

PRAKTIJKREEKS



HANDBOEK WERKSTRESS

44-359

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden



NIA1108190

M.A.J. Kompier
F.H.G. Marcelissen

Handboek Werkstress

Centraal Instituut voor
Arbeidsomstandigheden NIA
bibliotheek-documentatie-informatie
De Boelelaan 30, Amsterdam-Buitenveldert

ISN-nr.
plaats
datum

~~3297~~
411-359

HANDBOEK WERKSTRESS

Systematische aanpak voor
de bedrijfspraktijk

M.A.J. Kompier
F.H.G. Marcelissen

4e ongewijzigde druk
Amsterdam, januari 1995

Uitgave van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK, DEN HAAG

Kompier, M.A.J.

Handboek werkstress : systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk / M.A.J. Kompier, F.H.G. Marcelissen. - Amsterdam : Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA. - Ill. - Met lit. opg. - (Praktijkreeks / Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA [2]) 1^e dr.: 1990.

ISBN 90-6365-054-x geb.

Trefw.: Stress; bedrijfsleven.

Te bestellen bij:

NIA, afdeling Verkoop

Postbus 75665

1070 AR Amsterdam

Tel. (020) 54 98 404 / 465 / 504

Fax (020) 64 43 102

Vierde ongewijzigde druk, 1995

Hoewel bij deze uitgave de uiterste zorg is nagestreefd, kan voor de aanwezigheid van eventuele (druk)fouten en/of onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden auteur, opdrachtgever en uitgever derhalve geen aansprakelijkheid.

Copyright © 1990 TNO

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever, het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.

INHOUD

Voorwoord	9
HOOFDSTUK 1: DOEL EN OPBOUW VAN HET BOEK	11
1.1 Waarom aandacht besteden aan werkstress?	13
1.2 De Arbowet	15
1.3 Doel van het boek	16
1.4 Voor wie is dit boek bedoeld?	17
1.5 Opbouw van het boek	17
HOOFDSTUK 2: WAT IS WERKSTRESS?	21
2.1 Wat verstaan we onder werkstress?	23
2.2 Oorzaken van werkstress	25
2.3 Individuele verschillen	31
2.4 Werkstress en gezondheid	34
2.5 Hoe kunnen we werkstress meten?	36
2.6 Hoe kan werkstress worden voorkomen en bestreden?	40
2.7 Conclusies	42
Aanbevolen literatuur	43
HOOFDSTUK 3: HET STAPPENPLAN VOOR EEN SYSTEMATISCHE AANPAK	45
3.1 Inleiding	47
3.2 Stappenplan	47
3.3 Aanpassing van het stappenplan aan de bedrijfssituatie	51
3.4 Verslaglegging	51
Aanbevolen literatuur	52
HOOFDSTUK 4: STAP 1: VOORBEREIDING VAN HET PROJECT EN STRESS-SIGNALERING	53
4.1 Inleiding	55
4.2 Samenwerking door alle betrokken partijen	55
4.3 De organisatie van het project	57

4.4	Werkstress signaleren	60
4.5	Afsluiting van stap 1	68
4.6	Verslaglegging	69
4.7	Conclusies	69
	Aanbevolen literatuur	70
HOOFDSTUK 5: STAP 2: HET ANALYSEREN VAN WERKSTRESS		71
5.1	Inleiding	73
5.2	Vragenlijsten en checklists	78
5.3	Administratieve gegevens	85
5.4	Conclusies	88
5.5	Afsluiting en verslaglegging van stap 2	89
	Aanbevolen literatuur	91
HOOFDSTUK 6: STAP 3: KEUZE VAN MAATREGELEN TEGEN WERKSTRESS		93
6.1	Inleiding	95
6.2	Maatregelen gericht op de arbeidssituatie	97
6.3	Maatregelen gericht op de werknemer	111
6.4	Afsluiting en verslaglegging van stap 3	121
	Aanbevolen literatuur	122
HOOFDSTUK 7: STAP 4: UITVOERING VAN DE MAATREGELEN		123
7.1	Inleiding	125
7.2	Veranderingsbereidheid en weerstand tegen verandering	125
7.3	Belangrijke aandachtspunten bij de invoering van de maatregelen	132
7.4	Afsluiting en verslaglegging van stap 4	133
7.5	Conclusies	133
	Aanbevolen literatuur	134
HOOFDSTUK 8: STAP 5: EVALUATIE		135
8.1	Inleiding	137
8.2	Vier evaluatievragen	137
8.3	Evaluatiemethoden	139
8.4	Na verloop van hoeveel tijd evalueren?	140
8.5	Afsluiting en verslaglegging van stap 5	141
8.6	Conclusies	143
	Aanbevolen literatuur	144

BIJLAGEN		
Bijlage 1:	NIPG Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (VAG)	147
	Inhoud, afname en wijze van scoren van de vragenlijst	147
	Vergelijkingsgegevens	151
	Analyse van de resultaten	152
	Bron	153
	De vragenlijst	155
Bijlage 2:	Vragenlijst OrganisatieStress-D (VOS-D)	159
	Inhoud, afname en wijze van scoren van de vragenlijst	159
	Vergelijkingsgegevens	163
	Analyse van de resultaten	165
	Bron	165
	De vragenlijst	167
Bijlage 3:	WEBA-methodiek	181
Bijlage 4:	Checklist Arbeidsinhoud	185
Bijlage 5:	Checklist Arbeidsomstandigheden	187
Bijlage 6:	Checklist Arbeidsvoorwaarden	189
Bijlage 7:	Checklist Arbeidsverhoudingen	191
Bijlage 8:	Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid (VOEG)	193
	Inhoud, afname en wijze van scoren van de vragenlijst	193
	Vergelijkingsgegevens	193
	Bron	193
	De vragenlijst	194
Bijlage 9:	Adressen en instanties	195
Dankwoord		197

SCHEMA'S

Schema 1.1: Arbeidsongeschiktheid in Nederland: nieuwe gevallen ten gevolge van psychische aandoeningen, aandoeningen van het bewegingsapparaat, en overige redenen	13
Schema 2.1: Model voor arbeid, stress en gezondheid	24
Schema 2.2: Belangrijke stressoren in de arbeid	26
Schema 2.3: Vier typen werk	27
Schema 2.4: Meetschema voor werkstress	37
Schema 2.5: Preventie en interventie van werkstress	40
Schema 3.1: Stappenplan voor een systematische aanpak van werkstress	48
Schema 5.1: Meetschema voor werkstress	74
Schema 5.2: Instrumenten voor het onderkennen van werkstress	78
Schema 5.3: Modules in de Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (VAG)	79
Schema 5.4: Modules van de Vragenlijst OrganisatieStress-D (VOS-D)	80
Schema 5.5: Arbeidsomstandigheden van een perser in een walserij	82
Schema 6.1: Preventie en interventie van werkstress	95
Schema 6.2: Stressoren in de arbeidsinhoud	98
Schema 6.3: Taakroulatie	99
Schema 6.4: Taakverbreding	99
Schema 6.5: Taakverrijking	100
Schema 6.6: Welzijnsprofiel van een verpleegkundige	102
Schema 6.7: Stressoren in de arbeidsomstandigheden	103
Schema 6.8: Stressoren in de arbeidsvoorwaarden	105
Schema 6.9: Stressoren in de arbeidsverhoudingen	109
Schema 7.1: Lage versus hoge a priori veranderingsbereidheid	127
Schema 7.2: Lage versus hoge veranderingsbereidheid tijdens het veranderingsproces	130
Schema 8.1: Raamwerk voor de inhoudsopgave van het eindrapport	141

VOORWOORD

Het boek dat hier voor u ligt, is bestemd voor al diegenen die zich richten op het terugdringen van stress in arbeidssituaties. Het kan gebruikt worden als handleiding om de stressproblematiek in kaart te brengen. Tevens bevat dit boek een systematisch stappenplan om risicosituaties zoveel mogelijk te voorkomen.

Het nut van een dergelijk handboek staat voor mij vast. Ziekteverzuim en WAO-toetreding vormen een groot maatschappelijk probleem. Zonder verder ingrijpen zal het aantal arbeidsongeschikten het miljoen naderen. Het aandeel van de diagnose-groep psychische stoornissen is bij het bedrijfsleven opgelopen tot rond de 30%. Bij de overheid ligt het percentage toekenningen dat onder deze diagnose-categorie valt zelfs nog hoger, nl. 45% in 1988.

De Stichting van de Arbeid heeft in 1989 op initiatief van de overheid een werkgroep samengesteld bestaande uit vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers en de overheid, die aanbevelingen heeft gedaan om de toestroom naar arbeidsongeschiktheidsregelingen te beperken. In deze aanbevelingen wordt ook aandacht besteed aan werkstress. Zo beveelt de tripartite werkgroep aan bedrijfstakgewijs programma's te ontwikkelen, die tot doel hebben werkstress terug te dringen. Dit handboek kan daarbij een goed hulpmiddel zijn.

Op mijn Ministerie is een omvangrijk programma van start gegaan gericht op preventie van stress. Dit onderzoeks- en beleidsprogramma is door de Arboraad, het adviesorgaan van de regering waarin de sociale partners vertegenwoordigd zijn, positief ontvangen. Wel vraagt de Arboraad in haar commentaar een grotere stimulerende rol van de overheid door het treffen van maatregelen die de deskundigheid inzake stress vergroten. Publikaties zoals deze moeten dit realiseren.

Overheidsinspanningen kunnen niet op zichzelf staan. Werkgevers en werknemers zullen in de bedrijven de aanpak van stress vorm moeten geven. Aanpak van werkstress zal moeten passen in het Arbeidsomstandighedenbeleid zoals dat binnen de onderneming gevoerd wordt. Dit sluit aan

bij de opdracht tot beleidsvoering, zoals verwoord in de Arbeidsomstandighedenwet, die moet leiden tot zelfwerkzaamheid. Van zelfwerkzaamheid is sprake als de zorg voor arbeidsomstandigheden een integraal onderdeel vormt van het totale bedrijfsbeleid, zodat een structurele verbetering van de arbeidsomstandigheden wordt bereikt. De zelfwerkzaamheid moet leiden tot verankering van Arbo-zorg in de organisatie. De Arbowet reikt hiervoor verschillende instrumenten aan, zoals het Arbo-jaarplan, het Arbo-jaarverslag, overleg tussen werkgevers en werknemers(vertegenwoordigers), voorlichting en onderricht en de ondersteuning van deskundigen. Daarnaast kan bij de preventie van stress in het werk aangesloten worden bij het welzijnsbegrip in artikel 3 van de Arbowet.¹⁾ Deze bepalingen geven richtlijnen aan omtrent de ergonomie, de organisatie en de inhoud van het werk.

De kennis die in opdracht van het Ministerie SZW, door het NIPG/TNO in dit handboek bijeen is gebracht, geeft mij het vertrouwen dat hiermee werkgevers, werknemers en Arbo-professionals een handreiking wordt gedaan om een preventief stressbeleid te ontwikkelen.

De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid,

B. de Vries

1. **Functieverbetering en organisatie van de arbeid**; welzijn bij de arbeid (WEBA), gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde. Den Haag, Ministerie SZW, 1989

HOOFDSTUK 1

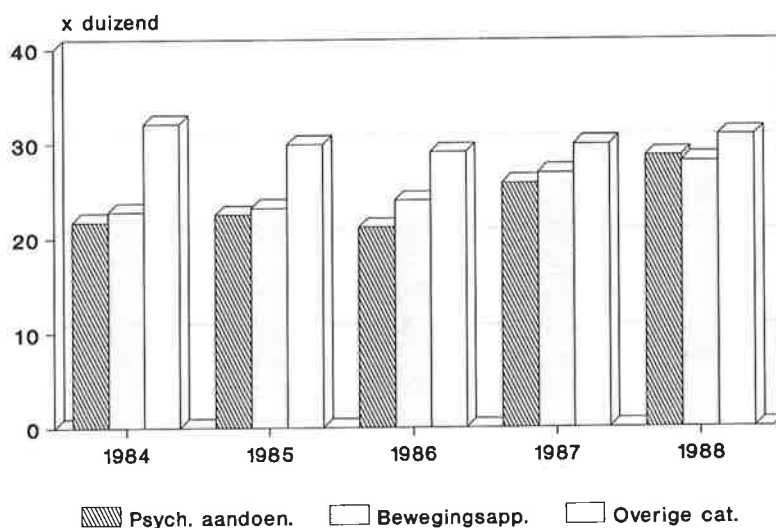
DOEL EN OPBOUW VAN HET BOEK

1.1 Waarom aandacht besteden aan werkstress?

Werkstress is een onderwerp dat in iedere instelling of bedrijf aandacht verdient. Hiervoor zijn vier redenen aan te geven.

- Stress is van invloed op de *gezondheid van werknemers*. Dat stress op den duur kan leiden tot psychische aandoeningen, zoals overspannenheid en depressiviteit staat vast. Op de lange duur kunnen deze aandoeningen leiden tot arbeidsongeschiktheid. In 1988 werden in Nederland 28.647 werknemers afgekeurd vanwege psychische problematiek. *Daarmee vormde psychische problematiek in dat jaar de belangrijkste reden voor afkeuring*. Dit kwam in 1988 zelfs nog meer voor dan een andere belangrijke reden voor afkeuring: aandoeningen van het bewegingsapparaat. Uit statistieken van de Gemeenschappelijke Medische Dienst (GMD, bedrijfsleven) en het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP, ambtenaren) blijkt dat de problematiek van afkeuring om psychische redenen de afgelopen jaren sterk is toegenomen; van bijna 22.000 werknemers in 1984 tot de bijna 29.000 afgekeurde werknemers in 1988 (zie schema 1.1).

Schema 1.1: *Arbeidsongeschiktheid in Nederland: nieuwe gevallen ten gevolge van psychische aandoeningen, aandoeningen van het bewegingsapparaat, en overige redenen*



Bron: ABP en GMD

Werkstress kan ook leiden tot hart- en vaatziekten. Ook kan stress op het werk de gevoeligheid voor het ontstaan van infectieziekten (o.a. verkoudheid en griep) vergroten, evenals de kans op het ontstaan van aandoeningen van het bewegingsapparaat (vooral rugproblematiek).

- Er zijn ook aanwijzingen dat werkstress *toeneemt*. Uit recent onderzoek van het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) blijkt dat in 1986 47 procent van de Nederlandse werknemers rapporteert te werken onder een hoog werktempo. In 1980 was dit nog 36 procent. Ook het aantal mensen dat aangeeft dat het werk niet goed aansluit bij opleiding en/of ervaring is toegenomen van 28 procent in 1980 tot 34 procent in 1986. Dat werkstress veel voorkomt blijkt ook uit onderzoek van TNO: 54% van de werknemers vindt het werk geestelijk erg inspannend, 29% vindt het werk vaak te vermoeiend, 38% ergert zich vaak aan anderen op het werk, 44% voelt zich onvoldoende gewaardeerd en 39% vindt de vooruitzichten bij zijn of haar werkgever niet goed.
- De *kosten* die met werkstress gemoeid zijn, zijn enorm. Het gaat daarbij op jaarbasis om miljarden guldens. Deze kosten zijn gelegen in uitkeringen vanwege ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid, maar ook in het slechter functioneren van werknemers en bedrijven. Daarbij kan gedacht worden aan een verslechterde werksfeer, aan een verminderde productie, teruglopende produktkwaliteit en een verminderde slagvaardigheid van het bedrijf.
Als het zou lukken de kwaliteit van de arbeid zodanig te verbeteren dat er jaarlijks 300 mensen minder een beroep hoeven te doen op een WAO-uitkering dan nu het geval is (een vermindering van het aantal nieuwe WAO-uitkeringen vanwege psychische problemen met circa 1,3 procent) betekent dit een enorme besparing. Aan deze 300 mensen zou anders in totaal (dat wil zeggen tot hun vijfenzestigste jaar en per individu gesommeerd) minstens 100 miljoen gulden moeten worden uitgekeerd.
- Wettelijk zijn werkgevers en werknemers verplicht om aan factoren die werkstress veroorzaken aandacht te schenken. Vooral de Arbeidsomstandighedenwet is daarbij van belang. In paragraaf 1.2 wordt op deze wet verder ingegaan.

1.2 De Arbowet

Werkstresspreventie en -interventie zijn belangrijke taken voor arbeidsorganisaties. Vooral de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) biedt daartoe een wettelijk kader. In deze wet wordt de term 'werkstress' weliswaar niet gebruikt, maar de problematiek van stress in de arbeidssituatie valt voor een aanzienlijk deel samen met het 'welzijnsterrein' van de Arbowet.

De Arbowet schrijft voor 'dat de werkgever bij het organiseren van de arbeid, het inrichten van de arbeidsplaatsen en het bepalen van de productie- en werkmethoden diverse maatregelen moet nemen in het kader van de zorg voor een zo groot mogelijke veiligheid, een zo goed mogelijke bescherming van de gezondheid en het bevorderen van het welzijn in de arbeid'. Dit 'Arbo-beleid' moet, zo stelt de wet, deel uitmaken van het algemeen ondernemingsbeleid.

Een belangrijk hulpmiddel bij een systematische benadering zijn de artikelen 4 en 10 van de Arbowet. Deze betreffen respectievelijk 'Beleidsvoering en Jaarplan' en het 'Jaarverslag'. Artikel 4, lid 3, bepaalt dat de werkgever jaarlijks het beleid gericht op veiligheid, gezondheid en welzijn vastlegt in de vorm van een schriftelijk plan. Artikel 10 bepaalt dat de werkgever een jaarverslag moet maken 'met betrekking tot de veiligheid, bescherming van de gezondheid en de maatregelen ter bevordering van het welzijn van de werknemers in dat bedrijf of in die inrichting'. Daarnaast bepaalt artikel 10 wat er ten minste in dat Jaarverslag moet worden opgenomen.

Ook een aantal *verplichtingen van werknemers* is in de Arbowet vastgelegd (artikel 12). De werknemer moet zijn werk zo uitvoeren dat hij zichzelf en anderen niet in gevaar brengt. Daarbij moet hij er op letten dat hij beveiligingen en persoonlijke beschermingsmiddelen gebruikt, dat hij apparatuur op de juiste wijze gebruikt, dat hij meewerkt aan het voor hem georganiseerde onderricht, en dat hij gevaren die hij constateert meldt bij de leiding.

De Arbowet is in feite een raamwet. De wet biedt een kader dat verder ingevuld moet worden. Allerlei concrete normen en richtlijnen staan niet in de Arbowet zelf, maar in zogenaamde Uitvoeringsbesluiten.

In de Arbowet is artikel 3, dat ook wel het 'welzijnsartikel' wordt genoemd, van bijzonder belang als het gaat om werkstress. In dit artikel staat onder andere dat:

- gevaren bij de bron moeten worden aangepakt
- het werk ergonomisch verantwoord moet worden ingericht
- rekening moet worden gehouden met verschillen tussen mensen (b.v. sexe, leeftijd)

- werk moet bijdragen tot de vakbekwaamheid van de werknemer
- de werknemer het werk naar eigen inzicht moet kunnen indelen
- de werknemer contact met andere werknemers moet kunnen onderhouden
- de werknemer op de hoogte moet zijn van het doel en de resultaten van zijn arbeid en de eisen die daaraan worden gesteld
- monotone arbeid (o.a. lopende band arbeid) zoveel mogelijk moet worden vermeden

Door welzijn te definiëren in bovengenoemde termen is het mogelijk om in de werksituatie welzijnsrisico's op te sporen en te onderzoeken of het werk al dan niet bijdraagt aan het welzijn van werknemers in de arbeidssituatie. In de Arbowet is welzijn geen subjectieve, onduidelijke zaak. Welzijn in de Arbowet wordt gedefinieerd in bovenstaande kenmerken van de arbeidssituatie. Deze kenmerken zijn objectiveerbaar. En deze kenmerken zijn te veranderen.

Naast de Arbowet geeft ook de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) wettelijke basis aan een beleid voor het voorkomen en bestrijden van stressproblematiek in bedrijven. De Arbowet verplicht werkgevers en werknemers samen te werken bij de behartiging van de zorg voor veiligheid, gezondheid en welzijn bij de arbeid. De wet regelt ook het overleg dat in verband met deze zorg moet worden gevoerd. Daarbij wordt regelmatig verwezen naar de taken en bevoegdheden van de ondernemingsraad.

1.3 Doel van het boek

Dit boek levert niet één kant en klaar recept voor het oplossen van stressproblematiek in bedrijven. Daarvoor is die problematiek te divers. Er zijn immers grote verschillen tussen functies, tussen bedrijven en tussen mensen. Er wordt in bedrijven ook heel verschillend tegen stress aangekeken. Er zijn bedrijven waar collega's die overspannen zijn een beetje scheef worden aangekeken. Vergeten wordt dat oorzaken van overspannenheid ook wel eens in de werksituatie kunnen liggen. Er zijn ook bedrijven waar wel het een en ander wordt gedaan aan stressproblematiek. Sommige bedrijven proberen de kwaliteit van de arbeid te verhogen, bijvoorbeeld door 'taakverrijking' of betere arbeidsomstandigheden. Andere bedrijven promoten bedrijfsfitness of organiseren allerlei cursussen.

Doel van dit boek is de lezer een werkwijze te presenteren die het mogelijk moet maken om binnen het eigen bedrijf werkstress te onderkennen

en op een effectieve manier aan te pakken. Ook kan met behulp van dit boek nagegaan worden of in bedrijven waar al aandacht is voor stressproblemen de gevolgde aanpak de juiste is.

Er is voor gekozen om alleen die informatie aan te bieden die voor dat doel nodig is. Ook is er naar gestreefd om de afhankelijkheid van 'externe deskundigen' zo gering mogelijk te maken.

Specifieke kennis of vooropleiding is voor kennisname van het boek niet noodzakelijk. Dat wil echter niet zeggen dat alles wat in dit boek aan methoden en maatregelen de revue passeert ook door niet-deskundigen ter hand genomen kan worden. Voor sommige methoden is specifieke deskundigheid vereist. Wanneer dit het geval is worden adressen van instanties genoemd waartoe men zich voor inschakeling van deze deskundigheid kan wenden.

1.4 Voor wie is dit boek bedoeld?

Dit boek is bedoeld voor functionarissen die bij het opzetten van een systematische aanpak van stress in de arbeidssituatie betrokken zijn of kunnen worden. Het gaat daarbij met name om het management en om 'arbo-professionals' (b.v. bedrijfsartsen, personeelsfunctionarissen, veiligheidskundigen, arbeidshygiënisten, ergonomen, bedrijfsverpleegkundigen, bedrijfsmaatschappelijk werkers, bedrijfspsychologen). Dergelijke professionals treft men vooral aan in de grote (100+) bedrijven. Ook middelgrote bedrijven -bedrijven met 35 tot 100 werknemers, waarin krachtens de Wet op de Ondernemingsraden en de Arbowet werkgever en werknemers in een ondernemingsraad dienen te overleggen over het arbeidsomstandighedenbeleid - kunnen hun voordeel doen met dit boek. De besproken aanpak biedt echter ook voor kleinere bedrijven perspectief.

Tevens kan vermeld worden dat door TNO een apart boek ('Stress door werk? Doe er wat aan!', Handleiding voor werknemers) geschreven is ten behoeve van kaderleden van de vakcentrales FNV, CNV en MHP, en vooral voor diegenen die actief zijn in overlegorganen (ondernemingsraad, dienst- of medezeggenschapscommissie) of in arbo-commissies.

1.5 Opbouw van het boek

Centraal in dit boek staat een 'stappenplan' voor de aanpak van werkstress. Dit plan is geen blauwdruk 'voor hoe het in de praktijk moet', maar biedt een raamwerk om een verantwoorde keuze te kunnen maken voor

maatregelen gericht op werkstresspreventie en stressreductie. Om het stappenplan te kunnen uitvoeren is kennis nodig van oorzaken en gevolgen van werkstress, van meetmethoden en van mogelijke maatregelen. Deze kennis wordt hoofdstuk voor hoofdstuk verder opgebouwd. Daarbij wordt het stappenplan systematisch gevolgd.

Hoofdstuk 2 beoogt de lezer eerst kennis te verschaffen over werkstress: wat zijn de oorzaken en de gevolgen? Ook wordt ingegaan op de opsporing en preventie van werkstress. Dit hoofdstuk vormt het theoretisch kader van dit boek en daarom de basis voor een aantal instrumenten en interventiemethoden die in de volgende hoofdstukken behandeld worden.

In hoofdstuk 3 wordt het stappenplan voor een systematische benadering van werkstress geïntroduceerd. Iedere stap komt vervolgens in een hoofdstuk van het boek aan de orde. Het stappenplan ziet er als volgt uit:

Stap	Hoofdstuk
1. Voorbereiding en signalering	4
2. Probleemanalyse	5
3. Keuze van maatregelen	6
4. Uitvoering van maatregelen	7
5. Evaluatie	8

In hoofdstuk 4 staan de voorbereiding op het project, waarbinnen het stappenplan zal worden uitgevoerd, en de oriëntatie op werkstress centraal. De vraag wordt behandeld hoe een organisatorisch kader kan worden geschapen dat de kans op een succesvol doorlopen van dit stappenplan vergroot. Voorts besteedt dit hoofdstuk aandacht aan het signaleren van werkstress.

Hoofdstuk 5 is gewijd aan de probleemanalyse. Hierin wordt meer in detail nagegaan wat in een bepaald bedrijf de oorzaken zijn van werkstress, wat de gevolgen zijn en welke individuele factoren hierbij een rol spelen. In dit hoofdstuk worden diverse instrumenten, zoals checklists, vragenlijsten en analyses van geregistreerde gegevens, besproken. Op grond van de analysefase kunnen risicofactoren en risicogroepen worden vastgesteld.

Hoofdstuk 6 is gewijd aan de maatregelen die genomen kunnen worden ter voorkoming en bestrijding van werkstress. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen maatregelen met betrekking tot de arbeidssituatie en maatregelen om de belastbaarheid van het personeel te vergroten.

Hoofdstuk 7 is gewijd aan de uitvoering ('de implementatie') van de maatregelen. Sleutelbegrippen daarbij zijn: openheid en inspraak en een goede technische en communicatieve voorbereiding.

Hoofdstuk 8 beschrijft de laatste stap in de cyclus, namelijk de evaluatie van de maatregelen en de keuze van vervolgacties.

Bij diverse hoofdstukken wordt, ten behoeve van verdere studie, verwezen naar literatuur. Het boek wordt afgesloten met een aantal bijlagen. In deze bijlagen is een aantal instrumenten ter onderkenning van werkstress opgenomen, en een aantal instanties waar men voor advies over werkstress terecht kan.

HOOFDSTUK 2

WAT IS WERKSTRESS?

Vragen die in dit hoofdstuk beantwoord worden:

- Wat is werkstress?
- Wat zijn de oorzaken van werkstress?
- Wat is de rol van individuele verschillen?
- Hoe is de relatie tussen werkstress en gezondheid?
- Hoe kunnen we werkstress meten?
- Hoe kunnen we werkstress voorkomen en bestrijden?

2.1 Wat verstaan we onder werkstress?

Stress is een toestand die ontstaat wanneer iemand niet in staat is of zich niet in staat acht om aan de eisen die aan hem of haar gesteld worden te voldoen. Stress kan veroorzaakt worden door situaties in ons dagelijks leven en door werksituaties. Voorbeelden van situaties in ons dagelijks leven die tot stress kunnen leiden zijn een sollicitatiegesprek, een bezoek aan de tandarts, een examen, wonen bij een kerncentrale of ongerustheid over een ziekte. Stress in of door de werksituatie wordt werkstress genoemd. Oorzaken van werkstress, stressoren, zijn bijvoorbeeld te veel werk of juist te weinig werk. Of werkstress ontstaat hangt ook af van de mogelijkheden die er in het werk zijn om zelf wat aan die oorzaken te doen. Die mogelijkheden om zelf invloed over het werk uit te oefenen en om problemen in het werk zelf op te lossen noemen we de *regelmogelijkheden* in het werk.

Het werk speelt dus een rol maar ook de persoon, met al zijn of haar individuele eigenschappen: sexe, leeftijd, ervaring, opleidingsniveau, emoties, behoeften en motivaties. Deze individuele eigenschappen bepalen het *'verwerkingsvermogen'*, of ook wel de *'belastbaarheid'* van de persoon. Dit verwerkingsvermogen staat dus voor ons 'vermogen tot presteren en trotseren'. Als er geen evenwicht is tussen wat het werk van iemand vraagt en diens verwerkingsvermogen ontstaat een toestand van stress. Zo'n toestand zal zich minder snel voordoen bij iemand met een 'hoge belastbaarheid'.

Bijna iedereen kent uit eigen ervaring de *stressverschijnselen* die optreden bij een toestand van stress: gevoelens van angst, ontevredenheid, irritatie, lusteloosheid, vergeetachtigheid; gedragsveranderingen als opvliegend gedrag, plotse veranderingen in produktiviteit, roken, drinken; en lichamelijke reacties zoals een versnelde hartslag, verandering in ademhaling, afnemende eetlust, droge mond, transpireren. Dergelijke verschijnselen, die ervoor zorgen dat de belastbaarheid afneemt, zijn niet ongewoon. Over het algemeen verdwijnen deze verschijnselen weer, we herstellen ervan. Vaak gaat dat verdwijnen gepaard met een gevoel van opluchting dat de bedreigende situatie achter de rug is. Na een periode van stress volgt vaak ontspanning.

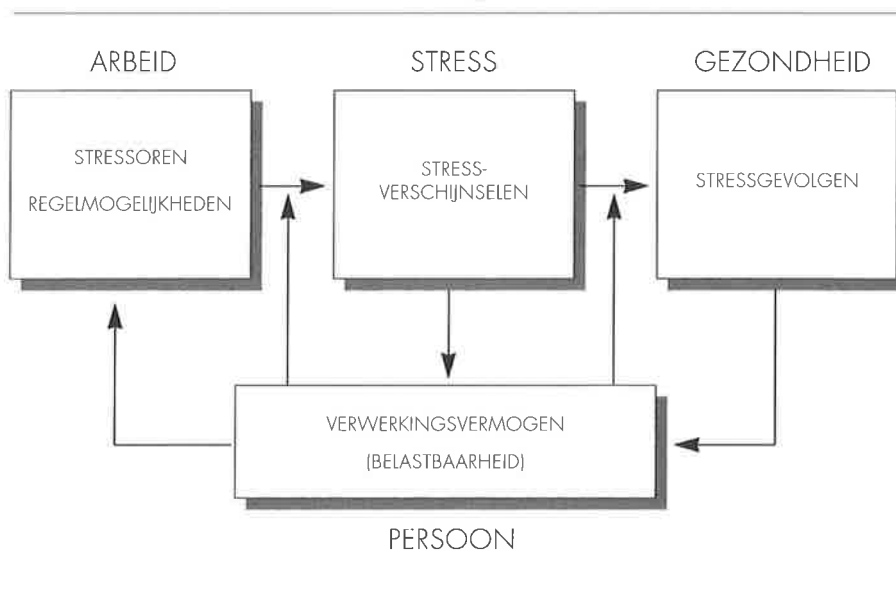
Sommige stressverschijnselen gaan echter niet over na afloop van een stressvolle situatie. Zo spreken we over 'met de schrik vrij komen' en 'de kluts kwijt zijn' als iemand geruime tijd na een ongeluk nog trillend bij zijn positieven tracht te komen.

Bij een zeer intensieve toestand van stress (ten gevolge van een piekbelasting), of bij een langdurig voortduren of een voortdurende herhaling ervan, en bij onvoldoende herstel, kunnen zich meer langdurige veranderingen voordoen. Deze kunnen in een aantal gevallen (bijvoorbeeld verhoogde bloeddruk, verhoogd cholesterolgehalte) voorlopers van ziekte zijn. Op de lange termijn, indien onvoldoende herstel optreedt en indien (telkens) hernieuwde blootstelling aan stressoren plaatsvindt, kunnen ernstige klachten (zoals chronische slaapstoornissen), ziekte, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid het gevolg zijn: *stressgevolgen*. Stressgevolgen doen zich eerder voor bij een lagere belastbaarheid; iemand die de capaciteiten mist voor het werk dat hij verrichten moet, raakt eerder in de problemen dan iemand die die capaciteiten wel heeft. Anderzijds neemt de belastbaarheid af ten gevolge van stressgevolgen. Iemand die een hartinfarct achter de rug heeft 'zal het voortaan wat kalmer aan moeten doen'. En iemand die zich zoveel zorgen over het werk maakt dat hij chronische slaapstoornissen ontwikkelt zal minder goed kunnen reageren op nieuwe problemen.

Het hier beschreven proces heeft een langdurig en gecompliceerd karakter. Tal van factoren beïnvloeden dit proces dat over een lange tijdsschaal kan verlopen. Het gaat bovendien om ziektebeelden die niet altijd ten gevolge van werkstress ontstaan. Bij het ontstaan van hart- en vaatziekten bijvoorbeeld spelen ook andere risicofactoren een rol.

De hier beschreven relaties tussen arbeid, stress en gezondheid worden in schema 2.1 weergegeven.

Schema 2.1: Model voor arbeid, stress en gezondheid



2.2 Oorzaken van werkstress

2.2.1 Arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen en regelmogelijkheden

Veel aspecten van het werk kunnen tot stress aanleiding geven. Omwille van de overzichtelijkheid wordt daarom gebruik gemaakt van een indeling van stressoren in de arbeid. Deze indeling maakt onderscheid naar de arbeidsinhoud ('wat -en hoe- moet er gebeuren'), de arbeidsomstandigheden ('de werkplek'), de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen ('zeggenschap, formele en informele relaties op het werk'). In schema 2.2 wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste factoren in het werk die werkstress kunnen veroorzaken.

Deze factoren kunnen in allerlei combinaties voorkomen. Er zijn twee hoofdkenmerken waarop werksituaties, waarin dergelijke combinaties van stressoren voorkomen, verschillen. Dit zijn:

1. *De zwaarte van het werk (de werkdruk)*
2. *De hoeveelheid regelmogelijkheden in het werk*

Bij werkstress gaat het steeds om combinaties van deze twee kenmerken. Je kunt ook zeggen dat werksituaties wat deze kenmerken betreft verschillen in structuur. Het eerste kenmerk staat voor de mate waarin verschillende stressoren tegelijkertijd voorkomen. Het tweede hoofdkenmerk, regelmogelijkheden, staat voor de mogelijkheden die het werk biedt om stressoren te hanteren (b.v. het tempo zelf variëren, even pauzeren, de temperatuur op de arbeidsplek bijstellen) en om problemen in het werk op te lossen. Het werk heeft veel regelmogelijkheden als het veel mogelijkheden biedt om zelf regelend op te treden in het werk. Het werk heeft weinig regelmogelijkheden als het die mogelijkheden nauwelijks biedt.

Daarbij kunnen, in schema, vier verschillende typen werksituaties worden onderscheiden (Schema 2.3). Hier worden enige voorbeelden gegeven: het werk van meneer A, mevrouw B en mevrouw C, en het werk van meneer D. Bedenk echter dat lang niet elke operator saai werk heeft, dat lang niet elke inpakster overbelastend werk uitvoert, dat zeker niet elke zangeres gemakkelijk werk heeft en dat niet elke manager uitdagend werk heeft!

Schema 2.2: Belangrijke stressoren in de arbeid

Arbeidsinhoud

- te veel werk, te hoog werktempo
- te moeilijk werk
- te weinig werk
- te eenvoudig werk
- monotoon werk
- kortcyclisch werk
- te veel verantwoordelijkheid
- gevaarlijk werk
- tegenstrijdige taakeisen
- onduidelijke taakeisen

Arbeidsomstandigheden

- chemische stoffen
- lawaai
- trillingen
- verlichting
- straling
- temperatuur, ventilatie en luchtvochtigheid
- werkhouding
- zwaar werk
- gevaarlijke situaties
- onvoldoende hygiëne
- ontbreken van hulpmiddelen
- ontbreken van persoonlijke beschermingsmiddelen
- virussen, bacteriën, schimmels

Arbeidsvoorwaarden

- werk- en rusttijdenregeling, met name ploegendienst
- lage beloning
- stukloon, premieloon
- weinig loopbaanmogelijkheden
- contractvorm
- werkzekerheid

Arbeidsverhoudingen

- slechte wijze van leiding geven
 - slechte onderlinge relaties op het werk
 - onvoldoende sociale ondersteuning op het werk
 - te weinig zeggenschap
 - ongewenste intimiteiten
 - discriminatie
-

1. Saai werk

Saai werk is werk met een lage werkdruk en met weinig mogelijkheden.

Een voorbeeld van saai werk is het werk van operator A in de procesindustrie. Deze werknemer heeft een passieve taak: allerlei wijzertjes in de gaten houden op een beeldscherm. Indien er zich

Schema 2.3: Vier typen werk

		DE ZWAARTE VAN HET WERK	
		Laag	Hoog
REGEL- MOGELIJKHEDEN	Laag	Saai werk I	Overbelastend werk II
	Hoog	Gemakkelijk werk III	Uitdagend en dynamisch werk IV

afwijkingen van normwaarden voordoen mag A niet zelf ingrijpen maar dient bij een centraal nummer te waarschuwen.

2. Overbelastend werk

Overbelastend werk is zwaar werk met weinig regelmogelijkheden.

Overbelastend werk is het werk van mevrouw B. Haar functie is inpakster aan de lopende band in een koude fabriekshal. Aan haar worden zeer hoge eisen gesteld, de band gaat in een hoog tempo rond en ze moet snel allerlei beslissingen nemen o.a. over de kwaliteit van de producten. Ze heeft nauwelijks regelmogelijkheden in haar werk. Ze kan het tempo van de band niet zelf variëren, kan de temperatuur op haar werkplek niet aanpassen aan haar wensen, moet toestemming vragen om het toilet te bezoeken etc.

3. Gemakkelijk werk

In een gemakkelijk werksituatie bevindt zich mevrouw C. Zij is zangeres en heeft zojuist een lucratief tien-jaren contract afgesloten met een platenfirma. Daarin staat dat zij elke twee jaar een album moet opnemen en vrij is dat geheel op haar eigen wijze te doen ('maximale artistieke vrijheid'). Gemakkelijk werk is werk met een lage werklast en met veel regelmogelijkheden.

4. Uitdagend en dynamisch werk

Uitdagend en dynamisch werk is zwaar werk in combinatie met veel regelmogelijkheden. Uitdagend en dynamisch is de werksituatie van meneer D. Hij is interim manager. Indien bedrijven te kampen hebben met ernstige (re)organisatieproblemen kan een beroep worden gedaan op de heer D. Deze spant zich dan voor meer dan 100% in om de ingewikkelde materie te ontwarren en tot een voor alle partijen aanvaardbare oplossing te brengen. Daarbij stelt hij echter altijd als eis dat hij daarbij volstrekte vrijheid van handelen en een meer dan riant salaris krijgt.

Nu zijn er vooral *twee typen werk die stress veroorzaken*. Dat zijn het saaie werk en het overbelastende werk. Saaie werk is werk dat onvoldoende bevrediging biedt en om deze reden stress veroorzaakt. Overbelastend werk is echter het type werk waarin werknemers het meeste risico lopen op stress.

2.2.2 Drie voorbeelden

We zullen nu als voorbeeld drie beroepen bespreken waarin veel stressoren voorkomen. Daarbij worden de stressoren beschreven in combinatie met de aanwezige regelmogelijkheden.

Stadsbuschauffeur

- **Arbeidsinhoud**

Stadsbuschauffeur is een duidelijk voorbeeld van een beroep waarin hoge en tegenstrijdige eisen gesteld worden.

Chauffeurs moeten namelijk 'tegelijktijd' op tijd volgens het rooster rijden, veilig rijden en service bieden aan passagiers. Vaak botsen die eisen, en moeten keuzes gemaakt worden waarbij tegemoet wordt gekomen aan de ene eis ('opschieten, anders mis ik mijn aansluitende trein') ten koste van de andere eis ('chauffeur, ik ben slecht ter been, wilt u wachten met optrekken tot ik plaats genomen heb?').



- **Arbeidsomstandigheden**

Veel hinder wordt ondervonden van ergonomische tekortkomingen in de cabine (bewegingsruimte, stoel, stuur en pedalen), van te hoge niveau's van mechanische trillingen en schokken, van klimaatsinvloeden, van verblinding en geluidsniveau's.

- **Arbeidsvoorwaarden**

Chauffeurs werken onder zeer onregelmatige dienstroosters ('dubbele onregelmatigheid'), en hebben weinig carrièremogelijkheden omdat ze werken in een arbeidsorganisatie met weinig doorgroeimogelijkheden.

- **Arbeidsverhoudingen**

Chauffeurs hebben vaak de indruk 'maar een nummer te zijn' en de overtuiging dat er weinig interesse voor hun werksituatie bestaat bij het management. Omdat ze alleen werken zijn er bij de uitvoering van het werk zelf weinig mogelijkheden tot sociale

ondersteuning door collega's. Veel chauffeurs melden ook een gebrek aan ondersteuning door de leidinggevenden. Vaak is er geen goed functionerend werkoverleg.

- **Regelmogelijkheden**

De mogelijkheden om zelf problemen op te lossen in het werk - bijvoorbeeld als het verkeer in de binnenstad gestremd is of als taakeisen botsen - en de mogelijkheden om de zwaarte van het werk te beïnvloeden, zijn erg beperkt.

Leidinggevende: Hoger ('manager') en middenkader



- **Arbeidsinhoud**

Leidinggevenden kennen vaak een hoge werkdruk en een hoge verantwoordelijkheid. Met name voor managers geldt dat de eisen die aan hen gesteld worden niet altijd duidelijk zijn. Het is vaak ook moeilijk te bepalen of ze iets goed of fout gedaan hebben.

- **Arbeidsomstandigheden**

Arbeidsomstandigheden zijn voor de manager meestal geen probleem. Het middenkader, dat vaker op de werkvloer komt, kan wel last hebben van de arbeidsomstandigheden.

- **Arbeidsvoorwaarden**

Lange werkweken, vooral voor de manager. Ook op vrije dagen en in de avonduren wordt vaak gewerkt.

- **Arbeidsverhoudingen**

Overleg en onderhandelingen met belangengroeperingen in het bedrijf vormen voor de manager een bron van conflicten. Het middenkader vervult vaak een bufferfunctie; zowel 'van boven' als 'van onderop' wordt druk op het middenkader uitgeoefend.

- **Regelmogelijkheden**

De regelmogelijkheden van de manager en het middenkader lijken vaak hoger dan ze in werkelijkheid zijn. Enerzijds kan hij of zij grotendeels zelf bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd. Anderzijds wordt er van hogerhand (voor de manager bijvoorbeeld van de zijde van het hoofdkantoor of de bedrijfstak; voor het middenkader van de zijde van de directie) bepaald hoe groot de speelruimte is.

Verpleegkundige

- **Arbeidsinhoud**

Veel werk en een hoog werktempo. Verpleegkundigen dragen een grote verantwoordelijkheid en er is sprake van een hoge emotionele belasting. De eisen die aan een verpleegkundige gesteld worden botsen: als gekozen wordt voor persoonlijke aandacht gaat dat ten koste van het werk dat ten behoeve van andere patiënten moet worden gedaan. Taakeisen zijn ook onduidelijk. Officieel mogen verpleegkundigen een aantal verrichtingen niet uitvoeren, alleen artsen mogen dat. In de praktijk wordt wel van de verpleegkundige verwacht dat hij of zij deze handelingen verricht.



- **Arbeidsomstandigheden**

De fysieke belasting van verpleegkundigen is hoog, onder andere ten gevolge van het frequente tillen van patiënten. Verpleegkundigen lopen ook het risico zelf geïnfecteerd te worden (biologische belasting).

