde meting van werkdruk.

Aandachtspunten in de activiteiten zijn:

- de rust- en hersteltijden
- werktijden en overuren

- de werksfeer in relatie tot haast
- het effect van uitzendkrachten op samenwerking en werkdruk
- gezondheidsklachten
- personeelbezetting en workload
- verbetering personeelsbeleid
- organisatiestress

Het gaat overigens bij de dienstenbond niet alleen over klachten. Er wordt ook nadrukkelijk gewerkt aan de verbetering of de continuïteit van positieve taakkenmerken zoals uitdagend werk, afwisseling van taken enz.

Dit laatste, de combinatie van positieve doelen ondersteunen naast het aanpakken van risico's is ook het kenmerk van de aanpak van de bouwbond. Zowel werkdrukverhogende als werkdrukverlagende factoren worden onderzocht, uitgedragen naar de achterban en opgenomen in bedrijfs- en CAO-overleg.

Uit eigen onderzoek van de bond blijkt hoezeer kwaliteit van vakmanschap, planning, werksfeer, leiding en goede hulpmiddelen kunnen bijdragen aan het wegwerken van stressrisico's. Tegelijkertijd blijkt uit ander door de bond verricht onderzoek dat met name het leidinggevend personeel en de kantoormedewerkers extra zwaar worden getroffen door de steeds grotere haast waarmee het werk moet worden voorbereid, begeleid en uitgevoerd.

Bij de Bouwbond is werkdruk opgenomen in de rij waarop de bond al jaren actief is:

arbeidsomstandigheden, milieu, werkoverleg, zeggenschap en taakinhoud. Ook hier vindt een combinatie plaats van onderzoek, CAO-afspraken, en voorlichting. Maar vanouds heeft de Bouwbond ook een buitengewone publicitaire kracht. Een werkdrukspel, diverse video's, een rondtour met werkdruktrucks: de moeilijke bereikbaarheid van de leden wordt gecompenseerd met extra campagne-inspanningen. Begin 1998 is een stappenplan voor klein, midden en grootbedrijf gerealiseerd. Vanaf 1998 worden de activiteiten rond werkdruk sterk opgevoerd met een landelijk werkdrukproject, ondersteund door een brede stuurgroep. Bij de ABVAKABO worden in veel sectoren al lange tijd soms hardhandige onderhandelingen gevoerd om budgetten, prestatietargets en werkdruk in evenwicht te houden. Meer dan in andere sectoren is bij de verzorgende beroepen, de ziekenhuizen, de kinderopvang en het onderwijs sprake van afwentelingsmechanismen. Tegelijkertijd heeft de bond te maken met groeiende stresssignalen van te overhaaste reorganisatieplannen bij (semi-)overheidsinstellingen. En tenslotte zorgt de snelle verandering van allerlei basis-opvang regelingen in combinatie met snelle maar niet altijd gelukte technologische vernieuwingen (onderwijs, sociale diensten) voor bijzondere soorten van werkdruk.

Zowel bij de Dienstenbond, de Bouwbond als de ABVAKABO en de Aob zijn begin 1998 commissies en stuurgroepen opgericht om tot minimaal het jaar 2000 stress en werkdruk gecoördineerd aan te pakken, kennis en voorlichting te ontwikkelen en overleg met de werkgevers te ondersteunen.

De Industriebond onderscheidt zich niet van de andere bonden in de hoeveelheid aspecten van werkdruk die worden opgepakt maar wel in de keuze voor het naar boven halen van 1 aspect ervan, de factor tijd. Dat betekent geen ontkenning van de andere aspecten. Het is een strategische keus omdat de werkgevers naar het inzicht van de Industriebond de factor tijd (normen, werk- en rusttijden, workloadberekeningen) eerder als onderhandelingsonderwerp accepteren dan aspecten die te maken hebben met de wijze waarop zij intern hun bedrijf leiden. Dat neemt niet weg dat in de Quickscan "werkdruk" die de Industriebond eind 1997 heeft uitgebracht evenzeer wordt gevraagd naar alle stressaspecten die in de voorgaande hoofdstukken naar voren zijn gekomen. In het onderstaande zijn belangrijke aspecten uit de werkdrukscan opgesomd.