- **Arbeidsvoorwaarden**

Ploegendienst is een belangrijke stressor. Vaak sluiten de diensten slecht op elkaar aan en is er weinig tijd voor overdracht. De beloning is laag en een bron van ongenoegen. De loopbaanmogelijkheden zijn vrij beperkt. Er wordt vaak gewerkt met afroepcontracten.

- **Arbeidsverhoudingen**

Verpleegkundigen staan laag in de ziekenhuishiërarchie. Hun zeggenschap is gering.

- **Regelmogelijkheden**

Regelmogelijkheden zijn beperkt, de medische staf bepaalt wat er met patiënten moet gebeuren.

Wat maken de voorbeelden duidelijk?

1. In praktijksituaties komen bijna altijd verschillende stressoren tegelijkertijd voor.

2. In praktijksituaties zijn er veel stressoren die niet alleen tot stress leiden, maar ook andere effecten hebben: fysieke belasting (ten gevolge van werkhoudingen), fysieke belasting (b.v. ten gevolge van lawaai), chemische belasting (door toxische stoffen) of biologische belasting (door virussen, bacteriën en schimmels en door stof e.d.). Lawaai kan tot stress leiden omdat het mensen hindert bij hun werk, lawaai kan natuurlijk ook tot gehoorschade leiden. Een slechte ergonomie kan uiterst hinderlijk zijn en daarom tot stress leiden, iemand kan echter ook (tegelijkertijd) rugklachten ontwikkelen.
Daarom wordt vaak gesproken over *meervoudige belasting*, belasting door meerdere, elkaar vaak beïnvloedende, belastende factoren tegelijk. Dit is in het eerste en het derde voorbeeld het geval. De buschauffeur heeft te maken met zowel psychische belasting als met fysieke belasting. Daarnaast ademt hij of zij uitlaatgassen in (chemische belasting). De verpleegkundige heeft te maken met stress en met fysieke belasting en biologische belasting. Ook is er soms stralingsgevaar.
3. Hoewel ook bij managers sprake is van werkstress, is werkstress zeker geen specifieke managersziekte. Werkstress komt voor op alle niveau's in arbeidsorganisaties, maar vooral bij lagere functies. De functie van buschauffeur en verpleegkundige kenmerken zich door de combinatie van een hoge werklast en van geringe regelmogelijkheden. In het algemeen zijn de regelmogelijkheden in de zogenaamde 'hoge' functies talrijker dan in lagere functies. Juist in lagere functies zijn handelingen tot in detail voorgeschreven en wordt het tempo door anderen bepaald. Een klassiek voorbeeld is lopende bandwerk.

2.3 Individuele verschillen

2.3.1 Verschillen tussen mensen

Verschillen tussen mensen spelen een rol bij het ontstaan van stress. Er zijn grote verschillen tussen mensen; verschillen in leeftijd, in lichamelijke kenmerken en in geestelijke capaciteiten, in persoonlijke vaardigheden, in ervaring, behoeften en wensen en in de wijze van omgaan met problemen. Wat voor de ene werknemer een uitdaging is kan voor de andere werknemer een bron van werkstress vormen.

Een voorbeeld kan dat wellicht verduidelijken.

Bij de Gemeentelijke Sociale Dienst in één van de grote steden heerste een hoog ziekteverzuim onder de bijstandmaatschappelijk werkers. Er waren ook veel psychische klachten. Eén van de oorzaken hiervan bleek te liggen in het verschil tussen datgene wat de bijstandmaatschappelijk werkers in feite willen -hulp verlenen, daarvoor zijn ze ook opgeleid aan de Sociale Academie- en datgene wat ze in feite doen, namelijk een administratief apparaat dat er op gericht is om uitkeringen te verstrekken, zo goed mogelijk draaiend houden. Deze Sociale Dienst overweegt inmiddels om meer HEAO-afgestudeerden in dienst te nemen. Deze zijn meer administratief gericht. Door werknemers aan te trekken met een andere verwachting van het werk en een beter aan de eisen van het werk tegemoet komende opleiding, wordt het ontstaan van stress tegengegaan.

2.3.2 Omgaan met stress

Mensen verschillen in de manieren waarop ze met stress omgaan. Er zijn steeds meer aanwijzingen dat de vatbaarheid voor, en het beloop van ziekten sterk worden beïnvloed door de manier waarop mensen met belastende omstandigheden omgaan. Deze wijzen van omgaan met stressoren in ons leven (niet alleen ingrijpende, ernstige, gebeurtenissen, maar ook chronische, dagelijks terugkerende problemen en moeilijkheden) worden 'copinggedrag' genoemd.

Er zijn twee soorten coping:

- a. *Actieve coping*: gedrag dat er op gericht is om de problematische situatie te veranderen. Dit betekent meestal dat geprobeerd wordt om stressoren weg te nemen, bijvoorbeeld door taken af te stoten of door onderlinge conflicten op te lossen. In onze taal heet het dan: 'mensen gaan recht op hun doel af', 'gaan de bakens verzetten' of 'vatten de koe bij de horens'.
- b. *Passieve coping*: gedrag dat er op gericht is om de kijk op de problematische situatie te veranderen, of om de spanningen die de problemen met zich mee brengen te verminderen. Ook het gedrag dat er op gericht is om de problemen te 'verdringen', bijvoorbeeld door meer te gaan drinken, heeft deze functie. Ook hiervoor bestaan zegswijzen: 'mensen steken hun kop in het zand' of 'wachten tot de bui overwaait'.

Er bestaan copingvormen die altijd ongunstig zijn (bijvoorbeeld het vluchten in alcoholgebruik), maar er is geen copingvorm die altijd gunstig is.

Actieve coping zal vaak gunstig zijn. Soms kan het echter ook beter zijn om te proberen een minder goede situatie (voorlopig) te accepteren. Iemand die de neiging heeft om meteen te reageren op misstanden, zal soms minder kunnen bereiken dan iemand die beter in staat is om het juiste moment af te wachten. Of de manier waarop iemand reageert de juiste is, hangt met andere woorden af van de situatie. Copinggedrag dat in de ene situatie op zijn plaats is (bijvoorbeeld agressief gedrag of juist vermijdend gedrag) is in een andere situatie juist niet functioneel.

Als er veel *regelmogelijkheden* in het werk zijn kan actieve coping heel goed helpen. Problemen kunnen dan immers opgelost worden. Zijn er echter weinig regelmogelijkheden in de arbeidssituatie dan zal actieve coping niet helpen en vaak alleen maar frustrerend zijn. Mensen hebben dan het gevoel 'tegen een muur te botsen'.

Copingvormen zijn geen onveranderlijke eigenschappen van iemand. Mensen gedragen zich immers verschillend afhankelijk van de situatie. Veel mensen zijn alleen in staat tot een actieve opstelling in een veilige omgeving waarin ze kunnen rekenen op ondersteuning door anderen, en wanneer zij werk te doen hebben dat goed bij hen past.

Een goede copingvorm kan ook aangeleerd worden, bijvoorbeeld door middel van training en opleiding. In hoofdstuk 6 wordt hierop teruggekomen.

2.3.3 Is werkstress een individueel probleem?

Verschillen tussen mensen spelen dus een rol bij het ontstaan van stress. Daarom moeten we trachten om diverse karakteristieken van de werknemers die we bestuderen zo goed mogelijk in kaart te brengen. Dan is bekend 'over wie het gaat'. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan de leeftijd(sopbouw) en aan de verdeling naar sexe. De belastbaarheid van oudere werknemers is in het algemeen lager dan die van jongere werknemers. Werkende vrouwen hebben vaker te kampen met een dubbele belasting, namelijk buitens- en binnenshuis. Het is ook belangrijk inzicht te hebben in het opleidingsniveau van de werknemers en in de verwachtingen die werknemers van het werk hebben. Werknemers met een beperkte belastbaarheid, bijvoorbeeld ten gevolge van een lichamelijke of geestelijke handicap, verdienen soms speciale maatregelen.

In een aanpak van werkstress past dus aandacht voor verschillen tussen mensen en persoonlijke kenmerken. Persoonsgebonden variabelen zoals leeftijd, sexe zijn echter lang niet altijd te beïnvloeden. Belangrijker in dit verband zijn verschillen tussen arbeidssituaties. Werkgebonden factoren

zijn in principe wel te veranderen. Daarom moeten stressrisico's in het bedrijf (op afdelings- en functieniveau) vastgesteld worden. Een bedrijf heeft in de eerste plaats de (wettelijke) plicht om deze risico's te verkleinen.

In feite geldt dezelfde redenering als voor veiligheidsrisico's. Een bouwplaats bevat veel veiligheidsrisico's, wanneer de kans groot is dat er materialen omlaag vallen. Niet iedere bouwvakker loopt echter evenveel risico. Iemand die geen valhelm draagt, en niet goed uitkijkt bij riskante plaatsen loopt meer risico. De ene bouwvakker is sterker gemotiveerd tot veilig gedrag dan de andere. Het is echter de taak van het bedrijf om de condities te scheppen waarin veilig gedrag ook mogelijk is. Het bedrijf moet er in dat geval voor zorgen dat de risico's dat materialen naar beneden vallen zo klein mogelijk zijn.

Waar dus voor moet worden opgepast is dat stress vooral als een individueel verschijnsel wordt gezien. Zo'n benadering heeft het gevaar dat individuele kenmerken van de werknemer centraal geplaatst worden en dat er minder aandacht besteed wordt aan stressoren in het werk. Te sterke oriëntatie op de werknemer en niet op de arbeidssituatie leidt ook al gauw tot redeneringen die de 'schuld' van stressproblematiek bij de (individuele) werknemer leggen. Dat heeft natuurlijk ook consequenties voor het soort aanbevelingen dat uiteindelijk gedaan zal worden ter vermindering van werkstress: het sleutelen aan de mens of aan de arbeidssituatie.

Geconcludeerd kan worden dat het van belang is die werksituaties en factoren daarin op het spoor te komen, die stressrisico's bevatten. Deze benadering is dus niet in de eerste plaats gericht op individuele stressproblematiek. In deze benadering wordt op groepsniveau nagegaan onder wat voor omstandigheden (stressoren) en bij wat voor beroepsgroepen (risicogroepen) een verhoogd risico aanwezig is ten aanzien van het optreden van stressgevolgen. Op deze manier komen gegevens beschikbaar die kunnen leiden tot preventieve maatregelen.

2.4 Werkstress en gezondheid

Wij zullen hier enkele voorbeelden bespreken van ziekten en aandoeningen die (mede) veroorzaakt worden door stress. Daarbij moet bedacht worden dat de ontwikkeling van deze ziekten vaak over een lange tijdsas verloopt, in een cyclus van voortdurende belasting en onvoldoende her-

stel. Het is nog niet zo duidelijk hoe het komt dat de ene persoon bijvoorbeeld een hoge bloeddruk ontwikkelt, en de andere persoon bijvoorbeeld lage rugklachten. Verondersteld wordt dat verschillende factoren zoals erfelijke aanleg en persoonlijkheidstrekken daarbij een rol spelen.

- **Psychische aandoeningen**

Dat werkstress op den duur kan leiden tot psychische ziekten staat vast. De belangrijkste psychische aandoeningen zijn overspanning en depressie. Vaak gaan deze gepaard met ernstige slaapklachten.

- **Hart- en vaatziekten**

Werkstress kan op den duur invloed hebben op het ontstaan van verhoogde bloeddruk en coronaire hartziekten. Ook andere risicofactoren spelen daarbij een rol, zoals aanleg, roken, drinken, voeding en dergelijke. Direct of indirect kunnen deze met werkstress in verband staan. Ook factoren buiten het werk kunnen stress (en daardoor hart- en vaatziekten) veroorzaken. Dergelijke factoren zijn bijvoorbeeld emotioneel aangrijpende gebeurtenissen ('life events', zoals scheiding, verhuizing, geboorte etc.). Vrij onduidelijk zijn de effecten van persoonlijkheids- en gedragskenmerken (met name het zogenaamde 'Type-A gedragspatroon') op het ontstaan van hart- en vaatziekten. Dit Type-A gedragspatroon wordt gekenmerkt door sterke ambitie, agressiviteit, competitiedrang, gejaagdheid en onvermogen tot ontspanning. Het tegenovergestelde gedragspatroon wordt Type-B genoemd. In enkele (oudere) onderzoeken bleek dat A-typen twee maal zoveel kans lopen om hart en vaatziekten te ontwikkelen dan B-typen. In latere onderzoeken bleek dat niet altijd het geval te zijn. Het is best mogelijk dat de A/B typologie een gedragspatroon is dat zich alleen onder bepaalde (uitdagende) omstandigheden openbaart. Men kan zich afvragen of in bepaalde omstandigheden type A-achtig gedrag juist niet erg functioneel kan zijn.

- **Aantasting van het lichamenlijk afweersysteem (het immuunsysteem)**

Dat stress de vatbaarheid voor infectieziekten (o.a. verkoudheid, griep) kan vergroten wordt algemeen onderschreven. De weerbaarheid van het lichaam wordt met andere woorden verminderd onder invloed van stress.

- **Bewegingsapparaataandoeningen**

De omvang en ernst van de beroepsgebonden aandoeningen van het bewegingsapparaat (het spier- en skeletstelsel) is groot in ons land. In 1988 werden er bijna 30.000 werknemers (overheid en bedrijfsleven) afgekeurd met de diagnose aandoening van het bewegingsapparaat, vooral rugaandoeningen. Uit onderzoek wordt steeds duidelijker dat een gedeelte van de aandoeningen van het bewegingsapparaat samenhangt met stress in het werk.

- Overige aandoeningen

Werkstress kan ook maag-darmziekten (o.a. maagzweren) veroorzaken. Ook kan stress aanleiding geven tot hyperventilatie (overmatige ademhaling). Hyperventilatie veroorzaakt vaak allerlei lichamelijke klachten, zoals benauwdheid, hartklachten en trillende handen.

2.5 Hoe kunnen we werkstress meten?

2.5.1 Risicofactoren en risicogroepen

Als we inzicht willen krijgen in werkstressproblematiek is het in de eerste plaats van belang om *risicofactoren* in het werk in kaart te brengen. Risicofactoren zijn factoren in het werk die werkstress kunnen veroorzaken: stressoren en het ontbreken van regelmogelijkheden.

Risicofactoren zeggen wel iets over een hoog risico op het ontstaan van stress, maar nog niet iets over het daadwerkelijk optreden van stressverschijnselen en stressgevolgen. Om nu te bepalen of er in een arbeidssituatie stress optreedt, kan men nagaan of er veel *gezondheidsklachten* zijn en of er veel *ziekteverzuim of arbeidsongeschiktheid* voorkomt, die met stress in het werk te maken kan hebben. Het bepalen van een aantal *persoonlijke karakteristieken* kan het beeld completeren.

Aldus ontstaat inzicht in risicofactoren en in risicogroepen. Risicogroepen zijn groepen werknemers, meestal in een bepaalde afdeling of functie, die in hun werk met veel stressoren te maken hebben en/of veel gezondheidsklachten en -aandoeningen vertonen.

Als leidraad bij een dergelijke strategie kan schema 2.4 dienen. Daarin is weergegeven welke informatie verzameld moet worden om inzicht te krijgen in werkstress.

Een dergelijke werkstressmeting is niet de uitslag van één 'stressthermometer', maar een 'totaaldiagnose' op grond van alle informatie die ter beschikking staat.

Doel bij een dergelijke werkstressmeting is dus om in het bedrijf (en daarbinnen in afdelingen en functies) te bepalen:

1. Welke *stressoren* er bestaan, en in welke mate werknemers deze stressoren kunnen controleren (I tot en met V)
2. Welke persoonskenmerken van de werknemers een rol spelen bij het ontstaan van stress. Daarbij kan gekeken worden naar de copingstrategie, dat wil zeggen de manier waarop de werknemers met stressoren in het werk omgaan. Dat heeft eigenlijk alleen zin als er redenen zijn om aan te nemen dat de betrokken werknemers een soort speciale

groep vormen, zoals in het gegeven voorbeeld van de bijstandmaatschappelijk werkers bij de Sociale Dienst. Ook kan gekeken worden of er groepen werknemers zijn met speciale beperkingen, bijvoorbeeld met een lichamelijke of geestelijke handicap. Er wordt dan met andere woorden gezocht naar groepen met een beperkte belastbaarheid (VI en VII).

Schema 2.4: Meetschema voor werkstress

Arbeid	Stressoren	Voldoende regel- mogelijkheden?
Arbeidsinhoud:	I	V
Arbeidsomstandigheden:	II	
Arbeidsvoorwaarden:	III	
Arbeidsverhoudingen:	IV	

Verwerkingsvermogen:	
Leeftijd/Sexe/Opleiding/ Speciale beperkingen:	VI
Copingstrategie:	VII

Stressgevolgen:	Aard en omvang	Samenhang met werk?
Gezondheid en welbevinden:	VIII	IX

3. Of er veel *gezondheidsproblemen* (lichamelijke en geestelijke aspecten) bestaan, en of deze met het werk samenhangen (VIII en IX).

Om met betrekking tot de hokjes I tot en met IX voldoende informatie te verzamelen kan gebruik gemaakt worden van vier soorten instrumenten:

- *Vragenlijsten en checklists*
- *Administratieve gegevens in het bedrijf*
- *Metingen en observaties op de werkplek*
- *Lichamelijke (of 'psychofysiologische') metingen.*

2.5.2 Vragenlijsten en checklists

Er zijn vragenlijsten en checklists ontwikkeld om stressoren en regelmogelijkheden in het werk op te sporen. Een aantal daarvan zullen we nader bespreken in hoofdstuk 5. Er zijn ook allerlei vragenlijsten ontwikkeld die informatief zijn over het verwerkingsvermogen van de werknemer, dat wil zeggen over allerlei persoonlijke eigenschappen. Voorts zijn er vragenlijsten ontwikkeld om stressverschijnselen en stressgevolgen te meten. Om stressverschijnselen te meten zijn bijvoorbeeld vragenlijsten over vermoeidheid en herstelbehoefte ontwikkeld. Stressgevolgen kunnen onder andere gemeten worden met vragenlijsten over gezondheidsklachten en slaapklachten. Voor elk van deze onderwerpen zijn goede (betrouwbare en valide) vragenlijsten ontwikkeld.

2.5.3 Administratieve gegevens

Analyse van administratieve gegevens kan inzicht geven in stressverschijnselen en stressgevolgen. De belangrijkste gegevens in dit verband zijn ziekteverzuim- en arbeidsongeschiktheidsgegevens. De opbouw en de hoogte van het verzuim en de aard en omvang van arbeidsongeschiktheidsproblematiek kunnen een goed inzicht geven in de omvang van werkstressproblematiek in een organisatie. Zaak is daarbij uit te splitsen naar afdeling of functieniveau, zodat uitspraken betrekking hebben op 'homogene' groepen werknemers.

Andere maten zijn productiviteitsmaten, aantallen ongevallen en dergelijke.

2.5.4 Metingen en observaties op de werkplek

Arbeidsomstandigheden kunnen stress veroorzaken als zij het functioneren van werknemers belemmeren. Het gaat hier om de mate van hinder die werknemers van de arbeidsomstandigheden (b.v. een slechte werkhouding of lawaai op de werkplek) ondervinden bij de uitvoering van hun werkzaamheden. Het gaat hier ook om de mate van angst die werknemers hebben over de arbeidsomstandigheden (b.v. de angst op infectie of de angst voor straling). Ergonomische en arbeidshygiënische metingen op de werkplek kunnen helpen om stressoren op het terrein van de arbeidsomstandigheden op te sporen. Deze metingen vergen meestal specialistische kennis. Dergelijk werkplekonderzoek is ondermeer nodig indien arbeidsomstandigheden onvoldoende in beeld kunnen worden gebracht met een checklist. Dit is bijvoorbeeld het geval bij het meten van allerlei chemische stoffen, het meten van precieze geluidsniveaus etc.

2.5.5 Medisch onderzoek

In een toestand van stress vertoont de mens allerlei fysiologische en biochemische reacties. Dat komt omdat het lichaam in een staat van verhoogde activatie wordt gebracht. Deze 'activatiereactie' kenmerkt zich onder andere door adrenaline-afscheiding in het bijniermerg, verhoogde hartslag en bloeddruk, verhoogde zweetuitscheiding en dergelijke. Met behulp van deze reactie stelt het organisme zichzelf in staat om (tijdelijk) een betere prestatie te leveren; niet alleen fysiek in de vorm van meer spierkracht en een beter uithoudingsvermogen, maar ook mentaal (betere concentratie, snellere en betere informatieverwerking en een betere geheugenprestatie). Vooral vanuit gezondheidkundig oogpunt is het aantrekkelijk om lichamelijke reacties op stress vast te stellen. Bij TNO is een meetinstrument in ontwikkeling waarbij gebruik wordt gemaakt van een aantal eenvoudige en kortdurende taken om die fysiologische veranderingen tot stand te brengen die ook onder invloed van stressoren kunnen optreden. Voorafgaand aan, tijdens en na afloop van de onder standaard-omstandigheden aangeboden taken wordt een aantal van bovengenoemde fysiologische variabelen gemeten. De gegevens worden bezien in het licht van de arbeidssituatie, persoonskenmerken en leefgewoonten.

2.6 Hoe kan werkstress worden voorkomen en bestreden?

Uit het in schema 2.1 gepresenteerde model kan afgeleid worden waar preventieve maatregelen en interventies kunnen plaats vinden. Enerzijds kan dat in de arbeidssituatie ('stressoren en regelmogelijkheden') en anderzijds kan dat op het niveau van het verwerkingsvermogen; simpeler gezegd op *het werk en op de mens*.

Schema 2.5: Preventie en interventie van werkstress

		Preventie	
		Primair	Secundair
Arbeidssituatie		1	2
Interventie		3	4
Individu/groep			

Bij preventie van werkstress kan onderscheid gemaakt worden tussen *primaire en secundaire preventie*. Primaire preventie is het voorkomen van gezondheidsschade door er voor zorg te dragen dat de blootstelling aan stressoren binnen bepaalde grenzen ligt. Dit kan bereikt worden door het hanteren van normen en door middel van aanpassingen van het werk en de werkomstandigheden of door middel van een adequate bescherming van de werker. Secundaire preventie is er op gericht dat gezondheidsproblematiek afneemt of niet verergert bij die werknemers die al problemen hebben.

De combinatie van de dimensie preventie met de dimensie interventie geeft een matrix met vier velden die een *schematisch overzicht biedt voor preventie en interventie* (zie schema 2.5).

Voorbeelden

Veld 1 maatregelen zijn veranderingen in de arbeidsinhoud (b.v. taakrotatie), arbeidsomstandigheden (b.v. ergonomische

aanpassingen), arbeidsvoorwaarden (b.v. verandering van werk- en rusttijden) en arbeidsverhoudingen (b.v. invoeren werkoverleg) en het (aldus) vergroten van de regelmogelijkheden.

Dergelijke veranderingen in de arbeidssituatie zijn niet alleen gunstig voor werknemers die nog geen stressgevolgen vertonen maar kunnen ook voorkomen dat werknemers met klachten ernstiger klachten krijgen (veld 2 maatregelen).

Veld 2 maatregelen zijn vergelijkbare maatregelen ten behoeve van werknemers bij wie al sprake is van gezondheidsproblematiek.

Veld 3 maatregelen zijn bijvoorbeeld selectie en de aanstellingskeuring. Recent staan ook bedrijfsfitness- en alcoholprogramma's in de publiciteit.

Veld 4 maatregelen worden meestal aangeboden aan individuele werknemers, die dreigen vast te lopen of vastgelopen zijn. Vandaar dat wel gesproken wordt van individueel maatwerk. Voorbeelden zijn onder andere reïntegratieprogramma's na langdurend ziekteverzuim.

De waarde van het hier gepresenteerde schema is er in gelegen dat, indien een grondige analyse gemaakt is van aard en omvang van werkstressproblematiek systematisch kan worden nagegaan welke maatregelen in aanmerking kunnen komen. Het schema 'dwingt' met andere woorden systematisch na te gaan wat aan het werk en aan de mens gesleuteld kan worden. Daarbij wordt onderscheid gemaakt naar primaire en secundaire preventie.

Discussie 'of een bepaalde soort maatregel in veld 1, 2, 3 of 4 thuishoort' is dan altijd mogelijk maar vaak minder vruchtbaar omdat maatregelen die ten behoeve van primaire preventie worden genomen (bijvoorbeeld veld 1 maatregelen) tegelijkertijd ook secundair preventief kunnen werken. Als bijvoorbeeld besloten wordt om op een secretariaat nieuwe, ergonomisch verantwoorde, stoelen te plaatsen, dan heeft dat tegelijkertijd ook een secundair preventieve werking voor die werknemers die bijvoorbeeld lichte rugklachten hebben. Waar het om gaat is dat er rekening wordt gehouden met diverse mogelijke interventies.

Hiervan kan een afgewogen, integrale aanpak het gevolg zijn, waarin elk van de velden aan bod komt. Afhankelijk van de concrete situatie zal een programma gericht op reductie en preventie van werkstress derhalve een *pakket maatregelen* tellen, waarbij niet zozeer de vraag 'of-of' dan wel 'en-en' aan de orde is.

Desalniettemin dient, indachtig het principe 'voorkomen is beter dan genezen', de aandacht altijd *in eerste instantie gericht te zijn op interventies in de arbeidssituatie met een primair, preventief karakter* (veld 1 in schema 2.5). Dit is geheel conform de Arbwet. Een soortgelijke redenering geldt voor het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen. Dit komt immers slechts aan de orde indien bestrijding bij de bron niet mogelijk is.

2.7 Conclusies

1. Stress kan worden gedefinieerd als de toestand waarin iemand zich bevindt wanneer hij of zij niet in staat is of zich niet in staat acht om aan de eisen die aan hem of haar gesteld worden te voldoen. Stress is zeker geen exclusieve managersziekte; stress komt voor in alle geledingen van arbeidsorganisaties en zeker op de werkvloer.
2. Oorzaken van werkstress kunnen gelegen zijn in de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en in de arbeidsverhoudingen. Als twee onderliggende dimensies gelden de zwaarte van het werk en de hoeveelheid regelmogelijkheden in het werk.
3. Stressverschijnselen kunnen tot uiting komen in het gedrag van mensen, in hun stemmingen en gevoelens, en in een aantal lichamelijke verschijnselen. In een proces van voortdurende belasting en onvoldoende herstel kunnen stressgevolgen optreden. Werkstress kan leiden tot psychische aandoeningen, hart- en vaatziekten, ziekten van het menselijk afweersysteem, aandoeningen van het bewegingsapparaat en maag- darmziekten. Bedacht moet worden dat er geen specifieke stressziekten (ziekten die alleen door stress veroorzaakt worden) bestaan. De genoemde ziekten en aandoeningen kunnen ook (mede) door andere factoren veroorzaakt worden.
4. Wanneer we stressproblemen willen aanpakken, dan moeten we inzicht krijgen in de *oorzaken van stress*, en de gevolgen ervan. Op die manier kunnen risicofactoren en risicogroepen opgespoord worden. Gebruik kan gemaakt worden van vragenlijsten en checklists, van administratieve gegevens in het bedrijf, van metingen en observaties op de werkplek, en van medisch onderzoek. In de praktijk verdient het aanbeveling om diverse methoden naast elkaar te gebruiken.
5. Bij preventie van werkstress maken we onderscheid naar maatregelen die gericht zijn op verandering van de arbeidssituatie (stressoren en re-

gelmogelijkheden) en maatregelen die gericht zijn op de persoon (vergroten van het verwerkingsvermogen of de belastbaarheid). Voorts onderscheiden we primaire preventie en secundaire preventie. De voorkeur dient gegeven te worden aan maatregelen die gericht zijn op primaire preventie en veranderingen van de arbeidssituatie.

Aanbevolen literatuur

Buunk, A.P. & Wolff, Ch.J. de:

Sociaal psychologische aspecten van stress op het werk. In: Drenth, P.J., Thierry, Hk., Willems, P. & Wolff, Ch.J., de (red.): Handboek voor Arbeids- en Organisationspsychologie. Deventer, Van Loghum Slaterus, 1988.

Ekkers, C.L. & Sanders, A.F.:

Stress in de arbeidssituatie. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1987.

Heus, P. de & Diekstra, R.:

Stress aan het werk in Nederland. Een onderzoek onder vijftienduizend werknemers. S-153, Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1992.

Houtman, I.L.D., Bloemhoff, A., Kompier, M.A.J. & Marcelissen, F.H.G.:

Werkstress risico's in bedrijf en beroep. Secundaire analyse van leefsituatieonderzoeksgegevens van 1977, 1983, 1986. S-133, Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1991.

Kleber, R.J.:

Stressbenaderingen in de psychologie. Deventer, Van Loghum Slaterus, 1982.

Klink, J.J.L. van der:

Psychische problemen en de werksituatie. Handboek voor een actieve sociaal-medische begeleiding. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1993.

Kompier, M.A.J.:

Arbeid, stress en gezondheid. De Psycholoog, 26, 1991, 4, 161-167.

Kompier, M.A.J.:
Opsporen, voorkomen en bestrijden van werkstress. *De Psycholoog*, 26, 1991, 5, 220-225.

Kompier, M.A.J., Vaas, S. & Marcelissen, F.H.G.:
Stress door werk? Doe er wat aan! Handleiding voor werknemers. FNV, CNV en MHP, Amsterdam 1990.

Marcelissen, F.H.G.:
Werkstress, voorkomen en bestrijden. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1988.

Mulders, H.P.G. & Meijman, T.F.:
Werkstress. In: Meijman, T.F. (red.): *Mentale belasting en werkstress*. Assen, Van Gorcum, 1989.

Pokorny, M.L.I. (red.):
Stress in de werksituatie. Beleid en preventie. Verslag van het symposium gehouden op 14 december 1988 te Den Haag. Leiden, NIPG-TNO, 1989.

Schaufeli, W.:
Opgebrand. Achtergronden van werkstress bij contactuele beroepen. Rotterdam, Campus, A.D. Donker, 1990.

HOOFDSTUK 3

HET STAPPENPLAN VOOR EEN SYSTEMATISCHE AANPAK

Vragen die in dit hoofdstuk beantwoord worden:

- Wat zijn de uitgangspunten en de doelstellingen van het stappenplan voor een systematische aanpak van werkstress?
- Welke stappen moeten worden doorlopen?

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het stappenplan voor een systematische aanpak van werkstress gepresenteerd. Zo'n systematische aanpak van werkstress wordt in ons land nog weinig toegepast. Toch is een dergelijke benadering noodzakelijk om een verantwoorde keuze te kunnen maken voor preventieve maatregelen en interventies op dit terrein.

3.2 Stappenplan

Het stappenplan is gebaseerd op de 'cyclus van probleemoplossing'. Deze cyclus omvat een serie logisch op elkaar volgende stappen die doorlopen moeten worden om een probleem op te lossen.

De *uitgangspunten* waarop het stappenplan is gebaseerd luiden als volgt:

1. Werkstress is een zaak die het hele bedrijf aangaat. Voorkomen moet worden dat werkstress als probleem wordt overgelaten aan één persoon, bijvoorbeeld de personeelsfunctionaris, of aan één enkele instantie, bijvoorbeeld de bedrijfsgezondheidsdienst of een andere stafafdeling. Het plan moet er dan ook op gericht zijn om een zo groot mogelijke betrokkenheid en ondersteuning te bereiken bij de bedrijfsleiding, de werknemers en bij eventuele stafafdelingen. Een 'open' aanpak is gewenst.
2. Een oplossing voor werkstressproblematiek kan alleen worden gekozen wanneer de situatie in het bedrijf goed bekend is.
3. 'Werkstress' is geen 'diagnosecategorie' waaruit de 'behandeling' rechtstreeks is af te leiden. De oplossingsstrategie vloeit niet direct voort uit de analyse van de problemen. Voordat een definitief programma kan worden opgesteld, zal eerst zorgvuldig moeten worden nagegaan welke interventies mogelijk zijn, en wat de te verwachten consequenties hiervan zullen zijn.

Het stappenplan wordt weergegeven in schema 3.1. In dit schema zijn naast de diverse stappen ook per stap de doelstellingen en de uit te voeren activiteiten weergegeven.

Schema 3.1: Stappenplan voor een systematische aanpak van werkstress

Stap:	Doel:	Activiteiten:
1: Voorbereiding en signalering.	<ul style="list-style-type: none"> - Begrijpen wat werkstress is. - Werkstress signaleren. - Betrokkenheid scheppen binnen de organisatie. - Organisatorisch kader scheppen voor stappenplan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lezen, praten met betrokkenen. - Project opzetten. - Doelstellingen formuleren. - Taken verdelen. - Bestaande informatie bestuderen. - Sleutelpersonen binnen organisatie interviewen.
2: Probleemanalyse.	<ul style="list-style-type: none"> - Er achter komen wat de risicofactoren en risicogroepen zijn. - Er achter komen waar de interventie- en preventiemogelijkheden liggen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Gericht onderzoek.
3: Keuze van maatregelen.	<ul style="list-style-type: none"> - Het vinden van een samenhangend pakket van maatregelen en plan van aanpak. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inventariseren van interventiemogelijkheden. - Beoordelen van voor- en nadelen van diverse mogelijkheden. - Keuze maken.
4: Uitvoering van de maatregelen.	<ul style="list-style-type: none"> - Problematiek oplossen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Uitvoeren van plan van aanpak.
5: Evaluatie.	<ul style="list-style-type: none"> - Stappenplan en effecten beoordelen. - Vervolgactie plannen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Effecten toetsen aan doelstellingen. - Rapporteren aan bedrijf. - Beslissen over vervolg.

Stap 1: Voorbereiding van het project en stress-signalering

- Signalering van werkstress

Indien in een bedrijf de behoefte bestaat aan inzicht in de mate waarin stress in dat bedrijf een probleem is, zal vaak eerst een inhoudelijke oriëntatie op het thema werkstress plaatsvinden. Daartoe kan onder andere gebruik worden gemaakt van hoofdstuk 2 van dit boek. In stap 1 wordt nagegaan of een systematische aanpak van werkstress binnen het bedrijf gewenst is, en zo ja: bij welke onderdelen van het bedrijf. Er wordt dan ook systematisch gezocht

naar stresssignalen in het bedrijf. Het gaat dan vooral om het verzamelen en bestuderen van informatie die in het bedrijf al voor handen is, zoals informatie over ziekteverzuim, verloop naar reden van uittreding (vrijwillig of om redenen van arbeidsongeschiktheid), opbouw van het personeelsbestand, gegevens over produktiviteit en ongevallen, enzovoort. Daarnaast worden belangengroeperingen en bedrijfsfunctionarissen die beroepshalve bij werkstressproblematiek zijn betrokken (bijvoorbeeld bedrijfsarts, personeelsfunctionaris) geïnterviewd.

De informatie die boven tafel komt, heeft bijna altijd een globaal karakter.

- **Coördinatie**

Afhankelijk van de bedrijfsgrootte en de bestaande structuur op het gebied van arbeidsomstandigheden- en sociaal beleid in het bedrijf kan er voor worden gekozen om een projectgroep in het leven te roepen. Een projectgroep zal vooral mogelijk zijn in grote en middelgrote bedrijven. Ook kan het werk in eerste instantie worden overgelaten aan een bestaande commissie of werkgroep. In kleinere organisaties zal het initiatief en het werk vaker bij één functionaris (de 'stresscoördinator') komen te liggen. Hoe ook de coördinatie geregeld wordt, er moet getracht worden een zo breed mogelijke ondersteuning in het bedrijf te bereiken. Hierbij is essentieel dat de coördinator of commissie ook het vertrouwen en de medewerking van de directie heeft.

Stap 1 wordt *afgesloten* met een plan van aanpak voor het vervolg van het programma. In dit plan van aanpak worden argumenten gegeven voor het al dan niet voortzetten van het stressproject, en wordt gedetailleerd aangegeven hoe stap 2 (de nadere analyse van de problemen) zal worden aangepakt.

Stap 2: Probleemanalyse

In de tweede fase vindt een gedetailleerde analyse van de situatie plaats. Bestaande informatie wordt in detail onderzocht en waar nodig wordt nieuwe informatie systematisch verzameld. De bedoeling is om een gedegen inzicht te verkrijgen in stressoren en regelmogelijkheden in de arbeid, stressverschijnselen en stressgevolgen, en in een aantal individuele karakteristieken van de werknemers. Aldus kunnen risicofactoren en risicogroepen opgespoord worden. Daartoe kan gebruik worden gemaakt van diverse instrumenten (o.a. vragenlijsten, checklists voor de arbeidssituatie, ziekteverzuimanalyses etc.). Deze stap kan genomen worden door de stresscoördinator of de projectgroep. Het is ook mogelijk dat een externe instantie wordt ingehuurd. In dat geval moet duidelijk zijn, dat het bedrijf de eindverantwoordelijkheid draagt.

Stap 2 kan het beste worden afgesloten met een beknopt rapport waarin staat wat de risicofactoren en de risicogroepen in het werk zijn. Dit rapport

is gebaseerd op de eerste twee stappen van het stappenplan. Als er nog onduidelijkheden zijn kan overwogen worden om deskundige hulp van buiten in te schakelen. Als er geen onduidelijkheden zijn kan doorgedaan worden met stap 3.

Stap 3: Keuze van maatregelen

In de derde stap wordt een beslissing genomen over welke maatregelen zullen moeten volgen. De stresscoördinator of de projectgroep zal in de meeste gevallen een voorstel daartoe ontwikkelen. Gestart kan worden met een inventarisatie van mogelijkheden. Afhankelijk van de soort problematiek zal gekozen worden voor een combinatie van maatregelen die zich richten op de arbeidssituatie, en maatregelen die zich richten op werknemers. Daarbij spelen onder andere een rol: de mogelijkheid om problemen bij de bron te bestrijden, het soort risico, het aantal mensen dat risico loopt en technische en financiële overwegingen. Meer fundamentele oplossingen moeten de voorkeur hebben boven 'lapmiddelen'.

Nagegaan zal moeten worden welke positieve gevolgen te verwachten zijn van de maatregelen, maar ook welke overige (mogelijk negatieve) gevolgen kunnen optreden. Op grond hiervan wordt uiteindelijk een beslissing genomen voor een pakket maatregelen.

Stap 3 wordt afgesloten met een beslissing van het bedrijf over het pakket van te nemen maatregelen gericht op preventie en interventie.

Stap 4: Uitvoering van de maatregelen

In stap 4 worden de overeengekomen maatregelen uitgevoerd. Goede maatregelen zijn vaak wel een voorwaarde maar nog geen garantie voor succes. Daarom zal uitvoerig aandacht besteed moeten worden aan de wijze waarop de maatregelen worden ingevoerd. Sleutelbegrippen daarbij zijn: openheid en inspraak en een goede technische en communicatieve voorbereiding. Weerstand tegen verandering kan worden voorkomen dan wel overwonnen!

Stap 4 is afgelopen op het moment dat de maatregelen ingevoerd zijn en de betrokkenen gewend zijn aan de nieuwe wijze van werken.

Stap 5: Evaluatie

Tenslotte zal het programma geëvalueerd worden. Zowel het verloop van het programma als de opbrengsten ervan dienen getoetst te worden. Ook

eventuele vervolgactiviteiten kunnen gepland worden. Deze vervolgactiviteiten kunnen bijvoorbeeld inhouden dat organisatorische veranderingen, die eerst als experiment waren ingevoerd, definitief worden doorgevoerd. Bepaalde trainingen kunnen tot het standaardpakket binnen de arbeidsvoorwaarden gaan behoren. Ook kan besloten worden om het stappenplan nu of in de toekomst nogmaals te doorlopen.

Stap 5 wordt afgesloten met een eindverslag. In dit verslag wordt systematisch verslag gedaan van het hele stappenplan (zie ook 3.4). Als onderdeel daarvan worden de resultaten van de evaluatiestap weergegeven.

3.3 Aanpassing van het stappenplan aan de bedrijfssituatie

Het stappenplan biedt een raamwerk dat aan de specifieke bedrijfssituatie kan of moet worden aangepast.

Wanneer de benodigde informatie gemakkelijk toegankelijk is, zal de signalering soms als eerste activiteit van stap 1 gebeuren. In een andere bedrijfssituatie zal dat pas gebeuren nadat er een officieel organisatorisch kader is geschapen voor een stressproject. In het eerste geval wordt een vliegende start gemaakt. Dit kan de motivatie in het bedrijf ten goede komen.

In de praktijk kan ook van de strikte volgorde in stappen afgeweken worden. Sommige stappen zullen soms (deels) parallel worden uitgevoerd. Dat geldt met name voor stap 1 en 2: de essentie van stap 1 is de bestudering van bestaande gegevens, de essentie van stap 2 is de verwerving van nieuwe gegevens. In de praktijk zullen deze stappen deels parallel kunnen verlopen. Dat hoeft geen probleem te zijn: waar het om gaat is dat een werkstressproject planmatig en systematisch dient te worden uitgevoerd.

3.4 Verslaglegging

Het is raadzaam om tijdens de uitvoering van het project op een systematische wijze in een *'logboek'* vast te leggen hoe het project verloopt. Dit betreft zowel de formele afspraken, doelstellingen, onderzoeksbevindingen etc., als ook de wijze waarop deze tot stand zijn gekomen. Dit maakt het gemakkelijker om achteraf bij stap 5 te beoordelen of alles naar verwachting is verlopen. Het biedt echter ook de mogelijkheid om 'tijdens de rit' bij te sturen.

Aanbevolen literatuur

Houtman, I.L.D., Dam, J., Hessen, P. van, Heuvel, S. van den & Kompier, M.A.J.:

Inventarisatie en evaluatie van cursussen op het gebied van werkstress. S-139, Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1992.

Kerkhoff, W.H.C. (red.) & Kruidenier, H.J. (red.):

Bedrijfsleven en de vergrijzing; aanzetten voor een leeftijdbewust personeelsbeleid. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1991.

Knotter, M. en Veerman, T.:

Verzuimregistratie op de PC. Geautomatiseerde verzuimregistratie: programma's bekeken en vergeleken. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1994.

Singer, J.A., Neale M.S. & Schwartz, G.E.:

The nuts and bolts of assessing occupational stress: a collaborative effort with labor. In: Murphy & Schoenborn (Red.): Stress management in work settings. US Department of Health and Human Services, DHHS (NIOSH) publication No 87-111, 1987.

Steensma, H., Vlist, R. van der & Vrooland, V.Chr.:

Een verantwoord verzuimbeleid; integraal verzuimbeleid: goed voor werkgevers en goed voor werknemers. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, derde gewijzigde druk, 1991.

Wijnen, G., Renes, W. & Storm, P.:

Projectmatig werken. Utrecht, Spectrum, 1988.

HOOFDSTUK 4

STAP 1: VOORBEREIDING VAN HET PROJECT EN STRESS-SIGNALERING

Stap:	Doel:	Activiteiten:	Hfdst:
1: Voorbereiding en signalering.	<ul style="list-style-type: none">- Begrijpen wat werkstress is.- Werkstress signaleren.- Betrokkenheid scheppen binnen de organisatie.- Organisatorisch kader scheppen voor stappenplan.	<ul style="list-style-type: none">- Lezen, praten met betrokkenen.- Project opzetten.- Doelstellingen formuleren.- Taken verdelen.- Bestaande informatie bestuderen.- Sleutelpersonen binnen organisatie interviewen.	4
2: Probleemanalyse.	<ul style="list-style-type: none">- Er achter komen wat de risicofactoren en risicogroepen zijn.- Er achter komen waar de interventie- en preventiemogelijkheden liggen.	<ul style="list-style-type: none">- Gericht onderzoek.	5
3: Keuze van maatregelen.	<ul style="list-style-type: none">- Het vinden van een samenhangend pakket van maatregelen en plan van aanpak.	<ul style="list-style-type: none">- Inventariseren van interventiemogelijkheden.- Beoordelen van voor- en nadelen van diverse mogelijkheden.- Keuze maken.	6
4: Uitvoering van de maatregelen.	<ul style="list-style-type: none">- Problematiek oplossen.	<ul style="list-style-type: none">- Uitvoeren van plan van aanpak.	7
5: Evaluatie.	<ul style="list-style-type: none">- Stappenplan en effecten beoordelen.- Vervolgactie plannen.	<ul style="list-style-type: none">- Effecten toetsen aan doelstellingen.- Rapporteren aan bedrijf.- Beslissen over vervolg.	8

Vragen die in stap 1 beantwoord moeten worden:

- Wat zijn de signalen die op werkstressproblematiek duiden?
- Hoe is het personeelsbestand samengesteld (leeftijd, opleidingsniveau, sexe)?
- Zijn verzuim- en verloopcijfers bekend?
- Wat voor arbo- en sociaal beleid wordt er binnen het bedrijf gevoerd?
- Wie zijn er belast met de uitvoering van dit beleid?
- Bestaat er een organisatorisch kader voor het stressproject?
- Staat de directie achter het stressproject?
- Kan het stappenplan rekenen op de medewerking van diverse betrokken partijen in het bedrijf?
- Zijn de personen die bij het project betrokken zijn voldoende geïnformeerd en gemotiveerd?
- Welke (financiële en andere) randvoorwaarden zijn er voor het stressproject?
- Zijn de doelstellingen van het stressproject voldoende duidelijk geformuleerd?