Kenmerken van het werkdrukmodel

Het werkdrukmodel is niet alleen een belangrijk "vaartuig" voor belangenbehartiging maar heeft ook twee dimensies aan de tot nu toe bestaande stressmodellen toegevoegd:

1 – Het heeft de verhoging van het werktempo, de intensivering van de arbeid, als zelfstandige factor toegevoegd;

2 – Het heeft een nieuwe en brede verzamelnaam gegeven aan de nieuwste bezwarende omstandigheden die voortkomen uit nieuwe tendensen zoals rationalisering, automatisering en flexibilisering.

En als derde punt geldt, last but not least, dat de factor tijd overal goed wordt onderzocht en als meest onderhandelbare factor naar voren wordt gehaald.

Voor een effectief vervolgbeleid of voor het oppakken van stress in een bedrijfssetting blijft natuurlijk de in deze brochure voorgestelde systematiek essentieel voor een gerichte aanpak:

- 1 – het gaat om de handhaving van de gezonde weerbaarheid van mensen
- 2 – het gaat om respect in sociale werkrelaties
- 3 – het gaat om de kwaliteit van functies en beroepen
- 4 – het gaat om een evenwicht tussen wat bedrijven vragen en wat bedrijven bieden
- 5 – het gaat om een juiste en menselijke maat bij onderzoek en vaststellen van tijdsnormen

Of eigenlijk: om de duurzame waarde van de factor arbeid voor mens en bedrijf.

Checklist: Belangrijke onderwerpen van aandacht en actie bij de aanpak van werkdruk

Gebruik de onderstaande checklist om de stress-risico's in uw bedrijf te inventariseren en aan te pakken

Algemene werkdruk

- Tempo van het werk
- Omvang workload
- Beleving van tijdsdruk

Planning en tempo

- Optreden van achterstanden in het werk
- Te krappe planning voor aanpassing aan processtoringen
- De gevolgen van haast voor de veiligheid en het werken volgens de veiligheidsvoorschriften
- Verstoringen door te late opleveringen van hulpmiddelen of materialen
- De aanwezigheid van te strakke deadlines

Invloed van leidinggevenden en hogere managers

- Verstoringen door extra-verplichtingen in het kader van andere zaken zoals veranderingen, reorganisatie
- Aanwezigheid van goede werkprocedures
- Tijd om ook volgens die procedures te werken
- Serieus genomen worden door de leiding
- Voldoende personeelsbezetting
- Kwaliteit en tijdigheid van werkinformatie
- Opvang in bezetting tijdens uitval van collega's

Tijdelijk personeel

- Tijdsbeslag vanwege het inwerken van tijdelijk personeel;
- Tijdsbeslag vanwege de noodzaak van extra controle op tijdelijke krachten en uitzendpersoneel
- Tijdsbeslag vanwege fouten van niet ingewerkt personeel

Effecten van automatisering

- Intensivering van het werk door automatisering
- Grotere psychische belasting door automatisering
- Belasting door kinderziektes bij technologische vernieuwingen
- Aanpassingsproblemen bij veranderingen van taken
- Grotere kwetsbaarheid van het werk door computerproblemen

Verstoringen in de productie

- Problemen in de productie door te weinig preventief onderhoud
- Problemen door te haastige reparaties van apparatuur
- Beschikbaarheid en bereikbaarheid van de onderhoudsdienst\technische dienst
- Teveel storingen
- Teveel overleg over storingen

Opleiding

- Aanwezigheid van ruimte voor opleiding in werktijd
- Begeleiding van taakveranderingen door opleiding
- Achterwege blijven van inwerken en/of opleiding
- Combinatie van opleiding en handhaving van de productienormen