4.1 Inleiding

Voorwaarde voor een werkstressproject is dat er binnen het bedrijf behoefte is aan inzicht in de mate waarin stress een probleem is. Ook moet er de bereidheid zijn om daar wat aan te doen. Vaak zal die behoefte gevoed worden door min of meer spontane signalen, zoals klachten, haperingen in de produktie, verzuim, conflicten, of het disfunctioneren van werknemers of werkeenheden. In deze stap worden dergelijke signalen verzameld. Daarnaast moet een organisatorisch kader worden geschapen voor de aanpak van werkstress. Stresssignalering en organisatorische voorbereiding van het project zijn dan ook nauw verweven.

Het is verstandig om eerst na te gaan of in het (recente) verleden niet al eerder dergelijke initiatieven hebben plaatsgevonden. Deze hoeven niet noodzakelijkerwijs onder de noemer 'werkstress' uitgevoerd te zijn. Bedrijven formuleren werkstressproblemen namelijk vaak in andere termen. Het kan ook handelen om organisatieontwikkelingsprojecten of om ziekteverzuimprojecten, bedrijfsfitnessprojecten, kwaliteit van de arbeid-projecten, arbeidsplaatsverbeteringsprojecten etc. Uit het slagen of falen van een eerder project valt vaak lering te trekken, zowel met betrekking tot de inhoud als tot de vorm van een nieuw te starten project.

4.2 Samenwerking door alle betrokken partijen

De acceptatie van een werkstressproject kan sterk samenhangen met de positie van degene die het *initiatief* tot dit project neemt. Initiatiefnemers kunnen verschillen naar discipline (bijvoorbeeld de bedrijfsarts, het hoofd personeelszaken) en naar organisatorische positie (bijvoorbeeld de directie, de vakbond, de ondernemingsraad). Wij zullen dit illustreren aan de hand van drie praktijkvoorbeelden, waarbij respectievelijk het initiatief werd genomen door de bedrijfsleiding, door deskundigen en door werknemers(vertegenwoordigers).

In bedrijf A lag het initiatief bij de bedrijfsleiding. Het management verzocht een stafafdeling om het project verder uit te werken. Het management bepaalde vooraf de doelstellingen en randvoorwaarden. Deze benadering werd door werknemers en hun vertegenwoordigers met enig wantrouwen beoordeeld. Er werd daarbij wel verondersteld 'dat het er vooral om ging om de produktiviteit te verhogen door de arbeid te intensiveren' en 'dat de interesse van het management in de omvang van het ziekteverzuim in de organisatie vooral voortkwam uit de wens om de controle op het kortdurend verzuim te vergroten'.

Het initiatief kan, althans in grote bedrijven, ook liggen bij deskundige diensten binnen de organisatie, bijvoorbeeld bij een bedrijfsarts of bij het hoofd personeelszaken. Dat gebeurde in bedrijf B. Ook in dit geval vroegen bedrijfsleiding en werknemers zich af wiens belang in feite met een dergelijk project gediend was. Bedrijfsleiding en werknemers hebben vaak meer of minder uitgesproken ideeën over de vraag 'aan wiens kant de bedrijfsarts (of het hoofd personeelszaken, de ergonomist etc.) eigenlijk staat'. Deze visie zal mede bepalen hoe het initiatief beoordeeld zal worden.

Het initiatief kan ook liggen bij de dienstcommissie, de ondernemingsraad, een V(eiligheid), G(ezondheid) en W(elzijn)commissie, of bij vakbondskaderleden in het bedrijf. In bedrijf C namen vakbondskaderleden het voortouw. Ook in dit bedrijf maakten de diverse groeperingen in de organisatie een eigen beoordeling over de zin van een dergelijk project. De directie was de mening toegedaan 'dat er misschien wel problemen waren maar dat die weinig met het werk te maken hadden' en 'dat er irreële wensen geuit werden die het bedrijf op hoge kosten zouden jagen'.

In elk van deze voorbeelden vragen de diverse groeperingen zich, op grond van hun eigen visie, af welke belangen met een dergelijk project gemeend zijn. Bij zo'n afweging spelen wederzijdse stereotypingen vaak een rol. Uit onderzoek naar ziekteverzuim blijkt dat ongeveer 75% van de managers vindt dat een beleid dat gericht is op reductie van het ziekteverzuim zich vooral moet richten op verzuimers. Aan de andere kant is ongeveer 75% van de werknemersvertegenwoordigers van mening dat zo'n beleid gericht moet zijn op oorzaken in het werk. Deze beoordelingen kunnen de medewerking aan een dergelijk project bevorderen maar ook bemeremen. In dat laatste geval ontstaat een patstelling. Hieruit kunnen twee lessen getrokken worden.

- Alleen een goede en zakelijke discussie vooraf kan zo'n patstelling voorkomen. Zo'n discussie veronderstelt kennis over werkstress; daartoe kan hoofdstuk 2 bestudeerd worden. Bij het opzetten van een werkstressproject moet openheid betracht worden naar de diverse betrokkenen. Aldus wordt getracht om zoveel mogelijk betrokkenheid in het bedrijf te realiseren.
- Het is van groot belang dat het initiatief tot een werkstressproject al in een vroeg stadium gedragen wordt door een persoon of groep die het vertrouwen van de diverse bedrijfsgroeperingen geniet. Dat betekent dat personen in het bedrijf, - directie, werknemersvertegenwoordigers, middenkader, professionals - die dat vertrouwen hebben, betrokken moeten zijn bij het project, hetzij in een projectgroep, hetzij op andere wijze.

Met name de positie van de directie is hierbij cruciaal; wanneer de bedrijfsleiding niet achter het stressproject staat (of in een later stadium achter het project gaat staan) heeft het project weinig kans van slagen.

4.3 De organisatie van het project

De coördinatie van het stappenplan (of van 'het project werksstress') zal komen te liggen bij één persoon ('de stresscoördinator') of bij een groep personen ('de projectgroep werkstress'). De wijze waarop dit zal gebeuren zal sterk afhankelijk zijn van de grootte van het bedrijf, van (daarmee samenhangende) wettelijke verplichtingen en van de bestaande 'arbostructuur' binnen het bedrijf.

In het algemeen kan een onderscheid worden gemaakt tussen een klein bedrijf met minder dan 35 werknemers, een middelgroot bedrijf met tussen de 35 en 100 werknemers en een groot bedrijf met meer dan 100 werknemers.

4.3.1 Kleine bedrijven

In een *klein bedrijf* zal over het algemeen geen deskundige (bijvoorbeeld een bedrijfsarts of bedrijfspsycholoog) aanwezig zijn. Meestal is er ook geen afdeling personeelszaken. In kleine bedrijven zullen de communicatielijnen binnen het bedrijf kort zijn, zodat het eenvoudig is om iedereen op de hoogte te houden van de stand van zaken van het project. Dat betekent dat de 'projectgroep' klein kan blijven of dat één persoon met het stappenplan belast wordt. De verschillende stappen kunnen één voor één doorlopen worden. De benodigde informatie zal meestal op een vrij informele wijze verzameld worden. De coördinator zal de medewerkers meestal vrij eenvoudig, bijvoorbeeld in het werkoverleg, op de hoogte kunnen houden van de stand van zaken.

Er kan ook worden besloten om externe deskundigheid in te huren (zie 4.3.4).

4.3.2 Middelgrote bedrijven

Een *middelgroot bedrijf* zal wel een wat uitgebreidere stafafdeling hebben, maar bijvoorbeeld vaak geen bedrijfsarts. Ook in dit geval kan het nodig zijn om deskundigheid extern in te huren. Bovendien zal een wat meer formele projectstructuur nodig zijn, ook om de belangen van alle groepen in het bedrijf te waarborgen. Over het algemeen zal er een ondernemingsraad zijn, waaraan gerapporteerd kan worden.

4.3.3 Grote bedrijven

Een *groot bedrijf* heeft meer 'arbo-deskundigheid' in huis. Er is vaak ook een meer of minder geformaliseerd arbobeleid, met een daarbij passende arbo-structuur.

In grote bedrijven kan een zinvolle bijdrage geleverd worden door bedrijfsartsen, bedrijfsverpleegkundigen, bedrijfspsychologen, ergonomen, personeelsfunctionarissen, veiligheidskundigen, arbeidshygiënisten, verzekeringsartsen en bedrijfsmaatschappelijk werkenden. Elk van deze functionarissen heeft een eigen specifieke deskundigheid. In hoeverre zij een stimulerende en coördinerende rol zullen vervullen bij het opzetten en uitvoeren van een werkstressproject hangt niet alleen af van de discipline waarin deze functionarissen zijn opgeleid. Net zo belangrijk zijn hun persoonlijke kwaliteiten en het vertrouwen dat deze personen genieten in de organisatie. Met persoonlijke kwaliteiten wordt bedoeld op kennis van en interesse in werkstress, maar ook op overleg- en onderhandelingsvaardigheden.

Er kan dus moeilijk op voorhand gesteld worden dat uit hoofde van zijn of haar functie functionaris A wel en functionaris B niet als coördinator van een werkstressproject kan optreden. Dat hangt gezien het bovenstaande vooral af van de mate waarin de betreffende professionals kennis van stresszaken hebben en de mate waarin zij de betrokkenheid van diverse belangengroeperingen kunnen vergroten. Daarom is het ook onnodig dat, als deze functionarissen al in het bedrijf aanwezig mochten zijn, al deze mensen deel gaan uitmaken van een projectgroep. Als vuistregel kan worden aangehouden dat die projectgroep niet meer dan maximaal 6 à 8 personen mag tellen, omdat anders de slagvaardigheid wordt belemmerd. Het is wel aan te bevelen dat in ieder geval door een bedrijfsarts en door een vertegenwoordiger van de afdeling personeelszaken aan zo'n projectgroep wordt deelgenomen. Of deze functionarissen een dergelijk project ook gaan coördineren is gezien het bovenstaande geen op voorhand uitgemaakte zaak. Wel dienen de doelstellingen van het stappenplan duidelijk te worden vastgelegd.

4.3.4 Externe deskundigen

Niet in alle gevallen zal een werkstressproject intern, dat wil zeggen door functionarissen in dienst van het eigen bedrijf, uitgevoerd worden. Vooral kleine en middelgrote bedrijven hebben de deskundigheid daartoe vaak niet in huis. Een tweede mogelijkheid is dat een externe adviseur als deskundige wordt ingeschakeld. Zowel aan het gebruik maken van externe als aan het gebruik maken van interne deskundigen zijn voor- en nadelen verbonden.

Door Van de Vall (1980) zijn deze voordelen en nadelen, zoals ze genoemd werden door beleidsvoerders, op een rijtje gezet. Als voordelen van de externe deskundige worden door veel beleidsvoerders genoemd: een onafhankelijker denkwijze en benadering, een geringere beïnvloedbaarheid en een grotere autonomie, een grotere deskundigheid en meer gespecialiseerde kennis. Als nadelen van de externe deskundige noemen de beleidsvoerders: minder inzicht in het specifieke (bedrijfs)probleem, een geringere invloed op het beleid en de vaak langere duur van het onderzoek. De waargenomen voordelen en nadelen van de interne deskundige zijn hiervan in grote lijnen het spiegelbeeld. Voordelen: een betere probleemstelling en meer inzicht in de problematiek, meer contacten en een betere communicatie met de opdrachtgever, en een hogere graad van toepasbaarheid van de beleidsadviezen. Als nadelen van de interne onderzoeker worden genoemd: een geringere onafhankelijkheid, een minder objectieve en neutrale benadering van het probleem, en het feit dat de onderzoeksresultaten gemakkelijker genegeerd kunnen worden.

Ook in het geval dat een externe deskundige wordt ingehuurd geldt dat de entree van zo'n deskundige vergemakkelijkt wordt, als de keuze voor hem of haar door zoveel mogelijk betrokkenen ondersteund wordt en als van het begin af aan duidelijk is wat diens taak is. Daarbij zijn er globaal gesproken drie mogelijkheden:

- de externe deskundige wordt aangetrokken ten behoeve van de uitvoering van een bepaalde stap in het stappenplan, bijvoorbeeld de probleemanalyse of onderdelen daaruit; hij of zij wordt vanwege een specifieke deskundigheid aangetrokken.
- de externe deskundige wordt aangetrokken als adviseur; vanaf een zekere afstand adviseert hij of zij het bedrijf op grond van zijn of haar inhoudelijke en veranderkundige deskundigheid; het 'eigenlijke' werk wordt echter door bedrijfsfunctionarissen verricht.
- de externe deskundige wordt als coördinator aangetrokken en vervult derhalve een sleutelrol in het hele project; het is mogelijk dat hij of zij dan voorzitter van de projectgroep wordt. Hoewel er goede redenen kunnen zijn om voor dit doel een externe deskundige aan te trekken, bijvoorbeeld wanneer er iemand nodig is die in voldoende mate 'boven de partijen' staat, bergt dit het gevaar in zich dat het bedrijf de verantwoordelijkheid die het zelf moet dragen bij anderen legt. Het aantrekken van een externe deskundige in deze rol ligt dan ook minder in de lijn van het hier beschreven stappenplan.

Uit bovengenoemde voordelen en nadelen kan geconcludeerd worden dat

ervoor gewaakt moet worden dat partijen zich aan hun eigen verantwoordelijkheid voor het slagen van het project gaan onttrekken onder het mom 'dat er toch een extern deskundige is aangesteld'. Tegelijkertijd is het van belang dat de externe adviseur de garantie verkrijgt dat hij of zij voldoende speelruimte ('regelmogelijkheden'!) krijgt om het probleem nader te onderzoeken. Adressen waar extern advies kan worden ingewonnen staan in Bijlage 9.

4.4 Werkstress signaleren

Werkstress signaleren houdt in dat op een globaal niveau, en vaak als reactie op spontane signalen, wordt gezocht naar aanwijzingen in het bedrijf die erop wijzen dat er werkstressproblemen bestaan. Aanwijzingen die duiden op risicofactoren en risicogroepen. Daartoe moet papier- en interviewwerk verricht worden. Dit is vooral bedoeld:

1. Om in relatief korte tijd een breed overzicht tot stand te brengen van stressoren en regelmogelijkheden, stressgevolgen en van kenmerken van de werknemers in het bedrijf.
2. Om inzicht te verkrijgen in de stand en ontwikkeling van het bedrijfsbeleid op het terrein van veiligheid, gezondheid en welzijn in de arbeid. Duidelijk dient te worden wat er geregeld is op het gebied van primaire en secundaire preventie en - in grotere bedrijven - wat de rol daarbij is van diverse functionarissen.
3. Om uit te zoeken in hoeverre er goede signalerings- en registratiesystemen bestaan in de organisatie, bijvoorbeeld op het gebied van ziekteverzuim, verloop en ongevallen en beroepsziekten. Voorzover die systemen ontbreken kan besloten worden om deze aan te schaffen.

Het vergaren van de in bovengenoemde punten 2 en 3 gewenste informatie (zie verder vooral 4.4.1 en 4.4.2) zal interne functionarissen vaak sneller afgaan dan externe deskundigen. Interne functionarissen zullen meestal al over deze kennis beschikken.

De signalering heeft een meer globaal karakter en is vooral gericht op bestaand materiaal in de organisatie. De verschillen tussen deze stap en de volgende (analyse-)stap liggen dan ook zowel in de doelstelling als in de uitvoering van deze stap:

- Signalering heeft primair tot doel om te bepalen of een stressproject inderdaad noodzakelijk is. In de analysestap wordt meer in detail in-

formatie verzameld met als doel te bepalen 'welke maatregelen waar' noodzakelijk zijn.

- Bij de signalering wordt uitsluitend informatie bestudeerd die al binnen het bedrijf voorradig is. Bij de analyse wordt ook nieuwe informatie verzameld.

Bij de signalering wordt aandacht besteed aan:

- Beschrijving van de organisatie (4.4.1)
- Opbouw van het personeelsbestand (4.4.2)
- Administratieve gegevens; documentenonderzoek (4.4.3)
- Interviewen van sleutelpersonen (4.4.4)

4.4.1 Beschrijving van de organisatie

Allereerst zal het organisatieschema van het bedrijf bekeken moeten worden. Op deze wijze is het mogelijk om beter te begrijpen hoe de organisatie in elkaar zit, waardoor de overige informatie beter te plaatsen is.

Vragen die bijvoorbeeld beantwoord moeten worden zijn:

-
- *Hoe groot is de organisatie?*
 - *Is de organisatie zelfstandig of deel van een groter geheel?*
 - *Hoe is de indeling in afdelingen en onderafdelingen?*
 - *Wat zijn taken en verantwoordelijkheden van de lijn- en staf-functionarissen?*
 - *Wat zijn de hiërarchische niveau's?*
 - *Is er sprake van centrale sturing of is er beslissingsbevoegdheid op lager niveau?*
 - *Is er sprake van werkoverleg, van participatie in de besluitvorming op operationeel niveau?*
 - *Wat is de gangbare besluitvormingsstructuur?*
-

In de praktijk bestaan vaak verschillen tussen de wijze waarop zaken formeel geregeld zijn - *de ondernemingsstructuur* - en de wijze waarop zaken in werkelijkheid geregeld worden. Daarom is ook aandacht geboden voor het geheel van ongeschreven regels en procedures dat het sociale verkeer tussen de medewerkers onderling en de omgang met derden vorm geeft: *de ondernemingscultuur*. Aldus kan een stresscoördinator of een projectteam zich een beeld vormen van de organisatie als geheel. Ook wordt duidelijk welk *detailleringniveau* (dienstenniveau, afdelingsniveau, groepsniveau, functieniveau) bij allerlei gegevens, die in deze en de volgende stap verzameld worden, mogelijk en gewenst is. *Over het algemeen moet als analyse-eenheid de afdeling of functie worden gehanteerd.*

4.4.2 Opbouw van het personeelsbestand

Om meer greep te krijgen op de situatie, is het van belang om de kenmerken van de werknemerspopulatie zo goed mogelijk in kaart te brengen. Bestudering van het personeelsbestand leidt niet rechtstreeks tot conclusies, maar 'men weet over wat voor mensen men het heeft'. Ook kunnen op grond van deze bestudering voorzichtige verwachtingen geformuleerd worden; als er weinig ouderen zijn kan dat wijzen op zwaar werk, grote verschuivingen in het personeelsbestand wijzen op reorganisaties die wellicht geleid hebben tot stressproblematiek etc.

Daarbij kan, op organisatieniveau en op het gewenste differentiatieniveau (afdeling of functie), gekeken worden naar de opbouw van het personeelsbestand naar leeftijd, diensttijd en sexe. Ook het opleidingsniveau verdient aandacht.

Uitgezocht moet worden of er recentelijk belangrijke verschuivingen zijn opgetreden in het personeelsbestand. In dit stadium is de bestudering nog globaal; in de volgende stap kan een meer uitgebreide analyse worden uitgevoerd.

Wanneer de leeftjidsverdeling bekeken wordt is de gemiddelde leeftijd weinig informatief. Verstandiger is om de werknemers onder te verdelen in leeftjidsklassen van 5 of 10 jaar en vast te stellen hoeveel werknemers in elk van de klassen zitten. Op die manier kan bijvoorbeeld vastgesteld worden of er wel oudere werknemers in het bedrijf, of in bepaalde functies of afdelingen, werkzaam zijn. Als er relatief weinig oudere werknemers werkzaam zijn kan dat betekenen dat het werk niet erg tolerant is voor oudere werknemers. Dat kan dus wat zeggen over de zwaarte van het werk.

Ook zou door de bestudering van de leeftjids- en diensttijdsopbouw kunnen blijken dat in bepaalde afdelingen weinig ervaring aanwezig is. Dergelijke afdelingen verdienen dan aandacht in de volgende fase van onderzoek.

4.4.3 Administratieve gegevens

In hoofdstuk 2 is stil gestaan bij de relatie tussen stress in de arbeid en gezondheid. Duidelijk is geworden dat werkstress kan leiden tot psychische aandoeningen, hart- en vaatziekten, ziekten van het immuunsysteem, aandoeningen van het bewegingsapparaat en maag-darmziekten. Statistieken

over *ziekte, ziekteverzuim en beroepsziekten* kunnen dan ook belangrijke indicaties geven dat er van stress sprake is. Ook *personeelsverloop- en arbeidsongeschiktheidsgegevens* zijn in dit verband van belang. Hetzelfde geldt voor gegevens over *produktiviteit en ongevallen*.

In deze eerste stap wordt geïnventariseerd of dergelijke gegevens aanwezig zijn in het bedrijf. Als dat het geval is worden zij slechts globaal bekeken. Analyse van deze gegevens vindt pas plaats in stap 2. Ontbreken deze gegevens, dan kan besloten worden om deze te gaan verzamelen. Ook dat gebeurt echter pas in de tweede stap.

Daarom wordt in het volgende hoofdstuk pas uitvoerig aandacht besteed aan de eisen die aan de registratie van verzuim- en verloopcijfers gesteld moeten worden.

- Ziekteverzuimgegevens

Bij de signalering gaat de stresscoördinator of de projectgroep na welke gegevens er over het ziekteverzuim - en over beroepsziekten - van werknemers in het bedrijf worden vastgelegd. Daarbij kan onder andere gebruik worden gemaakt van sociale jaarverslagen en, als het er is, van het Arbo-jaarverslag. Er kan bepaald worden hoe grondig de verzuimgegevens in het bedrijf verzameld worden en in hoeverre de cijfers bruikbaar zijn in het kader van een werkstressproject. De cijfers zijn goed bruikbaar als ze op een methodisch juiste wijze zijn vastgelegd. Methodologische aspecten komen uitgebreid in het volgende hoofdstuk aan de orde.

Als de cijfers volgens de regels der kunst tot stand zijn gekomen kan op grond van vergelijking met externe en interne vergelijkingsgroepen bepaald worden aan welke groepen werknemers of aan welke afdelingen in het verdere verloop van het stappenplan prioriteit kan worden toegekend. Als de cijfers niet volgens de regels der kunst tot stand zijn gekomen, of als er helemaal geen cijfers zijn, kan besloten worden een deugdelijk registratiesysteem op te zetten, bijvoorbeeld in de vorm van een abonnement op het registratiesysteem van het NIPG of het GAK.

Er bestaan in ons land verschillende registratiesystemen die kunnen helpen bij het maken van zinvolle vergelijkingen tussen het verzuim in het eigen bedrijf en het verzuim in vergelijkbare bedrijven. Dit zijn de ziekteverzuimstatistiek van het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg (NIPG/TNO) en het ZiekteverzuimRegistratieSysteem (ZRS) van het Gemeenschappelijk Administratiekantoor (GAK). Het verdient aanbeveling dat bedrijven die hun ziekteverzuim serieus willen nemen zich op

één van deze systemen abonneren. Tegen een financiële vergoeding kunnen bedrijven dan gedetailleerde overzichten ontvangen van het ziekteverzuim in hun onderneming in relatie tot het verzuim in vergelijkbare ondernemingen.

- Verloop en arbeidsongeschiktheid

Ook het verloop, dat wil zeggen de redenen waarom werknemers het bedrijf verlaten, is een belangrijke indicator van 'wat er in die organisatie speelt'. Evenals het ziekteverzuim is het verloop echter een grove indicator. Het is wel een heel belangrijke maat, echter onder de voorwaarde dat deze zo nauwkeurig mogelijk in kaart wordt gebracht.

Op de methodische aspecten van de verloop- en arbeidsongeschiktheidsanalyse wordt eveneens ingegaan in het volgende hoofdstuk. In deze stap kan worden nagegaan of er verloop- en arbeidsongeschiktheidsstatistieken aanwezig zijn in het bedrijf. Is dat het geval, dan kan gekeken worden of op bepaalde afdelingen of in bepaalde functies veel meer werknemers vertrekken of afgekeurd worden dan in andere afdelingen of functies. Indien dat zo is kan dat wijzen op werkstressproblematiek. Zijn deze gegevens er niet, dan is het vaak verstandig om ze zelf te verzamelen. Daar zijn een aantal vuistregels voor die in het volgende hoofdstuk besproken zullen worden.

- Produktiviteit en ongevallen

Omdat, naar in hoofdstuk 2 is gebleken, de zwaarte van het werk zo'n belangrijke oorzaak is van werkstress is het van belang om te bekijken of er redenen zijn om te veronderstellen dat de afgelopen tijd (maanden, jaren) de werkdruk (sterk) is toegenomen. Dat zou bijvoorbeeld kunnen blijken uit gewijzigde produktienormen, zoals het voorschrift dat in plaats van acht eenheden per uur nu tien produkten moeten worden vervaardigd. Ook kan dat blijken uit veranderingen in het personeelsbestand in relatie tot de produktienormen. In veel bedrijven moet ten gevolge van een gestaag doorgevoerde intensivering van het werk het werk dat vroeger met meerdere collega's verricht werd, nu met 'een uitgedunde ploeg' verricht worden.

Ook ongevallen (en 'bijna ongevallen')-statistieken verdienen bestudering. Wat geldt voor ziekteverzuim- en verloopstatistieken geldt ook voor ongevallen; er moeten strenge eisen gesteld worden aan de registratie ervan. Gebeurt dat niet dan moet voorzichtig met dit soort gegevens worden omgesprongen. Hier ligt een taak voor veiligheidskundigen.

4.4.4 Sleutelpersonen interviewen

In dit hoofdstuk zijn een aantal partijen (directie, werknemers, middenkader) en beroepshalve bij het onderwerp stress in de arbeidsorganisatie betrokkenen genoemd. Onder de laatste categorie werden gerekend: bedrijfsartsen, bedrijfsverpleegkundigen, bedrijfspsychologen, ergonomen, personeelsfunctionarissen, verzekeringsartsen, veiligheidskundigen, arbeidshygiënist en bedrijfsmaatschappelijk werkenden. Deze professionals zullen alleen in grote bedrijven naast elkaar werkzaam zijn. In middelgrote bedrijven kunnen één of meerdere van deze functionarissen werkzaam zijn. In kleine bedrijven zullen ze vrijwel altijd ontbreken.

Van al deze mensen kan verondersteld worden dat zij een visie hebben op de aard en omvang van stressproblematiek in de betreffende onderneming. Het verdient dan ook aanbeveling dat die mening in een vroeg stadium gehoord wordt. Daartoe kan de stresscoördinator of het stressprojectteam interviews houden met de diverse betrokkenen. Met deze interviews wordt informatie verzameld en tegelijkertijd kan ook de betrokkenheid in de onderneming met het onderwerp bevorderd worden.

Bij de keuze van de te interviewen functionarissen dient te worden aangesloten bij het organisatieschema en de wijze waarop het arbo- en sociaal beleid in de betreffende organisatie wordt vorm gegeven. Als er bijvoorbeeld een taakverdeling is tussen diverse deskundige diensten zal met die verschillende diensten gesproken moeten worden. Als er een Arbo-commissie is in het bedrijf zal daarmee gesproken moeten worden etc.

In de interviews moet aangesloten worden bij de specifieke deskundigheid van de betrokkenen. Daarbij kan van de betrokkenen verwacht worden dat zij hun betoog indien mogelijk staven met op schrift vastgelegd materiaal (bijvoorbeeld sociaal jaarverslagen, arbobeleidsplannen, arbo-jaarverslagen etc.).

De drie in paragraaf 2.5.1 gestelde vragen staan centraal:

1. Welke stressoren zijn er, wat zijn de regelmogelijkheden van de werknemers?
2. Welke persoonskenmerken van de werknemers spelen een rol bij het ontstaan van werkstress?
3. Zijn er veel (geestelijke en lichamelijke) gezondheidsproblemen; hangen deze met het werk samen?

De oorzaken van werkstress die in schema 2.2 zijn genoemd kunnen daarbij als geheugensteun dienen. Ook kan aan de hand van schema 2.5 (preventie en interventie van werkstress) nagegaan worden wat elk van deze functionarissen doet op het terrein van preventie en interventie.

Hieronder zal worden aangegeven wat voor informatie van de diverse betrokkenen kan worden verkregen.

- **Bedrijfsleiding**

De mening van de directie (die uiteindelijk beslist of en waar er wat veranderd zal worden) is van groot belang. De directie kan gevraagd worden om duidelijk te maken welke financiële en organisatorische ruimte aanwezig is. Verder zullen bij de directie in grote trekken dezelfde onderwerpen (op het gebied van arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverbouwingen en regelmogelijkheden) aan de orde komen als bij andere groeperingen. Speciale aandacht verdienen de arbeidsverbouwingen in de organisatie. Vragen die aan de orde dienen te komen zijn:

- *Is er sprake van een efficiënte communicatie in de organisatie?*
- *Waar zitten knelpunten?*
- *Wordt in het algemeen een harmoniemodel of een conflictmodel gehanteerd?*
- *Over welke punten doen zich ernstige en minder ernstige conflicten voor?*
- *Zijn er reorganisaties op til of hebben deze recent plaats gevonden?*

Ook externe ontwikkelingen (zoals fusieplannen van de hoofddirectie) die direct van invloed zijn op het reilen en zeilen in de onderneming dienen aan de orde te komen.

- **Werknemers(vertegenwoordigers)**

Dezelfde vragen die aan de directie gesteld worden kunnen ook worden voorgelegd aan de werknemersvertegenwoordigers.

- **Middenkader**

Het middenkader heeft in arbeidsorganisaties vaak een 'scharnierfunctie'; zowel vanuit de bedrijfsleiding als vanuit de ondergeschikten wordt immers op het middenkader een beroep gedaan. Wat ziet het middenkader als knelpunten?

- **Personeelszaken**

Van de personeelsfunctionaris kan vooral een bijdrage verwacht worden op het gebied van het sociaal beleid en de arbeidsvoorwaarden. Hij of zij kan bijvoorbeeld antwoord geven op de volgende vragen:

- *Hoeveel mensen werken in ploegendienst?*
- *Hoe is de beloning in vergelijking tot andere bedrijven in de bedrijfstak?*
- *Wat zijn de loopbaanmogelijkheden?*
- *Wat zijn de mogelijkheden voor scholing?*
- *Wordt er met uitzendkrachten gewerkt?*

- Hoeveel mensen werken fulltime, hoeveel mensen werken parttime?
- Wordt er veel met arbeidscontracten gewerkt of hebben alle werknemers een vast dienstverband, etc.?

Ook de selectieprocedures en selectiecriteria die gehanteerd worden dienen aan de orde te komen. Worden er minimumeisen gesteld aan sollicitanten of wordt 'overvraagd'; wordt er geworven voor een bepaalde functie of wordt er geworven voor een loopbaan? Ook kan vastgesteld worden wat er gebeurt als er zich veranderingen in het personeelsbestand (vacatures) voordoen; wordt daarin snel voorzien? Is er de mogelijkheid tot vervanging bij ziekte?

- De bedrijfsarts en de bedrijfsverpleegkundige

De bedrijfsarts en de bedrijfsverpleegkundige kunnen een overzicht geven van gezondheidsbedreigende factoren en de gevolgen daarvan op de werkplek en in het hele bedrijf. Zij hebben ook oog voor gezondheid bevorderende factoren in het werk. Zij voeren hun werk uit tegen de achtergrond van de Arbowet. Als denkkader wordt het model belasting-belastbaarheid gehanteerd. De bedrijfsarts weet welke preventieve voorzieningen bestaan in het bedrijf, bijvoorbeeld voorzieningen ten behoeve van individueel maatwerk. Andere vragen die aan de orde kunnen komen zijn:

- Zijn er sociaal medische teams?
- Met wat voor klachten komen werknemers op het spreekuur?
- Zijn er redenen om die klachten aan het werk te wijten?
- Wat gebeurt er aan gezondheidsbevordering?

- De verzekeringsarts

Verzekeringsartsen (verbonden aan de Bedrijfsverenigingen, de GMD of het ABP en dus niet in dienst van het bedrijf zelf) houden zich eveneens bezig met de belasting en belastbaarheid van werknemers. Dit denken werd gewoonlijk vooral binnen de kaders van de medische beperking en individuele claimbeoordeling gehanteerd. Het wettelijk kader daartoe vormt vooral de ziekte-wet en de wet op de arbeidsongeschiktheid. In toenemende mate bewegen verzekeringsartsen zich echter op het terrein van de primaire preventie in bedrijven. In situaties waar dat het geval is kan ook aan de verzekeringsarts een oordeel gevraagd worden over de aard en omvang van stressproblematiek in het werk.

- De ergonomo, arbeidshygiënist en veiligheidskundige

Deze werkplekdeskundigen zullen vooral hun mening moeten geven over de materiële arbeidsomstandigheden en de risico's daarin voor veiligheid, gezondheid en welzijn. De veiligheidskundige zal bijvoorbeeld zijn of haar visie moeten geven op ongevallen in de onderneming. Ook deze werkplekdeskundigen zullen moeten aangeven wat er in het bedrijf geschiedt op het terrein van preventie en interventie.

- **Bedrijfsmaatschappelijk werk**

Van het bedrijfsmaatschappelijk werk kan over het algemeen inzicht verwacht worden in achtergronden en oorzaken van door individuele werknemers geuite problematiek.

Indicaties kunnen worden gegeven van werkgebonden achtergronden van problemen. Ook op het terrein van de arbeidsverhoudingen (o.a. relaties tussen werknemers onderling en tussen chefs en ondergeschikten) kan een zinvolle bijdrage verwacht worden van het bedrijfsmaatschappelijk werk.

- **Bedrijfspsycholoog**

Van bedrijfspsychologen kan vooral een bijdrage verwacht worden op het terrein van de arbeidsinhoud, de arbeidsvoorwaarden (werk- en rusttijden en natuurlijk de selectie van werknemers) en de arbeidsverhoudingen in het bedrijf.

4.5 Afsluiting van stap 1

Vaak is al veel deskundigheid in het bedrijf aanwezig. Daarom zal de kennis die bij de signaleringsstap vergaard wordt omvangrijk en rijk geschakeerd zijn. Op welke wijze kan nu met dat materiaal omgesprongen worden?

Op grond van al de informatie die nu verzameld is kan bepaald worden of het zin heeft om verder onderzoek te doen naar werkstress. Bovendien kan een aantal (voorlopige) doelstellingen worden geformuleerd (bijvoorbeeld in termen van daling van het ziekteverzuim, een betere produktkwaliteit, betere motivatie, een beter opleidingsbeleid). Deze doelstellingen kunnen na de tweede stap, wanneer uitgebreider bekend is wat er aan de hand is, eventueel worden aangescherpt.

Bij de afsluiting van stap 1 zijn er in principe vier mogelijkheden:

1. De informatie is duidelijk en volledig en er zijn eigenlijk geen problemen; verdere stappen zijn overbodig.
2. De verzamelde informatie is zo duidelijk en volledig dat vastgesteld kan worden in welke afdelingen of functies risicofactoren voor stress voorkomen. Er kan met andere woorden vastgesteld worden welke factoren tot stress leiden en bij wie. Een verdere analyse (stap 2) is niet meer nodig. Er kan overgegaan worden naar stap 3.
Zowel met betrekking tot deze als tot de vorige mogelijkheid moet er overigens tegen gewaarschuwd worden dat al te snel geconcludeerd wordt dat 'alles nu wel duidelijk is'. Het gevaar is dan niet denkbeeldig dat essentiële informatie gemist wordt.
3. De verzamelde informatie maakt duidelijk dat er sprake is van werk-

stressproblemen. Ook is al vrij duidelijk 'bij wie en waardoor'. Een uitvoeriger studie is alleen beperkt nodig; bijvoorbeeld een studie naar de onderlinge relaties en stijl van leiding geven op afdeling A of naar de werkdruk in functie B: stap 2 wordt *beperkt* uitgevoerd.

4. De verzamelde informatie maakt duidelijk dat er sprake is van werkstressproblemen. Het is echter nog onduidelijk welke factoren vooral tot problemen leiden en bij welke afdelingen of functies dat het geval is.

Een uitvoeriger studie is nodig: stap 2 wordt *uitgebreid* uitgevoerd.

4.6 Verslaglegging

In het tweede, derde en vierde geval wordt stap 1 *afgesloten* met een verslag waarin is opgenomen het plan van aanpak voor het vervolg van het programma. In dit plan van aanpak wordt in ieder geval gedetailleerd aangegeven hoe stap 2 (de nadere analyse van de problemen) zal worden aangepakt. Aan de hand van dit verslag kan tot het vervolg van het project worden besloten. Dit verslag, aangevuld met het 'logboek' dat bij de uitvoering van elke stap kan worden bijgehouden, kan ook een functie vervullen bij de evaluevaluatie van het stappenplan.

4.7 Conclusies

1. Werkstressprojecten moeten worden opgezet in samenwerking met de direct betrokkenen. Samenwerking betekent daadwerkelijke participatie.
2. Een goede coördinatie is vereist tussen de verschillende belanghebbenden; daarom is het, afhankelijk van de bedrijfsgrootte, vaak verstandig om een projectgroep in het leven te roepen. De projectgroep moet er voor zorg dragen niet geïsoleerd te gaan functioneren; een goede informatieuitwisseling dient de communicatie met de rest van het bedrijf op peil te houden.

Alleen wanneer diverse deskundigen hun kennis en ervaring bundelen en wanneer er voldoende bedrijfspolitieke steun voor verandering is in de organisatie, kan met succes wat aan werkstressproblematiek worden gedaan.

Aanbevolen literatuur

Heemskerk, F., Kruidenier, H.J., Klein Hesselink, D.J., Reuling, A.:
Aanpak ziekteverzuim. Beter inzicht in wetgeving, registratie, kosten en achtergronden van verzuim. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1993.

Kruidenier, H.:
Ziekteverzuim. Een effectieve aanpak. Het boek van de Teleac-serie. Utrecht, Teleac, 1992.

Smulders, P.G.W. & Veerman, T. (red.):
Handboek Ziekteverzuim. Den Haag, Delwel, 1990.

Steensma, H., Vlist, R. van der & Vrooland, V. Chr.:
Een verantwoord verzuimbeleid; integraal verzuimbeleid: goed voor werkgevers en goed voor werknemers. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, derde gewijzigde druk, 1991.

Terra, N.:
Functies verbeteren in de kleinmetaal; carrosseriebouwers en schadeherstellers als voorbeeld. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1991.

Vall, M. van de:
Sociaal beleidsonderzoek; een professioneel paradigma. Alphen aan den Rijn, Samson, 1980.

Wijnen, G., Renes, W. & Storm, P.:
Projectmatig werken. Utrecht, Spectrum, 1988.

HOOFDSTUK 5

STAP 2: HET ANALYSEREN VAN WERKSTRESS

Stap:	Doel:	Activiteiten:	Hfdst:
1: Voorbereiding en signalering.	<ul style="list-style-type: none">- Begrijpen wat werkstress is.- Werkstress signaleren.- Betrokkenheid scheppen binnen de organisatie.- Organisatorisch kader scheppen voor stappenplan.	<ul style="list-style-type: none">- Lezen, praten met betrokkenen.- Project opzetten.- Doelstellingen formuleren.- Taken verdelen.- Bestaande informatie bestuderen.- Sleutelpersonen binnen organisatie interviewen.	4
2: Probleemanalyse.	<ul style="list-style-type: none">- Er achter komen wat de risicofactoren en risicogroepen zijn.- Er achter komen waar de interventie- en preventiemogelijkheden liggen.	<ul style="list-style-type: none">- Gericht onderzoek.	5
3: Keuze van maatregelen.	<ul style="list-style-type: none">- Het vinden van een samenhangend pakket van maatregelen en plan van aanpak.	<ul style="list-style-type: none">- Inventariseren van interventiemogelijkheden.- Beoordelen van voor- en nadelen van diverse mogelijkheden.- Keuze maken.	6
4: Uitvoering van de maatregelen.	<ul style="list-style-type: none">- Problematiek oplossen.	<ul style="list-style-type: none">- Uitvoeren van plan van aanpak.	7
5: Evaluatie.	<ul style="list-style-type: none">- Stappenplan en effecten beoordelen.- Vervolgactie plannen.	<ul style="list-style-type: none">- Effecten toetsen aan doelstellingen.- Rapporteren aan bedrijf.- Beslissen over vervolg.	8

Vragen die in stap 2 beantwoord moeten worden:

- Wat zijn de stressoren, uitgesplitst naar arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden? Zijn deze stressoren door de werknemers zelf te beïnvloeden (regelmogelijkheden)?
- Zijn er bepaalde persoonsgebonden kenmerken bij de onderzochte groep die een rol spelen bij het ontstaan van werkstress? Kent de groep een speciale samenstelling wat betreft leeftijd, ervaring, opleidingsniveau, persoonlijkheid, lichamelijke handicaps?
- Zijn er gezondheidsproblemen; is er sprake van een hoog ziekteverzuim, of van arbeidsongeschiktheidsproblematiek; zijn deze gerelateerd aan werkstress?

5.1 Inleiding

5.1.1 Doel van de analyse

Doel van de analyse is om voldoende informatie te verzamelen om in de volgende fase te beslissen *waar* (dat wil meestal zeggen in *welke* afdelingen en/of functies) welke maatregelen nodig zijn.

Daarom wordt door middel van gericht onderzoek getracht er achter te komen:

1. Welke stressoren en welke regelmogelijkheden er in het werk bestaan
2. Welke persoonskenmerken een rol spelen bij het ontstaan van werkstress
3. Of problemen op het gebied van gezondheid en welbevinden samenhangen met het werk.

Bij het beantwoorden van deze drie vragen wordt het in schema 2.4 (Hoofdstuk 2) besproken meetschema gevolgd. Dit schema is hier nogmaals weergegeven (schema 5.1). Aan het einde van de tweede stap dient, zo mogelijk, over alle cellen van dit schema informatie aanwezig te zijn.

5.1.2 Uitgebreide analyse of beperkte analyse

De wijze waarop de analyse-stap wordt uitgevoerd ('wat en bij wie onderzoeken') hangt sterk af van de informatie die in de vorige stap al verzameld is. Hierbij zijn grofweg twee situaties te onderscheiden:

1. In stap 1 is gebleken dat er binnen het bedrijf al zoveel informatie voorhanden was, dat de drie in deze inleiding gestelde vragen grotendeels beantwoord kunnen worden. Er is derhalve over bijna alle cellen in schema 5.1 voldoende bekend. In dat geval kan het beste besloten worden om alleen aanvullende informatie te verzamelen over juist die onderwerpen waarover nog *onvoldoende* bekend is.
Dat kan bijvoorbeeld betekenen dat een beperkt vragenlijstonderzoek wordt uitgevoerd, waarbij nauwkeurig van te voren wordt vastgelegd over welke onderwerpen vragen worden gesteld. Het kan ook betekenen dat besloten wordt om een arbeidshygiënist, een bedrijfsarts, of een organisatiedeskundige een onderzoek te laten doen op onderdelen waar nog weinig over bekend is (b.v. een bepaalde werkplek, of problemen op een bepaalde afdeling).
2. De tweede mogelijkheid is dat er nog onvoldoende bekend is over een

groot aantal cellen in schema 5.1. Er is weliswaar geconcludeerd dat er reden is om een nadere analyse van werkstressproblemen uit te voeren; maar dat is ook hard nodig, want het is nog vrij onduidelijk hoeveel klachten er bestaan over werk en gezondheid, hoe hoog het ziekteverzuim is, en wat de risicofactoren en risicogroepen zijn.

Schema 5.1: Meetschema voor werkstress

Arbeid	Stressoren	Voldoende regelmogelijkheden?
Arbeidsinhoud:	I	V
Arbeidsomstandigheden:	II	
Arbeidsvoorwaarden:	III	
Arbeidsverhoudingen:	IV	

Verwerkingsvermogen:	
Leeftijd/Sexe/Opleiding/ Speciale beperkingen:	VI
Copingstrategie:	VII

Stressgevolgen:	Aard en omvang	Samenhang met werk?
Gezondheid en welbevinden:	VIII	IX

In dat geval kan het beste besloten worden om een onderzoek te verrichten, waarbij in principe aan alle onderwerpen in schema 5.1 aandacht wordt geschonken. Hiervoor kan bijvoorbeeld een standaardvragenlijst worden gebruikt, eventueel aangevuld met andere vragen. Het is verstandig om ook meer inzicht te verkrijgen in de aard en omvang van ziekteverzuim- en arbeidsongeschiktheidsproblematiek en in een aantal persoonskenmerken. Het is ook mogelijk dat in aansluiting op het vragenlijstonderzoek bijvoorbeeld arbeidshygiënisch onderzoek of een taakanalyse zal worden uitgevoerd.

In de praktijk zullen er allerlei gradaties mogelijk zijn tussen deze twee beschreven situaties. Er is niet één simpele methode die in elk van die situaties toegepast kan worden. Per bedrijfssituatie zal een bewuste keuze gemaakt moeten worden voor één of meer instrumenten.

5.1.3 Soorten instrumenten

Als bronnen van informatie kunnen worden gehanteerd:

1. Vragenlijsten en checklists

Vragenlijsten worden meestal door individuele werknemers ingevuld en dan op groepsniveau bekeken. Werknemers op diverse afdelingen vullen bijvoorbeeld in of ze gezondheidsklachten hebben. Vervolgens worden de gemiddelde klachtenscores per afdeling berekend. Bij vragenlijsten wordt die gemiddelde score betrouwbaarder naarmate meer personen per afdeling de vragenlijst invullen. De groepen mogen niet te klein zijn omdat de gegevens anders teveel door toevalligheden beïnvloed kunnen worden. Ook de privacy gaat dan een rol spelen. Daarom kan als vuistregel worden aangehouden dat de groepen minimaal 10 (en liefst meer dan 15) personen moeten tellen.

Er zijn vragenlijsten om stressoren en regelmogelijkheden vast te stellen, om inzicht te krijgen in persoonskenmerken en om gezondheidsklachten vast te stellen. Dat betekent dat, ter beantwoording van elk van de boven gestelde drie vragen, van vragenlijsten gebruik kan worden gemaakt.

Checklists zijn lijsten die in tegenstelling tot vragenlijsten niet door grotere groepen werknemers worden ingevuld maar door één persoon (meestal een deskundige). In zijn simpelste vorm is een checklist een lijst die men aankruist of afstreept (bijvoorbeeld in het geval van een boodschappenlijstje). Aan de hand van een checklist kan systematisch gezocht worden naar stressoren en regelmogelijkheden in de arbeidssi-

tuatie. Checklists kunnen ook als leidraad dienen voor een groepsge-sprek met de werknemers op een bepaalde afdeling of met 'VGW-pro-fessionals'.

2. Administratieve gegevens

Het betreft analyses van ziekteverzuim (en beroepsziektes), verloop en arbeidsongeschiktheid en van produktiviteitscijfers en ongevallen. Deze analyses geven vooral inzicht in mogelijke gevolgen van werkstress.

Daarnaast kunnen een aantal kenmerken van het personeelsbestand nauwkeurig bestudeerd worden (vergelijk 4.4.2).

3. Metingen en observaties op de werkplek

Dit zijn ergonomische en arbeidshygiënische metingen. Deze metingen veronderstellen in het algemeen specialistische kennis. Specialistisch werkplekonderzoek is nodig, wanneer er specifieke problemen bestaan op het terrein van de arbeidsomstandigheden, die niet voldoende met behulp van een vragenlijst of van een checklist in kaart kunnen worden gebracht. Dit is bij voorbeeld het geval bij het meten van kankerwekkende chemische stoffen, het vaststellen van exacte niveau's van lawaai en trillingen etc.

Ten behoeve van metingen en observaties op de werkplek kan onder andere gebruik worden gemaakt van het boek 'Richtlijnen voor de ergonomie van werkplekken', dat in opdracht van het Directoraat Generaal van de Arbeid is geschreven (zie literatuurlijst). In dit boek worden 17 onderwerpen behandeld: antropometrie, lichamelijke belasting, mentale belasting, visuele informatiepresentatie, auditieve informatiepresentatie, bedieningsmiddelen, handgereedschappen, werkplek, werkruimte, binnenverlichting, geluid, klimaat, trillingen, stof en ventilatie, toxische stoffen, taakallocatie en werk- en rustperioden. De onderwerpen zijn gegroepeerd in de hoofdstukken Mens, Hulpmiddelen en Werkplek, Omgeving, en Taak.

De studie geeft richtlijnen om de werkplek aan te passen aan de lichaamsafmetingen en lichaamskrachten en aan de eigenschappen van waarnemen en bedienen. Voor deze aspecten geven de richtlijnen aan wat optimale waarden zijn voor het beoordelen van de arbeidsomstandigheden en bij welke waarden sprake is van onvoldoende aanpassing.

Een tweede boek dat geraadpleegd kan worden is de geheel herziene uitgave van het Vademecum Ergonomie (zie literatuurlijst). Dit boek is toegankelijker van opzet. In dit boek is ook een uitgebreide ergonomische checklist opgenomen waarin de volgende onderwerpen aan bod komen: projectfactoren (aandachtspunten betreffende de organisatie van het project), facto-

ren aangaande de functies, factoren met betrekking tot houding en beweging, factoren aangaande de (fysische) werkomgeving, en factoren aangaande informatie en bediening. Aan elk van deze thema's is een hoofdstuk in het boek gewijd.

Metingen kunnen vergeleken worden met bestaande wet- en regelgeving met betrekking tot de ergonomie. Op een aantal gebieden geeft de Arbeidsinspectie Publikatiebladen (P-bladen) uit die gebaseerd zijn op de wettelijke bepalingen en derhalve richtinggevend en hanteerbaar zijn binnen het kader van de wet. Voorlichtingsbladen van de Arbeidsinspectie (V-bladen) dragen een voorlichtend, indicatief karakter. Hierbij hoeft geen directe relatie met de wetgeving te bestaan. De Arbeidsinspectie probeert door de uitgave van een voorlichtingsblad een bepaalde ontwikkeling te stimuleren. Sommige P en V-bladen worden eerst als concept (CP en CV) uitgegeven voordat de definitieve publicatie verschijnt.

4. Medisch onderzoek

Medisch onderzoek, door een bedrijfsarts of verzekeringsarts, kan inzicht geven in (dreigende) gezondheidsschade. Dit onderzoek kan alleen door deze professionals - deskundigen ten aanzien van de relatie tussen belastende factoren en eventuele gezondheidsgevolgen - worden uitgevoerd. In dit hoofdstuk wordt er dan ook niet verder op ingegaan.

In het vervolg van dit hoofdstuk zal vooral worden stilgestaan bij de eerste twee soorten instrumenten: vragenlijsten en checklists en administratieve gegevens. Mensen zijn over het algemeen heel goed in staat om aan te geven waar eventuele problemen met betrekking tot hun werk en gezondheid liggen. Dit geeft vragenlijsten en checklists een groot voordeel boven bijvoorbeeld lichamelijk onderzoek. Er kan op een relatief eenvoudige en snelle wijze veel informatie verzameld worden.

De volgorde waarin de diverse instrumenten worden besproken is hier als volgt:

Eerst worden vragenlijsten en checklists besproken (5.2).

Daarna wordt aandacht besteed aan administratieve gegevens (5.3).

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een aantal tips en conclusies (5.4).

In deze stap is het soms verstandig om deskundige ondersteuning van buiten in te roepen. Daarom zijn bij de bespreking van de verschillende instrumenten en in de bijlagen verwijzingen opgenomen van instanties waar meer informatie over de toepassing van deze instrumenten verkregen kan worden.

5.2 Vragenlijsten en checklists

Eerst worden twee 'brede' vragenlijsten besproken. Dit zijn de NIPG-Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (VAG) en de Vragenlijst Organisatie Stress-Doetinchem (VOS-D). Vervolgens worden checklists gepresenteerd om knelpunten te identificeren op het terrein van de arbeidsinhoud (WEBA-WELzijn Bij de Arbeid- en checklist Arbeidsinhoud), van de arbeidsomstandigheden (ASA - Arbeids Situatie Analyse - en checklist Arbeidsomstandigheden), van de arbeidsvoorwaarden (checklist Arbeidsvoorwaarden) en op het terrein van de arbeidsverhoudingen (checklist Arbeidsverhoudingen).

Dan wordt een vragenlijst over 'coping' (omgaan met stress) besproken: de Utrechtse Coping List (UCL). Tenslotte wordt een vragenlijst voor stress- en gezondheidsklachten gepresenteerd: de Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid (VOEG).

Schema 5.2: Instrumenten voor het onderkennen van werkstress

	Brede analyse	Analyse op specifieke onderdelen
Arbeidssituatie:		
- Arbeidsinhoud:	VOS-D/VAG	WEBA, checklist Arbeidsinhoud
- Arbeidsomstandigheden:	VAG	ASA, checklist Arbeidsomstandigheden Metingen en observaties op de werkplek
- Arbeidsvoorwaarden:	VAG	checklist Arbeidsvoorwaarden
- Arbeidsverhoudingen:	VOS-D/VAG	checklist Arbeidsverhoudingen
Verwerkingsvermogen:		
- Lftijd/Gesl./Opl. e.d.:	VOS-D/VAG	
- Wijze van omgaan met stress		UCL
Gevolgen van stress:	VOS-D/VAG	Medisch onderzoek Ziekteverzuim en Arbeidsongeschiktheid, VOEG

Afkortingen:

VOS-D: Vragenlijst OrganisatieStress-Doetinchem
VAG: NIPG Vragenlijst Arbeid en Gezondheid
WEBA: WELzijn Bij de Arbeid-methodiek
ASA: Arbeids Situatie Analyse
UCL: Utrechtse Coping Lijst
VOEG: Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid

Ten behoeve van het overzicht zijn de vragenlijsten en checklists die wij zullen bespreken vermeld in schema 5.2. Daarbij is een onderverdeling gemaakt tussen lijsten voor een brede analyse en lijsten voor specifieke onderwerpen. Bij de bespreking van de laatste categorie zullen wij soms ook verwijzen naar onderdelen van de algemene vragenlijsten. Gedeelten van de VAG en de VOS-D zijn namelijk ook voor specifiek gebruik nuttig.

5.2.1 Twee 'brede' standaardvragenlijsten: VAG en VOS-D

De VAG en VOS-D zijn twee vragenlijsten die een brede analyse van stressproblematiek mogelijk maken. De VOS-D is met name geschikt voor 'witte boorden-functies' (er is weinig aandacht voor de arbeidsomstandigheden en veel aandacht voor samenwerkingsproblemen). De VAG kan in principe voor alle arbeidsorganisaties en functies worden toegepast, maar gaat minder diep in op de onderwerpen die in de VOS-D behandeld worden.

- **VAG: NIPG Vragenlijst Arbeid en Gezondheid**

De VAG (in het verleden ook wel VPFA of POF-lijst genoemd) is een vragenlijst waarin vele aspecten van werk en gezondheid aan de orde komen. De lijst is ontwikkeld door het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg/TNO. De VAG geeft informatie over stressoren en regel mogelijkheden, persoonskenmerken en stressgevolgen.

Van de VAG bestaat zowel een lange als een korte versie. Hier wordt alleen ingegaan op de korte versie. Deze telt 41 vragen, en is opgebouwd uit modules. Een module is een blokje vragen over een bepaald onderwerp. In schema 5.3 worden de modules van de (korte) VAG weergegeven.

Schema 5.3: Modules in de Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (VAG)

Aantal vragen	
1. Taakhoud	5
2. Werkorganisatie	5
3. Fysieke werkomstandigheden en veiligheid	6
4. Leiding en collega's	5
5. Lichamelijke en geestelijke inspanning	6
6. Relatie werk/privé	1
7. Waardering en toekomstverwachtingen	3
8. Algemeen oordeel werk	1
9. Gezondheidsklachten	5
10. Ziektegedrag (medicijnen/verzuim/artsbezoek)	4

De VAG ligt grotendeels ten grondslag aan de in de bedrijfsgezondheidszorg gangbare vragenlijst Periodiek BedrijfsGezondheidskundig Onderzoek (PBGO). De PBGO bestaat uit twee gedeelten, waarbij het A-gedeelte vooral de gezondheidsbeleving behandelt. Het B-gedeelte behandelt de beleving van het werk en de werkomstandigheden. Vooral het B-gedeelte vertoont overlap met de VAG (zie verder Van Putten en Marcelissen, 1989; publicatienummer 89098).

De VAG en aanwijzingen voor gebruik ervan, zijn opgenomen in bijlage 1. Voor nadere informatie over de korte en de lange versie van de VAG, wordt verwezen naar het NIPG/TNO (zie bijlage 1).

- De VOS-D: Vragenlijst Organisatiestress-Doetinchem

De VOS-D is ontwikkeld door de 'Stressgroep Nijmegen' aan de universiteit van Nijmegen. Ook de VOS-D geeft inzicht in stressoren en regelmogelijkheden, persoonskenmerken en stressgevolgen. De inhoud van de vragenlijst is dusdanig dat deze vooral voor witte boorden-functies bruikbaar is. Er worden namelijk geen vragen gesteld over de materiële arbeidsomstandigheden.

Schema 5.4: Modules van de Vragenlijst OrganisatieStress-D (VOS-D)

1.	Overbelasting	9
2.	Rolonduidelijkheid (onduidelijke taken)	4
3.	Verantwoordelijkheid	4
4.	Rolconflict (tegenstrijdige taken)	3
5.	Werkplekgebondenheid	2
6.	Gebrek aan medebeslissingsmogelijkheden	2
7.	Werk onvoldoende zinvol	3
8.	Onzekerheid over de toekomst	4
9.	Gebrek aan steun van collega's	5
10.	Gebrek aan steun van de chef	5
11.	Ontevredenheid over het werk	3
12.	Piekeren over het werk	4
13.	Psychische klachten	11
14.	Gezondheidsklachten	14
15.	Medicijngebruik	3
16.	Ziekteverzuim	2

De vragenlijst is ook opgebouwd uit modules. Het is daarom niet noodzakelijk om de hele vragenlijst af te nemen.

De VOS-D levert niet één score op, maar subscores per onder-

werp. Ook kunnen de diverse vragen afzonderlijk geanalyseerd worden. De totale VOS-D bestaat uit 95 vragen. De onderwerpen die in de VOS-D worden gemeten en het aantal vragen per onderwerp staan in schema 5.4.

De VOS-D is opgenomen in bijlage 2. Voor nadere informatie en voor vergelijkingsgegevens wordt verwezen naar de vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie, Katholieke Universiteit van Nijmegen.

5.2.2 Vier checklists

De checklists die hier besproken worden geven informatie over:

- De arbeidsinhoud: de WEBA, en de checklist Arbeidsinhoud
- De arbeidsomstandigheden: de ASA, en de checklist Arbeidsomstandigheden
- De arbeidsvoorwaarden: Checklist Arbeidsvoorwaarden
- De arbeidsverhoudingen: Checklist Arbeidsverhoudingen

- **Arbeidsinhoud: de WEBA-methodiek (bijlage 3) de checklist Arbeidsinhoud (bijlage 4)**

WEBA betekent Welzijn Bij de Arbeid. De WEBA-methodiek is een methode om onder andere stressoren en regelmogelijkheden vast te stellen in de arbeidsinhoud en de organisatie van de arbeid. De WEBA sluit daarbij aan bij de in hoofdstuk 1 genoemde bepalingen in artikel 3 van de Arbowet. Het is een systematische methode die in principe ook toegepast kan worden door belangstellenden die geen bijzondere deskundigheid bezitten. De methode mondt uit in een zogenaamd welzijnsprofiel, een grafische weergave waarin voor de betreffende functie wordt aangegeven of er sprake is van zogenaamde welzijnsrisico's. Een belangrijk kenmerk van de WEBA is dat uit de methodiek ook regels voor verbetering kunnen worden afgeleid. Deze methodiek wordt nader besproken in bijlage 3.

Van de WEBA is een checklist afgeleid die gebruikt kan worden voor een snellere, maar minder systematische, analyse. Met deze checklist kunnen, per afdeling of functie, knelpunten in de arbeidsinhoud in kaart worden gebracht.

De checklist telt 19 vragen en is opgenomen in bijlage 4.

**Arbeidsomstandigheden: de ASA-methodiek
de checklist Arbeidsomstandigheden
(bijlage 5)**

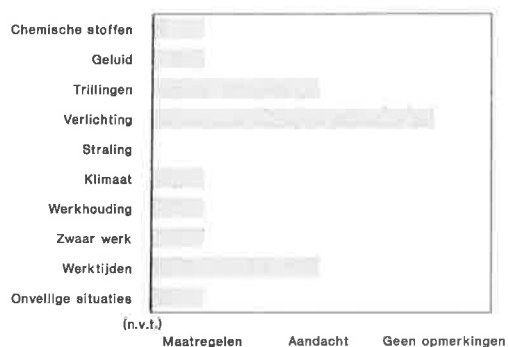
De ASA is een soortgelijke checklist als de WEBA. ASA betekent Arbeids Situatie Analyse. De ASA is ondermeer ontwikkeld voor gebruik door niet-specialisten die betrokken zijn bij arbeidsomstandighedenbeleid. Te denken valt aan medewerkers die meer of minder bekend zijn met Arbozaken (bedrijfsverpleegkundigen, personeelswerkers, VGW-commissieleden etc.) en aan werknemers die hun eigen werkomstandigheden willen analyseren.

Met behulp van de ASA wordt per functie geanalyseerd welke belastende factoren op het gebied van de arbeidsomstandigheden (zie ook schema 2.2) voorkomen. Net als bij de WEBA verloopt de analyse in drie fasen: een beschrijving, een beoordeling en een rapportage. De rapportage bestaat, analoog aan het welzijnsprofiel van de WEBA, uit een zogenaamd belastingsprofiel. Daarin wordt per belastende factor een uitspraak gedaan: 'geen opmerkingen', 'aandacht nodig', of 'actie ondernemen'. Een vierde mogelijkheid luidt 'niet van toepassing'.

In schema 5.5 staat een belastingsprofiel van een perser in een walsenrij, op basis van de ASA. Het profiel is niet zonder meer van toepassing op andere persers.

De methode is ontwikkeld door het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA) (J. Christis & R. Fortuin: ASA-Handleiding, zie bijlage 9). Voor nadere informatie kan contact worden opgenomen met het NIA te Amsterdam.

Schema 5.5: Arbeidsomstandigheden van een perser in een walsenrij



Een eenvoudiger, maar minder gedegen, analyse kan gemaakt worden met behulp van de checklist Arbeidsomstandigheden. Knelpunten op het terrein van de arbeidsomstandigheden kunnen met deze lijst gescoord worden. De lijst sluit aan bij de in schema 2.2 genoemde stressoren op dit gebied en telt 16 vragen. De checklist Arbeidsomstandigheden staat in bijlage 5.

- **Arbeidsvoorwaarden: Checklist Arbeidsvoorwaarden**

Stressoren die met de arbeidsvoorwaarden samenhangen, zijn vooral problemen met werk- en rusttijden, onvrede met de beloning, het arbeidscontract en een gebrek aan loopbaanmogelijkheden en werkzekerheid. Deze factoren kunnen in kaart worden gebracht door middel van gesprekken met deskundigen (hierop is in hoofdstuk 4 al ingegaan), door het bestuderen van documentatie en door middel van vragenlijsten. De boven beschreven VAG schenkt in het kort aandacht aan deze punten. De eveneens daar besproken VOS-D vragenlijst schenkt alleen aandacht aan onzekerheid over de toekomst.

Daarnaast kan gebruik gemaakt worden van de aparte checklist Arbeidsvoorwaarden.

Met deze checklist kan onderzocht worden of er knelpunten zijn op het terrein van de arbeidsvoorwaarden. De checklist sluit aan bij de in schema 2.2 genoemde stressoren op dit gebied. De checklist is ontwikkeld bij het NIPG-TNO in Leiden en telt 13 aandachtspunten.

De checklist Arbeidsvoorwaarden staat in bijlage 6.

- **Arbeidsverhoudingen: Checklist Arbeidsverhoudingen**

Onder arbeidsverhoudingen worden gerekend de sociale relaties (onder andere de sociale ondersteuning) op het werk en de wijze van samenwerking. Daarbij gaat het om horizontale en verticale relaties in het bedrijf. Slechte onderlinge verhoudingen zijn een oorzaak van stress; het ontbreken van steun kan echter ook een versterkende invloed op vele andere stressoren hebben.

Aan de arbeidsverhoudingen wordt aandacht besteed in zowel de bovengenoemde VAG als in de VOS-D. In de WEBA wordt aandacht geschonken aan de mogelijkheden van sociaal contact.

Er is ook een aparte checklist Arbeidsverhoudingen. Met deze checklist kan onderzocht worden hoe de samenwerking met en de ondersteuning door de leiding en collega's is in het bedrijf. De checklist sluit aan bij de in schema 2.2 genoemde stressoren op dit gebied. De lijst telt 10 aandachtspunten en staat in bijlage 7.

5.2.3 Utrechtse Coping List: UCL

Inzicht in de wijze van omgaan met problemen ('coping') kan met de UCL (Utrechtse Coping Lijst) worden verkregen. Om van deze lijst gebruik te maken moet er wel een speciale reden zijn. Zo'n reden zou kunnen zijn dat er het vermoeden bestaat dat er sprake is van een bepaalde, op een aantal persoonskenmerken afwijkende, groep medewerkers. Door de UCL af te nemen wordt duidelijker of de werknemers over het algemeen anders met problemen omgaan dan vergelijkingsgroepen van werknemers in andere functies. Als dat het geval zou zijn, dan moet wat voorzichtiger worden omgesprongen met het leggen van een verband tussen werk en stressgevolgen. Als er geen duidelijke verschillen zijn in de manier waarop werknemers in het eigen bedrijf omgaan met stress en de manier waarop vergelijkingsgroepen dat doen, wordt het aannemelijker dat eventuele stressgevolgen met het werk samenhangen.

De UCL telt 47 vragen. Daarmee wordt voor elke invuller een soort 'copingprofiel' samengesteld. Dit profiel bestaat uit 7 scores op 7 subschalen. De gemeten copingvormen zijn:

- A. Aanpakken, problemen proberen op te lossen.*
- P. Afleiding zoeken.*
- V. Vermijden, afwachten.*
- S. Emotionele steun zoeken, hulp vragen.*
- D. Depressief reageren.*
- E. Expressie van emotie en boosheid.*
- G. Geruststellende en troostende gedachten ('na regen komt zonneschijn').*

De UCL is ontwikkeld door Schreurs e.a. (1987). Er is een handleiding, met vergelijkingsgegevens, voor de lijst beschikbaar. De Utrechtse Coping List: UCL. Handleiding. Swets en Zeitlinger, Lisse. Voor nadere informatie wordt verwezen naar de vakgroep Klinische Psychologie en Gezondheid, Rijksuniversiteit Utrecht.

5.2.4 Vragenlijst voor stress- en gezondheidsklachten: de VOEG

De VOEG is de Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid. De lijst is oorspronkelijk ontwikkeld door Dirken (1969). Gevraagd wordt naar vermoeidheidsklachten, maagklachten, hartklachten, en klachten aan het bewegingsapparaat. De lijst telt 21 vragen en is opgenomen in bijlage 8. In deze bijlage wordt ook ingegaan op de wijze van scoren en op vergelijkingsgegevens.

5.3 Administratieve gegevens

Achtereenvolgens komen aan de orde ziekteverzuim, verloop en arbeidsongeschiktheid, en een aantal persoonskenmerken.

5.3.1 Ziekteverzuim

Ziekteverzuimcijfers zijn belangrijke indicatoren van de gezondheidstoestand van werknemers en, bijvoorbeeld in de vorm van het ziekteverzuimpercentage, ook van de gezondheidstoestand van het bedrijf. In dit kader wordt vaak gesteld dat ieder bedrijf het ziekteverzuim krijgt dat het verdient.

Er moeten eisen gesteld worden aan de wijze waarop ziekteverzuim geregistreerd wordt. Wat betreft de registratie van verzuim en de presentatie ervan in tabellen of grafieken is het sterk aan te bevelen dat aan de volgende voorwaarden wordt voldaan.

- 1. Uitdrukking van de cijfers in kalenderdagen in plaats van in werkdagen omdat daardoor de vergelijkbaarheid met andere bedrijven beter mogelijk wordt gemaakt.*
- 2. Uitsplitsing van de cijfers naar leeftijdsklasse, naar sexe en naar functieniveau ('witte boord, blauwe boord'). Leeftijd, sexe en functieniveau kunnen als 'versturende' variabelen beschouwd worden bij vergelijking van ziekteverzuimcijfers. Zo hebben produktiewerkers in het algemeen een hoger verzuim dan beambten en zijn oudere werknemers langer en jongere werknemers vaker ziek. Uitsplitsing voorkomt dat vergelijkingen worden gemaakt die mank gaan, bijvoorbeeld tussen oudere functionarissen op afdeling A en jongere functionarissen op afdeling B. Eén van de redenen waarom vaak gerapporteerd wordt dat vrouwen een hoger verzuim hebben dan mannen hangt samen met het onvoldoende corrigeren voor verschillen in functieniveau tussen mannen en vrouwen. Wanneer mannen en vrouwen in dezelfde functies met elkaar worden vergeleken, en wanneer zwangerschaps- en bevalingsverlof niet langer als ziekteverzuim wordt gerekend - verdwijnt het verschil grotendeels.*
- 3. Verzuimcijfers weergeven naar frequentie en naar duur. Het beste is om het verzuim weer te geven als het verzuimpercentage (dat wil zeggen het gemiddeld aantal verzuimde kalenderdagen per jaar, gedeeld door het aantal kalenderdagen), en als de verzuimfrequentie, dat wil zeggen het gemiddeld aantal malen dat iemand ziek was per jaar. Voor beide maten kan dan weer worden uitgesplitst naar kort verzuim (tot 8 dagen), naar middellang verzuim (8 tot 43 dagen) en naar*

lang verzuim (43 dagen of meer). Op die manier wordt duidelijk of verzuim vooral bepaald wordt door korte of door lange gevallen. Uitsplitsing naar duurklasse is van eminent belang om een juist inzicht te krijgen in de omvang van het ziekteverzuim in een organisatie. Een wijd verbreid misverstand is dat het ziekteverzuim in een bedrijf vooral een probleem is van korte gevallen (korte ziektefrekwentie). Vanuit organisatorisch oogpunt bezien is dat ook juist. In het bedrijfsleven realiseert men zich echter onvoldoende dat ziekteverzuim naar ziekteverzuimpercentage (en dus naar ziektekosten) voornamelijk het gevolg is van gevallen van lange duur. De gevallen met een korte duur maken vaak maar circa 10% uit van alle ziektedagen, terwijl de gevallen met een lange duur vaak verantwoordelijk zijn voor circa 60 tot 70% van alle ziektedagen.

4. Analyseren hoe het verzuim verdeeld is over de werknemers. Hoeveel werknemers verzuimen helemaal niet ('nulverzuimers'), hoeveel verzuimen kort, hoeveel verzuimen middel-lang en hoeveel zijn langverzuimer. Op die manier wordt duidelijk of een hoog verzuimpercentage veroorzaakt wordt door een grote groep ongeveer evenveel dagen verzuimende werknemers of door bijvoorbeeld een kleine groep langverzuimers.
5. Niet rapporteren over korte registratieperiodes of kleine groepen werknemers. Korte periodes en kleine aantallen geven het toeval een te grote kans.

Dat aan deze eisen wordt voldaan is noodzaak. Er bestaan veel tegenstrijdige visies op ziekteverzuim en op de oorzaken ervan. Dat komt onder andere omdat er bij de registratie en presentatie van ziekteverzuimcijfers niet aan deze voorwaarden wordt voldaan.

Als we nu willen weten of het ziekteverzuim hoog of laag is kunnen we gebruik maken van vergelijking met externe cijfers of met interne cijfers. Externe vergelijking is mogelijk wanneer bedrijven zich aansluiten bij één van de landelijke statistieken. Interne vergelijking vindt plaats tussen afdelingen of groepen binnen het eigen bedrijf.

Daarbij is het wederom van belang dat aan bovengenoemde eisen wordt voldaan, zodat eventuele verschillen niet veroorzaakt worden door 'verstoring' variabelen.

Voor de volledigheid wordt hier nogmaals de mogelijkheid vermeld dat bedrijven zich abonneren op een ziekteverzuimregistratiesysteem.

Dergelijke registratiesystemen zijn de ziekteverzuimstatistiek van het NIPG/TNO en het ziekteverzuimregistratiesysteem van het GAK. Het verdient aanbeveling dat bedrijven zich op één van deze systemen abonneren. De adressen van deze instituten staan in bijlage 9.

5.3.2 Verloop en arbeidsongeschiktheid

Een goede analyse van het aantal mensen dat jaarlijks het bedrijf verlaat, en de redenen hiervoor, kan belangrijke informatie geven:

- Het aantal personen dat arbeidsongeschikt wordt geeft informatie over de zwaarte van het werk en gezondheidsrisico's in het werk.
- Wanneer veel mensen het bedrijf vrijwillig verlaten is dit een aanwijzing dat er problemen in de werksituatie bestaan.
- Een groot verloop kan op zichzelf al een probleem zijn, omdat op deze manier veel deskundigheid het bedrijf verlaat en veel nieuwe mensen opgeleid moeten worden. Aan de andere kant kan een te klein verloop een regelmatige vernieuwing van het personeelsbestand belemmeren.

In een goede verloopanalyse wordt het verloop uitgesplitst naar de reden van uittreden. Daarbij zijn de volgende redenen te onderscheiden:

- ontslag op eigen verzoek (vrijwillige uittreding)
- ontslag om redenen van arbeidsongeschiktheid (gedwongen uittreding)
- beëindigen van het dienstverband vanwege het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd of de vut-gerechtigde leeftijd
- eventueel kan ook gekeken worden naar strafontslag en overige redenen van uittreding.

Wanneer deze uitsplitsingen niet gemaakt worden zijn verloopmaten niet informatief. Algemene uitspraken als 'het verloop was 10%' zeggen dan ook weinig over de betreffende arbeidsorganisatie. Uitspraken als 'er zijn bijna geen werknemers die gezond met pensioen gaan, de meesten worden afgekeurd voor hun 55-ste jaar' zijn dat echter wel.

Het is aan te bevelen om ook bij elke categorie van uittreden te vermelden wat de gemiddelde leeftijd en dienstduur is van de uittreders. Dan kan duidelijk worden of de mensen die zelf ontslag nemen kort of lang in dienst zijn geweest etc. Wederom is het nodig om cijfers uit te splitsen over verschillende afdelingen of functies.

Indien duidelijk is hoeveel werknemers per jaar worden afgekeurd kan ook het afkeuringsrisico worden berekend, dat wil zeggen het aantal afgekeurde werknemers van elke 100 werknemers. Dit afkeuringsrisico is een belangrijke vergelijkingsmaat waarmee bijvoorbeeld kan worden onderzocht welke beroepsgroepen het hoogste risico op afkeuring lopen.

Van de afgekeurde werknemers kan ook de diagnose die tot afkeuring aanleiding gaf bestudeerd worden. Aldus kunnen ook afkeuringsrisico's

berekend worden per diagnosecategorie, dus bijvoorbeeld voor psychische aandoeningen, aandoeningen van het bewegingsapparaat en hart- en vaatziekten. Dit heeft echter alleen zin als het om vrij grote aantallen werknemers per functie of afdeling gaat. Bij kleine aantallen kan het toeval een te grote rol spelen.

5.3.3 Persoonskenmerken

Bij het in kaart brengen van persoonsgebonden factoren (de belastbaarheid) gaat het om eigenschappen die van belang kunnen zijn bij het ontstaan van stress.

Dit kunnen bijvoorbeeld zijn:

- *Leeftijd*
 - *Opleidingsniveau*
 - *Sexe*
 - *Gezondheid*
 - *Speciale lichamelijke handicaps*
 - *Wijze van omgaan met problemen*
-

Deze factoren zijn vooral van belang, omdat zij van invloed kunnen zijn op de uiteindelijke keuze van de maatregelen. Wanneer bijvoorbeeld het opleidingsniveau te laag is zal daar iets aan moeten worden gedaan.

Leeftijd, opleidingsniveau, sexe, gezondheid, en speciale handicaps kunnen deels aan de hand van vragen uit de VOS-D en de VAG in kaart worden gebracht.

Daarnaast kunnen bedrijfsgegevens worden geanalyseerd. Dit is voor zover de gegevens binnen het bedrijf voorradig waren in de vorige stap al gebeurd. Voor zover nodig wordt de analyse hier aan de hand van nieuw verzameld materiaal uitgebreid.

5.4 Conclusies

Er is een aantal instrumenten beschreven dat benut kan worden om de in de inleiding van dit hoofdstuk gestelde drie vragen te beantwoorden. Daarbij hangt het van de uitkomsten van de signalerings-stap, en van wat

we willen weten, of welke instrumenten of combinatie daarvan, het beste gebruikt kunnen worden. In de inleiding van dit hoofdstuk zijn twee mogelijke beginsituaties genoemd:

De situatie dat er al veel bekend is en dat alleen nieuwe informatie gezocht moet worden over bepaalde onderwerpen.

In zo'n situatie is een 'brede' benadering niet nodig. Er kan gekozen worden voor dat instrument dat het meest informatief is voor wat men wil weten.

Dat kan bijvoorbeeld een vragenlijst of checklist zijn, of een combinatie van verschillende van de gepresenteerde lijsten. Dat kan ook (alleen) een analyse van het verzuim en het verloop zijn.

2. De situatie dat er nog vrij weinig bekend is over een groot aantal cellen uit schema 5.1.

Indien er nog weinig bekend is over 'waar (en bij wie) welke problemen spelen' kies dan voor een 'brede' benadering, bij voorkeur met de VAG (geschikt voor allerlei functies) of met de VOS-D (geschikt voor witte boorden-functies). Als aanvulling op deze lijst kan voorts gebruik worden gemaakt van meer specifieke instrumenten, zoals één of meer van de beschreven checklists. Wanneer er nog weinig bekend is, is het ook verstandig om naast deze lijsten een analyse te maken van het ziekteverzuim en het verloop en de arbeidsongeschiktheid. Als men met een vragenlijst voor stressgevolgen wil volstaan is de VOEG een goede keus.

In het geval dat om de één of andere reden verondersteld wordt dat er sprake is van een op een aantal persoonskenmerken afwijkende groep medewerkers kan gebruik worden gemaakt van de UCL.

5.5 Afsluiting en verslaglegging van stap 2

Door beredeneerd gebruik te maken van één of meerdere van de hier beschreven instrumenten is het mogelijk om schema 5.1. te 'vullen' en om vast te stellen wat de risicofactoren zijn, de risicogroepen en de gevolgen van werkdruk.

Stap 2 kan het beste worden afgesloten met een verslag van de uitkomsten van de eerste twee stappen. Dit verslag, aangevuld met een 'logboek' dat bij de uitvoering van elke stap kan worden bijgehouden, kan een functie vervullen bij de evalueatie van het stressproject. Er moet daarbij binnen het bedrijf wel worden voorkomen, dat op grond van de resultaten een sfeer ontstaat waarbij snelle en willekeurige keuzen worden gemaakt voor

één of meer maatregelen. Het kiezen van de maatregelen is pas mogelijk, wanneer (in de volgende stap) een inventarisatie is gemaakt van de mogelijkheden.

Aanbevolen literatuur

Boleij, J. Heederik, D. & Kromhout, H.:

Karakterisering van blootstelling aan chemische stoffen in de werkomgeving. Wageningen, Pudoc, 1987.

Broersen, J.P.J., Weel, A.N.H. & Dijk, F.J.H. van:

Atlas gezondheid en werkbeleving naar beroep; deel 1 en 2. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA / Coronel Laboratorium UvA / BGD Oost-Gelderland, 1991.

Broersen, J.P.J., Weel, A.N.H. & Dijk, F.J.H. van:

Periodiek bedrijfsgezondheidskundig onderzoek; middel en maatstaf. Studiecentrum Arbeid en Gezondheid, Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, 1989.

Bruin, P. de, Engers, R.W. van & Sinninghe Damsté, W.A.:

Ziekteverzuim en onderneming. Eindhoven, Euroforum, 1987.

Christis, J. & Fortuin, R.:

ASA, Arbeids Situatie Analyse. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1989.

Dirken, J.M.:

Arbeid en Stress. Groningen, Wolters Noordhof, 1969.

Dul, J. & Weerdmeester, B.A.:

Vademecum Ergonomie. Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen / NVVE, negende geheel herziene druk, 1991.

Ellens, E. & Beumer, P.F.M.:

Inspectiemethode Arbeidsomstandigheden. Zeist, Kerckebosch, 1992.

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA:

Ergonomie op de werkplek. Amsterdam, 1993.

Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg/TNO:

NIPG-Ziekteverzuimstatistiek; informatieve brochure en handleiding, Leiden, NIPG/TNO, derde druk, april 1990.

Putten, D.J. & Marcelissen, F.H.G.:

De vragenlijst voor periodiek bedrijfsgezondheidskundig onderzoek; voor-

stellen voor wijziging van de vragenlijst. Leiden, Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg/TNO, 1989, Publicatienummer 89098.

Putten, D.J. van & Marcelissen, F.H.G.:

De vragenlijst voor periodiek bedrijfsgezondheidkundig onderzoek; handleiding voor het gebruik. Leiden, Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg/TNO, 1989, Publicatienummer 89099.

Schaufeli, W.:

Opgebrand. Achtergronden van werkstress bij contactuele beroepen. Rotterdam, Campus, A.D. Donker, 1990.

Schreurs, P.J.G., Van de Willige, G., Tellegen, B., Brosschot, G.:

De Utrechtse Coping Lijst: UCL; handleiding. Lisse, Swets en Zeitlinger, 1988.

Schuffel, H., Ellens, E. & Pot, F.:

Richtlijnen voor de ergonomie van werkplekken. Een studie uitgevoerd in opdracht van het Directoraat-Generaal van de Arbeid door het Instituut voor Zintuigfysiologie TNO in samenwerking met het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg TNO. S-59, Den Haag, 1989, tweede druk.

Smulders, P.G.W. & Veerman, T.J. (red.):

Handboek ziekteverzuim, Den Haag, Delwel, 1990.

Veldhoven, M. van, Meijman, T.:

Meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst. De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA). Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1994.

Voskamp, P. (red.):

Handboek Ergonomie. De stand van de ergonomie in de Arboret. Alphen aan de Rijn, Samsom, 1991.

Weel, A.N.H.:

Periodiek bedrijfsgezondheidkundig onderzoek; modulen als maatwerk: perspectieven voor het PBGO als onderzoeks- en adviesinstrument. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1991.

Weel, A.N.H. & Broersen, J.P.J.:

Signalen van problemen in werk en gezondheid. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, 1992.

HOOFDSTUK 6

STAP 3: KEUZE VAN MAATREGELEN TEGEN WERKSTRESS

Stap:	Doel:	Activiteiten:	Hfdst:
1: Voorbereiding en signalering.	<ul style="list-style-type: none">- Begrijpen wat werkstress is.- Werkstress signaleren.- Betrokkenheid scheppen binnen de organisatie.- Organisatorisch kader scheppen voor stappenplan.	<ul style="list-style-type: none">- Lezen, praten met betrokkenen.- Project opzetten.- Doelstellingen formuleren.- Taken verdelen.- Bestaande informatie bestuderen.- Sleutelpersonen binnen organisatie interviewen.	4
2: Probleemanalyse.	<ul style="list-style-type: none">- Er achter komen wat de risicofactoren en risicogroepen zijn.- Er achter komen waar de interventie- en preventiemogelijkheden liggen.	<ul style="list-style-type: none">- Gericht onderzoek.	5
3: Keuze van maatregelen.	<ul style="list-style-type: none">- Het vinden van een samenhangend pakket van maatregelen en plan van aanpak.	<ul style="list-style-type: none">- Inventariseren van interventiemogelijkheden.- Beoordelen van voor- en nadelen van diverse mogelijkheden.- Keuze maken.	6
4: Uitvoering van de maatregelen.	<ul style="list-style-type: none">- Problematiek oplossen.	<ul style="list-style-type: none">- Uitvoeren van plan van aanpak.	7
5: Evaluatie.	<ul style="list-style-type: none">- Stappenplan en effecten beoordelen.- Vervolgactie plannen.	<ul style="list-style-type: none">- Effecten toetsen aan doelstellingen.- Rapporteren aan bedrijf.- Beslissen over vervolg.	8

Vragen die in deze stap beantwoord moeten worden:

- Welke maatregelen met betrekking tot de arbeidssituatie (arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden, arbeidsverhoudingen, regel mogelijkheden) kunnen genomen worden om werkstressproblematiek te bestrijden?
- Welke op de persoon gerichte maatregelen kunnen genomen worden om de belastbaarheid van de werknemers te vergroten?
- Hoe kan, rekening houdend met financiële en organisatorische randvoorwaarden, een integraal pakket van maatregelen vormgegeven worden?

6.1 Inleiding

6.1.1 Twee soorten maatregelen

In principe zijn er twee soorten maatregelen om werkstressproblematiek te verminderen en te voorkomen:

1. Maatregelen met betrekking tot de arbeidssituatie: het verminderen van de zwaarte van het werk en het vergroten van de regelmogelijkheden in het werk.
2. Maatregelen om de belastbaarheid (het verwerkingsvermogen) van de werknemers te vergroten. Hierdoor neemt de 'vatbaarheid' voor stress af en nemen de copingmogelijkheden, de mogelijkheden om stress te hanteren, toe.

In beide gevallen zijn maatregelen mogelijk om te voorkomen dat werknemers stressproblemen ontwikkelen ('primaire preventie') en maatregelen om te voorkomen dat werknemers die al problemen hebben ernstiger klachten en aandoeningen krijgen ('secundaire preventie'). Vaak kan dezelfde maatregel zowel primair als secundair preventief zijn. Deze mogelijkheden zijn weergegeven in schema 6.1. Dit is uitvoeriger besproken in hoofdstuk 2.

Schema 6.1 Preventie en interventie van werkstress

		Preventie	
		Primair	Secundair
Interventie	Arbeidssituatie	1	2
	Individu/groep	3	4

Maatregelen ten aanzien van de arbeidssituatie kunnen verschillen in de mate waarin ze 'structureel' en 'integraal' zijn: veranderingen kunnen variëren van 'lapwerk' tot 'fundamentele vernieuwing'. In dit verband wordt wel onderscheid gemaakt tussen:

1. Aanpassingsmaatregelen:
Dit zijn kleine aanpassingen en vaak noodmaatregelen, waarbij het risico bestaat op 'dweilen met de kraan open'.