Organisatieverandering

- Te veelvuldige functieveranderingen
- Inkrimping van personeelsbestand

- ❑ Te kleine reserve-capaciteit aan personeel
- ❑ Vermindering van routines
- ❑ Boven je kunnen moeten werken wegens gebrek aan kennis en/of ervaring
- ❑ Harder moeten werken om tekortkomingen van anderen in te halen
- ❑ Rivaliteit tussen ploegen

Hoofdstuk 11 - Praktische vragen en antwoorden

Veel bonden en branches zijn al in het bezit of zijn bezig met het ontwikkelen van checklisten over stress en werkdruk. Een deel ervan is verzameld op een diskette die bij de FNV verkrijgbaar is en die gelijk met dit boekje wordt uitgebracht. Ook de tekst van dit boekje staat op de diskette, zodat u naar eigen believen onderdelen ervan voor eigen gebruik kunt inzetten.

Voor een eerste praktische oriëntatie kunt u goed uit de voeten met de onderstaande reeks meest gestelde vragen en hun antwoorden.

Het begrip stress	
Wat is stress?	Stress is de fysieke reactie van een menselijk lichaam op een gebeurtenis in zijn omgeving. Het lichaam maakt meer adrenaline en andere stoffen aan: het maakt zich klaar om adequaat te reageren
Wanneer is er sprake van teveel stress?	Als de gebeurtenis, externe druk te groot wordt en een mens de situatie niet meer kan beheersen ontstaan emoties als angst, onzekerheid, agressie en worden de hogere bloedspiegels vertaald in psychosomatische klachten, hoge bloeddruk, maagklachten, slapeloosheid enz
Wat is de relatie tussen stress en herstelvermogen?	Herstel- en rusttijden zorgen er voor dat de bloedspiegels weer dalen. Is de externe druk te groot of duurt ze te lang dan worden wordt het herstelvermogen van mensen steeds minder. Uiteindelijk gaan de klachten niet meer weg en is er sprake van chronische gezondheidsschade.
Hoe herken je stress bij mensen?	In minder ernstige gevallen: <ul style="list-style-type: none">• Gejaagdheid• Korzelig gedrag• Van muggen olifanten maken• Slapeloosheid• Chronisch moe zijn• Opzien tegen het werk In ernstiger gevallen <ul style="list-style-type: none">• Depressiviteit• Angst• Gedragstoornissen• Psychosomatische rug- en andere klachten• Psychische stoornissen• Verminderde belastbaarheid en arbeidsgeschiktheid• Hartinfarct, maagziekten, dood
Hoe herken je stress op het werk?	Voor persoonlijke reacties: zie boven Werkenmerken zijn: <ul style="list-style-type: none">• Te snel en haastig werken met meer kans op fouten en gebrek aan kwaliteit• Verminderde motivatie• Vermindering flexibiliteit• Veel verstoringen• Conflicten op en tussen afdeling• Veranderingsmoeheid
Wat voor soorten stress zijn er?	<ul style="list-style-type: none">• Persoonlijke stressgevoeligheid• Stress als gevolg van a-sociale of bedreigende relaties tussen mensen (managementstijl, intimidatie, discriminatie)• Functiestress (te grote taak-eisen vergeleken met de regelmogelijkheden van werknemers)• Organisatiestress (tegenstrijdige eisen vanuit de organisatie, te veel veranderingen, te weinig waarde hechten aan de factor arbeid)• Tijdsdruk