2. Verbeteringsmaatregelen:

Dit zijn maatregelen waarbij stressoren in het werk worden aangepakt en waarbij tegelijkertijd ook de regelmogelijkheden toenemen.

3 Vernieuwingsmaatregelen:

Dit zijn maatregelen waarbij de structuur en de organisatie van de arbeid fundamenteel anders wordt vormgegeven.

In de praktijk kan vaak het beste gekozen worden voor een pakket maatregelen. Daarin zullen dan zowel maatregelen die op het werk gericht zijn als maatregelen die op de persoon gericht zijn een plaats vinden. Bij het formuleren en beoordelen van diverse mogelijke maatregelen kan het inhuren van externe deskundigheid soms noodzakelijk zijn.

Voordat een dergelijk pakket van maatregelen kan worden vastgesteld, dient in het bedrijf eerst geïnventariseerd te worden welke maatregelen in aanmerking komen.

Ook moet vastgesteld worden wat de financiële en organisatorische consequenties van de maatregelen zijn. Op grond van de inventarisatie en de randvoorwaarden kan dan uiteindelijk een keuze gemaakt worden.

6.1.2 Criteria bij de keuze van maatregelen

Via overleg in het bedrijf moet bepaald worden aan welke problemen (en in welke volgorde) men iets wil doen. Er zijn geen scherpe criteria te geven om te bepalen welk knelpunt het belangrijkste is. Dat is iets wat het bedrijf zelf bepaalt. Zaak is dat de voordelen en nadelen van de diverse maatregelen goed overdacht worden. Daarbij spelen een aantal factoren een rol:

- **Waar mogelijk bestrijden bij de bron**

De Arbeidsomstandighedenwet maakt duidelijk dat werkstressproblematiek (evenals gezondheidsproblematiek en veiligheidsproblematiek) zoveel mogelijk bij de bron moet worden bestreden. Bedrijven hebben de plicht om de *condities* te scheppen waaronder veilig, gezond en zonder stress gewerkt kan worden. Dat betekent dat het verwijderen of verminderen van oorzaken van stress in het werk de voorkeur moet hebben boven het aanpassen van mensen aan stressoren.

- **Het soort risico**

Levensbedreigende risico's hebben een hogere prioriteit dan bijvoorbeeld het risico op een gekneusde vinger.

- **Het aantal mensen dat risico loopt**

De problematiek van grote groepen verdient voorkeur. Dat neemt niet weg dat er wel aandacht nodig is voor individuen die vastgelopen zijn of die dreigen vast te lopen.

- **De mogelijkheid om succesvolle maatregelen te nemen**

Hierbij spelen technische en financiële factoren een rol. Maatregelen kosten geld. Vaak bestaat de neiging om zo goedkoop mogelijke maatregelen te kiezen (bijvoorbeeld een training in plaats van een reorganisatie). Een goedkope maatregel die weinig oplevert, is echter geen goede investering! Een belangrijk argument ten gunste van meer fundamentele maatregelen is dat wezenlijke maatregelen bijdragen aan een lager verzuim, minder afkeuring, minder verloop, een beter produkt, verhoogde flexibiliteit en het beter benutten van de aanwezige kwaliteit van werknemers.

- **De mogelijkheid om aan te sluiten bij andere maatregelen**

Indien bijvoorbeeld toch al een verandering van de produktiemethode gepland is kan het verstandig zijn daarbij aan te sluiten.

6.1.3 Opbouw van dit hoofdstuk

In 6.2 zullen maatregelen besproken worden die gericht zijn op veranderingen in de arbeidssituatie. Hierbij zal dezelfde indeling gevolgd worden als bij de oorzaken van werkstress in hoofdstuk 2: maatregelen die gericht zijn op de arbeidsinhoud, op de arbeidsomstandigheden, op de arbeidsvoorwaarden en op de arbeidsverhoudingen.

In 6.3 staan de maatregelen centraal die op de werknemer (op het individu of op groepen werknemers) gericht zijn.

In 6.4 wordt dit hoofdstuk afgesloten.

6.2 Maatregelen gericht op de arbeidssituatie

6.2.1 De arbeidsinhoud

De inhoud van het werk is vaak de sleutel tot het voorkómen en oplossen van stressproblemen. De arbeidsinhoud is vaak ook van directe invloed op de arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen.

In hoofdstuk 2, in schema 2.2, zijn een aantal factoren op het terrein van de arbeidsinhoud genoemd die stress kunnen veroorzaken. Deze zijn nogmaals weergegeven in schema 6.2. Maatregelen die ingrijpen in de arbeidsinhoud moeten effect hebben op deze factoren.

Schema 6.2: Stressoren in de arbeidsinhoud

Arbeidsinhoud

- te veel werk, te hoog werktempo
 - te moeilijk werk
 - te weinig werk
 - te eenvoudig werk
 - monotoon werk
 - kortcyclisch werk
 - te veel verantwoordelijkheid
 - gevaarlijk werk
 - tegenstrijdige taakeisen
 - onduidelijke taakeisen
-

Bij het beschrijven van mogelijke maatregelen kan de in hoofdstuk 5 (en bijlage 3) beschreven WEBA-methodiek als uitgangspunt dienen. Maatregelen kunnen, afhankelijk van het 'welzijnsprofiel' (zie ook bijlage 3) gericht zijn op:

- Het volledig maken van de functie en/of
- Het verbeteren en/of uitbreiden van de organiserende taken en/of
- Het verminderen van de hoeveelheid kortcyclische taken en/of
- Het verbeteren van de verhouding tussen gemakkelijke en moeilijke taken en/of
- Het vergroten van de autonomie en/of
- Het verbeteren van de contactmogelijkheden en/of
- Het verbeteren van de informatievoorziening.

Het is niet zo dat elk van deze wijzen van aanpak specifieke stressoren, zoals die in schema 6.2 zijn vermeld, bestrijdt. Als bijvoorbeeld geprobeerd wordt om de verhouding tussen gemakkelijke en moeilijke taken te verbeteren kan dat *tegelijkertijd* effect hebben op te moeilijk werk, te eenvoudig werk, monotoon werk, kortcyclisch werk, te veel verantwoordelijkheid etc. En als de autonomie en de organiserende taken worden uitgebreid kunnen regelproblemen die samenhangen met teveel of te weinig werk, of met tegenstrijdige of onduidelijke taakeisen, beter opgelost worden. Er zijn met andere woorden geen 'één op één' relaties tussen deze wijzen van aanpak en de genoemde stressoren.

Maatregelen kunnen verschillen; er kan gekozen worden voor de eerder genoemde 'aanpassingsmaatregelen, verbeteringsmaatregelen en vernieuwingsmaatregelen'.

- **Aanpassingsmaatregelen**

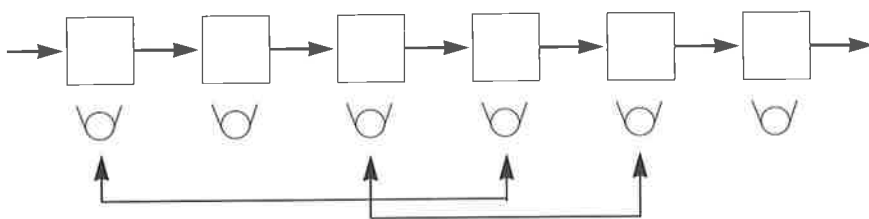
Aanpassingsmaatregelen zijn noodverbanden, die de functie niet echt verbeteren. Deze maatregelen vloeien over het algemeen onmiddellijk voort

uit de analyse van de knelpunten: er wordt bijvoorbeeld een hekje rond een gevaarlijke machine gezet. Aan de wijze van werken verandert echter niets essentieels.

- Verbeteringsmaatregelen

Verbeteringsmaatregelen zijn gericht op verbetering van het welzijnsprofiel door het vergroten van de regelmogelijkheden of het (in een of meerdere opzichten) vollediger maken van de functie. Dat kan door taken anders te groeperen en te koppelen en wel op de volgende manieren:

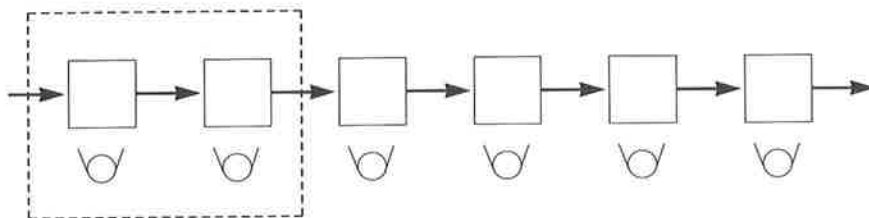
Schema 6.3: Taakroulatie



Taakroulatie

Taakroulatie is het periodiek wisselen over taken die niet direct op elkaar aansluiten. Bijvoorbeeld: iemand die aan een lopende band staat, wisselt nu om het uur met een andere lopende band. Er kan nog onderscheid gemaakt worden tussen samenhangende taakroulatie en niet-samenhangende taakroulatie. Bij de laatste maatregel wordt er gewisseld met een andere taak die weinig of niets met de oorspronkelijke taak te maken heeft (er wordt bijvoorbeeld gewisseld met een taak in de kantine).

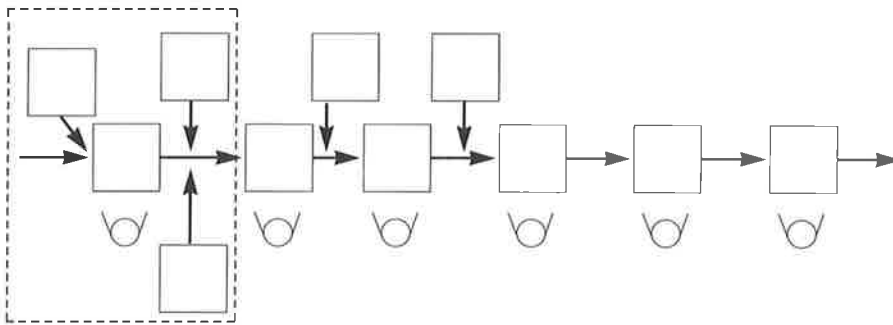
Schema 6.4: Taakverbreding



Taakverbreding

Taakverbreding is het toevoegen van op elkaar aansluitende uitvoerende taken. Dit leidt tot cyclustijdverlenging. Bijvoorbeeld: een typiste zorgt niet alleen voor het typen van teksten, maar ook voor de vermenigvuldiging en de verspreiding.

Schema 6.5: Taakverrijking



Taakverrijking

Taakverrijking is het toevoegen van voorbereidende en/of ondersteunende taken of organiserende taken (in de vorm van functionele contacten) aan een functie. Bijvoorbeeld: de functie van schoonmaakster blijft niet langer beperkt tot het feitelijke schoonmaken; tot de functie behoort voortaan ook het controleren van de voorraad schoonmaakmiddelen, het in contact treden met de leverancier om de voorraad aan te vullen en het registreren van de verrichte activiteiten.

Instellen van werkoverleg

Werkoverleg is een regelmatige en geregelde vorm van overleg tussen de chef of opzichter en zijn of haar ondergeschikten over de arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. De meest voorkomende vorm van werkoverleg is het overleg waaraan door de gehele organisatorische eenheid wordt deelgenomen. Dit wordt het directe of rechtstreekse werkoverleg genoemd. Er zijn ook indirecte vormen van werkoverleg, dat wil zeggen overleg tussen de chef en vertegenwoordigers van de medewerkers. Door werkoverleg nemen de organiserende taken in de functie toe. Organiserende taken hebben tot doel om problemen in het werk intern op te lossen. Het werkoverleg is daartoe een platform voor chef en collega's.

Werkoverleg heeft alleen zin 'wanneer er iets te overleggen en te regelen is'. Indien dat niet werkelijk het geval is dreigt werkoverleg vrij snel te veranderen in een ritueel (zie ook Steensma e.a. 1991).

De vorming van taakgroepen

De vorming van taakgroepen (ook wel 'autonome groepen') houdt in dat een samenhangend geheel van uitvoerende, voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken door een groep van medewerkers gezamenlijk wordt verricht.

Het *effect* van deze verbeteringsmaatregelen varieert. Eén of meerdere aspecten van het welzijnsprofiel kan (kunnen) verbeterd worden; het is ook mogelijk dat alle aspecten verbeterd worden. In deze arbeidsorganisatorische maatregelen schuilt dan ook een zekere gradatie.

In geval van taakroulatie zal in de meeste gevallen ten hoogste het aantal sociale contacten verbeterd worden. Bij taakverbreding worden de cyclustijden verlengd en kan de moeilijkheidsgraad van de functie toenemen. Bij taakverrijking ontstaat er daarnaast ook een vollediger functie en kunnen er organiserende taken aan de functie worden toegevoegd. Vorming van taakgroepen heeft zelfs invloed op alle aspecten van het welzijnsprofiel.

- Vernieuwingsmaatregelen

Vernieuwingsmaatregelen zijn gericht op een fundamenteel herontwerp van taken en functies en vaak zelfs van (onderdelen van) de gehele organisatie. Doelstelling is vaak om in zo'n vernieuwde organisatie taakgroepen te formeren met een grote mate van zelfstandigheid. Zo'n taakgroep is dan verantwoordelijk voor een in technisch, organisatorisch en sociaal opzicht volledig onderdeel van het productieproces.

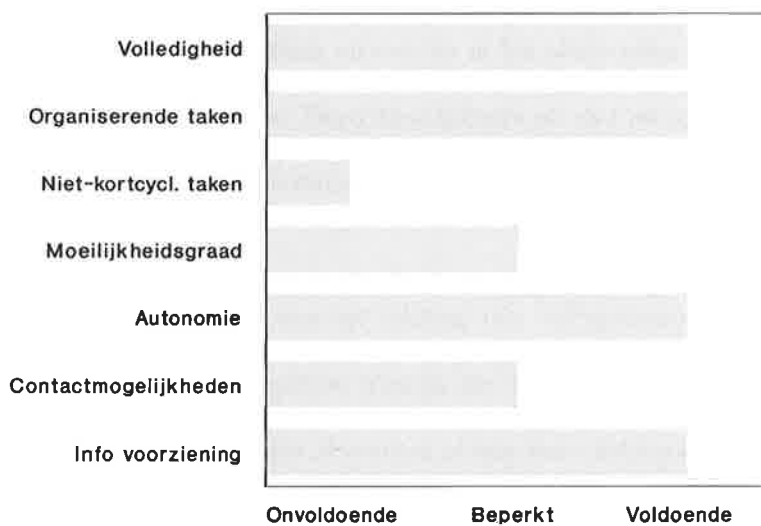
Dit klinkt erg abstract en pretentius. Een voorbeeld kan één en ander verduidelijken.

Bij Volvo in Zweden leverde de klassieke wijze van produceren (lopende band, lawaai, grote fabriekshallen, monotone arbeid) grote problemen op. Er was onder meer sprake van een grote uitval onder het personeel, veel klachten en van een teruglopende kwaliteit van het produkt. Het werd steeds moeilijker om personeel aan te trekken en in dienst te houden. In overleg met de vakbonden werd geconcludeerd dat een radicaal andere wijze van produceren nodig was. In de nieuwe (arbeids)milieuvriendelijke, stille en schone fabriek werken groepen werknemers samen aan een korte produktielijn aan de produktie van steeds één enkele auto per taakgroep. Veel zinloos werk is nu geautomatiseerd en de groep voert zelf de kwaliteitscontrole uit. De ervaringen met deze nieuwe wijze van produceren zijn erg positief.

- Een uitwerking: verpleegkundige

We nemen de in hoofdstuk 2 besproken functie van verpleegkundige als voorbeeld. Het welzijnsprofiel (zie ook bijlage 3) van de fictieve verpleegkundige V. op de afdeling Chirurgie van een algemeen ziekenhuis is gegeven in schema 6.6. Wij gaan er verder van uit dat uit een vragenlijstonderzoek met de VAG is gebleken, dat er ook klachten bestaan over het werktempo en over de monotonie van het werk.

Schema 6.6: Welzijnsprofiel van een verpleegkundige



Aanpassingsmaatregelen

Aanpassingsmaatregelen om de arbeidsinhoud van V. te verbeteren kunnen zijn:

- *betere afspraken (bijvoorbeeld vaste visitetijden voor specialisten en voor familie) en een betere planning*
- *betere ergonomische hulpmiddelen (bijvoorbeeld voor het tillen van patiënten)*
- *betere informatievoorziening (met betrekking tot het beleid en de diverse procedures in het ziekenhuis).*

Het op deze manier elimineren van stressoren leidt ertoe dat het welzijnsprofiel beter wordt. De betekenis van aanpassingsmaatregelen voor het welzijnsprofiel is echter beperkt en vaak van tijdelijke aard. Zo kan een aanpassingsmaatregel enerzijds leiden tot verbetering van delen van het welzijnsprofiel maar tegelijkertijd tot verslechtering van andere delen (bijvoorbeeld een afname van de autonomie). Dit laatste doet zich bijvoorbeeld voor als de aanpassingsmaatregel eruit bestaat dat een bepaald onder-

deel van de functie (bijvoorbeeld het te woord staan van de familie van de patiënt) voortaan uit de functie wordt verwijderd. Dat maakt het werk misschien wel iets rustiger, maar tegelijkertijd nemen ook de zelfstandigheid en contactmogelijkheden in het werk af.

Het is te verwachten dat de klachten over het werktempo zullen afnemen: het werk wordt lichter. De monotonie blijft echter (en neemt misschien zelfs toe).

Verbeteringsmaatregelen

Verbeteringsmaatregelen om de arbeidsinhoud van het werk van V. te verbeteren kunnen zijn:

- taakroulatie (grotere afwisseling van taken)
- taakverbreding (bijvoorbeeld niet alleen verpleegzorgactiviteiten maar ook stagiaires begeleiden)
- taakverrijking of 'integrerende verpleging' (patiënttoewijzing aan één verpleegkundige, die in principe alle zorg verleent)
- werkoverleg
- teamverpleging.

Vernieuwingsmaatregelen

Vernieuwingsmaatregelen zijn in het geval van V. niet nodig. Ook zonder de bestaande produktieorganisatie 'op zijn kop te zetten' zijn fundamentele wijzigingen al mogelijk. Als voorbeeld kan de bovengenoemde 'teamverpleging' worden genoemd. In deze vorm van verpleging worden taakgroepen gevormd van verpleegkundigen, die een grote mate van zelfstandigheid kennen.

Het is te verwachten dat zowel de klachten over de monotonie, als over het werktempo afnemen. Nu de regelmogelijkheden zijn toegenomen kan de werklast beter in eigen hand gehouden worden.

Schema 6.7: Stressoren in de arbeidsomstandigheden

Arbeidsomstandigheden

- chemische stoffen
 - lawaai
 - trillingen
 - verlichting
 - straling
 - temperatuur, ventilatie en luchtvochtigheid
 - werkhouding
 - zwaar werk
 - gevaarlijke situaties
 - hygiëne
 - ontbreken van hulpmiddelen
 - ontbreken van persoonlijke beschermingsmiddelen
 - virussen, bacteriën en schimmels
-

6.2.2 Arbeidsomstandigheden

In hoofdstuk 2 zijn een aantal factoren op het terrein van de arbeidsomstandigheden genoemd die stress kunnen veroorzaken. Deze zijn nogmaals weergegeven in schema 6.7.

Bij het verbeteren van de arbeidsomstandigheden is de kennis van werkplekdeskundigen (ergonomen, arbeidshygiënisten, veiligheidkundigen, bedrijfsartsen) vaak noodzakelijk.

Arbeidsomstandigheden moeten niet alleen verbeterd worden wanneer zij direct of op langere termijn een bedreiging vormen voor de gezondheid. Arbeidsomstandigheden moeten ook verbeterd worden wanneer zij een belemmering vormen voor het functioneren van de werknemers.

Het gaat hierbij dus om de mate van 'hinder' die werknemers van de arbeidsomstandigheden ondervinden bij de uitvoering van hun werkzaamheden. Die hinder is in sterke mate afhankelijk van de hoeveelheid mentale inspanning die vereist is om een taak goed uit te voeren. Wie in een rumoerige kantoortuin routinebewerkingen uitvoert zal het geroezemoes om zich heen vaak als plezierig ervaren. Indien iemand hem of haar een vraag stelt kan dat een welkome afwisseling in het werk zijn. Zo'n onderbreking wordt dan niet als storend ervaren. Wie in diezelfde kantoortuin onder tijdsdruk een belangrijke notitie over een ingewikkeld onderwerp moet schrijven zal in die arbeid ernstig belemmerd kunnen worden door datzelfde geroezemoes. Wanneer dan iemand om raad vraagt zal dat als uitermate storend worden ervaren.

Ook op het terrein van de arbeidsomstandigheden kunnen maatregelen variëren van noodmaatregelen (oordoppen ter beschikking stellen) tot fundamentele en structurele oplossingen (bijvoorbeeld een integraal gehoorbeschermingsprogramma opstellen en uitvoeren, of een andere wijze van produceren).

Enerzijds moet er voor gezorgd worden dat bepaalde belastende factoren (geluid, trillingen, chemische stoffen en dergelijke) binnen daartoe ontwikkelde normen blijven. Anderzijds moet het werknemers mogelijk worden gemaakt om binnen die grenzen waarden te kiezen (werkomstandigheden te creëren) die passen bij hun persoon. Die persoonlijke kenmerken kunnen allerlei lichaamsmaten zijn, maar ook de mate van vermoeidheid op een bepaald ogenblik. We kunnen de samenhang tussen normen en regel-mogelijkheden illustreren met het voorbeeld van een kantoorstoel.

Een ergonomisch verantwoorde kantoorstoel voldoet aan een aantal criteria (lumbale steun, armsteunen, vijf poten, wieltjes etc.). Zeker zo belangrijk zijn echter de instelmogelijkheden (in hoogte, vooruit-achteruit etc.). Door middel van die instelmogelijkheden kan de gebruiker, afhankelijk van het soort werk dat hij of zij moet verrichten, een werkhouding kiezen (en variëren!) die het best bij zijn of haar persoonlijke lichaamsmaten past. Een goede instructie is hierbij van groot belang. In feite worden hierdoor de regelmogelijkheden vergroot. Het voordeel hiervan is dat het gevoel van controle over de situatie toeneemt. De werknemer heeft binnen zekere grenzen de mogelijkheid om de situatie aan de eigen behoeften aan te passen.

Voor een verdere uitwerking van ergonomische normen en richtlijnen, verwijzen wij naar paragraaf 5.1.3, naar het Vademecum Ergonomie van Dul en Weerdmeester en naar het boek van Schuffel e.a. (1989).

6.2.3 Maatregelen gericht op de arbeidsvoorwaarden

In hoofdstuk 2 zijn factoren op het terrein van de arbeidsvoorwaarden genoemd die stress kunnen veroorzaken. Deze zijn in schema 6.8 nogmaals weergegeven. Er wordt nu ingegaan op de interventiemogelijkheden op dit terrein.

Schema 6.8: Stressoren in de arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden

- werk- en rusttijdenregeling, met name ploegendienst
- lage beloning
- stukloon, premieloon
- weinig loopbaanmogelijkheden
- contractvorm
- werkzekerheid

- Werk- en rusttijden

Over werk- en rusttijden, en dan met name over ploegendienst is inmiddels veel bekend. Met betrekking tot werk- en rusttijden geldt dat deze zoveel mogelijk zodanig georganiseerd dienen te zijn dat zij:

1. Voldoende mogelijkheden tot herstel bieden, zowel na afloop van het werk als tijdens de werkdag
2. Zo min mogelijk problemen opleveren voor het functioneren binnen en buiten het werk.

In geval van ploegenwerk geldt dat er zoveel mogelijk gewerkt moet worden in aaneengesloten periodes van gelijksoortige diensten: vroege diensten, dagdiensten en late diensten. Bij voorkeur dient het aantal opeenvolgende vroege diensten niet meer dan vier te bedragen. Voorts verdient het aanbeveling om 'vooruit' te roteren. De volgorde van blokjes 'vroeg, dag, laat' heeft de voorkeur boven de volgorde 'laat, dag, vroeg', omdat de eerste volgorde de meeste tijd om te herstellen biedt.

Gebroken diensten dienen vermeden te worden. Vanuit het oogpunt van gezondheid en welzijn verdient het de voorkeur dat het aantal opeenvolgende nachtdiensten, voor die bedrijven die dat aangaat, niet meer dan twee of drie bedraagt.

Vrije dagen dienen zoveel mogelijk paarsgewijs in de roulering te worden opgenomen, aangezien afzonderlijke ('enkele') vrije dagen meestal onvoldoende herstelmogelijkheden bieden.

De mogelijkheid tot het opnemen van verlof en vakantiedagen dient van bedrijfswege gegarandeerd te worden, aangezien verlofdagen vaak de functie van 'extra' hersteldagen hebben.

- **Beloning**

Het beloningsvraagstuk in bedrijven is geen eenvoudig vraagstuk. Het is ook in eerste instantie een maatschappelijk vraagstuk. Hoeveel werknemers in bedrijven verdienen wordt bepaald in een maatschappelijk krachtenveld, buiten en binnen de organisatie (Centrale Akkoorden, CAO-onderhandelingen etc.); het gaat hier dus niet om een 'wetenschappelijke vraag'.

Ten aanzien van hun beloning hanteren werknemers een soort billijkheidsbeginsel. Ze vergelijken zichzelf met werknemers en collega's binnen en buiten het eigen bedrijf en kijken hoe gunstig of ongunstig hun salaris is ten opzichte van de vergelijkingspersoon of -personen. Indien iemand van mening is dat zijn of haar salaris absoluut of relatief (te) laag is kan dat een bron van stress vormen.

Met name in veel uitvoerende functies is het loon opgebouwd uit een basissalaris en uit allerlei zogenaamde 'emolumenten' (toeslagen). Daarbij is in de loop van de tijd de praktijk geworden dat bezwaarlijke arbeidsomstandigheden worden 'afgekocht' door allerlei toeslagen. Zo kent het Gemeentelijk Vervoer Be-

drijf van Amsterdam naast het basissalaris: toelage rijdend personeel, voorschot gemeentelijke toelage, toeslag roulerende diensten, toeslag gebroken diensten en een vaste overwerktoelage. Bijzonder belastend zijn stukloon en allerlei verwante beloningsvormen.

Vanuit het oogpunt van veiligheid, gezondheid en welzijn van de werknemers is het onjuist om negatieve arbeidsomstandigheden af te kopen met een toeslag. Dat is een duidelijke noodmaatregel. Er zou in bedrijven meer gezocht moeten worden naar vormen van beloning waarin de opbouw en de hoogte van de beloning niet langer afhankelijk wordt gemaakt van allerlei toeslagen. Dat zou ook kunnen voorkomen dat in discussies over beloning ongezonde arbeidsomstandigheden blijven bestaan 'omdat de werknemers dat zo wensen te houden'. In de praktijk is gebleken dat het verminderen van een aantal inconvenienten in het werk zeker niet ten koste van de beloning hoeft te gaan.

Actuele beloningsthema's zijn het meer flexibel maken van de inkomens in de bedrijven en de prestatiebeloning. Het inkomen en/of de promotiemogelijkheden zouden meer gekoppeld moeten worden aan de kwaliteit van het functioneren of aan de productiviteit. Vanuit het oogpunt van stressbeheersing kan deze flexibilisering voordelen hebben; de regelmogelijkheden kunnen immers toenemen. Aan deze flexibilisering kleven echter ook grote bezwaren. De kwaliteit van iemands functioneren is in vele branches moeilijk eenduidig te bepalen; dat vergroot de kans op allerlei (op zijn minst schijnbare) meer of minder willekeurige verbogingen en verlagingen. De kans is daarom groot dat de samenwerking en de sociale sfeer in de bedrijven hier onder zullen lijden. Prestatiebeloning kan zich ook ongunstig verhouden ten opzichte van de eisen met betrekking tot de veiligheid. Vanuit het oogpunt van stressbeheersing moet dan ook terughoudend gereageerd worden ten aanzien van dergelijke initiatieven.

- Contractvorm, werkzekerheid en loopbaanmogelijkheden

Werk is een vorm van *zekerheid* die het bedrijf aan de werknemers biedt en werkzekerheid is, zeker in tijden van economische recessie, voor werkenden van eminent belang. Vormen van contractarbeid kunnen problemen geven. Het nadeel van vormen van contractarbeid is dat de werknemer zich vaak alweer halverwege het contract zorgen maakt of dit al dan niet verlengd zal worden.

Het bieden van goede loopbaanmogelijkheden is een uiterst belangrijk element bij stressbeheersing. Daardoor wordt getracht te voorkomen dat mensen vast lopen in of uitgekeken raken op het werk. Een goede loopbaanbegeleiding kan werknemers helpen bij het vormgeven van hun carrièrelijn. Loopbaanbegeleiding heeft alleen zin in organisaties waarin doorgroei en verandering mogelijk is. Dit zullen over het algemeen geen platte organisaties zijn.

Een voorbeeld van een sector met een relatief platte organisatie is de onderwijssector. De meeste werknemers in het onderwijs komen een school binnen als leraar. Jongere en oudere leraren doen het zelfde werk, 'eens leraar altijd leraar'. Er zijn slechts beperkte mogelijkheden tot een carrièrelijn.

Eén van de *maatregelen* die bedrijven kunnen nemen is het formuleren van een loopbaanperspectief in organisaties waar zo'n lijn ontbreekt. De maatregelen die betrekking hebben op het vergroten van loopbaanmogelijkheden komen verder aan de orde in 6.3, waar uitvoeriger aandacht wordt besteed aan het sociale beleid in de onderneming.

Daarnaast is het van belang dat er binnen het bedrijf functies zijn voor werknemers die om de één of andere reden hun eerdere functie niet meer kunnen vervullen. Dit kan komen omdat de eisen van het werk veranderen, bij voorbeeld ten gevolge van een reorganisatie, of omdat de belastbaarheid is afgenomen, bij voorbeeld ten gevolge van een handicap. Ook is het mogelijk dat iemand niet meer op een bepaalde plaats kan werken, ten gevolge van conflicten. In al deze gevallen is het van belang dat er alternatieve functies bestaan. Uit onderstaand praktijkvoorbeeld blijkt dat dat kan.

In een productiebedrijf bestond een project dat erop gericht was arbeidsplaatsen te creëren voor werknemers die in het bestaande arbeidsproces niet (meer) konden functioneren. Dergelijke arbeidsplaatsen waren bedoeld voor lichamelijk gehandicapten, werknemers die het werktempo niet meer aankonden, en werknemers die door organisatieveranderingen hun functie hadden verloren en die niet plaatsbaar waren binnen andere functies. Uitgangspunt bij de alternatieve plaatsen was dat het volwaardige functies moesten zijn, maar dat de eisen lager of althans anders, zouden zijn. Dergelijke plaatsen werden onder andere gecreëerd door diensten die voorheen uitbesteed werden aan andere bedrijven nu zelf te gaan uitvoeren.

Hoewel er zich verschillende problemen voordeden bleek het mogelijk om op een dergelijke manier het aanbod aan alternatieve functies aanzienlijk te verbreden.

6.2.4 Maatregelen gericht op de arbeidsverhoudingen

In hoofdstuk 2 is een aantal stressoren op het terrein van de arbeidsverhoudingen genoemd. Deze worden nogmaals weergegeven in schema 6.9.

Schema 6.9: Stressoren in de arbeidsverhoudingen

Arbeidsverhoudingen

- slechte wijze van leiding geven
 - slechte onderlinge relaties op het werk
 - onvoldoende sociale ondersteuning op het werk
 - te weinig zeggenschap
 - ongewenste intimiteiten
 - discriminatie
-

Hier wordt ingegaan op maatregelen om de samenwerking tussen collega's onderling, en tussen werknemers en leidinggevenden te verbeteren. Op maatregelen in geval van discriminatie en ongewenste intimiteiten wordt in paragraaf 6.3.5 ingegaan, omdat deze maatregelen vooral een individueel gericht karakter hebben.

- Wijze van leiding geven en werkoverleg

Veel spanningen in bedrijven hangen samen met de wijze waarop er wordt leiding gegeven. In grote lijnen geldt dat die stijl van leidinggeven het best is waarin:

- werknemers ondersteund worden door de leidinggevende
- werknemers gemotiveerd worden door de leidinggevende
- waar mogelijk gedelegeerd wordt door de leidinggevende
- verwachtingen met betrekking tot het arbeidsgedrag duidelijk zijn: duidelijke taak- of functieomschrijving
- duidelijke, haalbare en controleerbare, afspraken gemaakt worden
- werknemers niet met problemen worden opgezadeld die ze niet kunnen oplossen.

Er wordt wel gesteld dat dit inhoudt dat de stijl van leiding geven minder 'taakgericht', en meer 'mensgericht' moet zijn. Dat hoeft niet per se. Essen-

tiel is dat er zoveel mogelijk een klimaat heerst dat gericht is op samenwerking. Daarbij moet de leidinggevende er voor zorgen dat werknemers zelf problemen in het werk kunnen oplossen en er voor open staan om eventuele problemen in of rond het werk met hen te bespreken.

Een mogelijkheid daartoe biedt het eerder al genoemde werkoverleg (zie ook artikel 16 van de Arbwet). Het werkoverleg moet dan wel aan een aantal eisen voldoen. Het moet in een vaste regelmaat (bijvoorbeeld eens per week of eens per maand) plaatsvinden. Het moet om een meningsuitwisseling en -vorming gaan waarin zowel zinvol gesproken kan worden over de inhoud van het werk, als over de arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Belangrijk is vooral dat er iets met de conclusies van het werkoverleg gebeurt. Het werkoverleg moet dus een plaats hebben in de besluitvormingsstructuur van het bedrijf.

De meest voor de hand liggende manier om de stijl van leidinggeven te verbeteren is door het volgen van cursussen. Voorbeelden zijn cursussen 'mensgericht leidinggeven', 'leiderschapsvaardigheden', 'het motiveren van uw personeel', 'sociale ondersteuning en leiding geven', 'stressonderkenning bij uw personeel en bij uzelf' etcetera. Er moet hier opgemerkt worden dat dergelijke cursussen alleen van nut zijn wanneer de oorzaken van stressproblematiek duidelijk liggen in het gebrek aan vaardigheden bij de chef. Blijvende effecten van een cursus zijn alleen te verwachten wanneer vaardigheden worden aangeleerd, die ook in de praktijk geoefend en toegepast kunnen worden.

Bij het zoeken naar oplossingen voor problemen in de wijze van leidinggeven zal vooral ook nagegaan moeten worden welke problemen er in de organisatie van het werk bestaan. Leiderschapsproblemen komen vooral naar voren wanneer deze *organisatie* niet goed is. In dat geval zal de leidinggevende vaak degene zijn waar veel van afhangt, én de zondebok, wanneer zaken mis gaan.

In veel gevallen, zo zal duidelijk zijn, zullen problemen tussen leidinggevers en ondergeschikten niet alleen terug te voeren zijn op onvoldoende vaardigheden. Dat betekent dat de verwachtingen over het succes van de genoemde cursussen niet altijd te hoog gespannen moeten zijn. Vaak zijn er meer structurele veranderingen nodig: veranderingen die dan met name betrekking hebben op de taakhoud van de chef en de medewerkers.

- De onderlinge verhoudingen

Maatregelen om de onderlinge verhoudingen (tussen collega's onderling en tussen chefs en ondergeschikten) te verbeteren richten zich op het:

- voorkomen of oplossen van conflicten,
- bevorderen van een goede sfeer,
- bevorderen van de mate waarin men elkaar (fysiek en psychisch) ondersteunt.

Conflicten tussen werknemers of tussen groepen werknemers blijven vaak onuitgesproken. Daardoor blijven conflicten vaak voortsluimeren. Eén van de manieren om daar wat aan te doen is om de betrokkenen om de tafel te krijgen en ze systematisch te laten formuleren welke zaken hen dwars zitten.

Een aardig begin van zo'n gesprek kan zijn de betrokken partijen A en B beurtelings te verzoeken of zij de mening die de andere groep over hen heeft, willen weergeven. Vaak klaart ten gevolge van zo'n bespreking het klimaat op en kunnen stappen gezet worden om de oorzaken van de conflicten weg te nemen.

Conflicten kunnen deels voorkomen worden als er een wijze van leidinggeven plaatsvindt, zoals die bovengenoemd is.

Een goede sfeer en samenwerking op het werk kan ook bevorderd worden door allerlei gezamenlijke activiteiten, tijdens het werk (gezamenlijke lunch en koffiepauzes) en daarbuiten (samen sporten, personeelsavonden en kerstklaverjas). In meer extreme vorm vinden we dit terug in de laatste jaren in sommige bedrijven populair geworden 'overlevingstochten' in woeste gebieden.

6.3 Maatregelen gericht op de werknemer

6.3.1 Inleiding

Tot nu toe is vooral ingegaan op maatregelen die gericht zijn op verandering van de arbeidssituatie. Op (een combinatie van) dergelijke maatregelen zal bij een stressbeheersingsprogramma de nadruk moeten liggen. Er

zijn echter diverse redenen om ook aan persoonlijke factoren aandacht te schenken. De belangrijkste is dat het ontstaan van stress niet alleen afhankelijk is van de arbeidssituatie; ook persoonlijke kenmerken en capaciteiten van werknemers (hun belastbaarheid) spelen daarbij een rol.

Meer in het bijzonder gelden de volgende overwegingen:

- **Elke verandering vergt aanpassing van mensen.**

Werknemers moeten ook over de capaciteiten beschikken die voor het (veranderende) werk nodig zijn. Werknemers zullen daarom vaak bijgeschoold en begeleid moeten worden in een andere wijze van werken.

- **Mensen moeten ook gemotiveerd zijn tot veranderingen in de arbeidsorganisatie.**

Dat betekent dat dergelijke veranderingen gepaard moeten gaan met aandacht voor individuen. Veranderingen brengen vaak onrust onder werknemers teweeg. Daar zal expliciet aandacht aan moeten worden besteed (zie ook het volgende hoofdstuk).

- **Individueel maatwerk is vaak nodig.**

Ook in een optimale arbeidssituatie kan elke medewerker wel eens (door factoren binnen of buiten het werk en vaak door een combinatie daarvan) in de situatie komen te verkeren, waarin hij of zij 'het niet meer aan dreigt te kunnen' of 'het even niet meer ziet zitten'. Door er voor te zorgen dat er voldoende regelmogelijkheden in het werk zijn kan daar deels aan tegemoet worden gekomen. Mensen kunnen dan 'even gas terugnemen' of 'met zichzelf en hun omgeving in het reine komen'. Om er voor te zorgen dat mensen niet vastlopen is het nodig dat het bedrijf daar voorzieningen voor treft. Zo'n voorziening is het bedrijfsmaatschappelijk werk. Er moeten in het werk mogelijkheden worden geschapen om spanning te verminderen.

Daarnaast zijn er in het bedrijf, ook wanneer op een gegeven ogenblik een 'integraal' stresspreventieprogramma wordt doorgevoerd, werknemers die al jarenlang in de 'oude stressvolle situatie', dat wil zeggen in de situatie van voor de ingreep, gewerkt hebben. Zij hebben vaak al allerlei gezondheidsproblemen. Juist voor deze werknemers is het nodig om ook individuele oplossingen te treffen.

Er moet met andere woorden gestreefd worden naar *individueel maatwerk* voor mensen die vast lopen of dreigen vast te lopen in hun werk. Getracht moet worden deze mensen een *adequate opvang en reintegratie* (bijvoorbeeld na een langdurige periode van ziekteverzuim) te bieden: sociaal medische begeleiding.

Opvang en reïntegratie zijn ook erg belangrijk bij arbeidssituaties waarin de werknemer geconfronteerd kan worden met traumatische gebeurtenissen (bankovervallen, ernstige vormen van agressiviteit en vandalisme etc.). Er moeten dan, evenals in het geval van ongewenste intimiteiten op het werk, voorzieningen zijn op het terrein van opvang en begeleiding.

Maatregelen die gericht zijn op de persoon maken onderdeel uit van het sociale beleid van een onderneming. In dat kader komen nu aan de orde:

- Aannamebeleid (6.3.2)
- Loopbaanbegeleiding (6.3.3)
- Scholing, vorming en onderricht (6.3.4)
- Opvang en reïntegratie (6.3.5)
- 'Gezond leven' (6.3.6)

6.3.2 Aannamebeleid

Om het werk naar behoren en zonder risico's op gezondheidsproblematiek te kunnen uitvoeren moet niet alleen het werk aan een aantal voorwaarden voldoen. Mensen moeten dat ook.

- Men moet over de beroepsmatige en meer algemene vaardigheden en ervaring beschikken die voor het werk vereist zijn.
- Men moet gemotiveerd zijn voor het werk.
- Men moet de juiste verwachtingen hebben over het werk, dat wil zeggen kennis over de wijze waarop het werk uitgevoerd dient te worden.

Om te bepalen of mensen over de juiste vaardigheden, ervaring en motivaties beschikken vindt er, voordat werknemers worden aangesteld, een selectie onder de sollicitanten plaats. Deze selectie bestaat meestal uit één of meerdere selectiegesprekken, vaak gekoppeld aan een psychologische test. Als de 'juiste' kandidaat gekozen is vindt dan vaak nog een medische keuring plaats: de aanstellingskeuring. Hierbij wordt door een (bedrijfs)arts beoordeeld of de belastbaarheid van de werknemer in evenwicht is met de medische functie-eisen. Selectie heeft eigenlijk alleen zin als van tevoren is vastgesteld aan welke eisen de kandidaat moet voldoen. Die eisen moeten afgeleid zijn van het soort werk dat verricht moet worden. De eisen moeten zo veel mogelijk geformuleerd worden in duidelijke en toetsbare criteria. Aldus ontstaat het profiel van de 'ideale' kandidaat.

Er lijkt een toenemende belangstelling te bestaan voor het beoordelen van stressbestendigheid als onderdeel van de selectieprocedure. Er zijn echter redenen om daar terughoudend mee om te springen.

In de eerste plaats suggereert de term 'stressbestendigheid' een persoonlijkheidseigenschap die min of meer onafhankelijk is van de (werk)omgeving. Nu zijn er verschillen in de wijze waarop mensen reageren op eenzelfde stressor. Iemand kan echter gevoelig zijn voor de ene stressor, en minder gevoelig voor de andere. 'Stressgevoeligheid' als een vaste en naar allerlei situaties generaliseerbare eigenschap bestaat waarschijnlijk niet.

Er bestaan ook tot op heden geen algemeen geaccepteerde objectieve en gestandaardiseerde meetmethoden voor het meten van 'stressbestendigheid'. In de praktijk wordt over het algemeen gebruik gemaakt van 'klinische observatie' (dat wil zeggen van de ervaring van degene die de keuring verricht) en van algemene persoonlijkheidstesten. Deze methoden vereisen een grote ervaring en houden het gevaar van willekeur in.

Tenslotte bestaat het gevaar dat het aannemen van 'stressbestendigen' een reden kan zijn om een belastende functie onveranderd te laten.

Terughoudendheid rond het meten van stressgevoeligheid als meer algemeen persoonskenmerk betekent niet dat het thema stress niet aan de orde zou mogen komen bij de sollicitatieprocedure. Dat kan juist heel verstandig zijn. Hierbij moet het echter gaan om het in kaart brengen van vaardigheden die specifiek met het beroep samenhangen. Zo kan het werk bijvoorbeeld speciale leidinggevende ervaring, of sociale vaardigheden vereisen. Iemand die deze vaardigheden niet heeft, zal in dat werk sneller klachten ontwikkelen. De beslissing om iemand al dan niet aan te nemen kan daarom beter genomen worden op basis van een afweging van specifieke eisen en mogelijkheden, dan in termen van een globale 'stressgevoeligheid'.

6.3.3 Loopbaanbegeleiding van werknemers

Loopbaanbegeleiding kan een belangrijke rol spelen bij het voorkomen van werkstress. Loopbaanbegeleiding kan in feite al beginnen bij de aanstelling bij het bedrijf. Selectie biedt de mogelijkheid om na te gaan welke bredere mogelijkheden een sollicitant heeft. Bij aanstelling kan rekening worden gehouden met eventuele alternatieve functies - in geval de betrokken werknemer niet goed functioneert - en met doorgroeimogelijkheden,

voor het geval de betrokkene dat juist wel doet. Het is mogelijk om niet zozeer te werven voor een bepaalde functie maar voor een loopbaan binnen de organisatie.

Functioneringsgesprekken vormen een belangrijk onderdeel binnen een loopbaanbeleid. In een functioneringsgesprek kan worden nagegaan of er zich problemen in het functioneren (dreigen) voor (te) doen. Ook kunnen afspraken gemaakt worden over constructieve oplossingen daarvan.

Het functioneringsgesprek is gericht op het huidige en toekomstige functioneren van de werknemer en moet zoveel mogelijk plaats vinden in een sfeer van vertrouwen.

6.3.4 Scholing, vorming en onderricht

Scholing, vorming en onderricht bieden mogelijkheden om de belastbaarheid van werknemers op peil te houden dan wel te verbeteren.

In de Arbowet zijn aan vorming en onderricht twee speciale artikelen gewijd. Dit zijn de artikelen 6 en 7, respectievelijk 'Voorlichting en Onderricht' en 'Voorlichting en Onderricht aan jeugdige werknemers'.

Duurzame effecten geven vooral zogenaamde 'in company' cursussen die gepaard gaan aan vormen van supervisie of intervisie.

In meer algemene zin kan onderscheid gemaakt worden tussen:

- Cursussen om bij te blijven en vooruit te komen in het vakgebied. Het gaat hier om *her- en bijscholing*. Hier moet een groot belang aan gehecht worden. De arbeidsinhoud van vele werknemers verandert gestaag, bijvoorbeeld ten gevolge van veranderende technologieën en productieprocessen. Dit stelt nieuwe eisen aan, en veronderstelt nieuwe vaardigheden van, werknemers. Scholing kan die verschaffen. Scholing kan ook een rol spelen in het kader van loopbaanontwikkeling.
- Cursussen om het werk en de regelmogelijkheden daarbinnen beter te hanteren. Deze cursussen kunnen aan individuele werknemers of aan groepen werknemers worden aangeboden. Daarmee kan een primair preventief doel gemoeid zijn (voorkomen dat klachten ontstaan) en/of een secundair preventief doel (voorkomen dat klachten verergeren).

Onderstaand komen de volgende cursussen aan de orde: *Copingtrainingen*, *Algemene stresscursussen voor leidinggevend en personeelsfunctionarissen*, *Tijdsplanning*, *'Assertiviteitstrainingen'*, *'Rationeel denken'* en *Ontspanningsoefeningen*. Ook wordt aandacht besteed aan *Bedrijfsfitnessprogramma's*.

- **Copingtrainingen**

Bij copingtrainingen kan aan twee soorten trainingen gedacht worden. In de eerste plaats gaat het om algemene cursussen 'omgaan met stress'. Hierbij wordt bijvoorbeeld geleerd om voor je zelf op te komen, en om je te leren ontspannen. In de tweede plaats gaat het om cursussen die meer te maken hebben met de specifieke stressoren in het werk. Voorbeelden van dergelijke cursussen zijn 'Cursussen omgaan met passagiers' (voor buschauffeurs) en 'Cursussen omgaan met publiek' (politie). Bij reorganisaties kan het middenkader leren om zogenaamde 'Slecht nieuws gesprekken' te voeren. Ook zijn er cursussen 'Leren samenwerken in organisaties', die een bijdrage kunnen leveren aan de verbetering van de sociale verhoudingen op het werk. Ook hele praktische cursussen en instructies, die gekoppeld zijn aan verbeteringen in de arbeidssituatie, kunnen hier genoemd worden. Zo moeten werknemers vaak leren hoe ze optimaal gebruik kunnen maken van nieuwe ergonomisch verantwoorde apparatuur ('Tiltrainingen', 'Stoelen instellen' etc.).

- **Algemene stresscursussen voor leidinggevenden en personeelsfunctionarissen**

Er worden steeds meer cursussen georganiseerd waarin leidinggevenden en personeelsfunctionarissen leren attent te zijn op werkstressproblematiek. Dergelijke cursussen leggen over het algemeen sterk het accent op kennisoverdracht ('wat is stress, waardoor wordt het veroorzaakt, enz.'). Willen dergelijke cursussen nut hebben, dan dient er een koppeling te zijn aan de eigen bedrijfssituatie, en dienen vaardigheden aangereikt te worden die ook in praktijk gebracht kunnen worden. Van kennisoverdracht alleen valt weinig effect te verwachten.

- **Tijdsplanning**

Vooraf in secretaresse- en de zogenaamde hogere functies kan een cursus 'Tijdsplanning' ('Time management') zin hebben. In zo'n cursus wordt de werknemer geleerd om constant prioriteiten in zijn of haar werk te stellen. Aldus kunnen mensen optimaal gebruik maken van hun tijd en 'de controle over hun agenda terugwinnen'.

Wat veel mensen ook moeten leren is het reserveren van tijd voor herstel en ontspanning.

- **Assertiviteitstrainingen**

Assertiviteitstrainingen zijn trainingen waarin geleerd wordt om voor je zelf op te komen, en 'nee' te durven zeggen. 'Nee' kunnen zeggen is een belangrijke regelmatigheid in het werk. Daardoor wordt de werkdruk namelijk beter in de hand gehouden. Tegenwoordig worden assertiviteitstrainingen ook wel 'cursus persoonlijke effectiviteit' genoemd.

- **'Rationeel denken'**

Sommige mensen vergen teveel van zich zelf. Zij hebben te hoge verwachtingen van zich zelf, zijn geneigd teveel hooi op hun vork te nemen en zijn ervan overtuigd dat zij onmisbaar zijn op het werk.

Er zijn diverse methoden ontwikkeld om mensen te leren de eigen mogelijkheden en beperkingen in relatie tot het werk beter in te schatten. Op basis van deze methoden zijn ook cursussen ontwikkeld; deze zijn over het algemeen gebaseerd op het principe van 'Rationeel Emotieve Trainingen' (RET). Een voorbeeld van zo'n cursus is de volgende cursus die zich richtte op werknemers die in de problemen waren gekomen door een te sterk werkgerichte houding. Zij vertoonden psychosomatische klachten zonder dat dit in verzuim vanwege ziekte resulteerde. In de cursus werd hen een aantal irrationele ideeën afgeleerd, zoals:

- *'Ik moet alle taken zo snel mogelijk uitvoeren. Het zou verschrikkelijk zijn als ik het te langzaam doe en mijn werk niet tijdig afheb'.*
- *'Mijn persoonlijke waarde hangt af van wat ik presteer. Als ik minder presteer dan anderen, dan ben ik ook minder waard'.*
- *'Er is geen tijd voor ontspanning. Met ontspanning bereik ik niets'.*

In de cursus leerde de deelnemer door middel van 'rationeel denken' dergelijke (al dan niet bewuste) ideeën kritisch te analyseren en te veranderen.

- **Ontspanningsoefeningen**

In deze cursussen wordt een aantal ontspanningsoefeningen aangeleerd. Deze kunnen thuis worden toegepast om sneller tot rust te komen (of om makkelijker in te slapen). Zij kunnen ook toegepast worden op het werk om het lichaam in stress-situaties onder controle te houden. Vaak zijn het vrij eenvoudige oefeningen, zoals het bewust spannen en ontspannen van spieren of regelen van de adembaling.

Ontspanningsoefeningen zijn van nut om er voor te zorgen dat andere (meer wezenlijke) elementen van een stressprogramma niet door te veel spanning onmogelijk worden gemaakt. Om die reden is het gebruikelijk dat ontspanningsoefeningen deel uitmaken van vrijwel alle cursussen die hier genoemd worden.

- **Bedrijfsfitnessprogramma's**

Bedrijfsfitnessprogramma's staan momenteel sterk in de belangstelling. Daaronder worden verstaan: gestructureerde trainingsprogramma's die door het bedrijf aan de werknemers worden aangeboden met als doel conditieverbetering en gezondheidsbevordering.

Bedrijfsfitness kan zich richten op verschillende doelgroepen. Vóórdat het programma opgezet wordt, is het van belang om aan te geven op welke groepen het programma zich richt. Dit

beeft consequenties voor de opzet van het programma, en de wijze van benaderen van de deelnemers. In grote lijnen zijn er vier groepen te onderscheiden waarvoor bedrijfsfitness bedoeld kan zijn.

1. *Gezonde werknemers. In dat geval zal men over het algemeen een vrij algemene training voor een grote groep werknemers opzetten. Probleem hierbij kan zijn dat het aantal mensen dat meedoet klein is (en vooral na verloop van tijd afneemt), en dat vooral degenen die toch al aan sport doen deelnemen.*
2. *Risicopersonen: werknemers die op grond van een bepaald kenmerk een gezondheidsrisico lopen; bijvoorbeeld werknemers boven een bepaalde leeftijd of rokers. Fitnessprogramma's voor rokers kunnen deel uitmaken van een meer algemene anti-rook campagne.*
3. *Specifieke beroepsgroepen; werknemers aan wie in het werk specifieke, de gezondheid bedreigende, eisen worden gesteld. Voorbeelden hiervan zijn brandweerlieden die werken onder hoge fysieke belasting, chauffeurs met een hoge lichamelijke en geestelijke belasting, of administratief personeel met een tekort aan lichamelijke beweging en met veel statische belasting.*
4. *Werknemers(groepen) met een medische indicatie: werknemers met specifieke aandoeningen zoals hoge bloeddruk, rugklachten en dergelijke. Voor deze doelgroepen geldt dat expliciet rekening moet worden gehouden met de huidige belastbaarheid van elke individuele werknemer en dat het bedrijfsfitnessprogramma daarop moet worden afgestemd.*

Van bedrijfsfitness worden wel positieve effecten verondersteld op de omvang van het ziekteverzuim in de organisatie, op de sociale sfeer in het bedrijf en op de motivatie van de werknemers, onder andere omdat de band met het bedrijf versterkt kan worden. Een bedrijfsfitnessprogramma opzetten is ingewikkelder dan vaak wordt verondersteld. De meningen over de zinvolheid van fitnessprogramma's lopen uiteen. De stelling kan verdedigd worden dat dergelijke programma's zin hebben in combinatie met een aantal (meestal ergonomische) verbeteringen van de arbeidssituatie en ten behoeve van risicogroepen en risicopersonen zoals boven genoemd.

In ieder geval mag het doorvoeren van een bedrijfsfitnessprogramma nooit in de plaats komen van het doorvoeren van ergonomische verbeteringen van de arbeidsomstandigheden.

6.3.5 Opvang en reïntegratie van werknemers

Hieronder staan voorbeelden van voorzieningen die een bedrijf kan treffen om in acute stresssituaties zo adequaat mogelijk te kunnen reageren.

- **Opvang na traumatische gebeurtenissen in het werk**

Traumatische gebeurtenissen tijdens het werk zijn een zeer speciale vorm van stressproblemen. Er zijn functies, waarbij het risico op meer of minder traumatische gebeurtenissen aanzienlijk is.

Voorbeelden zijn:

- *bankpersoneel (roofovervallen; naar schatting wordt ± 1% van alle bankvestigingen jaarlijks overvallen)*
 - *treinbestuurders (confrontatie met ongelukken en zelfmoorden)*
 - *politiebeambten (schietincidenten)*
 - *buschauffeurs en treinconducteurs (agressiviteit en vandalisme)*
-

Bedrijven waar traumatische gebeurtenissen regelmatig vóórkomen zijn gebaat bij een systematische registratie van gebeurtenissen. Aldus kan preventie bevorderd worden en opvang en begeleiding vergemakkelijkt worden.

Bij traumatische werkervaringen zijn drie vormen van hulp te onderscheiden:

1. Feitelijke hulp aan de slachtoffers; een aangepast dienstrooster, vervoersfaciliteiten etc.
2. Emotionele opvang na de gebeurtenis. Vaak weet de omgeving van de slachtoffers niet hoe zij moet reageren. Bijna altijd hebben slachtoffers behoefte om over het voorval te praten. Mensen verschillen in de wijze waarop dat geschiedt. Sommigen laten hierbij de emoties de vrije loop, anderen praten liever wat afstandelijk over de gebeurtenis.
3. Hulp op de langere termijn. Het blijkt dat ongeveer 10% van de werknemers die een overval hebben meegemaakt extra begeleiding nodig heeft. Die hulp kan variëren van een enkel gesprek met een maatschappelijk werker tot psychotherapie. Het is soms nodig mensen over te plaatsen naar een andere werkplek of functie.

Hoe kunnen deze vormen van hulp het beste worden gerealiseerd?

De directe omgeving en dan vooral de directe chef moet weten hoe te reageren. Voorlichting hierover en heldere procedures kunnen een adequate opvang bevorderen; dit geldt vooral voor de eerste en de tweede hulpvorm. Voor de hulp op langere termijn moet een contactpersoon beschikbaar zijn, bijvoorbeeld een medewerker van Personeelszaken. Deze onderhoudt contact met de betrokken werknemer(s) en beschikt over contacten om naar door te verwijzen.

- **Discriminatie en ongewenste intimiteiten**

Discriminatie en ongewenste intimiteiten zijn andere vormen van traumatische gebeurtenissen in arbeidssituaties. Ook hier geldt dat er voorzieningen moeten worden getroffen zoals boven beschreven: feitelijke hulp, emotionele hulp, hulp op langere termijn en een goed registratiesysteem, gericht op preventie van deze gebeurtenissen. Om deze opvang en begeleiding te kunnen bieden kunnen vertrouwenspersonen worden aangesteld.

- **Sociaal medische begeleiding**

In het voorgaande is er op gewezen dat met een grote waarschijnlijkheid in elk bedrijf een aantal mensen in psychische of lichamelijke problemen zal komen. Eén van de meest in aanmerking komende methoden om daar wat aan te doen is sociaal medische begeleiding. Sociaal medische begeleiding geschiedt meestal vanuit een sociaal medisch team. In een dergelijk team hebben vaak de bedrijfsarts, een personeelsfunctionaris en de bedrijfsmaatschappelijk werker zitting. In het sociaal medisch team worden, met inachtneming van privacy-bepalingen, individuele gevallen besproken. Gezocht wordt dan naar oplossingen in de vorm van individueel maatwerk: bijvoorbeeld een aangepaste taak, een andere werkplek, aangepaste werktijden, of speciale ergonomische voorzieningen.

Individuele risicogeveallen kunnen opgespoord worden met een goed registratiesysteem, waarin per persoon het ziekteverzuim (naar duur en naar frequentie en zo mogelijk naar diagnose) wordt bijgehouden. Vaak en langdurig zieke werknemers kunnen worden uitgenodigd voor een gesprek met één van de leden van het team of met de directe chef.

Goede sociaal medische begeleiding kan een belangrijke bijdrage leveren aan het voorkomen van langdurig ziekteverzuim en van latere definitieve afkeuring.

Zeker zo belangrijk als hulp door deskundigen is echter de ondersteuning door leiding en collega's. Vaak weten collega's en chefs niet hoe zij zich moeten opstellen ten opzichte van mensen die in stressproblemen zijn geraakt. Al te vaak moet de werknemer het nog doen met de traditionele fruitmand.

6.3.6 Gezond leven: wat kunnen werknemers zelf doen

Natuurlijk kunnen werknemers ook door hun gedrag binnen en buiten het werk hun belastbaarheid op peil houden. Het lijkt wellicht een open deur maar de beste wijze waarop dat kan is door gezond te leven. Dat betekent:

- dat gezocht moet worden naar een juiste balans tussen werk en privé-leven
- dat zoveel mogelijk gezorgd moet worden voor tijdig en afdoende herstel van geleverde inspanningen (buiten het werk: vrije tijdsbesteding, lange weekeinden, vakantiedagen; binnen het werk: tijdig pauzeren, tijdig 'gas terugnemen')
- dat er gezonde voeding wordt genuttigd
- dat er voldoende lichaamsbeweging plaatsvindt (sport, vrije tijdsbesteding)
- dat er niet of met mate wordt gerookt en gedronken

Bedrijven kunnen trachten om gezond gedrag van werknemers te stimuleren met behulp van G(ezondheids) V(oorlichting) en O(pvoeding)-programma's. GVO richt zich vooral op het vergroten van de individuele vaardigheden om de gezondheidssituatie te hanteren en zo mogelijk te verbeteren. In dat kader worden in bedrijven bijvoorbeeld bedrijfsfitnessprogramma's, anti-rook en anti-alcoholcampagnes gevoerd (zie bijlage 9).

6.4 Afsluiting en verslaglegging van stap 3

Stap 3 wordt pas afgesloten nadat er een zorgvuldige discussie heeft plaatsgevonden over de diverse alternatieven. Er is dan een keuze bepaald over wat, waar, hoe zal worden aangepakt. Daarbij is rekening gehouden met de criteria die in 6.1.2 zijn geformuleerd (waar mogelijk bestrijden bij de bron, soort risico, aantallen mensen die risico lopen, praktische haalbaarheid etc.). Er wordt wederom een 'logboek' bijgehouden en er wordt verslag gedaan van de inhoud en argumenten voor het afgewogen pakket maatregelen. Verslag en logboek kunnen een rol spelen bij de evaluatie in stap 5. Nu kan worden overgegaan tot de invoering van deze maatregelen.

Aanbevolen literatuur

Christis, J. & Fortuin, R.:

ASA, Arbeids Situatie Analyse. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1989.

Dul, J. & Weerdmeester, B.A.:

Vademecum Ergonomie. Deventer, Kluwer Bedrijfswetenschappen / NVVE, negende geheel herziene druk, 1991.

Houtman, I.L.D., Dam, J., Hessen, P. van, Heuvel, S. van de & Kompier, M.A.J.:

Inventarisatie en evaluatie van cursussen op het gebied van werkstress. S-139, Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1992.

Jonkers, R., Haes, W.F.M., Kok, G.J. Liedekerken, P.C. & Saan, J.A.M.:

Effectiviteit van gezondheidsvoorlichting en -opvoeding; overzicht en analyse. Utrecht, Landelijk Centrum Gezondheidsvoorlichting en -opvoeding, 1988.

Klein Hesselink, D.J., Kruidenier, H.J., Veerman, T.J., Buijs, P.C.:

Afwezigheid verklaard. Literatuurstudie naar determinanten van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1993.

Schuffel, H., Ellens, E. & Pot, F.:

Richtlijnen voor de ergonomie van werkplekken. Een studie uitgevoerd in opdracht van het Directoraat-Generaal van de Arbeid door het Instituut voor Zintuigfysiologie TNO in samenwerking met het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg TNO. S-59, Den Haag, 1989 (tweede druk).

Steensma, H., Vlist, R. van der & Vrooland, V.Chr.:

Een verantwoord verzuimbeleid; integraal verzuimbeleid: goed voor werkgevers en goed voor werknemers. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, derde gewijzigde druk, 1991.

Voskamp, P. (red.):

Handboek Ergonomie. De stand van de ergonomie in de Arbwet. Alphen aan de Rijn, Samsom, 1991.

Werkgroep WEBA:

Functieverbetering en organisatie van de arbeid; welzijn bij de arbeid (WEBA), gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1989.

HOOFDSTUK 7

STAP 4: UITVOERING VAN DE MAATREGELEN

Stap:	Doel:	Activiteiten:	Hfdst:
1: Voorbereiding en signalering.	<ul style="list-style-type: none">- Begrijpen wat werkstress is.- Werkstress signaleren.- Betrokkenheid scheppen binnen de organisatie.- Organisatorisch kader scheppen voor stappenplan.	<ul style="list-style-type: none">- Lezen, praten met betrokkenen.- Project opzetten.- Doelstellingen formuleren.- Taken verdelen.- Bestaande informatie bestuderen.- Sleutelpersonen binnen organisatie interviewen.	4
2: Probleemanalyse.	<ul style="list-style-type: none">- Er achter komen wat de risicofactoren en risicogroepen zijn.- Er achter komen waar de interventie- en preventiemogelijkheden liggen.	<ul style="list-style-type: none">- Gericht onderzoek.	5
3: Keuze van maatregelen.	<ul style="list-style-type: none">- Het vinden van een samenhangend pakket van maatregelen en plan van aanpak.	<ul style="list-style-type: none">- Inventariseren van interventiemogelijkheden.- Beoordelen van voor- en nadelen van diverse mogelijkheden.- Keuze maken.	6
4: Uitvoering van de maatregelen.	<ul style="list-style-type: none">- Problematiek oplossen.	<ul style="list-style-type: none">- Uitvoeren van plan van aanpak.	7
5: Evaluatie.	<ul style="list-style-type: none">- Stappenplan en effecten beoordelen.- Vervolgactie plannen.	<ul style="list-style-type: none">- Effecten toetsen aan doelstellingen.- Rapporteren aan bedrijf.- Beslissen over vervolg.	8

Vragen die in stap 4 beantwoord moeten worden:

- Hoe kan het pakket van maatregelen zo worden ingevoerd dat de acceptatie ervan zo groot mogelijk is?
- Hoe kan de veranderingsbereidheid van de betrokkenen vergroot worden?

7.1 Inleiding

In de vorige stap is een keuze gemaakt voor een pakket van maatregelen. Bij het kiezen van maatregelen is er ook op toegezien dat er geld en menskracht beschikbaar is voor de uitvoering. Het samenstellen van een afgewogen pakket van maatregelen is echter nog wat anders dan de in- en uitvoering daarvan. Goede maatregelen vormen met andere woorden vaak wel een voorwaarde maar nog geen garantie voor succes. Daarom wordt in dit hoofdstuk stil gestaan bij een aantal factoren waarmee bij de uitvoering van de maatregelen rekening kan worden gehouden. De bespreking van deze factoren geschiedt in meer algemene zin, omdat de wijze waarop de invoering in een specifiek bedrijf gestalte krijgt van geval tot geval kan verschillen. De bedoeling van dit hoofdstuk is dus niet om gedetailleerde recepten of maatwerk te geven; dit is evenmin een uitgebreid hoofdstuk over organisatieverandering en organisatieontwikkeling. Wel wordt in kort bestek een aantal voor de bedrijfspraktijk relevante aandachtspunten genoemd. Daarbij sluit dit hoofdstuk aan bij een aantal thema's die met betrekking tot de structuur en de cultuur van de betrokken organisatie in hoofdstuk 4 zijn behandeld, zoals de samenwerking door alle betrokken partijen, de organisatie van het project en de omvang van het bedrijf. Ten behoeve van dit hoofdstuk is veel gebruik gemaakt van het boek 'Angst voor veranderen? Een mythe!' van Wissema e.a. (1987; zie literatuurlijst).

7.2 Veranderingsbereidheid en weerstand tegen verandering

Maatregelen kunnen alleen succes hebben als het de goede maatregelen zijn (dat wil zeggen maatregelen die werkstress effectief kunnen bestrijden), als er binnen het bedrijf de bereidheid bestaat om de maatregelen over te nemen ('veranderingsbereidheid'), en als men hiertoe binnen het bedrijf ook de mogelijkheden krijgt ('veranderingsmogelijkheden'). We veronderstellen hier dat een juiste uitvoering van het stappenplan geresulteerd heeft in een 'goed' pakket maatregelen. In de meeste gevallen, zo is gebleken, zal een pakket arbeidssituatie- en persoonsgerichte maatregelen (dat aansluit bij schema 2.5) de meeste kans op succes bieden. Daar wordt nu niet verder meer op ingegaan. Wel wordt nu aandacht besteed aan de begrippen veranderingsbereidheid en weerstand tegen verandering en aan veranderingsmogelijkheden.

Veranderingsbereidheid (of, negatief geformuleerd, 'weerstand tegen verandering') is een veel aangehaald fenomeen. Met weerstand tegen verandering wordt dan geduid op de onwil van betrokkenen om in te stemmen

met (of te participeren in) - meestal door anderen voorgestelde - veranderingen.

De veranderingsbereidheid bij een veranderingsproces wordt beïnvloed door de structuur en cultuur van de organisatie. Met het begrip structuur wordt bedoeld op de formele afspraken in een organisatie. Onder dit begrip vallen de organisatie-, communicatie-, informatie-, belonings-, en de besluitvormingsstructuur, de taakomschrijvingen en alle andere formeel in schema's vastgelegde afspraken over de samenwerking binnen de organisatie en de omgang met derden. Onder de (ondernemings)cultuur wordt verstaan het geheel van ongeschreven regels en procedures dat het sociale verkeer ('de omgangsstijl') tussen de medewerkers onderling en de omgang met derden vormgeeft.

Het is zinvol om een onderscheid te maken tussen de 'a priori veranderingsbereidheid' (7.2.1) en de veranderingsbereidheid tijdens het veranderingsproces (7.2.2).

7.2.1 Welke factoren bevorderen en belemmeren de a priori veranderingsbereidheid?

Er zijn een vijftal factoren die de veranderingsbereidheid in de uitgangssituatie (a priori: de situatie in de onderneming voordat de verandering plaatsvindt) beïnvloeden. Dit zijn (Wissema e.a., 1987):

1. Het onderling vertrouwen

Het vertrouwen tussen management en medewerkers is een cruciale factor. Ook een goed persoonlijk contact tussen de medewerkers onderling en tussen iedere medewerker en zijn of haar directe chefs, bevordert de veranderingsbereidheid. Hoewel het management vaak niet in staat is iedere medewerker persoonlijk te kennen, kan men de afstand verkleinen door aanwezig te zijn bij feestjes en andere sociale en informele gelegenheden. De afstand tussen management en medewerkers is zo klein als deze wordt gevoeld!

2. Doelstellingen en strategie

Duidelijke doelstellingen voor de onderneming of organisatie bevorderen de veranderingsbereidheid. Voorwaarde is dan wel dat de doelstellingen bekend zijn en dat er overeenstemming over bestaat. De strategie (de wegen waarlangs het bedrijf de doelstellingen tracht te realiseren) kan meer offensief (in groeisituaties) of meer defensief (in situaties van teruggang) zijn. Groeisituaties zijn altijd motiverender dan teruggangssituaties.

3. Structuur van de organisatie

Een duidelijke structuur en de aanwezigheid van een zelfstandige of gedecentraliseerde organisatie bevorderen vaak de veranderingsbereidheid. In jonge en kleine organisaties is de veranderingsbereidheid vaak relatief groot.

4. Cultuur

Een homogene en herkenbare ondernemingscultuur bevordert de veranderingsbereidheid. Cultuurkloven (bijvoorbeeld tussen staf en lijn, tussen top en werkvloer, tussen generaties) werken remmend op de veranderingsbereidheid.

5. Bedrijfsresultaten

Goede resultaten verhogen vaak de motivatie in het algemeen en ook de bereidheid tot veranderen.

Schema 7.1: Lage versus hoge a priori veranderingsbereidheid
(bron: Wissema e.a., 1987)

laag	hoog
Geen vertrouwen in de leiding; slechte onderlinge contacten	Er is vertrouwen in de leiding; goede onderlinge contacten
Er zijn geen of geen duidelijke ondernemingsdoelstellingen	Er zijn duidelijke en goed gecommuniceerde doelstellingen
Strategie is onduidelijk of niet aanwezig	Er is een goed gecommuniceerde ondernemingsstrategie
Er wordt een defensieve strategie gevoerd	Er wordt een offensieve strategie gevoerd
Zwakke ondernemingscultuur en/of cultuurbreken	Herkenbare en homogene ondernemingscultuur
Ondoorzichtige, complexe organisatiestructuur	Eenvoudige of doorzichtige organisatiestructuur
De organisatie maakt deel uit van een groter geheel	De organisatie is zelfstandig of gedecentraliseerd
De organisatie is oud	De organisatie is jong
De organisatie is groot	De organisatie is klein
De bedrijfsresultaten zijn slecht	De bedrijfsresultaten zijn goed

In schema 7.1. wordt schematisch weergegeven wanneer de a priori veranderingsbereidheid laag, respectievelijk hoog, is. Men moet voorzichtig zijn met de interpretatie van dit schema. Het gaat hier niet om wetmatigheden, maar in meer algemene zin heeft het schema zeggingskracht.

Dat neemt echter niet weg dat er situaties bestaan waarin de a priori veranderingsbereidheid hoog is, hoewel het bedrijf zich kenmerkt door een aantal factoren die in de eerste kolom staan, en andersom.

7.2.2 Veranderingsbereidheid tijdens het veranderingsproces

Indien de betrokkenen de zin van allerlei maatregelen niet onderschrijven zal de invoering ervan meestal gedoemd zijn om te mislukken. Inzicht in de oorzaken van deze weerstand is daarom van groot belang. De bereidheid om mee te werken aan veranderingsprocessen wordt eveneens door een aantal factoren beïnvloed (zie Wissema e.a., 1987):

1. Gewenningstijd

Een zekere gewenningstijd vooraf en het kunnen zien aankomen van de verandering vergroot vaak de veranderingsbereidheid. Veranderingen die als een donderslag bij heldere hemel komen vergroten de veranderingsbereidheid niet. Geplande veranderingen moeten echter ook niet te lang op zich laten wachten.

2. Technische voorbereiding

Belangrijk is een goede technische voorbereiding. Te vaak gaan mooie plannen ten onder aan een onvoldoende technische voorbereiding. Als er in het begin teveel mis gaat en het te lang duurt voordat nieuw ingevoerde systemen soepel lopen kan veel krediet verspeeld worden.

3. Informatie en communicatie

Dit is een zeer belangrijke factor, waar veel bedrijven zich op verkrijken. Informeren voor en tijdens het project dient meer te zijn dan het rondsturen van schriftelijke informatie. Als men aan de top een heel helder overzicht heeft en dat overdraagt naar lagere niveau's in de organisatie, is de kwestie daardoor nog niet meteen voor iedereen glashelder. Men vergeet dan al gauw dat de werknemers vaak in andere informatiecircuits zitten. Daardoor circuleren al snel allerlei verhalen en geruchten. Vooral in grote bedrijven kan dat een probleem gaan vormen; het doordringen van informatie heeft in grote groepen meer tijd nodig dan in kleine. Informatie kan op verschillende manieren worden overgedragen: gesprekken met staf en kader, met groepen werknemers, via het werkoverleg, schriftelijk, via opleidingen, via het personeelsblad enzovoort. Het wordt vaak gewaardeerd

wanneer managers 'op de zeepkist klimmen' om groepen werknemers rechtstreeks te informeren en om vragen te bespreken. Het gaat echter niet alleen om 'top-down' informatie maar ook om informatie in de 'bottom-up' richting. Deze kan de vorm hebben van: terugkoppeling van ervaringen, inbreng, inspraak en medezeggenschap. Het beste kunnen al deze vier vormen gewaarborgd zijn.

4. Doelstellingen

Duidelijke doelstellingen, mits bekend en gedeeld, bevorderen de motivatie om te veranderen.

5. Bijsturingsmogelijkheden tijdens de rit

Werknemers die de mogelijkheid hebben om tijdens de invoering invloed uit te oefenen zijn meestal meer gemotiveerd tot verandering.

6. Eén verandering tegelijk

Eén ingrijpend veranderingsproces tegelijk vergt in de meeste gevallen genoeg inspanning.

7. Garanties met betrekking tot werkgelegenheid, functies en arbeidsvoorwaarden

Wanneer dergelijke garanties ontbreken wordt de medewerking aan verandering vaak geremd.

Op de volgende pagina is weergegeven wanneer de veranderingsbereidheid laag, en wanneer deze hoog is. De indeling is gebaseerd op de studie van Wissema e.a. (1987).

7.2.3 Een praktijkvoorbeeld: het middenkader

Wanneer over weerstand tegen verandering wordt gesproken is vaak de positie van twee groepen in het geding: het uitvoerend personeel en het middenkader. De laatste groepering zit vaak in een moeilijke positie omdat zowel vanuit de bedrijfsleiding als vanuit de ondergeschikten een beroep op het middenkader wordt gedaan; het kader ondervindt aan den lijve hoe moeilijk het is om 'twee bazen te dienen'. De praktijk wijst tevens uit dat het middenkader nogal eens de neiging heeft om uit het stappenplan voortkomende (knelpunten)analyses als een 'aanval op hun functioneren' te interpreteren. Aan Steensma e.a. (1991, p.127 en verder) wordt een voorbeeld ontleend waaruit blijkt dat een dergelijke weerstand kan worden doorbroken.

Schema 7.2: Lage versus hoge veranderingsbereidheid tijdens het veranderingsproces

Veranderingsbereidheid laag:	Veranderingsbereidheid hoog:
1. Er is geen tijd om aan veranderingen te wennen.	Er is een zekere (beperkte) gewenningstijd.
2. Door een gebrekkige technische voorbereiding moet er teveel 'tijdens de rit' worden geïmproviseerd.	Er is een goede technische voorbereiding.
3. Informatie is niet duidelijk of niet aanwezig.	Er is een goede communicatie en informatie.
4. Men verkeert in onzekerheid over de reden van de verandering.	Het doel van de verandering is volstrekt duidelijk.
5. Alles ligt van te voren vast en de medewerkers kunnen geen invloed uitoefenen op het proces.	Er kan 'tijdens de rit' worden bijgestuurd.
6. Er zijn meerdere grote organisatieveranderingen tegelijkertijd.	Er is slechts één ingrijpende verandering tegelijkertijd.
7. Er bestaan geen garanties met betrekking tot werkgelegenheid, functies en arbeidsvoorwaarden.	Er bestaan garanties met betrekking tot werkgelegenheid, functies en arbeidsvoorwaarden.

Bij een gemeentelijke reinigingsdienst werd een project uitgevoerd dat gericht was op verbetering van de kwaliteit van de arbeid en van de arbeidsbeleving. Tijdens de uitvoering van het project werd een werkwijze gevolgd die sterke gelijkenis vertoont met het in dit boek beschreven stappenplan. Allereerst vond er een voorlopige oriëntatie plaats, waarbij op basis van documentenanalyse, gesprekken met sleutelpersonen en observaties een eerste indruk ontstond van mogelijke problemen. Na deze oriëntatie werd intensiever en gericht materiaal verzameld over diverse aspecten van de kwaliteit van de arbeid. Er werd onder andere een enquête gehouden onder een groot deel van het personeel. De resultaten werden teruggekoppeld naar de diverse dienstonderdelen. Aan het einde van deze fase werden de enquêteresultaten en de resultaten van de terugkoppeling opgenomen in een rapport aan de organisatie. In dit rapport was bovendien een afzonderlijk hoofdstuk gewijd aan de problemen van de leidinggevenden. Op basis van deze diverse resultaten werd een actieplan opgesteld door een stuurgroep. De stuurgroep bestond uit de directeur, de directiesecretaris, de

personeelschef, medewerkers van de gemeentelijke secretarie, twee adviseurs, en drie leden van de medezeggenschapscommissie van de reinigingsdienst. Het actieplan werd vervolgens uitgevoerd in een actiefase. Het betrof verschillende deelprojecten:

- verbetering van relaties tussen werknemers onderling
- begeleiding van het middenkader, met als doel meer aandacht voor sociaalgericht en democratisch leidinggeven
- opzetten van werkoverleg
- werkstructurering
- verbetering van communicatie en overleg
- verlaging ziekteverzuim

De laatste fase van het project bestond uit een evaluatieproject waarin de resultaten van het project werden vastgesteld en teruggekoppeld.

Tijdens het project ontstond na een poosje een terugslag. De meerderheid van het middenkader vond dat de werkers overdreven hadden met hun klachten over de kwaliteit van de arbeid. Oorzaken van veel problemen zouden in feite bij de werknemers zelf liggen. En klachten van werknemers over het middenkader zouden geheel uit de lucht zijn gegrepen. Het hoofdstuk in het rapport dat gewijd was aan problemen van opzichters was daarentegen wel goed. Uiteindelijk was deze onvrede mede aanleiding tot een tijdelijke crisis, waarbij de meerderheid van de chefs en opzichters niet langer actief wilde meewerken aan het project, en niet verder wilde gaan dan het verlenen van passieve 'gedoogsteun'.

De weerstand van de leidinggeevenden in het project bij de reinigingsdienst viel onder andere te berleiden tot hun angst voor statusverlies. Eén van de doelstellingen was medezeggenschapsvergroting van de medewerkers. Dit kan door leidinggeevenden gemakkelijk worden opgevat als relatief verlies van status voor de eigen groep en daardoor tot verzet leiden. Een polarisatie kan daarvan het gevolg zijn. De weerstand is uiteindelijk verminderd, ondermeer doordat getracht is om de opbrengsten van het project voor chefs en opzichters aantrekkelijker te maken. Daartoe werd de directie geadviseerd om hogere prioriteit toe te kennen aan door het middenkader gewenste actiepunten. Zo werden twee leden van het middenkader opgenomen in de stuurgroep. Op deze wijze kregen leidinggeevenden het gevoel meer invloed te kunnen uitoefenen. Ook is getracht om polarisatie tussen middenkader en uitvoerenden te verminderen door gemeenschappelijke groepsdoelen te formuleren. Zo werd in de actiefase door middel van lezingen, het vertonen van een film, en het in 'gemengde' groepen discussiëren over en oplossen van problemen, veel aandacht besteed aan de Arbowet. Het verbinden van de projectdoelstellingen aan de Arbowet bleek gunstige effecten te hebben. Alle partijen in de organisatie, ook het middenkader, gingen zich richten naar de doelstelling dat in moderne organisaties alle leden van de organisatie samen behoren te werken aan de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van alle betrokkenen. Op die manier werd een soort gezamenlijk referentiepunt ontwikkeld.

7.3 Belangrijke aandachtspunten bij de invoering van de maatregelen

Op grond van het bovenstaande kunnen tien aandachtspunten ten behoeve van de invoering van de maatregelen geformuleerd worden. Door rekening te houden met deze tips wordt ook een 'continue aandacht' voor de veranderingen bevorderd. Op het eerste gezicht lijken sommige aandachtspunten wellicht op 'open deuren'. In de praktijk mislukken veranderingsprojecten echter vaak omdat aan dergelijke 'triviale' aandachtspunten onvoldoende recht wordt gedaan!

1. Openheid en inspraak zijn erg belangrijk. Hierbij moet vooral het doel van de maatregelen voor iedereen duidelijk zijn. Daarmee kan worden voorkomen dat een 'verborgen agenda' - het idee dat het in werkelijkheid ergens anders om gaat - wordt verondersteld. Schakel de ondernemingsraad of een andere representatieve personeelsvertegenwoordiging in.
2. Besteed van tevoren veel tijd aan de wijze waarop de informatieoverdracht plaats zal vinden. Geef de betrokkenen argumenten waarom de veranderingen in hun voordeel zijn.
3. Zorg ervoor dat regelmatig de algemene lijn en voortgang die geboekt wordt onder de aandacht van de betrokkenen komt. Neem de tijd voor deze terugkoppeling en voor discussies daarover.
4. Let erop dat het vertrouwen vooraf en tijdens deze stap aanwezig is en gehandhaafd blijft. Zorg daarom voor goede persoonlijke contacten.
5. Zorg ervoor dat, wanneer de maatregelen uit meerdere onderdelen bestaan, deze op een overzichtelijke wijze worden ingevoerd. Geef mensen de kans om aan veranderingen te wennen.
6. Zorg dat de maatregelen in technische en organisatorische zin goed worden voorbereid. Vermijd dat er al te veel 'kinderziektes' ontstaan. Deze kunnen het vertrouwen in het eindresultaat ondermijnen. Besteed aandacht aan her- en bijscholing en benut de kwaliteit van mensen.
7. Probeer al op korte termijn een resultaat te boeken dat aanspreekt. Zo'n resultaat heeft vaak een symbolisch karakter waarvan vaak een belangrijke stimulans voor het veranderingsproces kan uitgaan.
8. Sleutelpersonen in de organisatie moeten het goede voorbeeld geven.

Medewerkers stellen het op prijs indien bijvoorbeeld ook de directie en andere leidinggevenden actief deelnemen, bijvoorbeeld aan een trainingsprogramma. Niet alleen de formele leiders moeten het goede voorbeeld geven; zeker zo belangrijk is de ondersteuning en voorbeeldfunctie van 'informele' leiders.

9. Besteed bijzondere aandacht aan het lagere en het middenkader; vaak hebben deze twee groepen een scharnierfunctie in het veranderingsproces.
10. Geef het middenkader en de overige werknemers de gelegenheid om aan de veranderingen mede een eigen invulling te geven ('regelmogelijkheden!').

7.4 Afsluiting en verslaglegging van stap 4

Bij organisatieveranderingen zal het vrijwel altijd zo zijn dat er een zekere tijd verloopt, voordat de toestand in het bedrijf weer 'normaal' geworden is. Stap 4 is afgelopen op het moment dat de maatregelen ingevoerd zijn en de betrokkenen gewend zijn aan de nieuwe wijze van werken. Evenals bij de vorige stappen het geval is, is het raadzaam om een logboek bij te houden van de gebeurtenissen tijdens deze stap.

7.5 Conclusies

Goede maatregelen zijn vaak wel een voorwaarde maar nog geen garantie voor succes. Daarom zal uitvoerig aandacht besteed moeten worden aan de wijze waarop de maatregelen worden ingevoerd. Sleutelbegrippen daarbij zijn: openheid en inspraak en een goede technische en communicatieve voorbereiding.

Weerstand tegen verandering komt niet voort uit een onveranderlijke karaktereigenschap, maar komt vaak voort uit onbegrip over of een andere visie op de soort verandering. Weerstand tegen verandering kan worden voorkomen, dan wel overwonnen. De praktijk van een groot aantal organisatieveranderingsprojecten maakt duidelijk dat het een vooroordeel is wanneer gesteld wordt 'dat hoe lager je in een organisatie komt, hoe meer rigide de mensen zich opstellen'. De veranderingsbereidheid blijkt daarentegen groot te zijn als er rekening wordt gehouden met de betrokkenen en als er veranderingsmogelijkheden geboden worden.

Aanbevolen literatuur

Nugteren, M.:

Welke factoren beïnvloeden de acceptatie van adviezen uit ziekteverzuimonderzoek? Tijdschrift voor toegepaste Arbowedenschap 1, 1988, 3, 32-36.

Smulders, P.G.W. & Veerman, T. (red.):

Handboek Ziekteverzuim. Den Haag, Delwel, 1990.

Steensma, H., Vlist, R. van der & Vrooland, V.Chr.:

Een verantwoord verzuimbeleid; integraal verzuimbeleid: goed voor werkgevers en goed voor werknemers. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, derde gewijzigde druk, 1991.

Parkinson, R.S. e.a.:

Managing health promotion in the workplace. Guidelines for implementation and evaluation. Mayfield Publishing Company, 1982.

Wissema, J.G., Messer, H.M. & Wijers, G.J.:

Angst voor veranderen? Een mythe! Assen/Maastricht, Stichting Managementstudies, Van Gorcum, 1987.