Wat is werkdruk?	Werkdruk is de algemene uitdrukking voor de diverse bovengenoemde stresssoorten. Maar er ligt hierbij vaker de nadruk op de factor tijd. Te grote werkdruk ontstaat als de taakeisen te omvangrijk of te gecompliceerd zijn om ze binnen de gestelde tijd goed te kunnen volbrengen. De belemmeringen kunnen daarbij op veel terreinen liggen.
Waarom wordt bij stress altijd naar persoonlijke stressgevoeligheid gewezen?	Omdat dat de makkelijkste weg is. En omdat het mensen moeilijk valt problemen in de eigen organisatie en het eigen beleid te accepteren. Overigens wordt de makkelijkste weg ook vaak in de hand gewerkt door de neiging van overspannen mensen in hun schulp te kruipen (hun terugknok-capaciteit is immers afgenomen).
Hoe herken ik het verschil tussen persoonlijke stress en werkgerelateerde stress?	<ul style="list-style-type: none"> • Door naar verschillen tussen afdelingen en tussen functies te kijken. Het is erg onwaarschijnlijk dat het ene bedrijf of juist die beroepsgroep ineens en blijvend zoveel privé-problemen heeft • Door het te meten (vragenlijsten) • Door het op de agenda van werkoverleg te plaatsen • Door specifieke opdrachten en vragen aan de arbodienst. Deze hebben verschillende meetmethodes.

Meetbaarheid

Welke instrumenten zijn er om stress te meten en hoe betrouwbaar zijn deze?

Mensen (sociaal)

Ten aanzien van personen beschikken de arbodiensten, maar ook de bonden over voldoende vragenlijsten waarop mensen hun gezondheidsklachten en werkbeleving kunnen aangeven. Bekende instrumenten zijn:

- de VBBA-lijst
- de VOS-D-lijst
- de TOMOS-lijst

Deze lijsten zijn gevalideerd in vele tientallen bedrijven. Er zijn ook referentiegetallen beschikbaar. Veel organisatie-adviesbureaus hebben ook checklisten om de motivatie van mensen te meten.

Mensen (medisch)

Er is ook een groeiende hoeveelheid medische meetinstrumenten beschikbaar. Daarbij worden objectieve veranderingen in de bloedspiegel van mensen waargenomen.

Werk

Ten aanzien van het werk is er een grote hoeveelheid instrumenten aanwezig. De meest complete en meest praktisch bruikbare is de Quickscan werkdruk van de Industriebond. Maar vrijwel elke bond beschikt over dergelijke checklijsten. T.a.v. functies is de WEBA-methode nog steeds het best. De leken-aanpak is daarbij even goed als de aanpak door deskundigen. Dat geldt echter helaas niet voor de advisering over oplossingen.

Aparte items

Werkdruk is ook te meten door kwantitatieve gegevens te verzamelen over:

- normen
- storingen
- aantal overuren
- overslaan van pauzes
- gebrek aan tijd voor opleidingen
- fouten
- ongevallen
- verloop
- klachten

Is er een objectief Zolang er niet wordt gemeten wel. Zodra er gemeten wordt is er geen verschil.

verschil tussen
bijvoorbeeld
veiligheidsrisico's en
stress- of
werkdrukrisico's?

De algemene regel bij risico's bestaat uit een set vragen:

- Wie betreft het?
- Veel of weinig mensen?
- Is het risico groot?
- Is het risico waarschijnlijk?
- Zijn de gevolgen ernstig?

Stress is in principe niet moeilijker te meten dan bijvoorbeeld geluid.

Hulpmiddelen bij de aanpak

Wat zijn de beste
instrumenten om stress
tegen te gaan?

Dat hangt van de ernst ervan af.

Bij tijdelijke stress kan stress op bedrijfsniveau (veranderprocessen, verkoop, fusie, bezuiniging) vaak ten dele worden opgevangen op andere niveau's: bijvoorbeeld meer communicatie of grotere solidariteit onder de collega's. Bij ernstige vormen van stress (meer klachten en ernstige klachten) helpt dat niet. Centraal staat dan het wegnemen van de oorzaken. Zie daarvoor de lijsten die zijn aangegeven bij het stukje over werkdruk.

Welke afspraken kunnen
op CAO-niveau worden
gemaakt?

Afspraken maken over

- een intentieverklaring
- onderzoek laten doen
- normen voor stress laten vaststellen
- checklisten laten valideren
- pilot-studies en experimenten laten verrichten
- successen benchmarken
- voorbeeld-aanpakken ontwerpen
- voorlichtingcampagnes

Afspraken over

- personeelsbezetting
- opleidingen
- investeren in employability
- normen
- werk- en rusttijden
- herbezetting bij arbeidsduurverkorting
- veilig werken
- condities bij veranderingsprocessen
- opjaagsystemen aanpakken

Welke items kunnen op
bedrijfsniveau worden
aangepakt?

Zie de lijst bij werkdruk.

Zie de afzonderlijke aandachtspunten bij resp.

- persoonlijke stress
- sociale stress
- functiestress
- organisatiestress

Nadere keuzes op grond van inventarisaties bij afdelingen en functies

Maken van keuzes met behulp van de arbodienst of een onafhankelijk adviseur

Altijd goed: vergroting van overleg en communicatie over de onderwerpen stress en werkdruk.

Altijd goed: aanpak van persoonlijke intimidatie, managementstijl en klachtenregelingen

De diverse bonden ontwikkelen stappenplannen voor ondernemingsraden

Benchmarking n.a.v. de goede resultaten bij afzonderlijke afdelingen of voorbeeldbedrijven

Werktijden

Is korter werken

Nee, integendeel. In principe niet. Door korter werken krijgen werknemers

medeverantwoordelijk voor de verhoogde werkdruk.

Is flexibilisering van personeel een bron van werkdruk?

Hoe staat het, onder ons gezegd en gezwegen, nu eigenlijk in werkelijkheid met de werkdruk?

meer rusttijd. En kunnen meer mensen deelnemen aan het arbeidsproces. Indien de herbezetting niet goed is geregeld en de normen hetzelfde blijven ontstaat daarentegen wel werkdruk.

- Ja. Nieuwe mensen, invalkrachten, flexibo's van allerlei soort vragen altijd extra aandacht: inwerken, controle, ondersteuning enz.
- Ja. Flexibilisering betekent de vermindering van de sociale cohesie en het opgebouwde vakmanschap in een bedrijf
- Ja. Flexibilisering stelt bedrijven in staat snel te reageren op meer of minder werk. Het bedrijf overleeft. Hoe het de werknemers zal vergaan is dan een andere vraag. Flexibilisering is eigenlijk een "mooi weer-systeem". Bij economische tegenwind is er veel sneller sprake van massale werkloosheid dan Nederland totnogtoe heeft gekend.
- Niet verder vertellen: zowel in de bouw als in de industrie is er geen sprake van minder werken maar maken de aanwezige werknemers steeds langere dagen. Bij andere sectoren is dat nog onvoldoende onderzocht. Maar onbetaald overwerk en opleidingen in eigen tijd zijn heel normaal geworden.
- Op het ogenblik zouden er 100.000 werknemers aan de slag kunnen als het structurele overwerk zou worden aangepakt.

Risico-groepen

Zijn er speciale risicogroepen?

- Ja.
- Jongeren die blijvend worden geflexiboot en geen reëel toekomstperspectief krijgen verliezen hun motivatie.
 - Ouderen. Op het ogenblik zijn de meeste ouderen weggeselecteerd of met regelingen vertrokken. In andere landen zijn ze echter wel als risicogroep bekend vanwege verminderde belastbaarheid. En de naoorlogse geboortegolf is gemiddeld nu 50 jaar... Waaron wachten als je het probleem aan ziet komen?
 - Iedereen op wie vanwege gezondheid een "vlekje" of een "etiket" is opgeplakt en voor wie eigenlijk aangepaste normen zouden moeten gelden. Let in dit geval op de REA, de nog te onbekende reïntegratiewet.

Bijlage - Relevante wettelijke verplichtingen

De wettelijke verplichtingen staan in de Arbowet in de artikelen 4, 4a, 17, 18, 19, 20 en 24a. Hieronder staan de belangrijkste verplichtingen afgedrukt

Beleidsvoering, inventarisatie en evaluatie en jaarplan

Bij het voeren van zijn algemeen ondernemingsbeleid moet de werkgever dit beleid mede richten op een zo groot mogelijke veiligheid, een zo goed mogelijke bescherming van de gezondheid en het bevorderen van het welzijn van de werknemer binnen het bedrijf of de inrichting; dat beleid behelst de middelen waarmee en de wijze waarop deze doelstelling moet worden bereikt, legt de onderscheiden bevoegdheden en verantwoordelijkheden vast die in dit verband op de bij de werkgever werkzame personen rusten, en dient gebaseerd te zijn op een deugdelijke en op schrift gestelde inventarisatie en evaluatie van alle gevaren die de arbeid voor de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de werknemers met zich brengt.

...

De werkgever moet het beleid gericht op veiligheid, gezondheid en welzijn regelmatig toetsen aan de ervaringen die daarmee zijn opgedaan. Dit beleid alsmede de inventarisatie en evaluatie bedoeld in het eerste lid moeten worden aangepast zo dikwijls als de daarmee opgedane ervaring of gewijzigde werkmethoden of werkomstandigheden daartoe aanleiding geven ofwel zich op het gebied van de algemeen erkende regelen der techniek of in de stand van de bedrijfsgezondheidszorg dan wel in de stand van de ergonomie en die van de arbeids- of bedrijfskunde belangrijke wijzigingen voordoen.

....

7. De werkgever moet omtrent het ondernemingsbeleid, voor zover dat van aanwijsbare invloed kan zijn op de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van de werknemers in het bedrijf of de inrichting, alsmede omtrent het jaarplan, vooraf overleg plegen met de ondernemingsraad of, bij het ontbreken daarvan, met de belanghebbende werknemers.

Artikel 17

1. De werkgever laat zich ten aanzien van zijn verplichtingen op grond van deze wet bijstaan door:

- a. een of meer deskundige werknemers, al dan niet georganiseerd in een dienst;
- b. een of meer andere deskundige personen;
- c. een of meer diensten bestaande uit andere deskundige personen, dan wel
- d. een combinatie van deskundige werknemers, andere deskundige personen of diensten als bedoeld in de onderdelen a, b en c.

.....

De werkgever pleegt omtrent een door hem voorgenomen besluit met betrekking tot de wijze waarop hij uitvoering geeft aan het eerste lid vooraf overleg met de ondernemingsraad of, bij het ontbreken daarvan, met de belanghebbende werknemers.

Uit art 18 (verplichtingen van Arbodiensten)

- d. het adviseren aan onderscheidenlijk nauw samenwerken met de werkgever, de werknemers en de ondernemingsraad inzake de genomen en de te nemen maatregelen, gericht op een zo groot mogelijke veiligheid, een zo goed mogelijke bescherming van de gezondheid en het bevorderen van het welzijn van de werknemers binnen het bedrijf of de inrichting;
- e. de uitvoering van de in onderdeel d bedoelde maatregelen dan wel de medewerking daaraan;

Artikel 24a

1. Onverminderd het bepaalde bij of krachtens de artikelen 24 en 25, stelt de werkgever de werknemers periodiek in de gelegenheid een onderzoek te ondergaan, dat erop is gericht de risico's die de arbeid voor de gezondheid van de werknemers met zich brengt zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken. De werkgever pleegt op grond van de resultaten van de in artikel 4, eerste lid, bedoelde inventarisatie en evaluatie, vooraf overleg met de ondernemingsraad of, bij het ontbreken daarvan, met de belanghebbende werknemers omtrent de periodiciteit van het onderzoek.