HOOFDSTUK 8

STAP 5: EVALUATIE

Stap:	Doel:	Activiteiten:	Hfdst:
1: Voorbereiding en signalering.	<ul style="list-style-type: none">- Begrijpen wat werkstress is.- Werkstress signaleren.- Betrokkenheid scheppen binnen de organisatie.- Organisatorisch kader scheppen voor stappenplan.	<ul style="list-style-type: none">- Lezen, praten met betrokkenen.- Project opzetten.- Doelstellingen formuleren.- Taken verdelen.- Bestaande informatie bestuderen.- Sleutelpersonen binnen organisatie interviewen.	4
2: Probleemanalyse.	<ul style="list-style-type: none">- Er achter komen wat de risicofactoren en risicogroepen zijn.- Er achter komen waar de interventie- en preventiemogelijkheden liggen.	<ul style="list-style-type: none">- Gericht onderzoek.	5
3: Keuze van maatregelen.	<ul style="list-style-type: none">- Het vinden van een samenhangend pakket van maatregelen en plan van aanpak.	<ul style="list-style-type: none">- Inventariseren van interventiemogelijkheden.- Beoordelen van voor- en nadelen van diverse mogelijkheden.- Keuze maken.	6
4: Uitvoering van de maatregelen.	<ul style="list-style-type: none">- Problematiek oplossen.	<ul style="list-style-type: none">- Uitvoeren van plan van aanpak.	7
5: Evaluatie.	<ul style="list-style-type: none">- Stappenplan en effecten beoordelen.- Vervolgactie plannen.	<ul style="list-style-type: none">- Effecten toetsen aan doelstellingen.- Rapporteren aan bedrijf.- Beslissen over vervolg.	8

Vragen die in stap 5 beantwoord moeten worden:

- Zijn de doelstellingen van het programma bereikt?
- Zijn er andere gevolgen van het programma?
- Zijn de betrokkenen tevreden over de wijze waarop het stappenplan is uitgevoerd?
- Is het mogelijk de financiële kosten en baten van het programma vast te stellen?
- Zijn vervolgacties nodig?

8.1 Inleiding

In deze laatste stap wordt het stappenplan geëvalueerd. Zowel het verloop van het stappenplan als de opbrengsten ervan dienen zo goed mogelijk getoetst te worden. Eventuele vervolgvragen kunnen gepland worden. Daarbij is er net als bij het vorige hoofdstuk voor gekozen om in een kort bestek in meer algemene termen het evaluatievraagstuk te bespreken. Maatwerk voor specifieke bedrijfssituaties wordt hier niet aangereikt. Wel worden de belangrijkste evaluatievragen en evaluatiemethoden in meer algemene zin behandeld.

In feite vinden er tijdens de uitvoering van het stappenplan al diverse evaluatiemomenten plaats, in het bijzonder bij de afsluiting van elk der stappen. Bij die afsluiting wordt immers steeds een tussenbalans opgemaakt en wordt, in het licht van de voorgaande stappen, besloten hoe de volgende stap er uit zal zien. De eindevaluatie dient aan te sluiten bij deze tussentijdse evaluaties.

De eindevaluatie wordt vergemakkelijkt als er, zoals aanbevolen, bij de opzet en uitvoering van het stappenplan een soort logboek wordt bijgehouden (zie 3.4). Het logboek is gebaseerd op notulen, afsprakenlijsten en dergelijke. In dit logboek kan chronologisch worden bijgehouden welke beslissingen genomen zijn, welke knelpunten en problemen zich hebben voorgedaan etcetera. Het vergemakkelijkt de beantwoording van vier (eind)evaluatievragen die in 8.2 worden besproken.

8.2 Vier evaluatievragen

8.2.1 Zijn de doelstellingen bereikt?

In stap 1 is een aantal doelstellingen voor het werkstressproject vastgesteld. In de bedrijfspraktijk zijn deze doelstellingen bijvoorbeeld: een vermindering van het ziekteverzuim, een verhoging van de kwaliteit van de produktie en/of een afname van de gezondheidsklachten onder de werknemers. Om die doelstellingen te bereiken is een pakket maatregelen uitgevoerd. Het is verstandig om eerst na te gaan of de ingevoerde maatregelen, bijvoorbeeld het invoeren van werkoverleg, nog steeds van kracht zijn. In de praktijk zal soms blijken dat initiatieven zijn doodgebloed en dat de aandacht voor de systematische aanpak van werkstress geleidelijk verslapt is. Soms ook zullen maatregelen na verloop van tijd zijn bijgesteld.

Bij de evaluatiestap wordt nagegaan of de implementatie van maatregelen geslaagd is en of de maatregelen ertoe geleid hebben dat de gestelde doelstellingen inderdaad bereikt zijn.

8.2.2 Zijn er andere gevolgen van het programma?

Ging het bij de bovengestelde vraag om de bedoelde effecten van het stappenplan, bij deze vraag staan de 'onverwachte' gevolgen centraal. Een werkstressproject is niet per definitie geslaagd als de doelstellingen bereikt zijn. Deze kunnen immers ook bereikt zijn ten koste van andere factoren. Dit kan geïllustreerd worden aan twee praktijkvoorbeelden.

In bedrijf A was de doelstelling om het kortdurende ziekteverzuim te verminderen. Dit lukte maar het bleek dat na verloop van tijd het langdurende verzuim toenam.

In bedrijf B was het de doelstelling om de werklast van bepaalde groepen werknemers te verminderen. Onbedoeld leidde dat ertoe dat de werklast van andere groepen toenam.

Het is ook mogelijk dat de doelstellingen in strikte zin niet bereikt zijn, maar dat onverwachte voordelen dit compenseren.

Een voorbeeld hiervan is de situatie waarin tegen de verwachting in het ziekteverzuim niet afnam ten gevolge van de genomen maatregelen. Het bleek echter dat vanuit het werkoverleg, dat als onderdeel van deze maatregelen was opgezet, goed bruikbare ideeën geleverd werden voor een meer efficiënte bedrijfsvoering.

8.2.3 Wat zijn de financiële kosten en baten?

Een vraag die zo goed mogelijk beantwoord moet worden bij de evaluatie van het stappenplan (en van de genomen maatregelen in het bijzonder) is de vraag naar de budgettaire effecten hiervan. Voor zover men met een bedrijfseconomisch oog naar maatregelen om werkstress te bestrijden kijkt, overheerst in bedrijven vaak het idee dat deze 'alleen maar geld kosten'. Inderdaad vergen maatregelen in de 'human resources' investeringen. Het

is daarom verstandig om deze investeringen en de daaraan verbonden kosten en baten in kaart te brengen. Daarbij kunnen conventionele analyses tekort schieten. Deze laten vaak belangrijke effecten van dergelijke programma's, zoals een daling van het verloop, van het ziekteverzuim, en een betere benutting van de machinetijd en de grondstoffen, buiten beschouwing. Wanneer wel rekening wordt gehouden met dergelijke effecten blijken interventieprogramma's vaker profijtelijk te zijn dan werd verwacht. Ook hier gaan de kosten vaak aan de baten vooraf.

8.2.4 Zijn de betrokkenen tevreden over de wijze waarop het project is uitgevoerd?

Naast de inhoudelijke beoordeling, die vooral gericht is op de - verwachte en onverwachte - effecten van de genomen maatregelen, kan ook een beoordeling plaats vinden van de procesmatige aspecten die verbonden zijn aan de uitvoering van het stappenplan. Eén van de doelstellingen van de eerste stap was om de betrokkenheid bij een systematische aanpak van werkstress in de organisatie zo groot mogelijk te maken en te houden (zie ook het vorige hoofdstuk). Centraal staat hier dan ook de vraag in welke mate de betrokkenen inderdaad tevreden zijn over de wijze waarop het stappenplan is uitgevoerd. De bedoeling is er achter te komen *wie* (dat wil zeggen welke betrokken partijen of personen) *waarover* (dat wil zeggen over welke stap) wel of niet tevreden is. Wanneer dat bekend is kan daarmee bij een eventueel vervolg rekening worden gehouden.

8.3 Evaluatiemethoden

De beste manier om de bovengestelde vragen te beantwoorden is om een gedeelte van de stappen 1 en 2 beknopt te herhalen. Dat kan betekenen dat wederom sleutelpersonen geïnterviewd kunnen worden en dat opnieuw allerlei administratieve gegevens (ziekteverzuim, verloop, ongevallen) geraadpleegd kunnen worden. Dat kan ook inhouden dat er nogmaals een vragenlijstonderzoek plaatsvindt waarin dezelfde vragen die vóór de doorgevoerde maatregelen gesteld zijn, nogmaals gesteld worden. In het geval van ergonomische maatregelen kan opnieuw een analyse met de ASA gemaakt worden, etc.

De antwoorden 'voor en na de ingreep' kunnen dan vergeleken worden. De evaluatiemethodiek moet met andere woorden aansluiten bij de in het stappenplan gebruikte instrumenten.

1De mate van tevredenheid van de betrokkenen kan aan de orde komen in interviews; ook is het mogelijk vragen te formuleren die in de vorm van een vragenlijst aan de betrokkenen worden voorgelegd. Hierbij is het aan te bevelen om niet alleen zogenaamde 'gesloten' vragen op te nemen (bijvoorbeeld 'Bent u tevreden over de training die u gevolgd hebt', 'Bent u van mening dat uw taak interessanter is geworden') maar ook enkele open vragen ('Als u niet tevreden bent, waarom niet?').

Het in kaart brengen van de financiële kosten en baten van het programma vergt een bedrijfseconomische deskundigheid. Het zou te ver voeren om in dit verband uitgebreid op deze problematiek in te gaan. In de literatuurlijst wordt verwezen naar een publikatie die in dit verband van belang is (De Haan en Terra, 1990).

8.4 Na verloop van hoeveel tijd evalueren?

Een belangrijke vraag is de vraag na hoeveel tijd er geëvalueerd moet worden. Daar is moeilijk een eenduidig antwoord op te geven.

Wanneer de evaluatie *korte tijd* na de maatregelen plaatsvindt weten de betrokkenen zich het project vaak nog goed te herinneren. Vooral over de procesmatige kant van het stappenplan (de manier waarop het stappenplan is uitgevoerd en aan de man gebracht) zal relatief gemakkelijk informatie verzameld kunnen worden. Het zal echter in de meeste gevallen te vroeg zijn om te toetsen of de doelstellingen gehaald zijn en wat de eventuele onvermoede andere gevolgen van het stappenplan zijn.

Wanneer de evaluatie *lange tijd* na de doorvoering van de maatregelen plaatsvindt zal vaak minder gemakkelijk informatie verzameld kunnen worden over de wijze waarop het stappenplan is doorgevoerd. Dat is immers al een hele poos geleden. Een ander nadeel is dat in de tussentijd zich allerlei andere ontwikkelingen kunnen hebben voorgedaan die het moeilijker maken om de gevolgen van het uitgevoerde programma te schatten. Voordeel van een evaluatie op langere termijn is dat een betrouwbaarder beeld kan ontstaan van eventuele (middel)lange termijn gevolgen van de uitgevoerde maatregelen. Het heeft bijvoorbeeld weinig zin om binnen een half jaar een aanmerkelijke verbetering van de gezondheidstoestand van werknemers en derhalve een daling van hun ziekteverzuimpercentage te verwachten. Dat kan pas op wat langere termijn verwacht worden.

Op grond hiervan is het raadzaam om de evaluatie in twee fasen uit te voeren:

- Korte tijd (ongeveer drie maanden) nadat de maatregelen zijn geïmplementeerd, kan een voorlopige evaluatie worden gemaakt waarbij vooral de procesmatige aspecten van het stappenplan worden beoordeeld en waarbij eventueel de gevolgen op korte termijn worden onderzocht.
- Na langere tijd (vaak 1 à 2 jaar of later) wordt getoetst of de geplande doelen gehaald zijn. Dan kan ook een beter beeld ontstaan van de kosten en baten van het project.

8.5 Afsluiting en verslaglegging van stap 5

Stap 5 wordt afgesloten met een eindverslag. In dit verslag wordt systematisch verslag gedaan van het gehele stappenplan. Als onderdeel daarvan worden de resultaten van de eindevaluatie weergegeven. Ook kunnen eventueel suggesties gedaan worden voor vervolgacties en de wijze waarop die in het bedrijf kunnen worden uitgevoerd.

In schema 8.1 wordt een raamwerk gegeven voor het eindrapport. Het is raadzaam om het eindrapport zo beknopt mogelijk te houden.

Schema 8.1: Raamwerk voor de inhoudsopgave van het eindrapport

Samenvatting

- Hoofdstuk 1. Stap 1: Voorbereiding en signalering
 - Aanleiding
 - Doelstelling
 - Organisatorisch kader
 - Signalen van werkstress
 - Hoofdstuk 2. Stap 2: Probleemanalyse
 - Opzet van de analyse
 - Resultaten van de analyse
 - Hoofdstuk 3. Stap 3: Keuze van maatregelen
 - Maatregelen gericht op de arbeidssituatie
 - Maatregelen gericht op de werknemer
 - Hoofdstuk 4. Stap 4: Uitvoering van de maatregelen
 - Wijze van uitvoering
 - Hoofdstuk 5. Stap 5: Evaluatie
 - Doelstellingen
 - Andere gevolgen
 - Mening van betrokkenen
 - Kosten en baten
 - Voorstel voor vervolg
-

De evaluatie moet het mogelijk maken om een beslissing te nemen over eventuele vervolgstappen. Vaak zijn vervolgstappen nodig. Deze kunnen verschillende vormen aannemen.

- *Het opbouwen van een signaleringssysteem voor werkstressproblematiek.*

In eerdere hoofdstukken is al gewezen op de mogelijkheid dat bedrijven zich abonneren op een ziekteverzuimregistratiesysteem. Het is ook mogelijk dat besloten wordt om periodiek een werkplekonderzoek te laten uitvoeren door een BedrijfsGezondheidsDienst. Een andere mogelijkheid is om periodiek (bijvoorbeeld om de drie jaar) een vragenlijstonderzoek uit te voeren onder de werknemers. Daarvoor komen in aanmerking de vragenlijsten die in hoofdstuk 5 besproken zijn. Ook kan besloten worden om werknemers die het bedrijf verlaten systematisch te vragen wat hun beweegredenen waren, een betere registratie te maken van het verloop, ongevallen, beroepsziekten etc. Dergelijke signaleringssystemen kunnen bijdragen aan een 'continue' aandacht voor werkstress. De uitkomsten van deze registraties kunnen periodiek geagendeerd worden.

- Bij een *positief* uitgevallen evaluatie kan besloten worden om een bij wijze van experiment doorgevoerde maatregel definitief te maken of om deze uit te breiden naar andere afdelingen. Ook kan besloten worden om maatregelen te nemen om de belangstelling en het enthousiasme van de betrokkenen te blijven vasthouden.

In het geval van een positief gewaardeerde cursus, bijvoorbeeld een cursus voor leidinggevenden, moet er rekening mee worden gehouden dat een eenmalige cursus vaak geen blijvend effect heeft. Het is verstandig om te zoeken naar vervolgcursussen.

- Bij een *negatief* uitgevallen evaluatie, indien blijkt dat de maatregelen tekort schoten om de werkstressproblematiek te verminderen, zal besloten moeten worden om terug te gaan naar stap 3 (keuze van de maatregelen) om een bijgesteld pakket van maatregelen uit te werken. Het kan ook nodig zijn om terug te gaan naar stap 2 en de situatie opnieuw, of grondiger, te analyseren.

Het verdient aanbeveling de resultaten van de evaluatie, bijvoorbeeld in de vorm van een samenvatting van het eindrapport, op grote schaal in het bedrijf te verspreiden. Betrokkenen hebben recht op deze informatie; ook de betrokkenheid bij eventuele vervolgstappen kan hierdoor vergroot worden.

8.6 Conclusies

Evaluëren geschiedt ook al eerder in het stappenplan: aan het eind van elke stap wordt immers een tussenbalans opgemaakt. De eindevaluatie maakt gebruik van deze tussentijdse evaluaties en van het logboek dat gedurende het project wordt bijgehouden. De evaluatie verschaft de mogelijkheid om te beoordelen of de doelstellingen zijn behaald, wat de andere gevolgen van het project zijn, wat in financiële termen de kosten en de baten zijn en in welke mate de betrokkenen tevreden zijn met de wijze waarop het project is uitgevoerd. De evaluatie mondt uit in een beknopt eindrapport waarin verslag wordt gedaan van de diverse stappen en waarin vervolgacties worden gepland.

Met de evaluatie is 'het stressproject' nog niet teneinde. Werkstress is een verschijnsel dat 'continue' aandacht verdient.

Aanbevolen literatuur

Haan, J. de & Terra, N.:

Baten de kosten?; een bedrijfseconomische waardering van arbeidsplaatsverbetering. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, tweede herziene druk, 1990.

Kerkhoff, W.H.C. (red.) & Kruidenier, H.J. (red.):

Bedrijfsleven en de vergrijzing; aanzetten voor een leeftijdbewust personeelsbeleid. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1991.

Kruidenier, H.:

De kosten van ziekteverzuim voor werkgevers. Arbeidsomstandigheden, 69, 1991, 11, 719-722.

Kruidenier, H.:

Ziekteverzuim. Een effectieve aanpak. Het boek van de Teleac-serie. Utrecht, Teleac, 1992.

Wissema, J.G., Messer, H.M. & Wijers, G.J.:

Angst voor veranderen? Een mythe! Of hoe u de veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot. Assen/Maastricht, Stichting Managementstudies, Van Gorcum, 1987.

BIJLAGEN

BIJLAGE 1

NIPG VRAGENLIJST ARBEID EN GEZONDHEID (VAG)

Inhoud, afname en wijze van scoren van de vragenlijst

Het afnemen van de NIPG Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (VAG) is alleen zinvol als de onderzochte groep werknemers (per afdeling of functie) voldoende groot is. Als vuistregel kan worden aangehouden dat een groep minimaal 10 (en liefst meer dan 15 personen) moet tellen. De lijst is uitdrukkelijk niet bedoeld voor individuele diagnostiek maar om op groepsniveau informatie te verkrijgen.

De vragenlijst is beschikbaar in een tweetal versies; een korte versie (41 vragen en 10 subschalen, clusters of modules), en een lange versie (circa 220 vragen en 26 modules). Al naar gelang de situatie en de gewenste mate van detaillering kan gekozen worden voor de lange of de korte versie. Wanneer de lange versie gehanteerd wordt is het niet altijd nodig om alle (groepen) vragen af te nemen. Als bepaalde aspecten bijvoorbeeld niet van belang worden geacht voor de werksituatie en/of te verwachten gezondheids(klachten) kunnen één of meerdere 'modules' achterwege blijven. Wanneer de korte versie gehanteerd wordt, verdient het wel aanbeveling deze in zijn geheel toe te passen. Gezien de omvang (41 vragen) kan dit overigens moeilijk een probleem zijn. In dat geval zou bovendien overwogen moeten worden om naast de voorgestructureerde vragen, ook een open vraag op te nemen, waarin degenen die een dergelijke vragenlijst invullen aan kunnen geven of zij misschien op andere dan de vermelde terreinen knelpunten in het werk en/of de gezondheid ervaren.

De invultijd van de totale lange versie bedraagt ongeveer één uur; die van de korte versie ongeveer 15 minuten. Hoewel de vragenlijst ook aan de werknemers voor invulling mee naar huis gegeven kan worden, gaat de voorkeur uit naar invullen tijdens werktijd. Dit kan zowel individueel als klassikaal gebeuren.

Alle vragen kunnen zowel vraag voor vraag geanalyseerd worden, als aan de hand van de 'clusterscores'. Voor de samenstelling van de clusterscores moet gebruik gemaakt worden van de in de vragenlijst vermelde scores. In

het geval van een klacht is hierbij steeds een 2 aangegeven, en bij het ontbreken ervan een 1. Per cluster worden de scores voor de verschillende werknemers opgeteld, waarna op groepsniveau gemiddelden (en standaarddeviaties) kunnen worden berekend. Wanneer een werknemer een bepaalde vraag niet heeft ingevuld, kan voor het cluster waar de betreffende vraag deel van uitmaakt, geen clusterscore voor deze werknemer worden berekend.

Het uitgangspunt van de vragenlijst is dat de werknemer zijn of haar eigen opvattingen over gezondheid en werksituatie in de lijst moet kunnen uitdrukken. In verband hiermee kan per vraag alleen aangegeven worden of een bepaald aspect wel of niet aan de maatstaf van de werknemer voldoet. Dit betekent dat, met uitzondering van de vraag naar het algemeen oordeel over het werk, voor alle vragen van de VAG uitsluitend de antwoordmogelijkheden *ja* en *nee* gelden. Bij de vraag naar het algemeen oordeel over het werk worden de categorieën *goed*, *redelijk*, *matig* en *niet goed* onderscheiden.

De korte versie, *waar deze bijlage zich verder toe beperkt*, biedt inzicht in de volgende terreinen. Achtereenvolgens worden de naam van de 'module' (het cluster), de inhoud ervan, het aantal vragen, en de wijze van scoring vermeld.

- **Taakinhoud**

Aantal vragen: 5

Inhoud: Onvoldoende scholing, onvoldoende afwisseling, niet boeiend, geen plezier in werk, werk te eenvoudig.

Scoring: De som van vraag 1 t/m 5 wordt als totaalscore genomen. De maximumscore op deze module is 10 en de minimumscore 5.

- **Werkorganisatie**

Aantal vragen: 5

Inhoud: Werk niet goed georganiseerd, onvoldoende mogelijkheden voor overleg, belemmering door onverwachte situaties, hinder door gebreken in het werk van anderen, werk bemoeilijkt door afwezigheid anderen.

Scoring: De som van vraag 26 t/m 30 wordt als totaalscore genomen. De maximumscore op deze module is 10 en de minimumscore 5.

- **Fysieke werkomstandigheden en veiligheid**

Aantal vragen: 6

Inhoud: In het werk gehinderd door wisseling in temperatuur, droge lucht, gebrek aan frisse lucht, lawaai, stank, en veiligheid in het werk niet in orde.

Scoring: De som van vraag 21 t/m 25 en vraag 36 wordt als totaalscore genomen. De maximumscore op deze module is 12 en de minimumscore 6.

- **Leiding en collega's**

Aantal vragen: 5

Inhoud: Geen goede onderlinge sfeer, ergeren aan anderen op het werk, geen goede dagelijkse leiding, dagelijkse leiding heeft geen goed beeld van werknemer, dagelijkse leiding houdt onvoldoende rekening met opmerkingen van werknemer.

Scoring: De som van vraag 31 t/m 35 wordt als totaalscore genomen. De maximumscore op deze module is 10 en de minimumscore 5.

- **Lichamelijke en geestelijke inspanning**

Aantal vragen: 6

Inhoud: Werk lichamenlijk erg inspannend, geestelijk erg inspannend, tijdsdruk, werk vaak te vermoeiend, problemen met tempo of drukte van het werk, zou het in het werk eigenlijk kalmer aan moeten doen.

Scoring: De som van vraag 6 t/m 11 wordt als totaalscore genomen. De maximumscore op deze module is 12 en de minimumscore 6.

- **Relatie werk-privé**

Aantal vragen: 1

Inhoud: Omstandigheden in het werk hebben een ongunstige invloed op het privéleven.

Scoring: Deze module betreft slechts één vraag (vraag 37). De score bedraagt maximaal 2, en minimaal 1.

- **Waardering en toekomstverwachtingen**

Aantal vragen: 3

Inhoud: Voelt zich onvoldoende gewaardeerd in bedrijf, beloning niet in overeenstemming met werk, geen goede vooruitzichten.

Scoring: De som van vraag 38 t/m 40 wordt als totaalscore genomen. De maximumscore op deze module is 6 en de minimumscore 3.

- **Algemeen oordeel werk**

Aantal vragen: 1

Inhoud: Waardering van het werk, waar alle aspecten van dit werk bij betrokken zijn.

Scoring: Ook deze module betreft slechts één vraag. In tegenstelling tot de andere vragen kent deze echter vier antwoordmogelijkheden (goed, redelijk, matig, slecht). De maximumscore ligt op 4 en de minimumscore op 1.

- **Gezondheidsklachten**

Aantal vragen: 5

Inhoud: Gezondheidsklachten algemeen, gespannen, nerveus, gejaagd, moedeloos.

Scoring: De som van vraag 12 t/m 16 wordt als totaalscore genomen. De maximumscore op deze module is 10 en de minimumscore 5.

- **Ziektegedrag**

Aantal vragen: 4

Inhoud: Medicijngebruik, doktersbezoek, onder behandeling van een arts, verzuim.

Scoring: De som van vraag 17 t/m 20 wordt als totaalscore genomen. De maximumscore op deze module is 8 en de minimumscore 4.

Vergelijkingsgegevens

Van de VAG bestaat een uitgebreid referentiebestand. Zo zijn bijvoorbeeld zowel van de lange als van de korte versie, vergelijkingsgegevens beschikbaar van ruim 6.000 werkenden uit de industrie, de overheid en de dienstensector. Naast deze gegevens zijn op het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg (NIPG/TNO) ook een referentiebestand van werkenden in de intramurale gezondheidszorg en een bestand van agrariërs beschikbaar. Beide hebben uitsluitend betrekking op de korte versie van de VAG.

Hieronder volgen de referentiegegevens van de korte versie van de VAG, zowel van de afzonderlijke vragen, als van de vermelde subschalen.

Eerst wordt voor elke vraag van de vragenlijst het percentage 'ja-antwoorden' gegeven van twee groepen werknemers:

- werknemers werkzaam in de productie. (n=circa 4300)
- werknemers die niet in de productie werkzaam zijn (n=circa 2200).

Vervolgens worden van de verschillende sub-schalen de gemiddelden (gem.) en standaarddeviaties (std.; een maat voor de spreiding rond het gemiddelde) van deze twee groepen gepresenteerd.

	prod.	niet-prod.
	percentages 'ja'	
1	88%	86%
2	78%	85%
3	61%	67%
4	87%	87%
5	28%	25%
6	42%	23%
7	54%	52%
8	56%	46%
9	31%	24%
10	18%	16%
11	34%	28%
12	32%	31%
13	34%	34%
14	26%	27%
15	33%	31%
16	14%	15%
17	15%	17%
18	51%	48%
19	29%	30%
20	57%	48%

21	Veel hinder van wisseling in temperatuur?	60%	39%
22	Veel hinder van droge lucht?	32%	27%
23	Veel hinder van gebrek aan frisse lucht?	39%	38%
24	Veel hinder van lawaai?	51%	31%
25	Veel hinder van stank?	43%	22%
26	Werk goed georganiseerd?	66%	63%
27	Voldoende overleg over werk?	75%	80%
28	Werk belemmerd door onverwachte situaties?	56%	52%
29	Last van gebrekkig werk van anderen?	33%	36%
30	Moeilijkheden door afwezigheid anderen?	22%	28%
31	Onderlinge sfeer goed?	78%	78%
32	Ergert U zich aan anderen?	38%	38%
33	Werkt U onder goede dagelijks leiding?	72%	71%
34	Leiding juist beeld van U in Uw werk?	70%	70%
35	Houdt leiding rekening met wat U zegt?	64%	71%
36	Veiligheid in het werk o.k.?	79%	80%
37	Ongunstige invloed werk-privé?	26%	23%
38	Voldoende gewaardeerd?	55%	58%
39	Beloning in overeenstemming werk?	47%	55%
40	Vooruitzichten goed?	62%	58%
41	Hoe zit U met Uw werk?	gem.:1.8	gem.:1.8

	gem.	std.	gem.	std.	
A	taakhoud	6.14	1.27	5.99	1.20
B	werkorganisatie	6.68	1.42	6.75	1.45
C	fysieke werkomstandigh. en veiligheid	8.35	1.70	7.63	1.59
D	leiding en collega's	6.53	1.60	6.49	1.62
E	lichamelijke en geestelijke inspanning	8.32	1.73	7.87	1.67
F	relatie werk-privé	1.26	0.44	1.23	0.42
G	waardering en toekomstverwachtingen	4.35	1.12	4.28	1.15
H	algemeen oordeel werk	1.80	0.76	1.80	0.77
I	gezondheidsklachten	6.35	1.55	6.34	1.58
J	ziektegedrag	5.49	1.29	5.41	1.30

Analyse van de resultaten

In het algemeen is het verstandig om vooraf te overwegen op welke punten de werksituatie en gezondheidstoestand van de onderzochte groep werknemers af zou kunnen wijken van die van een doorsnee-populatie. Als er zich op deze aspecten verschillen voordoen met de referentie-populatie, kunnen deze verschillen al voor een deel verklaard worden. Daarnaast kan op deze wijze ook vastgesteld worden op welke punten, tegen de verwachting in, geen verschillen optreden. Ook het ontbreken van verschillen kan namelijk relevante informatie zijn. Uit de hierboven gepresenteerde referentiegegevens valt bijvoorbeeld tussen de produktie-werkne-

mers en de niet-productie-werknemers een duidelijk verschil te constateren met betrekking tot de lichamelijke inspanning van het werk (vraag 6). Dit is op zich niet verrassend. Het ontbreken van een dergelijk verschil zou dit echter wel zijn, en vragen om een nadere bestudering. Juist om dit soort discrepanties vast te stellen is een grondige overweging vooraf noodzakelijk.

Ook moet opgepast worden verschillen direct te verklaren vanuit de werksituatie. In de korte versie van de VAG is bijvoorbeeld ook een vraag opgenomen over het van het werk thuisblijven in verband met ziekte of ongeval (vraag 20). Wanneer zich hierbij verschillen voordoen tussen de eigen populatie en de referentiegroep, zou dat ook te maken kunnen hebben met de leeftijdsopbouw van de eigen populatie. Van jongeren is immers bekend dat zij vaker verzuimen dan ouderen, maar dat dit verzuim in het algemeen korter duurt. Een dergelijk verschil zou daarmee kunnen samenhangen, en verder geen direct verband hoeven te hebben met de werksituatie. In ieder geval is het belangrijk om bij verschillen ook dit soort alternatieve verklaringen in overweging te nemen.

Naast een vergelijking met externe (referentie)gegevens, kunnen de gegevens ook binnen de eigen organisatie (bijvoorbeeld naar afdeling of functie) vergeleken worden. De vergeleken groepen mogen echter niet te klein zijn (liefst 15 personen of meer). Om te vermijden dat aan verschillen ten onrechte belang wordt gehecht, verdient het de voorkeur om door middel van een statistische toets vast te stellen of er sprake is van significantie. Een verschil is significant als er slechts een geringe kans (meestal kleiner dan 5%) is dat het geconstateerde verschil aan toeval geweten kan worden.

Bron

Voor meer gegevens wordt verwezen naar de handleiding van de VAG:

Winter, C.R. de, R.W.M Gründemann & P.G.W. Smulders:
De Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (VAG). Inhoud en kenmerken. Lisse, Swets & Zeitlinger, 1993.

Informatie

Swets & Zeitlinger
Afdeling Testmateriaal
Heereweg 347b
2161 CA Lisse
telefoon: 02521-35111



Vragenlijst

TNO-Gezondheidsonderzoek

Nederlands Instituut voor
Præventieve Gezondheidszorg TNO

■ ■ ■ VRAGENLIJST ARBEID EN GEZONDHEID (VAG)



Kruis s.v.p. bij elke vraag het best passende antwoord aan

Kolom

I *Taak*

- | | ja | nee | |
|---|-------|-------|----|
| 1 Heeft U voor uw werk genoeg scholing? | () 1 | () 2 | 8 |
| 2 Heeft U in Uw werk voldoende afwisseling? | () 1 | () 2 | 9 |
| 3 Is Uw werk meestal boeiend? | () 1 | () 2 | 10 |
| 4 Heeft U meestal plezier in Uw werk? | () 1 | () 2 | 11 |
| 5 Vindt U het werk te eenvoudig? | () 2 | () 1 | 12 |

II *Lichamelijke & geest. spanning*

- | | | | |
|--|-------|-------|----|
| 6 Is Uw werk lichamenlijk erg inspannend? | () 2 | () 1 | 13 |
| 7 Is Uw werk geestelijk erg inspannend? | () 2 | () 1 | 14 |
| 8 Werkt U geregeld onder tijdsdruk? | () 2 | () 1 | 15 |
| 9 Is het werk vaak te vermoeiend? | () 2 | () 1 | 16 |
| 10 Heeft U geregeld problemen met het tempo of de drukte van het werk? | () 2 | () 1 | 17 |

III *Gezondheidsklachten*

- | | | | |
|--|-------|-------|----|
| 11 Zou U het in het werk eigenlijk kalmer aan moeten doen? | () 2 | () 1 | 18 |
| 12 Hebt U de laatste tijd gezondheidsklachten? | () 2 | () 1 | 19 |
| 13 Voelt U zich vaak gespannen? | () 2 | () 1 | 20 |
| 14 Bent U vaak nerveus? | () 2 | () 1 | 21 |
| 15 Voelt U zich vaak gejaagd? | () 2 | () 1 | 22 |

IV *Ziekte*

- | | | | |
|---|-------|-------|----|
| 16 Bent U vaak moedeloos? | () 2 | () 1 | 23 |
| 17 Gebruikt U geregeld medicijnen? | () 2 | () 1 | 24 |
| 18 Bent U de afgelopen zes maanden naar de dokter geweest? | () 2 | () 1 | 25 |
| 19 Bent U nu onder behandeling van een arts? | () 2 | () 1 | 26 |
| 20 Bent U de afgelopen zes maanden wel eens van Uw werk thuisgebleven wegens ziekte of ongeval? | () 2 | () 1 | 27 |

V *Werkomgeving*

- | | | | |
|--|-------|-------|----|
| 21 Heeft U in het werk veel hinder van wisseling in temperatuur? | () 2 | () 1 | 28 |
| 22 Heeft U in het werk veel hinder van droge lucht? | () 2 | () 1 | 29 |
| 23 Heeft U in het werk veel hinder van gebrek aan frisse lucht? | () 2 | () 1 | 30 |
| 24 Heeft U in het werk veel hinder van lawaai? | () 2 | () 1 | 31 |
| 25 Heeft U in het werk veel hinder van stank? | () 2 | () 1 | 32 |

S.v.p. doorgaan op de volgende bladzijde.

VI Werkorganisatie

	ja	nee	Kolom
26 Is het werk doorgaans goed georganiseerd?	() 1	() 2	33
27 Kunt U voldoende overleggen over Uw werk?	() 1	() 2	34
28 Wordt Uw werk vaak belemmerd door onverwachte situaties?	() 2	() 1	35
29 Wordt U in het werk geregeld gehinderd door gebreken in het werk van anderen?	() 2	() 1	36
30 Wordt Uw werk vaak bemoeilijkt door afwezigheid van anderen?	() 2	() 1	37

VII Leiding & collega's

31 Vindt U de onderlinge sfeer op het werk goed?	() 1	() 2	38
32 Ergert U zich vaak aan anderen op het werk?	() 2	() 1	39
33 Werkt U onder goede dagelijkse leiding?	() 1	() 2	40
34 Heeft de dagelijkse leiding een juist beeld van U in Uw werk?	() 1	() 2	41
35 Houdt de dagelijkse leiding voldoende rekening met wat U zegt?	() 1	() 2	42

IV 36 Vindt U dat het in orde is met de veiligheid in het werk? () 1 () 2 43

VIII Relatie werk-privé

37 Zijn er omstandigheden in het werk die een ongunstige invloed hebben op Uw privéleven?	() 2	() 1	44
38 Voelt U zich in dit bedrijf voldoende gewaardeerd?	() 1	() 2	45
39 Vindt U Uw beloning in overeenstemming met het werk dat U doet?	() 1	() 2	46
40 Zijn Uw vooruitzichten bij deze werkgever goed?	() 1	() 2	47

IX Algemeen

41 Al met al, vindt U nu zelf dat U goed, redelijk, matig of niet goed zit met Uw werk?	goed () 1		
	redelijk () 2		48
	matig () 3		
	niet goed () 4		

BIJLAGE 2

VRAGENLIJST ORGANISATIESTRESS-D (VOS-D)

Inhoud, afname en wijze van scoren van de vragenlijst

Het afnemen van de VOS-D is alleen zinvol als de onderzochte groep werknemers (per afdeling of functie) voldoende groot is. Als vuistregel kan worden aangehouden dat een groep minimaal 10 (en liefst meer dan 15) personen moet tellen. De lijst is uitdrukkelijk niet bedoeld voor individuele diagnostiek. De bedoeling is om op groepsniveau informatie te verkrijgen.

De VOS-D bestaat uit 14 subschalen of modules, met in totaal (inclusief enkele open vragen) 95 vragen. Het is niet noodzakelijk om alle subschalen te gebruiken. Er kan ook besloten worden om slechts een aantal relevant geachte subschalen te gebruiken. Het is echter sterk af te raden om delen van subschalen weg te laten of te veranderen.

In de praktijk blijkt dat het invullen van de hele VOS-D tussen de twintig en negentig minuten duurt. De voorkeur gaat uit naar invullen in bedrijfstijd. Afname kan zowel individueel als groepsgewijs plaatsvinden. Individuele afname heeft de voorkeur. Groepsgewijze afname kan ook, als voorkomen wordt dat men met zijn allen gezellig de VOS-D gaat invullen.

De vragen kunnen vraag voor vraag geanalyseerd worden. Ook is het mogelijk om de vragen per subschaal, dat wil zeggen als 'clusterscore' (dit is het gemiddelde van een subschaal of module) te analyseren. Er zijn bij de meeste vragen vier of vijf antwoordcategorieën (bijvoorbeeld 'nooit', 'soms', 'regelmatig', 'zeer vaak'). Niet, of onduidelijk, ingevulde vragen worden als '0' gecodeerd, en niet bij de gemiddelde clusterscore meegeteld. Wanneer meer dan een maximaal toegestaan aantal vragen niet ingevuld is mag de totaalscore niet berekend worden.

De volgende subschalen zijn in de VOS-D opgenomen. Achtereenvolgens wordt de naam van de module, de inhoud ervan, en de wijze van scoring vermeld.

- **Overbelasting**

Aantal vragen: 9

Inhoud: Te veel en/of te moeilijk werk, hoog werktempo, overwerk.

Scoring: Het gemiddelde van vraag 6 t/m 13 en 16 wordt als totaalscore genomen. Maximum aantal missende waarden: 3. Alle vragen, behalve vraag 11, moeten gespiegeld¹ worden.

- **Rolonduidelijkheid**

Aantal vragen: 4

Inhoud: Onduidelijkheid over de preciese taakeisen, over de (informele) verwachtingen, en over de waardering.

Scoring: Het gemiddelde van vraag 17 t/m 20 wordt als totaalscore genomen. Maximum aantal missende waarden: 1.

- **Verantwoordelijkheid**

Aantal vragen: 4

Inhoud: Verantwoordelijkheid voor het functioneren van een groep, voor een machine, en voor de veiligheid en toekomst van anderen.

Scoring: Het gemiddelde van vraag 21 t/m 24 wordt als totaalscore genomen. Maximum aantal missende waarden: 1.

- **Rolconflict**

Aantal vragen: 3

Inhoud: Taken die onderling tegenstrijdig zijn, of die in tegenstelling zijn tot de eigen normen en waarden.

Scoring: Het gemiddelde van vraag 25 t/m 27 wordt als totaalscore genomen. Maximum aantal missende waarden: 1. Al deze vragen moeten gespiegeld¹ worden.

1) 'Spiegelen' betekent dat de score van een vraag omgedraaid moet worden. Dus wanneer een vraag vier antwoordmogelijkheden heeft, dan wordt een '1' een '4', een '2' wordt een '3', een '3' wordt een '2', en een '4' wordt een '1'.

- **Werkplekgebondenheid**

Aantal vragen: 3

Inhoud: De gebondenheid aan een bepaalde plek en de onmogelijkheid om deze plek te verlaten.

Scoring: Het gemiddelde van vraag 33 t/m 35 wordt als totaalscore genomen. Maximum aantal missende waarden: 1. Vraag 33 moet gespiegeld worden, en met 2 vermenigvuldigd.

- **Gebrek aan beslissingsmogelijkheden**

Aantal vragen: 2

Inhoud: Onvoldoende beslissingsmogelijkheden waar het het werk betreft.

Scoring: Het gemiddelde van vraag 36 en 37 wordt als totaalscore genomen. Maximum aantal missende waarden: 0.

- **Werk onvoldoende zinvol**

Aantal vragen: 3

Inhoud: Onvoldoende betrokkenheid bij het werk, het werk wordt niet als zinvol beoordeeld binnen een groter geheel.

Scoring: Het gemiddelde van vraag 38 t/m 40 wordt als totaalscore genomen. Maximum aantal missende waarden: 1.

- **Onzekerheid over de toekomst**

Aantal vragen: 4

Inhoud: Onzekerheid over de functie en over de bruikbaarheid van de huidige kennis.

Scoring: Het gemiddelde van vraag 41 t/m 44 wordt als totaalscore genomen. Maximum aantal missende waarden: 1.

- **Sociale ondersteuning door de chef**

Aantal vragen: 5

Inhoud: Slechte sfeer, en het ontbreken van (psychologische) steun bij moeilijkheden in het werk.

Scoring: Het gemiddelde van vraag 28a, 29a, 30a, 31a en 32a wordt als totaalscore genomen. Maximum aantal missende waarden: 1. Vraag 29a moet gespiegeld worden.

- **Sociale ondersteuning door collega's**

Aantal vragen: 5

Inhoud: Slechte sfeer, en het ontbreken van (psychologische) steun bij moeilijkheden in het werk.

Scoring: Het gemiddelde van vraag 28b, 29b, 30b, 31b en 32b wordt als totaalscore genomen. Maximum aantal missende waarden: 1.

- **Gebrek aan tevredenheid in het werk**

Aantal vragen: 3

Inhoud: Geen bevrediging in het werk.

Scoring: Het gemiddelde van vraag 45 t/m 47 wordt als totaalscore genomen. Maximum aantal missende waarden: 1. Vraag 45 moet gespiegeld worden.

- **Piekeren over het werk**

Aantal vragen: 4

Inhoud: Piekeren over de toekomst van het bedrijf, over de verstandhouding met anderen, en over het aankunnen van het werk.

Scoring: Het gemiddelde van vraag 51 t/m 54 wordt als totaalscore genomen. Maximum aantal missende waarden: 1. Alle vier de vragen moeten gespiegeld worden.

- **Psychische klachten**

Aantal vragen: 11

Inhoud: Angst, irritatie, kwaadheid e.d. tijdens het werk.

Scoring: Het gemiddelde van vraag 75 t/m 85 wordt als totaalscore genomen. Maximum aantal missende waarden: 4. Vraag 76, 78, 81 en 84 moeten worden gespiegeld.

- **Gezondheidsklachten**

Aantal vragen: 14

Inhoud: Gezondheidsklachten die met het werk samen zouden kunnen hangen.

Scoring: Op grond van de vragen 55 t/m 68 worden twee subscores berekend: het aantal 'incidentele klachten' (het aantal keren dat men zegt 'soms' ergens last van te hebben), en het aantal klachten dat 'regelmatig' of 'zeer vaak' voorkomt. Maximum aantal missende waarden: 5.

- **Medicijngebruik**

Aantal vragen: 3

Inhoud: Het gebruik van slaapmiddelen en kalmerende middelen.

Scoring: Deze vragen (69, 70 en 71) worden niet verwerkt tot een schaalscore.

- **Ziekteverzuim**

Aantal vragen: 3

Inhoud: Langdurend en kortdurend verzuim.

Scoring: Deze vragen (72, 73 en 74) worden niet verwerkt tot een schaalscore.

- **Overige vragen: Bedrijf, Functie, Diensttijd, Leeftijd, Geslacht, Totaalbeoordeling**

Aantal vragen: 7

Inhoud: Open vragen om overige problemen en een totaalbeoordeling te geven.

Vergelijkingsgegevens

De resultaten van de vragenlijst kunnen het beste worden geïnterpreteerd door de resultaten te vergelijken met de bevindingen van eerdere onderzoeken. In principe is dit zowel mogelijk voor de losse vragen, als voor de clusterscores, maar alleen met betrekking tot de clusterscores zijn normgegevens gepubliceerd.

In de handleiding van de VOS-D staan voor alle clusters van vragen gemiddelden en standaarddeviaties (een maat voor de spreiding rond het gemiddelde) van een groot aantal groepen werknemers.

Hier geven wij gemiddelden en standaarddeviaties van drie groepen:

- een breed samengestelde steekproef van werknemers (2800 personen)
- productiepersoneel (1290 personen)
(o.a. houtbereiders, houtzagers, chemische procesarbeiders, metaalbewerkers, automonteurs, lassers, chauffeurs, schilders, timmerlieden, magazijnbediendes, inpakkers, plaatwerkers etc.).
- kantoorpersoneel (560 personen)
(o.a. toezichhoudend en leidinggevend administratief personeel, uitvoerende hoofdambtenaren, secretaresses, typisten, boekhouders, informatici etc.)
- middelbaar en hoger personeel (150 personen)
(o.a. middenkaderleden, werkmeesters, beleidsvoerende en hogere leidinggevende functies bij bijvoorbeeld openbaar bestuur, stichtingen, verenigingen, overheid, bedrijfsleiders en afdelingshoofden).

	Totaal		Productie personeel		Kantoor personeel		Hoger en middelbaar personeel	
	gem	std	gem	std	gem	std	gem	std
Overbelasting	2.78	0.52	2.61	0.48	2.86	0.48	3.05	0.44
Rolonduidelijkheid	2.06	0.70	2.09	0.72	2.03	0.68	1.93	0.62
Verantwoordelijkheid	2.83	1.06	2.80	1.00	2.21	0.91	3.74	0.86
Rolconflict	2.14	0.77	2.12	0.80	2.03	0.74	2.20	0.66
Werkplekgebondenheid	1.81	0.48	1.88	0.49	1.79	0.42	1.61	0.39
Gebrek aan medebeslissingsmogelijkh.	2.09	0.75	2.37	0.79	2.05	0.66	1.61	0.53
Onvoldoende zinvol werk	1.48	0.47	1.55	0.51	1.46	0.43	1.32	0.38
Toekomstonzekerheid	2.58	0.74	2.73	0.75	2.52	0.69	2.37	0.70
Gebrek aan soc. onderst. van de chef	1.79	0.53	1.81	0.55	1.76	0.49	1.77	0.54
Gebrek aan soc. onderst. van collega's	1.74	0.44	1.76	0.47	1.69	0.41	1.70	0.40
Gebrek aan tevredenheid over het werk	2.03	0.94	2.36	0.97	1.99	0.89	1.54	0.70
Piekeren	1.56	0.43	1.55	0.44	1.50	0.38	1.65	0.40
Psychische klachten	1.75	0.39	1.78	0.41	1.71	0.35	1.69	0.34

vervolg	Totaal		Productie personeel		Kantoor personeel		Hoger en middelbaar personeel	
Gezondheidsklachten: soms	3.46	3.23	3.76	3.53	3.15	2.90	2.91	2.79
Gezondheidsklachten: vaak	0.59	1.36	0.74	1.53	0.44	1.03	0.28	0.90

Analyse van de resultaten

Bij de analyse van de resultaten wordt de onderzochte groep onderverdeeld in zinvolle subgroepen. In het algemeen zullen dat de verschillende afdelingen of functies zijn waar men in geïnteresseerd is. Vervolgens worden twee vergelijkingen gemaakt:

1. De bevindingen van iedere groep worden voor elk cluster van vragen (elke module) met de normgegevens vergeleken (vergelijking binnen bedrijf/buiten bedrijf).
2. De bevindingen van de groepen worden onderling met elkaar vergeleken. Dit levert een 'relatieve' ('binnen-bedrijfs'-)beoordeling op: waar liggen binnen het bedrijf de belangrijkste problemen?

Bij de vergelijking worden de gemiddelden, per cluster van vragen, van de groepen met elkaar vergeleken. Daarbij wordt steeds aangegeven of de score van de groep 'in belangrijke mate groter', 'ongeveer even groot', of 'in belangrijke mate kleiner' is dat in de groep waarmee vergeleken wordt. Als vuistregel voor wat onder 'in belangrijke mate (dat wil zeggen 'statistisch significant') groter respectievelijk kleiner' wordt verstaan, geldt het volgende. Een verschil is zeker 'statistisch significant' wanneer het groter is dan de helft van de standaarddeviatie van de vergelijkingsgroep.

Een voorbeeld kan dit verduidelijken: stel dat de onderzochte afdeling van 30 personen een gemiddelde scoort van 3.0 op de subschaal overbelasting. Omdat het uitvoerende functies betreft wordt deze afdeling vergeleken met de vergelijkingsgroep 'productiepersoneel'. Deze scoort gemiddeld 2.6 met een standaarddeviatie van 0.5. We willen nu weten of dat verschil al dan niet op toeval berust. Daarom maken we gebruik van de vuistregel. We tellen dus de helft van de standaarddeviatie van de vergelijkingsgroep ($0.5 \times 0.5 = 0.25$) bij het gemiddelde van de afdeling op: $2.6 + 0.25 = 2.85$. Het gemiddelde van de afdeling (3.0) ligt hierboven. Daarom kan besloten worden dat de afdeling significant hoger scoort op 'overbelasting' dan de vergelijkingsgroep.

Het is fraaier om in plaats van van deze vuistregel van toetsingsmethoden uit de toegepaste statistiek gebruik te maken.

Bron

Voor meer gegevens wordt verwezen naar de handleiding van de VOS-D, en naar de Vakgroep Psychologie van Arbeid en Organisatie van de Universiteit van Nijmegen, waar de vragenlijst ontworpen is.

Handleiding

Bergers, G.P.A., Marcelissen, F.H.G. & De Wolff, Ch.J.:
VOS-D. Vragenlijst Organisatiestress-D. Handleiding.
Stress groep publikatie 36, 1986.

Prof. dr. Ch.J. de Wolff
Stressgroep Nijmegen
Psychologie van Arbeid en Organisatie
Psychologisch Laboratorium
Katholieke Universiteit Nijmegen
Montessorilaan 3
6500 HE Nijmegen

VOS-D

VRAGENLIJST ORGANISATIESTRESS-D



STRESSGROEP NIJMEGEN

Aanwijzing voor het invullen van de vragenlijst.

- De vragenlijst zal u waarschijnlijk niet al te veel moeilijkheden opleveren. Bij de meeste vragen staan een aantal nummers, die behoren bij bepaalde antwoorden. Uit die mogelijke antwoorden moet u er telkens een kiezen, die het meest op uw werk of op u zelf van toepassing is. Het nummer dat boven het gekozen antwoord staat moet u omcirkelen. Hieronder staat een voorbeeld:

1	2	3	4
nooit	soms	regelmatig	zeer vaak

Op deze manier geeft u aan dat u kiest voor het antwoord "soms "

- Wanneer u geen enkel antwoordmogelijkheid helemaal goed vindt, kiest u dan degene, die het meest in de buurt komt. Schrijft u er dan bij wat u probleem was bij het beantwoorden van de vraag.
- Gebruikt u volop de mogelijkheid opmerkingen, commentaar, of verduidelijkingen te geven. Hiervoor is ruimte op de achterkant van iedere bladzijde.
- Het is van groot belang dat u, als het enigszins mogelijk is, alle vragen invult. Als u een vraag echt niet kunt beantwoorden, schrijft u er dan bij, waarom niet.

Wij danken U van harte voor uw medewerking.

1. Huidige bedrijf, instelling of werkgever:

2. Kunt u een zo volledig mogelijke omschrijving van uw functie geven?

.....
.....
.....
.....

3. In welk jaar bent u in dienst gekomen van dit bedrijf? 19

4. In welk jaar bent u geboren? 19 ...

5. Wat is uw geslacht?	1	2
	vrouw	man

De eerste serie vragen heeft direkt betrekking op uw werk.

over arbeidsomstandigheden

6. Hoe hoog ligt het werktempo dat van u wordt verlangd?

1	2	3	4	5
zeer hoog	tamelijk hoog	niet hoog niet laag	tamelijk laag	zeer laag

7. Wat vindt u van dit tempo?

1	2	3	4	5
veel te hoog	te hoog	precies goed	te laag	veel te laag

8. Zijn er wel eens momenten dat u extra hard moet werken?

1	2	3	4	5
zeer vaak	vaak	soms	af en toe	zelden

9. Heeft u wel eens meerdere opdrachten tegelijkertijd onderhanden?

1	2	3	4	5
zeer vaak	vaak	soms	af en toe	zelden

10. Heeft u wel eens moeite met uw werk, omdat het in de loop van de tijd steeds ingewikkelder wordt?

1	2	3	4	5
zeer vaak	vaak	soms	af en toe	zelden

11. Zijn er wel eens momenten dat u het rustig aan kunt doen, tijdens uw werk?

1	2	3	4	5
zeer vaak	vaak	soms	af en toe	zelden

12. Heeft u wel eens eigenlijk te weinig tijd om al uw werk af te krijgen?

1	2	3	4	5
zeer vaak	vaak	soms	af en toe	zelden

13. Moet u wel eens werk doen dat te moeilijk voor u is?

1	2	3	4	5
zeer vaak	vaak	soms	af en toe	zelden

Aan de achterkant van deze pagina is plaats voor eventuele aanvulling en commentaar bij de vragen.

14. Maakt u wel eens betaalde overuren?
1. nee
2. ja, en wel gemiddeld ____ uur per maand.

15. Maakt u wel eens onbetaalde overuren?
1. nee
2. ja, en wel gemiddeld ____ uur per maand.

16. Wat vindt u van de totale hoeveelheid werk die u te doen heeft?

1 2 3 4 5
zeer groot groot ongeveer goed klein zeer klein

- 1*
17. Weet u precies wat anderen op uw werk van u verwachten?
- 1 2 3 4 5
zeer precies tamelijk precies enigszins niet zo precies helemaal niet precies

18. Weet u precies waarvoor u wel, en waarvoor u niet verantwoordelijk bent?
- 1 2 3 4 5
zeer precies tamelijk precies enigszins niet zo precies helemaal niet precies

19. Weet u precies hoe uw chef over uw prestaties denkt?
- 1 2 3 4 5
zeer precies tamelijk precies enigszins niet zo precies helemaal niet precies

20. Ligt duidelijk voor u vast, wat precies uw taak is?
- 1 2 3 4 5
zeer precies tamelijk precies enigszins niet zo precies helemaal niet precies

- 1*
21. Hoeveel verantwoordelijkheid hebt u voor het functioneren van een afdeling of van een werkploeg?
- 1 2 3 4 5
zeer weinig weinig enige veel zeer veel

22. Hoeveel verantwoordelijkheid hebt u voor het functioneren van een machine?
- 1 2 3 4 5
zeer weinig weinig enige veel zeer veel

Aan de achterkant van deze pagina is plaats voor eventuele aanvulling en commentaar bij de vragen.

23. Hoeveel verantwoordelijkheid hebt u voor de veiligheid van anderen?	1 zeer weinig	2 weinig	3 enige	4 veel	5 zeer veel
24. Hoeveel verantwoordelijkheid hebt u voor de toekomst van anderen?	1 zeer weinig	2 weinig	3 enige	4 veel	5 zeer veel
25. Krijgt u wel eens tegenstrijdige opdrachten?	1 bijna altijd	2 dikwijls	3 soms	4 zelden	5 bijna nooit
26. Moet u wel eens werk op een andere manier doen dan u zelf zou willen?	1 bijna altijd	2 dikwijls	3 soms	4 zelden	5 bijna nooit
27. Moet u wel eens werk doen dat u liever niet zou doen?	1 bijna altijd	2 dikwijls	3 soms	4 zelden	5 bijna nooit

De volgende vragen hebben betrekking op personen waar u in uw werk mee te maken heeft.

28. Hoe is de verstandhouding					
a. met uw chef(s)?	1 zeer goed	2 goed	3 matig	4 slecht	
b. met uw kollega's?	1 zeer goed	2 goed	3 matig	4 slecht	
29. Hoe vaak doen er zich conflicten voor					
a. met uw chef(s)?	1 zeer vaak	2 vaak	3 af en toe	4 nooit	
b. met uw kollega's?	1 zeer vaak	2 vaak	3 af en toe	4 nooit	
30. Wanneer er problemen op het werk zijn, kunt u er dan over praten					
a. met uw chef(s)?	1 altijd	2 meestal wel	3 vaak niet	4 nooit	
b. met uw kollega's?	1 altijd	2 meestal wel	3 vaak niet	4 nooit	

Aan de achterkant van deze pagina is plaats voor eventuele aanvulling en commentaar bij de vragen.

31. In hoeverre kunt u op de volgende personen rekenen, wanneer u het in uw werk wat moeilijk krijgt?

	1	2	3	4
a. op uw chef(s)?	altijd	meestal wel	vaak niet	nooit

	1	2	3	4
b. op uw kollega's?	altijd	meestal wel	vaak niet	nooit

32. Voelt u zich gewaardeerd in uw werk?

	1	2	3	4
a. door uw chef(s)?	altijd	meestal wel	vaak niet	nooit

	1	2	3	4
b. door uw kollega's?	altijd	meestal wel	vaak niet	nooit

33. Moet u voor uw werk altijd op dezelfde plek zijn, bijvoorbeeld aan een machine, of aan een bureau?

1	2
ja	nee

34. Kunt u gemakkelijk even van uw werk weg, wanneer dit nodig is?

1	2	3	4
altijd	meestal wel	vaak niet	nooit

35. Kunt u even van uw werk weg om bijvoorbeeld een praatje te maken, of koffie te halen?

1	2	3	4
altijd	meestal wel	vaak niet	nooit

36. Kunt u meebeslissen over de manier waarop het werk verricht moet worden?

1	2	3	4
altijd	meestal wel	vaak niet	nooit

37. Kunt u invloed uitoefenen op het werktempo?

1	2	3	4
altijd	meestal wel	vaak niet	nooit

38. Voelt u zich betrokken bij uw werk?

1	2	3	4
altijd	meestal wel	vaak niet	nooit

39. Is het werk dat u doet zinvol?

1	2	3	4
altijd	meestal wel	vaak niet	nooit

40. Is het werk belangrijk in een groter geheel?

1	2	3	4
altijd	meestal wel	vaak niet	nooit

Aan de achterkant van deze pagina is plaats voor eventuele aanvulling en commentaar bij de vragen.

De volgende vragen hebben te maken met uw toekomstverwachtingen, wat betreft het werk.

41. Verwacht u dat u over vijf jaar nog werk zult hebben?	1 zeker wel	2 waarschijnlijk wel	3 misschien	4 waarschijnlijk niet	5 zeker niet
42. Verwacht u dat u uw huidige baan de komende vijf jaar zult houden?	1 zeker wel	2 waarschijnlijk wel	3 misschien	4 waarschijnlijk niet	5 zeker niet
43. Verwacht u promotie te maken in de komende jaren?	1 zeker wel	2 waarschijnlijk wel	3 misschien	4 waarschijnlijk niet	5 zeker niet
44. Verwacht u dat uw huidige kennis en ervaring over vijf jaar nog van nut zullen zijn?	1 zeker wel	2 waarschijnlijk wel	3 misschien	4 waarschijnlijk niet	5 zeker niet

Nu volgen een aantal uitspraken over uw werk. Wilt u per uitspraak aangeven in hoeverre u er mee eens bent?

45. Mijn werk is saai en eentonig.	1 geheel mee eens	2 enigszins mee eens	3 niet eens niet oneens	4 enigszins oneens	5 geheel oneens
46. Mijn werk is van dien aard, dat het waard is om je er voor in te spannen.	1 geheel mee eens	2 enigszins mee eens	3 niet eens niet oneens	4 enigszins oneens	5 geheel oneens
47. Ik zou mijn baan niet willen ruilen voor een andere.	1 geheel mee eens	2 enigszins mee eens	3 niet eens niet oneens	4 enigszins oneens	5 geheel oneens

De volgende vragen hebben als onderwerp of u thuis nog veel met het werk bezig bent.

48. Kunt u het werk thuis van u afzetten?	1 altijd	2 soms niet	3 vaak niet	4 zeer vaak niet
---	-------------	----------------	----------------	---------------------

Aan de achterkant van deze pagina is plaats voor eventuele aanvulling en commentaar bij de vragen.

49. Praat u thuis over uw werk? 1 2 3 4
zeer vaak vaak soms nooit

50. Zijn er hobby's, sporten, of andere activiteiten,
waaraan u een belangrijk deel van uw vrije tijd besteedt? 1 2
ja nee

De volgende vragen hebben betrekking op punten waarom u zich zorgen zou kunnen maken.

Beleefde met werk

51. Maakt u zich wel eens bezorgd over
de toekomst van uw bedrijf? 1 2 3 4
zeer vaak vaak af en toe nooit

52. Maakt u zich wel eens bezorgd over de
verstandhouding met uw kollega's of met
uw chef? 1 2 3 4
zeer vaak vaak af en toe nooit

53. Maakt u zich wel eens bezorgd, omdat u
aan tegenstrijdige opdrachten moet
voldoen? 1 2 3 4
zeer vaak vaak af en toe nooit

54. Maakt u zich wel eens bezorgd, dat u
uw werk niet aankunt? 1 2 3 4
zeer vaak vaak af en toe nooit

De volgende vragen hebben betrekking op uw gezondheid.

Heeft u gedurende de afgelopen maand de onderstaande ervaringen tijdens uw werk gehad?
En zo ja, hoe vaak?

55. Trilden uw handen wel eens zodanig, dat u er zich ongerust over maakte?	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak
56. Was u ongerust over kortademigheid, terwijl u geen vermoeiend werk deed en niet in beweging was?	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak
57. Maakte u zich ongerust over plotselinge hartkloppingen?	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak
58. Maakte u zich wel eens ongerust, dat uw hart sneller klopte dan normaal?	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak
59. Maakte u zich wel eens ongerust over een van streek geraakte maag, of maagpijn?	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak
60. Uw handen zweetten zo, dat ze vochtig en klam aanvoelden.	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak
61. U had vlagen van duizeligheid.	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak
62. U had aanvallen van hoofdpijn.	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak
63. U verkeerde in een slechte gezondheids-toestand, hetgeen uw werk beïnvloedde.	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak

En is het de laatste maanden wel eens voorgekomen,

64. Dat u geen eetlust had?	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak
65. Dat u moeite had om 's-nachts te slapen?	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak
66. Dat u nogal eens hartkloppingen of bonzingen in de hartstreek had?	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak
67. Dat u wel eens pijnen in uw borst of hartstreek had?	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak
68. Dat u zich sneller dan gewoonlijk moe voelde?	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak
69. Gebruikt u wel eens slaapmiddelen?	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak
70. Gebruikt u wel eens kalmerende middelen?	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak
71. Gebruikt u regelmatig andere medicijnen?	1 nooit	2 soms	3 regelmatig	4 zeer vaak

72. Hoeveel dagen bent u de afgelopen 12 maanden vanwege ziekte niet op uw werk geweest? _____ dagen

73. Kunt u zich het aantal dagen herinneren, dat u de afgelopen 12 maanden voor een wat langere tijd (dus niet zo maar enkele dagen) vanwege ziekte afwezig was? _____ dagen

74. Wat was de oorzaak van de boven aangeduide, wat langduriger afwezigheid?

.....
.....

Aan de achterkant van deze pagina is plaats voor eventuele aanvulling en commentaar bij de vragen.

Het onderwerp van de volgende vragen is hoe u zich voelt tijdens uw werk.
Kunt u aangeven hoe vaak u zich zo voelt?

Handwritten note: 75-84: 1-4

75. Ik voel mij kwaad	1 bijna nooit	2 soms	3 vaak	4 zeer vaak
76. Ik voel mij ontspannen	1 bijna nooit	2 soms	3 vaak	4 zeer vaak
77. Ik voel mij verward	1 bijna nooit	2 soms	3 vaak	4 zeer vaak
78. Ik voel mij opgewekt	1 bijna nooit	2 soms	3 vaak	4 zeer vaak
79. Ik voel mij zenuwachtig	1 bijna nooit	2 soms	3 vaak	4 zeer vaak
80. Ik voel mij neerslachtig	1 bijna nooit	2 soms	3 vaak	4 zeer vaak
81. Ik voel mij rustig	1 bijna nooit	2 soms	3 vaak	4 zeer vaak
82. Ik voel mij gefrustreerd	1 bijna nooit	2 soms	3 vaak	4 zeer vaak
83. Ik voel mij eenzaam	1 bijna nooit	2 soms	3 vaak	4 zeer vaak
84. Ik voel mij onverstoorbaar	1 bijna nooit	2 soms	3 vaak	4 zeer vaak
85. Ik voel mij geïrriteerd	1 bijna nooit	2 soms	3 vaak	4 zeer vaak

86. Kunt u in een paar woorden aangeven, of u over het algemeen het gevoel hebt "goed te zitten" wat betreft uw werk?

.....
.....
.....

87. Zijn er nog problemen in verband met uw werk, waarvan u vindt dat zij in deze vragenlijst ten onrechte niet aan de orde gekomen zijn?

.....
.....
.....

Dit was de laatste vraag van het Stress onderzoek.
Wij danken u van harte, dat u de moeite genomen hebt deze vragenlijst in te vullen.
Zou u tot slot in het kort kunnen aangeven, of u problemen heeft gehad bij het invullen van de vragenlijst, en hoeveel tijd het invullen u ongeveer heeft gekost?

.....
.....
.....

Het invullen van de vragenlijst kostte mij ongeveer

_____ minuten.

BIJLAGE 3

WEBA-METHODIEK

WEBA betekent Welzijn Bij de Arbeid. De WEBA is een methode om o.a. stressoren en regelmogelijkheden vast te stellen in de arbeidsinhoud en de organisatie van de arbeid. In termen van de projectgroep: 'Een methode om welzijnsrisico's in kaart te brengen. Welzijnsrisico's zijn de kansen op het ontstaan van stress, en het ontbreken van mogelijkheden om te leren en zich te ontwikkelen in de functie. Het ontstaan van stress wordt dan opgevat als een discrepantie tussen regelvereisten (problemen in het werk) en regelmogelijkheden.'

De WEBA sluit daarbij aan bij de in hoofdstuk 1 genoemde bepalingen in artikel 3 van de Arbowet. Het is een systematische methode die in principe ook toegepast kan worden door belangstellenden die geen bijzondere deskundigheid bezitten. Een belangrijk kenmerk van de WEBA is dat uit de methodiek ook regels voor verbetering kunnen worden afgeleid.

Voor een functie worden de volgende vragen beantwoord:

- Is de functie 'volledig', dat wil zeggen bevat deze naast uitvoerende werkzaamheden ook voldoende ondersteunende en voorbereidende taken?
- Bevat de functie voldoende organiserende taken: kan de werknemer beslissingen nemen óver het werk en zijn of haar chef of andere afdelingen inschakelen om problemen in het werk op te lossen? Dit kan ook in de vorm van werkoverleg.
- Bestaat de functie uit voldoende niet-kortcyclische taken (kortcyclische taken zijn taken met een cyclustijd korter dan 90 seconden)? Deze taken moeten vermeden worden.
- Is er een evenwichtige verdeling van moeilijke en gemakkelijke taken in de functie? Moeilijke taken zijn taken waar je 'je kop goed bij moet houden'.
- Is er voldoende autonomie in de functie? Dat betekent dat werknemers zélf aspecten van het werk (b.v. het tempo, de methode, de volgorde) kunnen variëren (regelmogelijkheden).
- Zijn er voldoende contactmogelijkheden in de functie? Het gaat dan

om ondersteuningscontacten tijdens samenwerking met collega's, om functionele contacten over het werk en om sociale contacten.

- Krijgen de werknemers voldoende informatie op werkplekniveau en op ondernemingsniveau?

Bij het beantwoorden van deze vragen wordt gebruik gemaakt van de resultaten van een inventarisatie van regelproblemen. Dat zijn problemen die de werknemer niet kan oplossen omdat de regelmogelijkheden tekort schieten. Regelproblemen kunnen betrekking hebben op de normen (hoeveelheid, kwaliteit, werkinstructies), het materiaal (of mensen, cliënten) dat bewerkt of behandeld moet worden, de middelen waarmee gewerkt wordt (gereedschappen, mensen), de arbeidshandelingen, de fysieke omgeving (geluid, verlichting e.d.), enzovoort.

De WEBA-methodiek verloopt in drie fasen: een beschrijving, een beoordeling en een rapportage. Die rapportage is in de vorm van een zogenaamd welzijnsprofiel. Dat betekent dat per functie een plaatje wordt gemaakt waaruit blijkt waar knelpunten op het gebied van werkstress zitten. Hieronder staat zo'n profiel van een bepaalde afdelingschef. Let op: het profiel is niet zonder meer geldig voor elke afdelingschef.



Uit het profiel kan afgeleid worden waar en in welke mate verbeteringen nodig zijn. De afdelingschef heeft te weinig organiserende taken. Op de

overige aspecten scoort de functie slechts beperkt, behalve op het aspect niet-kortcyclische taken. Het meest voor de hand ligt dus om eerst de bevoegdheden van de afdelingschef te vergroten. De functie wordt dan vollediger.

De WEBA-methodiek is met een uitgebreide handleiding uitgebracht door het Directoraat Generaal van de Arbeid van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De methodiek is ontwikkeld door drie instituten: het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg (NIPG-TNO, Leiden), het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA, Amsterdam) en het Instituut voor Arbeidsvraagstukken (IVA, Tilburg).

Voor de preciese methodiek verwijzen we naar die handleiding: Projectgroep Welzijn bij de Arbeid: Functieverbetering en organisatie van de arbeid, Directoraat Generaal van de Arbeid, Den Haag, 1989 (S-71). Voor meer informatie kan contact worden opgenomen met de Projectgroep WEBA, per adres NIPG/TNO, Leiden of NIA, Amsterdam (zie bijlage 9).

BIJLAGE 4

CHECKLIST ARBEIDSINHOUD

Hieronder staat een lijst met 19 vragen, die per afdeling beantwoord kunnen worden. Met enige redactionele aanpassing zijn de vragen ook per functie te beantwoorden.

Zet een kruisje als het gestelde van toepassing is. Vervolgens kan een somscore worden berekend door het aantal kruisjes op te tellen.

De somscore moet zo laag mogelijk zijn. Hoe hoger het aantal kruisjes, des te groter is het aantal problemen op het terrein van de arbeidsinhoud en de organisatie van de arbeid.

Elk afzonderlijk kruisje verdient aparte aandacht.

Een 'meer deskundige' methodiek om de arbeidsinhoud te onderzoeken is de WEBA-methodiek (zie bijlage 3).

- 1. Kortcyclische taken komen veel voor (een taak is kortcyclisch als telkens na minder dan 1,5 minuut weer met dezelfde handeling begonnen moet worden, dat wil zeggen als de cyclus korter dan 1,5 minuut is).
- 2. Eentonige of monotone taken komen veel voor (dit zijn taken die na korte tijd op routine kunnen worden gedaan).
- 3. Taken waarbij een hoge mate van geestelijke concentratie is vereist (waaraan men zich niet kan onttrekken) komen veel voor.
- 4. Het werk op de afdeling is in sterke mate in stukjes verdeeld. Ieder levert een kleine bijdrage aan het 'produkt' van de afdeling.
- 5. Het werk is emotioneel belastend, bijvoorbeeld door de sociale relaties met patiënten, cliënten, pupillen etc.
- 6. Er wordt vaak onder grote tijdsdruk gewerkt of naar 'deadlines' toegewerkt, of de produktienormen zijn moeilijk te halen.
- 7. Eenzame arbeidsplaatsen komen voor.

- 8. Het komt vaak voor dat de organisatie van het werk en/of de werk-procedures niet kloppen.
- 9. Het komt vaak voor dat de werkvoorbereiding door andere afdelingen onvoldoende is.
- 10. Het komt vaak voor dat de ondersteuning van het werk door andere afdelingen onvoldoende is.
- 11. Het komt vaak voor dat er problemen (storingen, defecten, stilstand) zijn met het gereedschap, de machines, de instrumenten of de programmatuur (software).
- 12. Er is geen regelmatig werkoverleg, of er is weliswaar werkoverleg, maar het is meestal niet mogelijk om daarin problemen over het werk naar voren te brengen.
- 13. De werknemers kunnen het tempo waarin ze werken niet of nauwe-lijks zelf regelen.
- 14. De werknemers kunnen niet of nauwelijks, binnen bepaalde ruime re-gels, zelf hun werkmethode kiezen.
- 15. Er is onvoldoende gelegenheid voor werknemers om elkaar, als dat nodig is, een handje te helpen.
- 16. De werknemers krijgen onvoldoende informatie over het resultaat van hun werk.
- 17. Er is onvoldoende gelegenheid voor een praatje tussendoor met colle-ga's.
- 18. Het is vaak niet mogelijk om bij problemen zelf contact op te nemen met de chef/baas.
- 19. De werknemers kunnen meestal niet zelf contact opnemen met een collega of chef van een andere afdeling om over problemen te over-leggen.

..... kruisjes (somscore op de checklist)

BIJLAGE 5

CHECKLIST ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

Hieronder staat een checklist met 16 vragen, die per afdeling of functie, beantwoord kunnen worden. Het antwoord is steeds 'ja' of 'nee'. De bijbehorende punten worden per functie of afdeling opgeteld. Hoe hoger de somscore des te meer problemen er zijn met de arbeidsomstandigheden. Op die vragen waar het antwoord een '1' oplevert, zijn verbeteringen dringend gewenst.

Een 'meer deskundige' methodiek om de arbeidsomstandigheden te onderzoeken is de ASA-methodiek (zie hoofdstuk 5).

- | | |
|---|-----------------|
| 1. Verricht de werknemer meer dan vier uur per dag zittend werk? | |
| Zo ja, heeft de werknemer een verstelbare stoel? | ja= 0 nee= 1 |
| Zo nee, heeft de werknemer een stasteun ter beschikking? | ja= 0 nee= 1 |
| 2. Kan de werknemer zijn werkplek regelmatig verlaten? | ja= 0 nee= 1 |
| 3. Verricht de werknemer zijn werk in een voortdurend gebogen of gedraaide houding? | ja= 1 nee= 0 |
| 4. Moet de werknemer frequent zware voorwerpen tillen of grote krachten uitoefenen? | ja= 1 nee= 0 |
| 5. Is er voldoende licht om het werk goed te verrichten? | ja= 0 nee= 1 |
| 6. Is er sprake van hinderlijke spiegeling of verblinding tijdens de werkzaamheden? | ja= 1 nee= 0 |
| 7. Is er op de werkplek een hoog of storend geluidsniveau? | ja= 1 nee= 0 |

- | | |
|--|----------------|
| 8. Is de temperatuur op de werkplek te hoog of te laag? | ja= 1 nee= 0 |
| 9. Is er sprake van hinderlijke tocht op de werkplek? | ja= 1 nee= 0 |
| 10. Zijn informatiepunten (instrumenten, lampjes, geluidssignalen e.d.) goed waar te nemen en begrijpelijk? | ja= 0 nee= 1 |
| 11. Zijn bedieningsmiddelen (knoppen, hendels, schakelaars, draaiwielen e.d.) goed te bereiken en logisch opgesteld? | ja= 0 nee= 1 |
| 12. Zijn er onveilige situaties op de werkplek? | ja= 1 nee= 0 |
| 13. Is er sprake van hinderlijke hand-arm- of lichaamstrillingen in het werk? | ja= 1 nee= 0 |
| 14. Bestaan er gezondheidsrisico's door blootstelling aan chemische stoffen? | ja= 1 nee= 0 |
| 15. Bestaat er risico op het oplopen van infecties? | ja= 1 nee= 0 |
| 16. Bestaat er risico op blootstelling aan straling (bijvoorbeeld radioactieve straling)? | ja= 1 nee= 0 |

BIJLAGE 6

CHECKLIST ARBEIDSVOORWAARDEN

De Checklist Arbeidsvoorwaarden telt 13 vragen. Deze kunnen het beste per afdeling of functie worden beantwoord. De checklist kan ook gebruikt worden om een beeld te krijgen van de arbeidsvoorwaarden voor het bedrijf als geheel. De antwoorden in de rechterkolom worden opgeteld. Hoe meer kruisjes er in de rechterkolom staan hoe meer er aan te merken valt op het sociale beleid in het bedrijf en hoe groter de kans dat de arbeidsvoorwaarden stress veroorzaken. Elk kruisje in de rechterkolom verdient aparte aandacht van het bedrijf.

- | | | | | |
|--|-----------|-----------------------|-------------|----------------------------------|
| 1. Zijn de loopbaanmogelijkheden voldoende? | Voldoende | <input type="radio"/> | Onvoldoende | <input type="radio"/> |
| 2. Zijn de scholingsmogelijkheden voldoende? | Voldoende | <input type="radio"/> | Onvoldoende | <input type="radio"/> |
| 3. Wordt de werkgelegenheid bedreigd, bijvoorbeeld ten gevolge van reorganisaties? | Nee | <input type="radio"/> | Ja | <input type="radio"/> |
| 4. Is de beloning (in geld en/of natura) goed of slecht ten opzichte van vergelijkbare functies elders? | Goed | <input type="radio"/> | Slecht | <input type="radio"/> |
| 5. Kunnen verlofdagen opgenomen worden wanneer men dat zelf wil? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 6. Zijn de werk- en rusttijden (begintijden, eindtijden, pauzes) goed geregeld? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 7. Wordt er veel met tijdelijke contracten gewerkt? | Nee | <input type="radio"/> | Ja | <input checked="" type="radio"/> |
| 8. Wordt er veel met uitzendkrachten gewerkt? | Nee | <input type="radio"/> | Ja | <input type="radio"/> |
| 9. Worden vacatures snel vervuld? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 10. Is vervanging mogelijk bij ziekte? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 11. Zijn er problemen over overwerk (te veel, te laat aangekondigd, onvoldoende gecompenseerd in geld of tijd etc.)? | Nee | <input type="radio"/> | Ja | <input type="radio"/> |
| 12. Is er sprake van tariefloos of stukloon? | Nee | <input type="radio"/> | Ja | <input type="radio"/> |
| 13. Zijn de kantinevoorzieningen goed? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |

BIJLAGE 7

CHECKLIST ARBEIDSVERHOUDINGEN

De Checklist Arbeidsverhoudingen telt 10 vragen. Deze kunnen het beste per afdeling (of functie) worden ingevuld. Het is ook mogelijk om met de lijst een beeld te krijgen van het gehele bedrijf. Er kan een somscore berekend worden voor de checklist door de 'nee-antwoorden' op de vragen 1, 2, 3, 4, 5, 7, en 10 op te tellen en daarbij de 'ja-antwoorden' op de vragen 6, 8, en 9 op te tellen. Hoe hoger de somscore des te groter de samenwerkings- en zeggenschapsproblemen en de problemen met de werksfeer. Elk 'nee-antwoord' op de vragen 1, 2, 3, 4, 5 en 7 en elk 'ja-antwoord' op de vragen 6, 8 en 9 verdient aparte aandacht.

- | | | |
|--|--------------------------|---------------------------|
| 1. Wordt er door de directe leiding voldoende rekening gehouden met de mening van de werknemers? | Ja <input type="radio"/> | Nee <input type="radio"/> |
| 2. Wordt er door de directe leiding voldoende ondersteuning in het werk geboden? | Ja <input type="radio"/> | Nee <input type="radio"/> |
| 3. Worden de werknemers voldoende op de hoogte gehouden van wat zich in het bedrijf afspeelt? | Ja <input type="radio"/> | Nee <input type="radio"/> |
| 4. Is de onderlinge sfeer meestal goed op het werk? | Ja <input type="radio"/> | Nee <input type="radio"/> |
| 5. Kunnen werknemers een beroep doen op één of meerdere collega's als het nodig is? | Ja <input type="radio"/> | Nee <input type="radio"/> |
| 6. Worden werknemers in het werk teveel op hun vingers gekeken? | Ja <input type="radio"/> | Nee <input type="radio"/> |
| 7. Is er een goed functionerend werkoverleg? | Ja <input type="radio"/> | Nee <input type="radio"/> |
| 8. Komt er discriminatie (naar sexe, huidskleur etc.) voor? | Ja <input type="radio"/> | Nee <input type="radio"/> |
| 9. Komen er ongewenste intimiteiten voor? | Ja <input type="radio"/> | Nee <input type="radio"/> |
| 10. Is er voldoende waardering voor het werk dat gedaan wordt? | Ja <input type="radio"/> | Nee <input type="radio"/> |

BIJLAGE 8

VRAGENLIJST ONDERZOEK ERVAREN GEZONDHEID (VOEG)

Inhoud, afname en wijze van scoren van de vragenlijst

Het afnemen van de VOEG is alleen zinvol als de onderzochte groep werknemers (per afdeling of functie) voldoende groot is. Als vuistregel kan worden aangehouden dat een groep minimaal 10 (en liefst meer dan 15 personen) moet tellen. De lijst is niet bedoeld voor individuele diagnostiek maar om op groepsniveau informatie te verkrijgen.

De VOEG is ontwikkeld door Dirken (1969). Het is een betrouwbaar meetinstrument dat vanwege zijn beperkte omvang en eenvoudige scoring veel gebruikt wordt om stress- en gezondheidsklachten vast te stellen, niet alleen bij werknemers maar ook bij de algehele bevolking (onder andere door het CBS).

De VOEG telt 21 vragen. Gevraagd wordt naar vermoeidheidsklachten, cardiovasculaire klachten, maagklachten, en klachten aan het bewegingsapparaat. Elke klacht wordt met 'ja' of 'nee' beantwoord. De klachten worden opgeteld. De minimumscore is dus 0 en de maximumscore is 21. Het invullen van de VOEG kost slechts enkele minuten.

Vergelijkingsgegevens

Er kan eenvoudig het gemiddelde klachtenniveau van een afdeling of een functie worden berekend. Dat gemiddelde kan weer vergeleken worden met dat van andere functies (of afdelingen) in het bedrijf en/of met externe vergelijkingsgroepen.

De gemiddelde score op de VOEG is voor Nederlandse werknemers in administratieve functies 2.0 (standaarddeviatie -een maat voor spreiding rond het gemiddelde- 2.7). De gemiddelde score voor Nederlandse werknemers in ambachtelijke en industriële-functies is 2.7 (standaarddeviatie 3.3).

Bron

De VOEG is oorspronkelijk ontwikkeld door Dirken (Dirken, J.M.: Arbeid en stress. Groningen, Wolters Noordhof, 1969).

Voor nadere informatie wordt verwezen naar:
Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg TNO
Postbus 124
2300 AC Leiden
contactpersoon: Dr. M.A.J. Kompier (071-181181)

De Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid (VOEG).

- | | | | | |
|---|----|-----------------------|-----|-----------------------|
| 1. Hebt u nogal eens pijnen in uw borst of hartstreek? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 2. Hebt u nogal eens hartkloppingen of bonzingen in uw hartstreek? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 3. Is uw eetlust minder dan u normaal acht? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 4. Hebt u nogal eens een opgezet of drukkend gevoel in uw maagstreek? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 5. Bent u gauw kortademig? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 6. Hebt u nogal eens pijn in uw maagstreek? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 7. Hebt u vaak een vieze of zoetige smaak in uw mond? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 8. Is uw maag nogal eens van streek? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 9. Hebt u het nogal eens benauwd op uw borst? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 10. Hebt u nogal eens klachten over pijn in botten en spieren? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 11. Hebt u nogal eens last van rugpijnen? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 12. Hebt u vaak een gevoel van moeheid? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 13. Hebt u nogal eens last van hoofdpijn? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 14. Hebt u nogal eens maagklachten? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 15. Bent u nogal eens duizelig? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 16. Is uw buik nogal eens van streek? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 17. Voelt u zich nogal eens slaperig of suffig? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 18. Hebt u wel eens een verdoofd gevoel of tintelingen in uw ledematen? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 19. Voelt u zich nogal eens lusteloos? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 20. Staat u in de regel 's ochtends moe en niet uitgerust op? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |
| 21. Voelt u zich gauwer moe dan u normaal acht? | Ja | <input type="radio"/> | Nee | <input type="radio"/> |

BIJLAGE 9

ADRESSEN EN INSTANTIES

Arbeidsinspectie, acht districten:

1. Maastricht, St. Pieterskade 26	6212 AD	043-219251
2. Breda, Vismarktstraat 28	4811 WE	076-223400
3. Rotterdam, Stadionweg 43c	3077 AS	010-4798300
4. Nieuwegein, Florijnburg 41	3437 SR	03402-94511
5. Zoetermeer, Bredewater 18	2715 CA	079-710101
6. Amsterdam, Leeuwendalersweg 21	1055 JE	020-5812612
7. Groningen, Engelse Kamp 4	9722 AX	050-225880
8. Deventer, Smedenstraat 284	7411 RD	05700-14745

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Directoraat-Generaal van de Arbeid

Afdeling Arbeidgezondheidskunde/Afdeling Arbeidsinhoud en Ergonomie

Postbus 90801

2509 LV Den Haag

telefoon: 070-3335261

Federatie van Arbo- en Bedrijfsgezondheidsdiensten (FAB)

Postbus 82157

2508 ED Den Haag

telefoon: 070-3544200

Gemeenschappelijk Administratiekantoor AdviesBureau voor Arbeidsomstandigheden en Verzuimpreventie (GAK-AB)

Postbus 8300

1005 CA Amsterdam

telefoon: 020-6566000

Landelijk Centrum GVO (Gezondheidsvoorlichting en -opvoeding)

Postbus 5104

3502 JC Utrecht

telefoon: 030-910244

TNO Instituut voor Preventief Gezondheidsonderzoek (TNO-IPG)

Postbus 124
2300 AC Leiden
telefoon: 071-181181

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA

De Boelelaan 30
Postbus 75665
1070 AR Amsterdam
telefoon: 020-5498611

Studiecentrum Arbeid en Gezondheid

Faculteit der Geneeskunde
Universiteit van Amsterdam
Meibergdreef 15
1105 AZ Amsterdam
telefoon: 020-5665151

DANKWOORD

De auteurs bedanken de leden van de DGA-begeleidingscommissie:
H.M. Bekkering (voorzitter, later opgevolgd door) M.G. den Held,
J. Donkersloot, E.G.T. van der Poel, G.E. Evers, A.P. Buunk en
C.M. Helms.

Voorts wensen de auteurs een groot aantal mensen te bedanken die commentaar geleverd hebben op (onderdelen van) conceptversies van dit handboek. Het gaat (in alfabetische volgorde) om de volgende personen:

M.B. Berndsén, P.F.M. Beumer, D.H.J. Blom, Tj. De Boorder, J. Bosman,
J. Dam, J. Dul, J. Engwerda, C.L. Ekkers, A.W.K. Gaillard,
R.W.M. Gründemann, J. Ligteringen, C.H.J.M. Opmeer, A.R. Polman,
M.L.I. Pokorny, F.D. Pot, J.S. Sikkema, P.G.W. Smulders, I.J.M. Urlings,
S. Vaas, C.J. Wientjes en J.H.B.M. Willems.

Stress beïnvloedt de gezondheid en het functioneren en leidt zo tot hoge kosten. Toch bestaat in ons land geen traditie rond stresspreventie of -reductie. En het is juist zaak werkstress bij de bron te bestrijden. Dat kan het beste met goed op elkaar afgestemde maatregelen, deels gericht op de arbeidssituatie en deels op betrokkenen. Meestal wordt nog te snel gekozen voor maatregelen die vooral op de werknemer zijn gericht, terwijl de stressbron juist vaak in het werk ligt. Door recente wetenschappelijke inzichten te koppelen aan in de praktijk bruikbaar gebleken instrumenten, biedt dit Handboek Werkstress een systematische aanpak van werkstress. Zo kunt u oorzaken en gevolgen van stress leren onderkennen en zorgvuldig maatregelen tegen werkstress kiezen. Het boek is geschreven bij het NIPG/TNO in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het is in eerste instantie bedoeld voor personeelsfunctionarissen, bedrijfsartsen, verpleegkundigen en bedrijfsmaatschappelijk werkers, ergonomen, veiligheidskundigen en bedrijfspsychologen. Maar ook voor management en werknemersvertegenwoordigers zal deze uitgave bruikbare aanknopingspunten bieden.

ANDERE RELEVANTE NIA-UITGAVEN:

- * Aanpak ziekteverzuim: beter inzicht in wetgeving, registratie, kosten en achtergronden van verzuim.
- * Psychische problemen en de werksituatie: handboek voor een actieve sociaal-medische begeleiding.
- * Meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA).