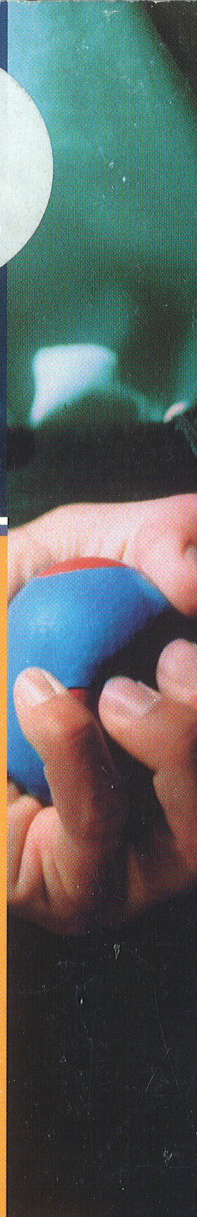


67
/126

ARBO

CONVENANT



Maatregelen werkdruk en werkstress

Catalogus ontwikkeld in het kader van arboconvenanten:
stand der wetenschap 2001

D.J. Klein Hesselink
J.J.L. van der Klink
S. Vaas
J.H. Houtveen
S.J. Frielink

TNO Arbeid, Hoofddorp



TN0124611

Maatregelen werkdruk en werkstress

TNO ARBEID
BIBLIOTHEEK
POSTBUS 718
2130 AS HOOFDDORP
TEL. 023-5549 468

NR. 47539
plaats 67-126

Ontwerp binnenwerk en zetwerk:
Tappan

© Ministerie van SZW

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het ministerie van SZW.

Verkoop

Elsevier bedrijfsinformatie bv
Postbus 808, 7000 AV DOETINCHEM
Telefoon (0314) 35 83 58, telefax (0314) 34 90 48

Maatregelen werkdruk en werkstress

Catalogus ontwikkeld in het kader van
arboconvenanten:
stand der wetenschap 2001

**D.J. Klein Hesselink
J.J.L. van der Klink
S. Vaas
J.H. Houtveen
S.J. Frielink**

**met bijdragen van:
J.P.M. van Schie en
C.M. Bosch**

**Onderzoek verricht in opdracht van het ministerie van
Sociale Zaken en Werkgelegenheid door SKB
Expertisecentrum voor Arbeid en Gezondheid
en TNO Arbeid**

november 2001

Inhoud

	Voorwoord	6
	Leeswijzer	8
1	Over werkdruk en maatregelen	9
1.1	Wat is werkdruk?	12
1.2	Hoeveel mensen staan aan werkdruk bloot?	14
1.3	Hoe ontstaat werkdruk, wat zijn de bronnen?	16
1.4	Typen problemen en soorten maatregelen	18
1.5	Integrale aanpak vanuit de onderneming	20
1.6	Conclusies voor een branchespecifieke aanpak in een Arbo-convenant	21
2	Maatregelen in het kort	25
3	Maatregelen uitgebreid	35
3.1	Maatregelen op macro-economisch niveau	36
3.2	Maatregelen op het niveau van het productieproces	43
	3.2.1 Organisatieontwerp	43
3.3	Maatregelen op het niveau van de werkorganisatie	50
	3.3.1 Werk- en rusttijden	51
	3.3.2 Flexibele werk- en werktijdarrangementen	55
	3.3.3 Autonome taakgroepen, zelfsturende teams	59
	3.3.4 Overige aanpassingen van de werkorganisatie	66
3.4	Maatregelen op het niveau van de taakstructuur	69
	3.4.1 Multi-inzetbaarheid	70
	3.4.2 Functioneringsgesprekken	75
3.5	Maatregelen op het niveau van de communicatiepatronen	77
	3.5.1 Werknemersparticipatie	77
	3.5.2 Werkoverleg	81
	3.5.3 Trainingen voor leidinggevenden	85
3.6	Maatregelen op het niveau van de individuele werknemer	87
	3.6.1 Inleiding	87
	3.6.2 De maatregelen uitgewerkt	94
	3.6.3 De toepassings- of implementatievormen uitgewerkt	115

4	De aanpak van werkdruk in een arbeidsorganisatie 133
4.1	Van probleem tot maatregel 134
4.1.1	Partijen in het overleg over maatregelen 136
4.1.2	De problemen voor de werknemer 139
4.1.3	De problemen voor de direct leidinggevende 144
4.1.4	De problemen van bedrijven en instellingen 152
4.1.5	De problemen op het niveau van de sector 160
4.2	Op weg naar een succesvolle aanpak 164
4.2.1	Een werkdrukbeleid 164
4.2.2	HRM beleid 170
4.2.3	Samenvatting 173

Bijlagen

1	Literatuurlijst 176
2	Geïnterviewde deskundigen 193
3	Zoekstrategie literatuurstudie 194
4	Wettelijke grondslag 196

Voorwoord

Voor u ligt de catalogus 'Maatregelen werkdruk en werkstress'. Deze catalogus biedt een overzicht van alle effectieve maatregelen waarover tot op heden gegevens over de effectiviteit bekend zijn. Bij het opstellen van dit overzicht is gebruik gemaakt van zowel nationale als internationale literatuur en zijn deskundigen uit de praktijk en de wetenschap ondervraagd. Op deze wijze is als het ware 'de stand der wetenschap' op het terrein van maatregelen anno 2001 in kaart gebracht.

Deze catalogus is ontwikkeld in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. De catalogus kan van nut zijn voor elke organisatie die werkdruk en werkstress aan wil pakken. In eerste instantie is deze catalogus echter ontwikkeld in het kader van de arboconvenanten. Arboconvenanten vormen een belangrijke pijler van het overheidsbeleid om de arbeidsomstandigheden te verbeteren. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid sluit deze convenanten af met werkgevers en werknemers met als doel het verminderen van de blootstelling aan een aantal arbeidsrisico's. Het gaat hierbij om de arbeidsrisico's werkdruk, rsi, fysieke belasting, schadelijk geluid en een aantal gevaarlijke stoffen.

Het overzicht van de maatregelen kan door de convenantspartijen gebruikt worden als een eerste oriëntatie op de mogelijke maatregelen tegen werkdruk en werkstress. Met behulp van het overzicht kan vrij eenvoudig een eerste selectie van maatregelen worden gemaakt. Ook kan de catalogus een aanzet zijn voor een discussie over de maatregelen die het beste passen binnen de betreffende sector. Vervolgens kan in sectorspecifiek onderzoek nagegaan worden in hoeverre de gekozen maatregelen inderdaad toepasbaar zijn in de sector en wat hier de praktische consequenties van zijn.

Naast de catalogus 'Maatregelen werkdruk en werkstress' worden er tegelijkertijd nog twee catalogi uitgegeven, namelijk 'Maatregelen rsi bij beeldschermwerk' en 'Maatregelen verzuimbegeleiding en vroegtijdige reïntegratie'. Voor enkele andere risico's waarover arboconvenanten worden afgesloten, zullen ook dergelijke overzichten worden gemaakt, in ieder geval voor fysieke belasting en voor geluid.

Voor wat betreft de maatregelen tegen RSI is het van groot belang u er op te wijzen dat ook werkdrukfactoren een rol kunnen spelen bij het ontstaan van RSI. Daarom bevelen we u sterk aan om bij de aanpak van RSI niet alleen gebruik te maken van de catalogus 'Maatregelen RSI bij beeldschermwerk', maar ook van de catalogus 'Maatregelen werkdruk en werkstress'.

Tot slot wensen wij u veel leesplezier en vooral een nuttig gebruik toe in uw branche, bedrijf of instelling.

Eric van Luijk
Projectleider arboconvenanten

Den Haag, oktober 2001

Leeswijzer

Alle lezers wordt aanbevolen **hoofdstuk 1** te lezen. Daarin wordt kort uiteengezet wat werkdruk als risico van het werk is en wat mogelijke maatregelen zijn. In dit hoofdstuk wordt ook een korte beschouwing gewijd aan de visie op de aanpak van werkdruk in het algemeen en op branche-niveau.

Voor een snel overzicht van mogelijke maatregelen en enkele belangrijke gegevens daarover, wordt verwezen naar **hoofdstuk 2**. Hier vindt u tabellen die zijn ingedeeld naar zes hoofd-categorieën van maatregelen. Voor de verdere uitwerking van deze maatregelen wordt steeds verwezen naar **hoofdstuk 3**.

Degene die een concrete, specifieke maatregel voor ogen heeft, kan daarover meer te weten komen in **hoofdstuk 3**. Daar worden de maatregelen beschreven en zijn voorbeelden en toepassingen te vinden. Er wordt aangegeven wat de effectiviteit van de maatregel is, volgens de huidige stand van wetenschap. Ook worden adviezen omtrent de implementatie van de maatregelen gegeven en een korte beschouwing over de kosten en de baten ervan. Dit alles geldt alleen voor de maatregelen waarover in de literatuur gegevens gevonden zijn.

Heeft u een werkdrukprobleem en zoekt u daarvoor een maatregel, dan bevelen wij aan **hoofdstuk 4** te lezen. Dit hoofdstuk is vooral interessant voor diegene die werkdrukproblemen in de organisatie stapsgewijs wil aanpakken. Het is geschreven vanuit de invalshoek van diverse probleemhebbers: werknemers, direct leidinggevenden, management/directie en partijen in de sector. Heeft u een maatregel gevonden die bij het probleem past, dan vindt u ook een verwijzing naar de bespreking van die maatregel in **hoofdstuk 3**.

Hoofdstuk 1
Over werkdruk en maatregelen

1

Hoofdstuk 2
Maatregelen in het kort

2

Hoofdstuk 3
Maatregelen uitgebreid

3

Hoofdstuk 4
**De aanpak van werkdruk in
een arbeidsorganisatie**

4

Over werkdruk en maatregelen

1

- 1.1 Wat is werkdruk?
- 1.2 Hoeveel mensen staan aan werkdruk bloot?
- 1.3 Hoe ontstaat werkdruk, wat zijn de bronnen?
- 1.4 Typen problemen en soorten maatregelen
- 1.5 Integrale aanpak vanuit de onderneming
- 1.6 Conclusies voor een branchespecifieke aanpak in een arboconvenant

Hoofdstuk 1 Over werkdruk en maatregelen

Hoofdstuk 2 Maatregelen in het kort

Hoofdstuk 3 Maatregelen uitgebreid

Hoofdstuk 4 De aanpak van werkdruk in een arbeidsorganisatie

1

Over werkdruk en maatregelen

Dit boek over maatregelen op het gebied van het voorkómen of terugdringen van werkdruk- en werkstressproblematiek begint met een korte inleiding op de aard en omvang van dit verschijnsel. Deze inleiding wordt in dit eerste hoofdstuk 1 gegeven. Hierin wordt kort uiteengezet wat werkdruk als risico van het werk is en wat mogelijke maatregelen zijn. In dit hoofdstuk wordt ook kort ingegaan op de visie op de aanpak van werkdruk in organisaties en op branche-niveau.

1.1

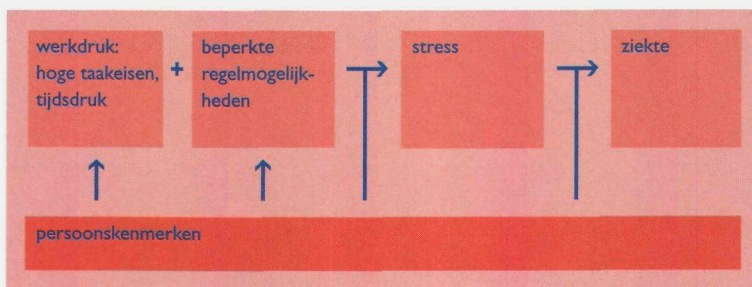
Wat is werkdruk?

Van werkdruk is sprake als een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde taakeisen. Met taakeisen wordt bedoeld de eisen die aan het werk gesteld worden. Zij kunnen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en werktempo. Bij werkdruk werkt een werknemer voortdurend onder een hoge tijdsdruk of in een hoog tempo.

Werkdruk is *een kenmerk van het werk*. Vooral in combinatie met beperkte regelmogelijkheden of anders gezegd beperkte zeggenschap in en over het werk, vormt werkdruk een risico voor de gezondheid van werknemers. Van werkdruk kunnen werknemers werkstress¹ krijgen.

Werkstress is een *situatie* waarin een werknemer verkeert. Dit kan gepaard gaan met emotionele, gedragsmatige en lichamelijke kenmerken. De werknemer voelt dan spanning en angst, is geïrriteerd, kan zich niet goed concentreren, heeft een verhoogde hartslag, hoge bloeddruk en/of een verhoogde productie van stresshormonen. Werkstress kan leiden tot ziekte, als dit lang aanhoudt en de werknemer onvoldoende rust kan nemen of afleiding en ontspanning krijgt.

¹ *Werkstress kan overigens ook het gevolg zijn van andere problemen op het werk, zoals conflicten, onzekerheid over baan of functie of problemen met het combineren van arbeid en zorg. Deze andere oorzaken van stress blijven buiten beschouwing.*



Figuur 1.1 Werkdruk als risico voor werkstress en ziekte

Werkdruk is dus een *risico* voor de gezondheid, net zoals fysieke belasting dat is. Het is een risico dat samenhangt met arbeidsomstandigheden en daarom een Arbo-*risico*. Dat is ook de reden waarom er in het kader van Arbo-convenanten afspraken gemaakt worden ter preventie of vermindering van werkdruk.

We spreken van *risico* omdat niet iedereen die aan werkdruk is blootgesteld, stress krijgt of ziek wordt. Er is een risico of kans dat dit gebeurt. Of het daadwerkelijk gebeurt, hangt mede af van de persoonlijke wijze van omgaan door de betreffende werknemer met de werkdruk. Bij een goede lichamelijke en geestelijke conditie of een goed verwerkingsvermogen is de kans op stress kleiner. De ene werknemer vat dezelfde taakeisen zwaarder op dan de andere. De ene werknemer ziet meer regelmogelijkheden dan de andere. De één weet of durft beter gebruik te maken van de bestaande regelmogelijkheden dan de ander. In figuur 1.1 zijn de bovenstaande omschrijvingen en samenhangen weergegeven.

De figuur maakt duidelijk dat er in principe twee manieren zijn om iets aan werkdruk en werkstress te doen: maatregelen nemen die gericht zijn op de organisatie, uiteindelijk leidend tot lagere taakeisen en/of meer regelmogelijkheden en maatregelen nemen gericht op de persoon. Een belangrijke conclusie uit dit onderzoek is, dat deskundigen het er over eens zijn dat de beste aanpak bestaat uit een combinatie van op de organisatie en de persoon gerichte maatregelen.

Over werkdruk en maatregelen

Figuur 1.2
 De ontwikkeling in het percentage Nederlandse werknemers dat regelmatig in een hoog tempo werkt 1977-1997
 (Bron: CBS; in 1994 zijn de categorieën van de vraagstelling veranderd).



1.2

Hoeveel mensen staan aan werkdruk bloot?

In Nederland is de werkdruk sinds het einde van de jaren zeventig steeds toegenomen. Hoewel onderzoekers al eerder melding van dit verschijnsel maakten, is het Centraal Bureau voor de Statistiek pas in 1977 voor het eerst de landelijke omvang van dit verschijnsel gaan vastleggen, eerst om de drie jaren, later jaarlijks. Figuur 1.2 geeft een overzicht van de ontwikkeling vanaf 1977. Het gaat om het percentage Nederlandse werknemers dat aangeeft te werken in een hoog tempo. De gegevens zijn afkomstig van het Doorlopend Leefsituatie Onderzoek en de opvolger daarvan het Periodiek Onderzoek Leefsituatie van het CBS.

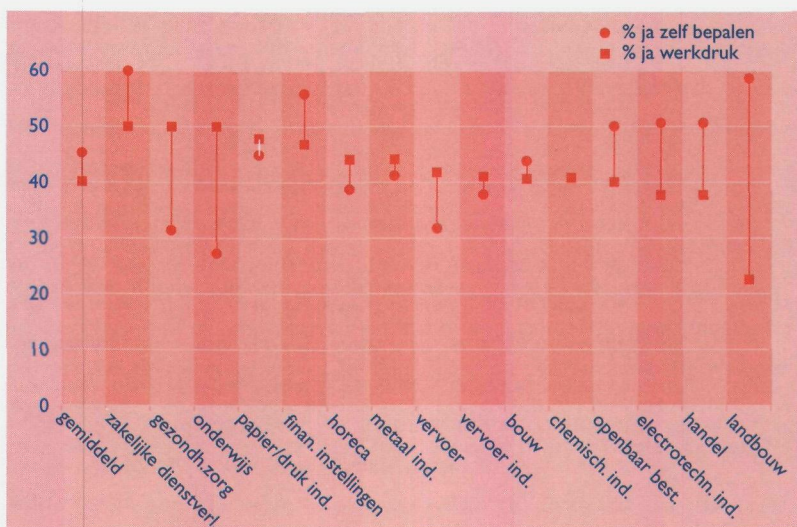
Het algemene beeld dat uit de grafiek naar voren komt is een stijgende lijn. In 1977 meldde 39% van de ondervraagde werkenden dat zij erg veel of tamelijk veel in een hoog tempo werkten. In 1993 was dat 56%. Vanaf 1994 is het categorieënsysteem van de vraag naar werkdruk veranderd. In plaats van vijf categorieën is toen overgegaan naar een scoringsstelsel met drie categorieën (ja, soms, nee), waarbij alleen de percentages ja antwoorden nog worden weergegeven. Dat leidde tot een lager percentage werknemers dat werkdruk aangeeft. Tot aan 1997 is echter nog steeds een stijgende lijn te zien. De conclusie is dat gemiddeld 43% van de Nederlandse werkende beroepsbevolking in een hoog tempo werkt.

Maatregelen werkdruk en werkstress

Ten opzichte van de andere EG-landen blijkt dat in Nederland sprake is van een gemiddeld hoge werkdruk. De European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions deed in 1991 en 1995 vergelijkend onderzoek in de lidstaten van de Europese Gemeenschap (Paoli, 1992, 1997). Het percentage werkenden in Nederland dat vaak werkt in een hoog tempo steeg in die jaren van 47% naar 58%. In de Europese Unie steeg het percentage in dezelfde tijd van 35% naar 42%. Nederland was in beide jaren koploper en bovendien is de stijging in Nederland meer dan het gemiddelde in de Europese Unie. Overigens blijkt ook dat de autonomie in de uitvoering van taken gemiddeld beter is dan in de rest van de landen van Europese Unie. Dat wil zeggen dat de Nederlandse werkenden beter in de gelegenheid zijn zelf oplossingen voor hun werkdruk te zoeken dan werkenden elders in Europa.

De vraag kan vervolgens gesteld worden wáár werkdruk vaak voorkomt. Het antwoord op die vraag kan ook uit de gegevens van het CBS gehaald worden. Figuur 1.3 geeft een overzicht van de omvang van de werkdruk, gerangschikt naar 15 branches, waarbij tegelijk de regelmogelijkheden zijn weergegeven. Bij regelmogelijkheden gaat het dus om de mate waarin werkenden zelf invloed uitoefenen op problemen in het werk.

Figuur 1.3
 Overzicht van percentages werknemers die aangeven regelmatig met een hoge werkdruk en regelmatig met weinig regelmogelijkheden te maken te hebben, waarbij de branches gerangordend zijn naar werkdruk (bron: Periodiek Onderzoek Leefsituatie, CBS)



Over werkdruk en maatregelen

De gezondheidszorg en het onderwijs springen er dan uit wat betreft hoge percentages werknemers met een hoge werkdruk. Alleen in de zakelijke dienstverlening is het percentage werknemers met werkdruk hoger. Daar staat tegenover dat in de zakelijke dienstverlening het percentage werknemers met voldoende regelmogelijkheden ook het hoogst is. Met andere woorden: men werkt hier weliswaar in een hoog tempo, maar kan ook veel zelf regelen. Dat is niet het geval in de gezondheidszorg en het onderwijs. In deze sectoren is het percentage werknemers met voldoende regelmogelijkheden gering. Alleen bij de landbouw is sprake van een lage werkdruk.

1.3 **Hoe ontstaat werkdruk, wat zijn de bronnen?**

Werkdruk, hoge taakeisen, een hoog werktempo of veel tijdsdruk, ontstaan uit diverse bronnen of oorzaken op verschillende niveaus in organisaties en hun directe omgeving. Hierna worden enkele belangrijke oorzaken en bronnen ervan kort besproken.

Taaksituatie en communicatiepatronen

De taken en opdrachten die een werknemer moet uitvoeren zijn beschreven of gespecificeerd in eisen omtrent hoeveelheid, kwaliteit en tijd. In principe gaat het om de vraag wanneer moet het werk, in welke hoeveelheid en met welke kwaliteit klaar zijn. Vaak zijn de eisen duidelijk, maar is er gewoon te veel werk waarvoor onvoldoende tijd beschikbaar is. Dat kan liggen aan het feit dat er te veel werk is opgedragen, maar het kan ook komen doordat de werknemer dit zelf op zich neemt. Een oorzaak kan zijn dat te weinig mensen beschikbaar zijn voor het werk dat gedaan moet worden, maar ook dat een werknemer er langer over doet dan eigenlijk zou moeten, bijvoorbeeld omdat hij onervaren is, niet voldoende gekwalificeerd is of zichzelf te hoge eisen stelt.

Niet zelden echter zijn taakeisen onduidelijk of strijdig met elkaar. Dat brengt het risico van fouten met zich mee. Dan moeten tijdvergende correcties plaats vinden, waardoor de werknemer in tijdsnood komt. Onduidelijke eisen kunnen ontstaan doordat de werknemer slechts belast is met een deeltaak en daardoor het overzicht mist. Onduidelijke of strijdige taakeisen gaan meestal gepaard met onduidelijke communicatiepatronen over de eisen, verwachtingen en normen in een organisatie of op een afdeling. Er zijn dan vaak ook beperkte mogelijkheden om te vragen naar verheldering van de eisen. Tenslotte kan tijdsdruk ontstaan door storingen in het werk, die op onthoud geven. Dat

Maatregelen werkdruk en werkstress

brengt ons op de volgende categorie bronnen of oorzaken: werkorganisatie en technologie.

Werkorganisatie en technologie

Werkdruk of tijdsdruk kan ontstaan door storingen in het werk. Met storingen worden niet alleen de technische storingen bedoeld, aan machines of apparaten, hoewel ook die voor extra tijdsdruk kunnen zorgen. Storingen kunnen ook voortkomen uit een onduidelijke verdeling van taken en bevoegdheden tussen werknemers en tussen afdelingen. Daardoor worden opdrachten verkeerd, dubbel of in het geheel niet gedaan, hetgeen het nodige oponthoud met zich meebrengt.

De organisatie van het werk en de technologie bepalen de zeggenschap van werknemers in en over het werk. Zeggenschap in het werk, wordt ook wel 'autonomie' genoemd. Een werknemer heeft zeggenschap over het werk als hij overleg kan voeren over het werk met chef en collega's. Zeggenschap en autonomie zijn beiden 'regelmogelijkheden'. De besturing van de organisatie, de wijze waarop beslissingsbevoegdheden en verantwoordelijkheden van boven naar beneden in de organisatie zijn vastgelegd, bepaalt de regelmogelijkheden. Bij complexe organisaties, waarbij halffabrikaten, dossiers of cliënten kris kras door de organisatie gaan, is sprake van veel overdrachtsrisico's, die zich vertalen in fouten of vergissingen, indirecte tijd en/of wachttijd tussendoor. Er zijn dan storingen door het materiaal of de toevoer daarvan, de apparatuur, de systemen en storingen in het technische proces. Indien er sprake is van een gebrekkige feedback tussen afdelingen blijven dergelijke inefficiënte werkwijzen lang bestaan.

Externe sociaal-economische omgeving

Inefficiënte organisaties kunnen alleen concurreren met efficiënt georganiseerde organisaties door de werkdruk op te voeren. Goed georganiseerde organisaties produceren of leveren diensten sneller en beter en met minder kosten. Zij bepalen de productienormen voor de minder efficiënte organisaties. Die normen zijn in inefficiënte organisaties vervolgens alleen met veel extra moeite te realiseren.

Ook op andere wijze kunnen factoren in de sociaal-economische omgeving van organisaties bronnen voor werkdruk zijn. Wet- en regelgeving kunnen

Over werkdruk en maatregelen

bedrijven of instellingen normen opleggen die zij met de huidige organisatie of met de huidige technologie of werkwijze alleen kunnen realiseren ten koste van hoge eisen aan de werknemers.

1.4

Typen problemen en soorten maatregelen

Werken aan werkdruk begint in bedrijven en instellingen meestal niet met het kiezen van maatregelen, maar met *het hebben van problemen*.

Bij werkdruk zijn er diverse soorten probleemhebbers, werknemers, direct leidinggevendenden, management/directie en partijen op sectorniveau.

Probleemhebbers gieten de probleemdefinitie vooral in termen van de gevolgen van werkdruk. Voor een werknemer is het probleem: 'Ik ben ziek' of: 'Ik ben gestresst.' Voor een direct leidinggevende kan de probleemdefinitie zijn: 'Ik heb een hoog ziekteverzuim op mijn afdeling' of: 'De werknemers produceren niet voldoende en maken veel fouten.' Het management en de directie gieten het probleem bijvoorbeeld in de volgende termen: 'Onze concurrentiepositie is onvoldoende' of: 'Het bedrijf is niet rendabel' of: 'We innoveren niet snel genoeg, door de hoge werkdruk.' Op sectorniveau luidt het werkdrukprobleem voor de partijen: 'We hebben een hoog verzuim in de sector' of: 'We hebben een imago probleem waardoor we niet genoeg nieuwe mensen kunnen aantrekken' of: 'Werknemers lopen weg.'

Probleemdefinities in termen van gevolgen zorgen ervoor dat de meeste maatregelen bij werkdruk gericht zijn op de gevolgen of het omgaan met de gevolgen. De werknemer zoekt medische hulp, rust, afleiding of volgt een cursus om de stress beter te leren hanteren. De direct leidinggevende stuurt zijn mensen naar een cursus of past werkzaamheden, werktijden of werkomstandigheden aan. Het management/de directie vraagt de Arbodienst het ziekteverzuimbeleid aan te passen, kwalificeert leidinggevendenden, innoveert het productieproces, reorganiseert of fuseert. In de sector worden maatregelen bepleit, gericht op het verbeteren van de Arbo-dienstverlening, het ziekteverzuimbeleid, het cursus-aanbod of de arbeidsmarktpositie.

Dit zijn noodzakelijke maatregelen om de gevolgen van werkdruk terug te dringen. Een probleem is echter dat dit soort maatregelen voor de lange termijn onvoldoende is. Met dit soort maatregelen wordt bijvoorbeeld niet voorkomen dat nieuwe werknemers ook werkdruk krijgen, ziek worden of dat de

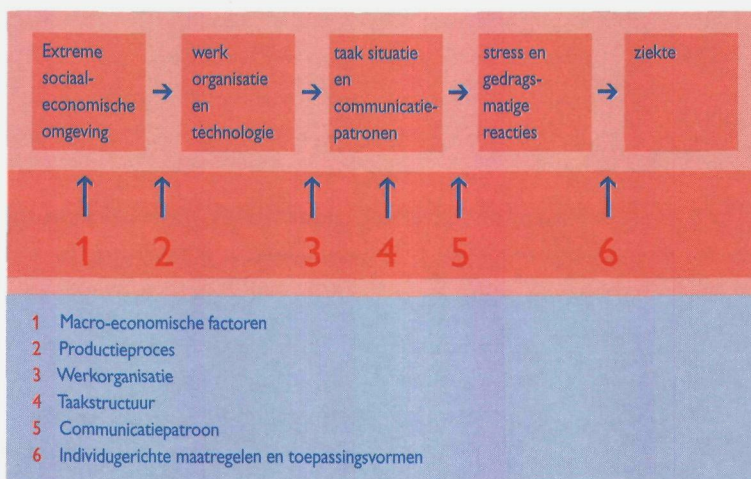
werknemers die ervan genezen zijn het opnieuw krijgen. Er zijn ook maatregelen nodig die werkdruk bij de bron aanpakken, net zoals dat geldt voor andere arbo-risico's.

De belangrijkste en algemeen geldende maatregelen zijn dan ook de volgende:

- 1 wijs werknemers, leidinggevenden, het management/de directie en de vertegenwoordigers in de sector op het gegeven dat zij, in iedere situatie waar sprake is van werkdruk, genoodzaakt zijn te zoeken naar de bronnen van de werkdruk ofwel: volg de weg terug naar de bron;
- 2 geef de betrokkenen ruimte en bevoegdheden de bronnen van werkdruk aan te pakken, leer ze hoe ze dat moeten doen en train ze dat te durven.

In de vorige paragraaf werden de categorieën bronnen waar men naar kan zoeken genoemd. Soms vindt men die bij de werknemer of in diens taken, functie en regelmogelijkheden. Soms moet verder terug gegaan worden in de organisatie van het werk en de technologie. In een andere situatie is het nodig om buiten de organisatie te zoeken naar sociaal-economische condities zoals de verbetering van de concurrentiepositie, invoering of aanpassing van wet- en regelgeving of de arbeidsmarkt en de daar geldende voorwaarden. Maatregelen moeten dus gericht zijn zowel op de bronnen als op de gevolgen van werkdruk. In figuur 1.4 zijn de verschillende bronnen en gevolgen in de hokjes weergegeven.

Figuur 1.4
Een model voor indeling
van werkdrukmaatregelen
(naar Karasek, 1992)



Over werkdruk en maatregelen

De eerste drie hokjes van links af laten de bronnen zien. De twee laatste hokjes betreffen de gevolgen van werkdruk. De genummerde pijlen betreffen de categorieën van mogelijke maatregelen die op die bronnen en gevolgen gericht zijn. Dat zijn maatregelen gericht op: (1) macro-economische factoren, (2) het productieproces, (3) de werkorganisatie, (4) de taakstructuur, (5) de communicatiepatronen en (6) de individuele werknemer.

1.5 **Integrale aanpak vanuit de onderneming**

Maatregelen om werkdruk te voorkomen of terug te dringen worden meestal uitgevoerd in de organisaties. Uit de praktijk en uit de literatuur komt een aantal voorwaarden voor een succesvolle implementatie van maatregelen naar voren.

- Een stappenplan is nodig. Incidentele maatregelen beklijven niet, daarvoor is de problematiek te ingewikkeld. Goede afspraken zijn nodig over acties, termijnen en de verdeling van taken, verantwoordelijkheden en budgetten.
- Een integraal plan van verbeteringsmaatregelen werkt het beste. Het doorvoeren van één enkele maatregel, heeft als risico dat er elders nieuwe problemen ontstaan. Het is nodig dat een goede diagnose of risicoanalyse van het hele probleem op afdelings- of organisatieniveau wordt gemaakt.
- De ervaring leert dat een combinatie van maatregelen die op de organisatie én de individuele medewerkers gericht zijn, het meest effectief is.
- Een participatieve aanpak is noodzakelijk. Medewerkers, middenkader, management en directie gaan samen aan de slag met de werkdrukproblemen. Belangrijker dan wát de betrokkenen doen, is dát ze iets doen. Door zelf te zoeken naar de bronnen van de werkdruk kunnen werknemers en leidinggevendenden een samenhangend pakket van maatregelen kiezen, dat specifiek bij de problemen en het werk past, zodat er draagvlak is.
- Steun van het topmanagement is een absolute noodzaak. Zij staan borg voor de invoering van de maatregelen de integrale aanpak van werkdruk.

Zo gezien kan de aanpak van werkdruk alleen projectmatig en met concrete doelen binnen gestelde termijnen gerealiseerd worden. Voor een echt preventief beleid en goede zorg voor de medewerkers is het echter nodig dat de aandacht voor werkdruk permanent in het reguliere beleid verankerd is. Dat betekent dat regelmogelijkheden voor de werknemers om zelf hun taaklast te beheersen in de organisatiestructuur en in het beleid zijn ‘ingebakken’. Het gaat bijvoorbeeld om autonomie in functies, aandacht voor een acceptabele taaklast in

werkoverleg en functioneringsgesprekken, overleg tussen afdelingen die van elkaar afhankelijk zijn, top-down en bottom-up communiceren over opdrachten en de voorwaarden om die te realiseren, leidinggevendens verantwoordelijk stellen voor en afrekenen op de beheersing van werkdruk.

In veel bedrijven wordt in het kader van Human Resources Management of Personeel- en Organisatiebeleid gericht gewerkt aan het voorkómen van werkdruk bij de medewerkers. Dit betreft het aanpakken van vermijdbare risico's in de organisatie, het scheppen van mogelijkheden voor werknemers die (tijdelijk) minder belastbaar zijn (bijvoorbeeld door middel van aangepaste werktijden of aangepast werk), bevorderen van een goed contact tussen leidinggevendens en de bedrijfsarts of A&O-deskundige van de Arbodienst. In hoofdstuk 4 wordt meer uitvoerig ingegaan op deze integrale aanpak in organisaties.

1.6 **Conclusies voor een branchespecifieke aanpak in een arboconvenant**

In een arboconvenant worden per branche specifieke afspraken gemaakt. Wat kan nu vanuit de bestaande kennis op het gebied van de aanpak van werkdruk gezegd worden over een branchespecifieke aanpak. Vijf algemene conclusies uit het onderzoek naar en de ervaringskennis over maatregelen zijn van belang.

De eerste conclusie is dat er consensus onder deskundigen bestaat over de factoren die van belang zijn in het proces dat van werkdruk tot stress en ziekte leidt (zie de beschouwing in de vorige paragrafen).

De tweede conclusie is dat er overeenstemming is tussen deskundigen over het feit dat de beste aanpak gebaseerd is op een combinatie van organisatiegerichte en persoonsgerichte maatregelen. Er zijn bovendien succesvolle cases van een dergelijke aanpak beschreven.

De derde conclusie luidt als volgt. Voor een organisatiegerichte of 'bron-gerichte' aanpak worden door deskundigen diverse maatregelen aanbevolen. Er zijn ook vele goede praktijkvoorbeelden waaruit blijkt dat deze maatregelen kunnen werken. De algemene gedeelde opvatting onder deskundigen is dat er niet 'één beste weg' is die voor iedere organisatie kan worden aanbevolen. Iedere organisatie zal zelf moeten onderzoeken wat en in welke situatie de

bronnen voor werkdruk zijn. Vervolgens kunnen daarbij passende maatregelen gezocht worden. Een stappenplan is nodig, dat start met een diagnose van de voor de organisatie geldende werkdrukproblemen en de bronnen daarvan.

De vierde conclusie luidt dat er nog veel onderzoek, volgens wetenschappelijk verantwoorde criteria, gedaan zal moeten worden naar de effectiviteit van op de organisatie gerichte maatregelen en stappenplannen. Er zijn nu nog maar elf studies bekend die redelijk verantwoord uitgevoerd zijn. Die elf laten een uiterst gering effect zien, wat mede veroorzaakt wordt door het gegeven dat onderzoek naar de effectiviteit van dergelijke maatregelen praktisch en methodologisch moeilijk uit te voeren is. Een vergelijkbare controlegroep is vaak niet te vinden, dergelijk onderzoek kost veel geld en vergt een doorlooptijd van jaren. Vaak leveren organisatorische veranderingen in eerste instantie gevoelens van onzekerheid op bij de betrokkenen, een eventueel positief effect is pas na enige tijd te zien. Dit onderzoeksgebied staat nog in de kinderschoenen. De term 'achterstand der wetenschap' karakteriseert de voortgang van dit onderzoek dan ook meer dan de term 'stand der wetenschap'. Ondanks deze achterstand wordt door deskundigen steeds benadrukt, dat de bronaanpak ten grondslag moet liggen aan en tevens een essentiële voorwaarde is voor een succesvolle en blijvend effectieve aanpak van de werkdruk.

De vijfde conclusie luidt dat er vrij veel goed wetenschappelijk onderzoek is gedaan naar de effectiviteit van op het individu gerichte maatregelen. Over de effectiviteit van dit soort maatregelen zijn langzamerhand duidelijke conclusies te trekken. Een duidelijke conclusie is: programma's met een cognitief-gedragstherapeutische oriëntatie zijn het meest effectief van alle op het individu gerichte maatregelen.

Hoe kan nu de kennis over de maatregelen, die in dit boek beschreven worden, gebruikt worden bij het maken van afspraken in de convenanten en het nemen van maatregelen in de bedrijven waarvoor de convenanten gelden?

Bij het sluiten en naleven van de convenanten zijn steeds twee richtingen te onderscheiden: (1) die van de convenantpartijen naar de organisaties en (2) die van de organisaties naar de convenantpartijen. Beide benaderingen, top-down en bottom-up, hebben elkaar nodig voor een goede analyse van oorzaken en uitvoering van maatregelen.

Voor het maken van concrete afspraken in een arboconvenant geldt in

eerste instantie de top-down richting. Daarvoor is niet alleen een goede inventarisatie van de werkdruksituatie in de bedrijven noodzakelijk, maar ook een goede analyse van bijvoorbeeld de arbeidsmarkt, de financieel-economische situatie en de overheidsmaatregelen in een sector. Deze kunnen een beperkende (bemoelijkende, structurele en overstijgende) invloed hebben op bijvoorbeeld de personele bezetting in de organisaties, waardoor werkdruk ontstaat. Daarnaast is er vaak al kennis vanuit eerder onderzoek bij de convenantpartijen aanwezig over bijvoorbeeld de arbeidsmarkt, scholing, organisatievraagstukken en de werkdruk van individuele werknemers in de sector. Vanuit dit alles kunnen convenantpartijen op macro-economisch en brancheniveau top-down afspraken maken, bijvoorbeeld over normering en stimulerende maatregelen, zeker als daarover al consensus bestaat.

In de fase van de intentieverklaring voor een arboconvenant is het tevens zinvol op brancheniveau inventariserend onderzoek te doen naar voor de sector specifieke bronnen van werkdruk. Op basis daarvan kan een praktisch en handzaam instrument ontwikkeld worden waarmee partijen in afzonderlijke organisaties binnen de branche de typerende bronnen van werkdruk kunnen opsporen. Daarnaast is het nuttig na te gaan welke maatregelen genomen zijn in vooroplopende bedrijven of instellingen in de branche of in soortgelijke organisaties daarbuiten. Daarbij is het van belang niet alleen na te gaan wát deze koplopers gedaan hebben maar ook hÓe ze dat gedaan hebben. Daaruit kunnen nuttige aanwijzingen komen voor het stappenplan en de voorwaarden voor een succesvolle implementatie. Om meer zicht te krijgen op de werkbaarheid van een dergelijke aanpak kan het ook nodig en nuttig zijn om pilotstudies te doen en zo als het ware koplopers te creëren. Deze informatie geeft het kader waarbinnen tot de concrete maatregelen besloten kan worden. Dit boek is wat betreft dit onderdeel van de top-down benadering vooral een hulpmiddel bij het inzicht geven in de mogelijkheden van generaliseerbare procedures, zowel wat betreft het nemen van maatregelen op organisatieniveau als maatregelen gericht op de individuele werknemer. Afspraken in een convenant over maatregelen om werkdruk te voorkómen of terug te dringen zouden organisaties moeten helpen gezamenlijk en systematisch de weg terug te volgen naar de bronnen van hun werkdruk. De afspraken dienen ondersteunend te zijn voor werkgevers en werknemers of ondernemingsraden bij het gezamenlijk zoeken naar maatregelen die bij die specifieke bronnen passen en te helpen

bij het ontwikkelen van een eigen aanpak.

In de organisaties kunnen maatregelen voor een concrete aanpak uitgewerkt en ingevoerd worden, die uiteindelijk op collectief niveau de werkdruk in de hele sector verlagen (bottom-up benadering). Het convenant zou ook afspraken moeten bevatten over de wijze waarop de in de organisaties opgedane goede ervaringen worden verspreid in de sector, zodat zij navolging kunnen vinden. Dit boek kan dus, naast een hulpmiddel voor convenantpartijen voor het formuleren van een generaliseerbare aanpak van de werkdruk in bedrijven, een hulpmiddel voor de bedrijven zijn om maatregelen in het kader van die eigen aanpak te formuleren en uit te werken. Ook zij vinden in dit boek een groot aantal voorbeelden van te nemen maatregelen, de wijze waarop ze kunnen worden ingevoerd en de effectiviteit en werkbaarheid ervan.

Omdat er - zoals gezegd - niet één beste weg is, kan dit boek niet als *kookboek* dienen met recepten om de werkdruk op te lossen. Het kan wel een *spoorboekje* zijn waarmee een route kan worden uitgestippeld voor een gegeven bestemming. Een spoorboekje, dat convenantpartijen én organisaties inzicht geeft in de verschillende soorten maatregelen die in de literatuur beschreven zijn en door deskundigen gepropageerd worden, wat betreft de effectiviteit en werkbaarheid daarvan. De bestemming is dan de oplossing van het werkdrukprobleem.

Maatregelen in het kort

2

Hoofdstuk 1 Over werkdruk en maatregelen

Hoofdstuk 2 Maatregelen in het kort

Hoofdstuk 3 Maatregelen uitgebreid

Hoofdstuk 4 De aanpak van werkdruk in een arbeidsorganisatie

Degene die de literatuur over maatregelen op het gebied van werkdruk doorneemt of aan deskundigen vraagt wat er aan te hoge werkdruk gedaan kan worden, zal tot de conclusie komen dat er vele mogelijkheden zijn. Om die reden is het noodzakelijk de gevonden maatregelen overzichtelijk te rangschikken en in een herkenbaar systeem in te delen. Voor dit boek is gekozen de maatregelen te ordenen volgens een model, gebaseerd op het model van Karasek, dat in figuur 1.4 is weergegeven.

Dit hoofdstuk 2 geeft een schematisch overzicht van de verschillende maatregelen die in hoofdstuk 3 uitgebreid besproken worden. In tabel 2.1 wordt per maatregel aangegeven wat het probleem is waarvoor deze maatregel een oplossing kan zijn (de indicatie), de mate van onderbouwing van de effectiviteit van de maatregel, de randvoorwaarden voor implementatie en de verwijzing naar de uitgebreide beschrijving in hoofdstuk 3. Wat betreft de mate van onderbouwing van de effectiviteit zijn drie vormen onderscheiden: (a) er is kwantitatief bewijs voor de effectiviteit van de maatregel uit een wetenschappelijk verantwoord uitgevoerde evaluatiestudie, (b) er bestaan praktijkcases die laten zien dat de maatregel goed kan werken en (c) de maatregel wordt aanbevolen door deskundigen.

Voor het kwantitatief bewijs door een wetenschappelijk verantwoord uitgevoerde evaluatiestudie moeten positieve resultaten gevonden zijn in een correct uitgevoerd experiment of quasi-experiment. In beide gevallen is een studie gedaan naar de invoering van een maatregel bij een experimentele groep en is een controlegroep gebruikt voor het meten van het effect. Bij de controlegroep is de maatregel dus niet ingevoerd. Het verschil tussen experimenteel en quasi-experimenteel is dat de werknemers in het eerste geval op basis van toeval aan de experimentele of de controleconditie zijn toegewezen en in het tweede geval niet. Het bestaan van praktijkcases die laten zien dat bepaalde maatregelen goed kunnen werken, is vooral een sterke positieve indicatie als deze maatregelen genomen zijn op basis van een consistente theorie over de oorzaken van werkdruk en –stress. Het voordeel van een dergelijke ondersteuning van deze maatregelen is dat er vaak veel over de belemmerende en bevorderende factoren voor het succes van de maatregelen geleerd kan

worden uit de cases. Maatregelen die door deskundigen unaniem worden aanbevolen op theoretische gronden en uit ervaringen in adviespraktijken, zijn eveneens aan te bevelen.

Bij het overzicht van de maatregelen in tabel 2.1 moet bedacht worden dat er meer maatregelen zijn dan in de tabel staan aangegeven. In deze tabel staan *alleen die maatregelen waarover in de literatuur voldoende materiaal gevonden is en/of waarover voldoende praktijkervaringen beschikbaar waren*. In hoofdstuk 4 wordt nader op een aantal van de niet besproken maatregelen ingegaan.

In het vervolg op tabel 2.1 worden de maatregelen kort besproken. In feite gaat het hier om een korte algemene inleiding op de informatie in hoofdstuk 3 van dit boek. In de vijfde kolom van de tabel wordt naar de paragraaf in de hoofdstukken van hoofdstuk 3 verwezen, waar de maatregel uitgebreid besproken wordt.



Tabel 2.1 Overzicht maatregelen

Niveau van de maatregel	Indicatie	Onderbouwing effecten ¹	Randvoorwaarden implementatie	Par. in hoofdstuk 3	pag.
Macro-economisch Maatregelen op macro-economisch niveau.	Algemene problemen op landelijk of bedrijfstak-niveau.	b	Tripartiet overleg. Win-win situatie. Evaluatieonderzoek.	3.1	36
Productieproces Organisatieontwerp.	Productieproces functioneert niet. Productiviteit laag. Verzuim hoog. Klachten van klanten. Hoge kosten.	b	Vergt veel tijd en overleg in grote organisaties. Beter in te voeren in kleine organisaties. Externe deskundigheid.	3.2.1	43
Werkorganisatie Werk en rusttijden.	Overschrijding normen. Arbeidstijdenwet. Ontevredenheid bij werkgever of werknemers.	b	Wet- en regelgeving. Overleg met OR en werknemers. Privé belangen werknemers. Stappenplan.	3.3.1	51
Flexibele werk- en werktijdarrangementen.	Personeelsverloop. Klachten van werknemers. Arbeidsmarktprobleem.	b	Verkennen mogelijkheden en beperkingen. Overleg met OR en werknemers. Privé belangen werknemers. Stappenplan.	3.3.2	55
Autonome taakgroepen, zelfsturende teams.	Werkorganisatie functioneert niet. Productiviteit laag. Verzuim hoog. Klachten van klanten. Hoge kosten.	b	Vergt veel tijd en overleg in grote organisaties. Overleg met OR en werknemers. Stappenplan. Externe deskundigheid.	3.3.3	59
Overige aanpassingen van de werkorganisatie.	Organisatiestructuur functioneert niet. Productiviteit laag. Verzuim hoog. Klachten van klanten. Hoge kosten.	b	Vergt veel tijd en overleg in grote organisaties. Overleg met OR en werknemers. Stappenplan. Externe deskundigheid.	3.3.4	66
Taakstructuur Multi-inzetbaarheid. Externe deskundigheid. Productiviteit laag. Verzuim hoog. Klachten van klanten. Hoge kosten.	Taakstructuur.	b	Overleg met OR en werknemers. Stappenplan Externe deskundigheid.	3.4.1	70

Niveau van de maatregel	Indicatie	Onderbouwing effecten ¹	Randvoorwaarden implementatie	par.	pag.
Vervolg taakstructuur Functionerings- gesprekken.	Hoge kosten. Communicatie tussen leiding en werknemers functioneert niet.	c	Stappenplan. Cursussen en trainingen. Koppelen aan beloning en loopbanen.	3.4.2	75
Communicatiepatroon Werknemersparticipatie	Geen of slecht functionerende OR of Personeelsvertegen- woordiging.	b	Actie Directie. Stappenplan.	3.5.1	77
Werkoverleg.	Overleg tussen leiding en werknemers functioneert niet	b	Stappenplan. Cursussen en trainingen.	3.5.2	81
Trainingen voor leidinggevendenden.	Leidinggevende functioneert niet. Organisatie wil nieuwe werkwijze.	c	Stappenplan. Cursussen en trainingen.	3.5.3	85
Individuele werknemer Individuele werkdruk- analyse en -aanpak.	Signalen over (te) hoge werkdruk of veranderdruk	c	Bereidheid/mogelijkheid om functie- of taakaspecten aan te passen.	3.6.2.1	94
Op het individu afstemmen van 1) activiteiten; 2) werktijden; 3) werkomstandigheden.	Te groot werkaanbod en/of hoge regelbehoefte	b	Effectieve werkrelatie leidinggevende-werknemer. Inpassing in breder beleid. Werkdrukbeleid en/of HRM beleid.	3.6.2.2	100
Interventie gericht op vaardigheden (om de werklust te verminderen).	Tekort aan structurerende-, sociale- of beroepsvaardig- heden.	a	Voldoende budget voor trainen vaardigheden. Geleidelijke toepassing d.m.v. partiële werkhervatting.	3.6.2.3	103
Interventie gericht op denkstijl.	Irrationele denkstijl (extreem perfectionisme, fatalistisch denken, etc.).	a	Budget voor training/ behandeling Professionele trainer/therapeut	3.6.2.4	105
Interventie gericht op het verminderen van klachten/symptoom- reductie.	Bij werkstress gerelateerde (spannings)klachten (ter preventie of behandeling van overspanning en burnout).	a	Budget voor training Goede uitleg van maatregel	3.6.2.5	108
Interventie gericht op werkhervatting.	Na ziekmelding gerelateerd aan werkdruk of werkstress. Ter voorkoming van WAO intrede.	a	Goede bekendheid en goede afstemming met bedrijf door coach/begeleider (bedrijfsarts)	3.6.2.6	111
Recidiefbeleid.	Na werkhervatting ter voorkoming van nieuwe uitval.	b	Monitoring na herstel.	3.6.2.7	113

Maatregelen in het kort

Niveau van de maatregel	Indicatie	Onderbouwing effecten ¹	Randvoorwaarden implementatie	par. in hoofdstuk 3	pag.
Toepassingsvormen gericht op het individu Coaching (intern, door manager of andere functionaris; extern).	Bij klachten of disfunctioneren a.g.v. werkdruk in combinatie met veranderdruk en/of 'leefdruk'.	c	Coaching moet ingebed zijn in dagelijkse gang van zaken. Coach moet zich beperken tot aspecten waarvoor hij de vaardigheden heeft.	3.6.3.1	116
Stressmanagement-training - algemeen preventief - voor (geselecteerde) medewerkers met hoog risico.	Effectiever (ten koste van minder klachten) omgaan met situaties - ter preventie van klachten; - ter preventie van overspanning of burnout.	a	Commitment van management. Probleemoplossend georiënteerd. Bereidheid organisatie om signalen uit de training te laten leiden tot plan van aanpak.	3.6.3.2	122
Individuele sociaal-medische begeleiding (door de bedrijfsarts).	Psychische problematiek/klachten als gevolg van werkdruk.	a	Contract met Arbodienst moet begeleiding conform richtlijn toelaten. Ervaren bedrijfsarts.	3.6.3.3	125
Tweedelijns behandeling (individueel of in groepsverband).	Langdurende of gecompliceerde psychische problematiek/klachten als gevolg van werkdruk.	b	Budget voor snelle en toegespitste (mede op werkdruk gerichte) tweedelijnsvoorzieningen.	3.6.3.4	129

1 a: evidence based: effectiviteit in wetenschappelijk onderzoek aangetoond;

b: practice based: effectiviteit heeft zich in tenminste één praktijkvoorbeeld bewezen;

c: consensus based: de effectiviteit van deze specifieke maatregel is niet evidence of practice based (vaak wel de methode of het beleid waar de maatregel deel van uitmaakt) maar de effectiviteit van deze specifieke maatregel wordt door (praktijk)deskundigen zeer plausibel geacht

Maatregelen op macro-economisch niveau

Voor dit type maatregel is gekeken naar wat zich op landelijk en bedrijfstak-niveau afspeelt aan initiatieven om werkdruk en werkstress in arbeidsorganisaties te voorkómen. De bedoeling van dit hoofdstuk is de lezer een idee te geven van de maatregelen die zich op macro- en mesoniveau voordoen. Het gaat vooral om maatregelen als wet- en regelgeving, CAO-afspraken en initiatieven tot voorlichting en ondersteuning door de sociale partners (vakbonden en werkgeversorganisaties). Deze instanties ontplooiën dergelijke initiatieven voor hun leden (werknemers en werkgevers). Inzicht wordt gegeven in de aard van het onderzoek naar dit soort maatregelen en de resultaten ervan. Overigens is het convenantmodel zelf een initiatief op macro-economisch niveau.

Maatregelen op het niveau van het productieproces

Bij de inventarisatie van de maatregelen gericht op het productieproces is één type maatregel gevonden, namelijk organisatieontwerp of -herontwerp. In dit hoofdstuk wordt deze methode beschreven voorzover het gaat om initiatieven die toegepast worden om werkdruk of werkstress te voorkómen. Vaak wordt daarvoor de werkwijze van de sociotechniek gepropageerd, maar er zijn ook andere initiatieven bekend. Wat betreft de sociotechnische maatregelen is alleen gekeken naar organisatieontwerp en -herontwerp. Uit deze initiatieven vloeit vaak de invoering van autonome taakgroepen en zelfsturende teams voort. De invoering van deze teams wordt besproken in het volgende hoofdstuk bij de maatregelen op het niveau van de werkorganisatie. Ook een ander type maatregel dat aan sociotechnische principes gerelateerd is, multi-inzetbaarheid (functieaanpassing en functieflexibilisering), wordt in een ander hoofdstuk behandeld, namelijk het hoofdstuk over taakstructuur. Over het algemeen worden naar aanleiding van maatregelen gericht op niveau van het productie- of dienstverleningsproces gunstige effecten gevonden, hoewel deze effecten vaak niet via strikt wetenschappelijk evaluatieonderzoek zijn vastgesteld.

Maatregelen op het niveau van de werkorganisatie

In totaal zijn vier soorten maatregelen gevonden op het niveau van de werkorganisatie. Grote afwezig zijn de maatregelen op het gebied van de personele bezetting. Het blijkt dat maatregelen als normtijdberekening en berekening van de bezettingsgraad niet als maatregel gezien worden, maar als integraal onderdeel van bijvoorbeeld de invoering van werktijdroosters of als aanvullende maatregel bij de invoering van andere maatregelen. Toch is de

Maatregelen in het kort



personele bezetting van een afdeling of bedrijf vaak het startpunt (of de oplossing) van de werkdrukproblematiek en kunnen grote problemen ontstaan bij onder- of overbezetting.

De vier soorten maatregelen, waarvoor voldoende informatie gevonden is, zijn in twee groepen onder te verdelen. De eerste groep gaat over de optimalisering van de personele inzet. Zowel bij het vormgeven van de werk- en rusttijden als bij het invoeren van flexibele werktijdarrangementen wordt de personele bezetting afgestemd op het werkaanbod. Wat betreft de flexibele arrangementen zijn alleen de werktijdarrangementen bekeken en bijvoorbeeld niet flexibele arbeidsvoorwaardenpakketten, omdat over deze laatste vorm nog te weinig initiatieven in relatie tot werkdrukreductie bekend zijn. De tweede groep richt zich op de kwaliteit van de organisatie. Bij taakgroepen en zelfsturende teams wordt het werk zodanig anders georganiseerd, dat op werknemersniveau zinvolle nieuwe eenheden samengesteld worden. Bij de overige aanpassingen van de werkorganisatie geldt dit voor onderdelen, waarbij een pakket van maatregelen zodanig wordt aangeboden, dat afdelings- of organisatiestructuur grotendeels gehandhaafd blijft.

Maatregelen op het niveau van de taakstructuur

Er zijn twee soorten maatregelen gevonden, waarvoor voldoende literatuur voor een bespreking aanwezig was. Bij maatregelen gericht op de multi-inzetbaarheid van werknemers (functieaanpassing en functieflexibilisering) worden de taken en functies van werknemers uitgebreid. Werknemers kunnen dan op meer taken en functies ingezet worden. Hierbij worden vaak principes van autonome taakgroepen en zelfsturende teams toegepast, hoewel steeds vaker ook personele bezettingsoverwegingen een rol spelen. Werknemers worden dan op andere taken ingezet als zij tijdelijk voor hun primaire taak niets te doen hebben en er op de andere taken teveel werk is. Dit kan werkdrukverhogend werken. Bij functioneringsgesprekken gaat het vooral om het type gesprek waarbij aandacht aan werkdruk wordt besteed.

Maatregelen op het niveau van de communicatiepatronen

Er zijn drie soorten maatregelen gevonden. Bij werknemersparticipatie betreft het initiatieven om het personeel inspraak in de organisatiebeslissingen te geven. In het buitenland gaat dat vaak via projecten, maar in Nederland speelt vooral de naleving van de Wet op de Ondernemingsraden.

Maatregelen werkdruk en werkstress

Ondernemingsraden zijn verplicht voor bedrijven waar in de regel tenminste 50 personen werkzaam zijn. Voor kleine bedrijven (tussen de 10 en 50 werknemers) bestaat er de Personeelsvertegenwoordiging. Daarnaast kunnen andere vormen van inspraak bedacht worden. Werkoverleg is een inspraakvorm, die niet voor het hele bedrijf, maar voor het overleg op de werkvloer geldt. De dynamiek van deze overlegvorm is anders dan die op organisatieniveau. Essentieel daarbij is de rol van de leidinggevende. De derde soort maatregel is het trainen van leidinggevenden. Training van leidinggevenden is een maatregel op zich, maar kan ook bij de invoering of verbetering van diverse andere soorten maatregelen gebruikt worden, zoals bij het werkoverleg, bij functioneringgesprekken en bij verzuimbegeleiding.

Maatregelen op het niveau van de individuele werknemer

Er worden zeven soorten maatregelen onderscheiden, die alle het individu als focus hebben. Deze maatregelen kunnen gegroepeerd worden in drie categorieën. Maatregelen gericht op de situatie grijpen aan op de door de individuele werknemer als belastend ervaren situatie. Zij hebben niet het collectief als focus, zoals de eerder beschreven organisatiegerichte maatregelen, maar leveren maatwerk voor de specifieke situatie van deze individuele werknemer. Tot deze categorie behoren: individuele werkdrukanalyse en –aanpak en het op het individu afstemmen van activiteiten, werktijden en/of werkomstandigheden. Maatregelen gericht op het omgaan met risicosituaties haken in op de wijze waarop de individuele werknemer de risicosituaties inschat en er mee omgaat. Hier blijkt grote variabiliteit in te bestaan en de inschatting en behandeling van de situatie kan meer of minder rationeel en effectief zijn. Tot deze categorie behoren interventies gericht op vaardigheden (om de werklast te verminderen) en interventies gericht op denkstijl. Maatregelen gericht op de gevolgen van werkdruk (klachten en uitval) zijn gericht op het reduceren of leren omgaan met de gevolgen. Tot deze categorie behoren interventies gericht op het verminderen van klachten en symptoomreductie, interventies gericht op werkhervatting en recidiefbeleid.

De maatregelen kunnen ieder weer bestaan uit een aantal componenten. De maatregelen blijken in de praktijk te worden aangeboden in een beperkt aantal toepassings of implementatievormen. De volgende vier toepassingsvormen worden onderscheiden: (1) coaching door een manager of andere bedrijfsfunc-

Maatregelen in het kort



tionaris, (2) stressmanagementtraining, algemeen preventief of voor (geselecteerde) medewerkers met een hoog stressrisico, (3) individuele sociaalmedische begeleiding (door de bedrijfsarts) en (4) tweedelijns behandeling (individueel of in groepsverband).

Maatregelen uitgebreid

3

- 3.1 **Maatregelen op macro-economisch niveau**
- 3.2 **Maatregelen op het niveau van het productieproces**
- 3.3 **Maatregelen op het niveau van werkorganisatie**
- 3.4 **Maatregelen op het niveau van taakstructuur**
- 3.5 **Maatregelen op het niveau van communicatiepatronen**
- 3.6 **Maatregelen op het niveau van de individuele werknemer**

Hoofdstuk 1 Over werkdruk en maatregelen

Hoofdstuk 2 Maatregelen in het kort

Hoofdstuk 3 Maatregelen uitgebreid

Hoofdstuk 4 De aanpak van werkdruk in een arbeidsorganisatie

In dit derde hoofdstuk van het boek over maatregelen om werkdruk te voorkómen of terug te dringen, wordt de eigenlijke inventarisatie van maatregelen weergegeven. De inventarisatie is gedaan door middel van een literatuuronderzoek en (telefonische) interviews met deskundigen. Voor het literatuuronderzoek is de nationale en internationale wetenschappelijke onderzoeksliteratuur doorzocht (zie bijlage 2 voor een overzicht van de zoektermen) en is op Internet gezocht naar populaire toepassingen en voorlichtingsmateriaal op sector- en brancheniveau. Parallel aan het literatuuronderzoek is een (telefonische) interviewronde gehouden, waarbij nationale en internationale deskundigen (zie bijlage 1) zijn geraadpleegd. Tijdens de interviews is met name gevraagd naar de laatste stand van zaken op het gebied van werkdrukmaatregelen en verwachtingen over de toekomst.

Voor de beschrijving van de verschillende soorten maatregelen is gebruik gemaakt van het model van Karasek, zoals dat in figuur 1.4 is weergegeven. Dit model wordt gevolgd wat betreft de indeling van maatregelen. De cijfers in het model corresponderen met de hoofdstukken in dit hoofdstuk 3. Begonnen wordt met een overzicht van maatregelen wat betreft macro-economische factoren (paragraaf 3.1), gevolgd door overzichten van maatregelen op het niveau van het productieproces (paragraaf 3.2), de werkorganisatie (paragraaf 3.3), de taakstructuur (paragraaf 3.4), de communicatiepatronen (paragraaf 3.5) en de individuele werknemer (paragraaf 3.6). In paragraaf 3.1 wordt voor een beter inzicht in de verschillende soorten maatregelen onderscheid gemaakt naar de maatregelen op zich en de verschillende toepassingsvormen, waarbinnen maatregelen toegepast worden. Voor een kort overzicht van maatregelen en een sleutel tot het vinden van maatregelen in dit hoofdstuk 3 van het boek, wordt naar tabel 2.1 in het vorige hoofdstuk verwezen.

3.1

Maatregelen op macro-economisch niveau

Maatregelen op het gebied van werkdruk en stress zijn niet nieuw. In feite kunnen veel verbeteringen in de werksituatie, zoals die in de loop van de twintigste eeuw tot stand zijn gekomen gezien worden als maatregelen die

mede de werkdruk verlagen. Dat geldt bijvoorbeeld voor wet- en regelgeving. Het effect is gelegen in de voor werknemers geruststellende gedachte dat er iets aan stressoren en daarmee aan hun situatie gedaan wordt (Israël e.a., 1996; Kristensen, 2000). Veel auteurs stellen dan ook dat de aanpak gericht op veiligheid, gezondheid en welzijn op het werk in het algemeen gunstige effecten heeft op het verminderen van werkdruk en daaraan gerelateerde stressklachten (Goldenhar en Schulte, 1994; Guzzo e.a., 1985; Israël e.a., 1996; Ivancevich e.a., 1990; Kompier e.a., 1998).

Landsbergis en Cahill (1994) gaan nog een stap verder en stellen dat de activiteit van de vakbonden in de Verenigde Staten op zich al een bijdrage is aan de vermindering van werkdruk. Dat komt niet alleen doordat deze organisaties betrokken zijn bij initiatieven op de werkvloer, maar ook omdat ze werknemers steunen bij het verkrijgen van invloed op de werksituatie. Deze auteurs citeren in dit verband onderzoek in de Verenigde Staten, waaruit blijkt dat het personeelsverloop in bedrijven met een hoge organisatiegraad 30 tot 65 procent lager is dan gemiddeld. Klaarblijkelijk is het prettig hier te werken.

Beschrijving van de maatregel

Voor Nederland gelden andere arbeidsverhoudingen, die vaak samengevat worden met de term 'poldermodel'. Binnen dit model krijgt het overleg tussen werkgeversorganisaties, vakbonden en de overheid vorm. De stimulerende rol van vakcentrales en bonden in de aanpak van werkdruk en stress is daarbinnen duidelijk herkenbaar. Werkdruk is tot speerpunt van overleg gemaakt in het centraal overleg in de Stichting van de Arbeid (STAR) in 1998. Dit heeft tot gevolg gehad dat in diverse CAO's in 1999 en 2000 werkdruk als belangrijk probleem wordt genoemd. De afspraken voor acties terzake, betreffen vooral het doen van werkdrukonderzoek. Het beleid wordt ondersteund door diverse publicaties (Vrooland, 1998; Warning, 2000) en de ontwikkeling van onderzoeksinstrumenten (Quick scans). Werkdrukonderzoek heeft in diverse bedrijven en instellingen plaatsgevonden. Maar of dat tot concrete maatregelen heeft geleid, is niet bekend en dus is ook niet bekend wat daarvan het eventuele effect is geweest. In de CAO's zijn in ieder geval nog steeds weinig maatregelen vastgelegd (Van den Born, 1999).

Van den Born (1999) deed onderzoek naar werkdrukafspraken in 98 CAO's. Zij vond dat vooral afspraken gemaakt zijn over onderzoek (26), inventarisatie (22)

Maatregelen uitgebreid

en aandachtspunten (18). Geschat wordt dat bijna 60% van de werknemers onder een CAO valt waarin afspraken over werkdruk staan. In totaal zijn er twee keer zoveel voorbereidende afspraken (58) gemaakt als inhoudelijke (30). Dat betekent dat de meeste aanpakken van werkdruk zich in een beginfase bevinden. Naast adviezen voor het in kaart brengen van de werkdrukproblematiek, worden ook adviezen gegeven over wat er gebeurt als de oorzaken in kaart gebracht zijn. Het gaat dan vooral om (1) het maken van branchebrede afspraken, (2) het maken van decentrale afspraken, zodat de aanpak ook naar lagere regionen kan worden uitgebreid, (3) werkdruk onderdeel maken van bestaande overlegstructuren zoals werkoverleg, functiewaarderingsgesprekken of overleg tussen OR en werkgever en (4) ondersteuning bieden aan werknemers, OR, Arbo-diensten en werkgevers in de vorm van kennis, informatie over meetinstrumenten en campagnes opzetten om bewustwording te creëren.

Een typerende uiting van de Nederlandse werkwijze op macro-economisch niveau is het convenantmodel zelf. Het SER-advies ten aanzien van de herziening van de Arbowet heeft aan dit nieuwe overheidsbeleid bijgedragen en is dus bij uitstek een maatregel op macro- en mesoniveau. Werkgeversorganisaties en vakbonden in een sector ondertekenen met de overheid een convenant waarin afspraken over haalbare doelstellingen en maatregelen geformuleerd zijn, met als doel belastende factoren in de sector aan te pakken en terug te dringen. Het is de bedoeling de maatregelen in deze convenanten via voor- en nametingen te evalueren.

Indicatie

Maatregelen op dit niveau zijn vooral nodig om op lagere niveaus de aanpak van werkdruk aan het rollen te krijgen. De overheid en de sociale partners houden continu de vinger aan de pols wat betreft problemen in de werksituatie door middel van bijvoorbeeld onderzoek, ledenavonden en klachtentelefoons. De overheid initieert maatregelen op het gebied van werkstress naar aanleiding van dergelijk onderzoek. Bij de sociale partners gebeurt dat doorgaans naar aanleiding van problemen die door de leden gemeld worden of in het CAO-overleg worden gesignaleerd. Zo bleek uit de interviews met de vakbonden dat vooral werkdruk in relatie tot werktijd en vrije tijd een aandachtspunt wordt in 2001.

Voorbeelden

De verplichte aansluiting van bedrijven bij een Arbo-dienst en de verplichte afname van een pakket van deskundige zorg, was een belangrijke landelijke maatregel om werkdruk te voorkomen. Dit blijkt omdat de Arbo-diensten zich in toenemende mate op de werkdrukproblematiek gaan richten (Vaas e.a., 1999).

De Stichting van de Arbeid bracht recent de nota 'Beperking ziekteverzuim en instroom in de WAO' (STAR, 1999) en de brochure 'Werkdruk en Stress' (STAR, 2000) uit. Hiermee wil de Stichting zijn achterban, werkgevers en werknemers, attenderen op de risico's van een te grote werkdruk. Een palet van oplossings-richtingen wordt geschetst, zoals:

- het beperken van overmatig overwerk;
- het verdelen van het werk over meer mensen;
- het verbeteren van de inhoud van het werk, bijvoorbeeld door vergroting van regelmogelijkheden en werkoverleg, taakroulatie, -verbreding en -verrijking;
- functieaanpassing;
- opleiding en scholing;
- managementvaardigheidstrainingen;
- cursussen gericht op het vergroten van stressbestendigheid;
- verbetering van arbeidsomstandigheden, zoals door een betere ergonomie;
- loopbaanbegeleiding;
- aanpassing van werk- en rusttijden.

Sociale partners en brancheorganisaties zijn met name actief in het uitgeven van brochures en boekjes, waarin naast praktische tips en mogelijkheden ook een instrumentarium gegeven wordt voor de directe aanpak van de problematiek.

Zo heeft het Hoofdbedrijfschap Detailhandel een werkdrukinstrument laten ontwikkelen in de vorm van een brochure met de naam 'Meten en oplossen!' Hierin worden werkdrukproblemen behandeld volgens een stroomdiagram, waarin werknemers in deze sector werkdrukproblemen kunnen analyseren naar oorzaken, randvoorwaarden en oplossingen. Werkdrukproblemen als te hoge werkeisen, het steeds te laat leveren van artikelen en goederen, een gebrekkige informatievoorziening, een gebrekkige communicatie, het niet kunnen uitvoeren van taken, een gebrekkige organisatie van het werk en een te geringe personele bezetting, worden aan de hand van dit format behandeld.

Maatregelen uitgebreid



Onbekend is in welke mate dit instrument ingevoerd is en wat de effectiviteit ervan is.

De AbvaKabo FNV beveelt in sectorgerichte brochures een soortgelijke aanpak aan, maar gaat tevens in op de aanpak van werkdruk voor ondernemingsraden. Gewezen wordt op de wettelijke eisen, zoals vastgelegd in de Wet op de Ondernemingsraden, de Arbowet en de Arbeidstijdenwet en de daaruit voortgekomen regelingen. Daarnaast kan de ondernemingsraad een actieve rol spelen in de aanpak van werkdruk.

De Hout- en bouwbond CNV geeft een brochure uit met de naam 'Stress, voorkomen is beter dan genezen.' Maatregelen worden in deze brochure onderverdeeld in: (1) stappen op CAO-niveau, (2) stappen op ondernemingsniveau en (3) stappen die het individu kan nemen. Op CAO-niveau wordt vooral gedacht aan aandacht voor werkdruk in het CAO-overleg, het ontmoedigen van permanent overwerk en maatregelen gericht op oudere werknemers. Op ondernemingsniveau wordt een stappenplan aanbevolen met stappen die ook in hoofdstuk 4 van dit boek worden behandeld. De individuele werknemer wordt aangeraden zich te bezinnen op de rol van het werk in diens leven, het zoeken van sociale steun en voldoende ontspanningsmogelijkheden, cursussen volgen om stress te voorkómen en het veranderen van baan als die niet past bij de individuele wensen en mogelijkheden.

Implementatie van de maatregel

Hoewel binnen het tripartiet overleg veel gedaan wordt aan het verantwoord adviseren over wet- en regelgeving, is de implementatie ervan vaak nog een probleem. Zo ontstond een probleem bij de handhaving van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid, omdat de uitvoeringsorganen geen regels hadden voor de concrete uitvoering van de wet (De Klaver e.a.2000). Inmiddels is dat wel het geval, maar dat leidt weer tot problemen bij werkgevers en werknemers, die moeten wennen aan de nieuwe en vaak onverwachte uitvoeringsregels. Implementatie van wetgeving duurt vaak lang.

De afspraken in de CAO's over het doen van werkdrukonderzoek worden redelijk goed nagekomen, is de indruk van de zegslieden van de werknemersorganisaties. Voor de bonden is het belangrijk dat maatregelen worden afgesproken en uitgevoerd als vervolg op deze onderzoeken. Met name kwanti-

tatieve maatregelen achten zij van belang. Deze zijn:

- afspraken over het nauwkeurig afstemmen tussen personele omvang en kwalitatieve samenstelling van het personeel in relatie tot het proces, de productie-eisen etc.;
- ‘caseload’ afspraken;
- taaklast afspraken (‘vierkante meters schoonmaken’ bijvoorbeeld);
- normen over groeps grootte (jeugdhulpverlening, kinderdagverblijven);
- bezettingsnormen en herbezetting bij arbeidstijdverkorting (een specifieke vorm daarvan zijn maatregelen gericht op werk- en rusttijden):
- beperken overwerk;
- regelen werk- en rusttijden;
- reistijd = werktijd.

In enkele CAO's zijn dergelijke afspraken gemaakt, maar daarvan worden er maar weinig uitgevoerd, is de indruk bij de vakbonden.

Effectiviteit van de maatregel

Hoewel de overheid de invoering van wet- en regelgeving expliciet laat evalueren, zijn er geen voorbeelden bekend van werkdruk- en werkstressmaatregelen op macro- en mesoniveau, die volgens een verantwoord onderzoeksdesign geëvalueerd zijn. Veel wet- en regelgeving op het gebied van de arbeid heeft betrekking op het terugdringen van problemen in de werksituatie die ook aan werkdruk en werkstressgerelateerd zijn. Soms is daarvan wel een goede kwantitatieve evaluatie mogelijk. Zo is de verplichting voor bedrijven en instellingen zich bij een Arbo-dienst aan te sluiten, zorgvuldig bijgehouden aan de hand van tellingen, die steeds door de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid aan de Tweede Kamer zijn gerapporteerd (Ter Huurne e.a., 1997; Van Praag e.a., 1996; Reuling e.a., 2000). Hieruit bleek een steeds hoger percentage aansluitingen. Effecten in de zin van bijvoorbeeld een verminderd verzuim in relatie tot de aanpak van werkdruk zijn echter niet gemeten.

Een concreet voorbeeld van de evaluatie van een voorlichtingspublicatie is de evaluatie van het Handboek Werkstress (Kompier en Marcelissen, 1990) door Kamphuis e.a. (1992). Deze evaluatie wees uit dat de doelstelling van het boek, ondanks de over het algemeen positieve waardering voor het boek, slechts in geringe mate gehaald werd. De meeste lezers van het handboek geven aan dat zij geen project binnen de eigen organisatie hebben opgezet. Sommigen vinden

de methode te weinig toegesneden op de specifieke situatie in hun bedrijf en zitten met vertaalproblemen. Op de vraag over verbeteringen van en aanvullingen op het handboek komt de suggestie om meer praktijkvoorbeelden te geven duidelijk naar voren. Het handboek heeft dus niet tot gevolg gehad dat veel organisaties werkstress zijn gaan aanpakken.

Een indicatie van de effectiviteit van de werkzaamheden van vakbonden in de Verenigde Staten is te vinden in Landsbergis en Cahil (1994). Deze auteurs citeren onderzoek waaruit blijkt dat het personeelsverloop in georganiseerde bedrijven 30 tot 65 procent lager is dan gemiddeld voor alle werknemers in de Verenigde Staten. Het gaat hier echter om een indicatief onderzoek, waarbij niet is nagegaan of het hier ook daadwerkelijk om de invloed van de vakbonden gaat.

Opvallend is dus het ontbreken van kennis over de effecten van wet- en regelgeving en van maatregelen door sociale partners wat betreft het terugdringen van werkdruk- en werkstressrisico's. Effectmetingen op het gebied van het terugdringen van werkdruk en werkstress op macroniveau zijn echter wel mogelijk, omdat de arbeidswetgeving doorgaans mede van invloed is op deze factoren. Bepalingen in de Arbeidstijdenwet zijn bijvoorbeeld direct of indirect van invloed op factoren als personele bezetting en overwerk. De Wet Flexibiliteit en Zekerheid geeft organisaties meer mogelijkheden personeel flexibel in te zetten en werknemers meer arbeidszekerheid te geven en daardoor mogelijk ook minder werkdruk en stress. De Wet op de Ondernemingsraden heeft invloed op de ontwikkeling van deze instanties, die maatregelen op het gebied van werkdruk en stress kunnen nemen. Aanbevolen wordt daarom in evaluatieonderzoeken dergelijke factoren mee te nemen.

Kosten en baten

Wat betreft de factor werkdruk worden de kosten van de invoering van wet- en regelgeving, het maken van voorlichtingsmateriaal en de ondersteuning van werkgevers en werknemers doorgaans niet berekend. Dat is wel het geval voor de kosten van arbeidsomstandigheden in het algemeen (Koningsveld en Mossink, 1997; Mossink e.a., 2000). Omdat geen evaluatieonderzoek naar de effecten van maatregelen op het gebied van werkdruk en werkstress is gehouden, zijn ook de kosten en baten niet bekend. Het is te verwachten dat via de convenantmethode op termijn berekeningen plaatsvinden met betrekking

tot de kosten en baten van de invoering van de in de convenanten afgesproken werkdrukmaatregelen.

Randvoorwaarden voor implementatie

Een belangrijke randvoorwaarde bij de implementatie van wet- en regelgeving is goede advisering vanuit het tripartiet overleg. Te verwachten is dat als wet- en regelgeving door de sociale partners gedragen wordt, de invoering ervan gemakkelijker verloopt, ook al gaat het om maatregelen die soms lastig in te voeren en kostbaar zijn. Het centrale begrip hierbij is 'win-win situatie'. Problemen die na de invoering van wet- en regelgeving ontstaan, worden daarna vaak door de sociale partners zelfstandig en zonder protesten opgelost, als alle betrokken partijen daar voordeel bij hebben. De overheid voert in dergelijke gevallen evaluatieonderzoek uit om knelpunten te identificeren. De sociale partners ondersteunen vervolgens uit eigen initiatief de leden door voorlichting en advisering.

Er bestaat geen recent evaluatieonderzoek over maatregelen op het gebied van werkdruk en werkstress op landelijk en bedrijfstakniveau. Voor de ontwikkeling van evaluatieonderzoek op deze niveaus is het convenantmodel zelf echter een goede aanleiding. Door metingen vóór en na de invoering van een maatregel, worden de effectiviteit en de opbrengsten ervan in termen van kosten en baten vastgesteld. Van belang hierbij is de kwaliteit van de evaluatiestudies.

3.2 Maatregelen op het niveau van het productieproces

Bij maatregelen op het niveau van het productieproces gaat het om het aanpassen van de aard van de productie en de dienstverlening in bedrijven en instellingen aan de menselijke maat. Daarbij is vooral het ontwerpen, herontwerpen en het verbeteren van het productie- en dienstverleningsproces een belangrijke vereiste.

3.2.1 Organisatieontwerp

Ieder bedrijf of iedere instelling krijgt te maken met ontwerpregels voor de vormgeving van de productie of dienstverlening. Ook al doet men niets aan ontwerpen, dan nog is dat een impliciete keuze voor een organisatieontwerp. Kortom een organisatie ontkomt niet aan ontwerpen. Bij impliciete keuzes is echter niet voldoende nagedacht en bestaat de mogelijkheid dat het ontwerp

Maatregelen uitgebreid

niet efficiënt is. Bij het ontwerpen van een organisatie zijn factoren als werkdruk en werkstress vaak van ondergeschikt belang. Achteraf moet de organisatie dan alsnog aangepast worden, omdat blijkt dat teveel werkdruk of teveel stress ontstaat. In steeds meer gevallen kiest men daarom voor het herontwerpen van de organisatie vanuit een expliciet model, bijvoorbeeld vanuit de sociotechniek. In dit gedeelte wordt met name op de sociotechnische ontwerpregels ingegaan (Groep Sociotechniek, 1986, Kuipers en Van Amelsvoort, 1990), hoewel ook aan het organisatieontwerpproces via andere denkregels aandacht gegeven wordt. De sociotechnische ontwerpregels komen niet alleen in deze paragraaf over organisatieontwerp aan de orde, maar ook in de beide volgende hoofdstukken, waarin maatregelen op het niveau van de werkorganisatie (taakgroepen) en individuele taken en functies (taakverrijking, etc.) behandeld worden.

Beschrijving van de maatregel

Momenteel zijn er in Nederland honderden organisaties waar in teams gewerkt wordt (Benders en Van Amelsvoort, 2000). Velen daarvan zijn te vinden in productiebedrijven. Langzamerhand komen er echter ook steeds meer toepassingen in de dienstverlening. Zo beschrijft Grunveld (1999) de principes van wat hij noemt 'vernieuwend organiseren' in de gezondheidszorg. Daarmee bedoelt hij dat zorginstellingen de organisatie van hun werkprocessen zo moeten gaan inrichten, dat ze flexibel kunnen reageren op allerlei ontwikkelingen in en om de zorg. Er is volgens hem in deze sector behoefte aan een systematische wijze van organisatieontwerp, zodanig dat organisaties flexibel kunnen reageren op de ontwikkelingen in de omgeving. Bovendien is het van belang de klantgerichtheid zo groot mogelijk te maken en permanent aan kwaliteitsverbetering te werken. De sociotechniek draagt volgens hem bij aan de verbetering van de organisaties en tevens aan de kwaliteit van de arbeid en stresspreventie. Impliciet gaat hij er van uit dat bij een goed ontworpen organisatie de kans op werkdruk en stress niet groot is. Eindproduct van een dergelijke benadering is meestal de invoering van zelfsturende teams of wat hij noemt: zelfstandige teams (zie ook: Vink en Leliveld, 1999).

Grunveld (1999) gaat, na zijn uitleg over vernieuwend organiseren in de gezondheidszorg, in op de ontwerpprincipes van de sociotechniek. Probleem is dat organisaties in de gezondheidszorg meestal ingericht zijn volgens vakdisciplines. Daardoor is er sprake van een onderling gebrekkige communicatie- en

informatiestructuur. Een dergelijke structuur is ook moeilijk door het personeel te beïnvloeden. Problemen worden meestal via inefficiënte omwegen langs leidinggevendend bespreekbaar gemaakt en vaak lukt dat niet. Het is volgens deze probleemanalyse dus aantrekkelijk de organisatie anders te ontwerpen, namelijk zodanig dat de medewerkers zelf zeggenschap krijgen over de aard van de werkprocessen, zodat zij problemen zelf kunnen regelen. Door middel van het 'complexiteitsreductieprincipe' kan het werk zodanig heringedeeld worden dat ruis, onnodige storings- en foutenbronnen en ingewikkelde communicatie- en afstemmingsmomenten vermeden worden. De ontwerpprincipes zijn dan (1) complexiteitsreductie en (2) regelmogelijkheden laag in de organisatie. Twee andere principes die noodzakelijk zijn bij de herinrichting van de organisatie, zijn (3) dat teams van medewerkers verantwoordelijk zijn voor een totaal samenhangend proces en (4) dat leer- en feedbackmogelijkheden worden ingebouwd zodat het team de werkprocessen continu kan aanpassen en verbeteren (Pot e.a., 1991; De Sitter, 1994).

In drie ontwerpstappen kan de organisatie dan heringericht worden. De eerste stap is de analyse van werkprocessen. De hoofdstromen van het werk worden bepaald en langs die stromen wordt de organisatie ingericht. Een goede werkwijze daarbij is het vaststellen van product-markt combinaties. De tweede stap is het ontwerp van de primaire processen. Dat gebeurt door middel van paralleliseren: het verdelen van de producten- en/of dienstenstromen in zelfstandige substromen met elk een eigen organisatorische eenheid. Taken die bij elkaar horen worden bij elkaar gebracht, primair vanuit overwegingen van kwaliteit en doelmatigheid. Daarbij kan het nodig zijn processen te segmenteren in organisatorische eenheden of door specifieke deskundigheden in afzonderlijke eenheden onder te brengen. Stap drie is de plaatsing van indirecte processen, zoals die van staffuncties en ondersteunende diensten. Het criterium hierbij is dat de activiteit tot het primaire proces behoort of niet. Zo ja, dan moet het in de lijn ondergebracht worden. (Peeters en Mossink, 1995).

Na deze drie stappen is het noodzakelijk te kijken hoe de besturingsstructuur ontworpen moet worden. Principe is de regelcapaciteit zo laag mogelijk in de organisatie onder te brengen en dat leidt dan vanzelf tot het ontwerpen van zelfsturende teams. In dergelijke teams hoeven niet alle medewerkers evenveel taken en verantwoordelijkheden te hebben. Vaak is dat onderdeel van een kwalificatie- en ervaringstraject, dat gekoppeld kan zijn aan een belonings- en

loopbaanstructuur. Tenslotte is budgetverantwoordelijkheid een essentieel onderdeel van dergelijke teams. Hoewel zelfsturende teams een essentieel onderdeel zijn in het sociotechnisch ontwerp en herontwerp van organisaties, worden ze niet in dit hoofdstuk over de effecten van organisatieontwerp besproken, maar in het volgende hoofdstuk over de werkorganisatie.

Indicatie

De vraag is wanneer herontwerp van een organisatie voor de beheersing van werkdruk en werkstress geboden is. De beste werkwijze is vanzelfsprekend werkdrukreducerende principes direct bij de planning van een nieuwe organisatie mee te nemen. Bestaande organisaties gaan vragen stellen over herontwerp, als ze niet meer in staat zijn werkgerelateerde problemen als inflexibiliteit bij het personeel en een permanent hoog ziekteverzuim te beheersen. Vaak staan de directie en het management pas open voor een nieuwe ontwerpstructuur als blijkt dat een organisatie verouderd is en niet meer aan de moderne eisen voldoet van snel en efficiënt reageren op de markt.

Voorbeelden

Hiervoor werd ingegaan op de situatie in de gezondheidszorg. Echter vooral in het bedrijfsleven zijn veel voorbeelden van procesbeschrijvingen van succesvol ingevoerde interventies op het gebied van het productieproces te vinden (Cox-Woudstra 2000; Van Eijbergen, 1999; Peeters, 1995). Dat hoeft niet altijd het volledige herontwerp van organisaties te zijn.

Veranderingen van het productieproces die veelvuldig in de laatste twintig jaar in westerse organisaties zijn ingevoerd, zijn de nieuwe productieconcepten als lean production, total quality management, team concept, cellulair of modulair produceren, business process re-engineering, high performance work organisations en patient focussed care. Landsbergis e.a. (1999) stellen dat mede door de invoering van deze nieuwe productie- en dienstverleningsconcepten de intensiteit van het werk in de tachtiger en negentiger jaren in de Verenigde Staten en Europa is toegenomen. Dit betekent een verhoging van de werkdruk, tenzij met de reductie daarvan bij het ontwerp expliciet rekening is gehouden.

Een specifieke vorm van organisatieherontwerp is het kantelen van de organisatiestructuur naar een meer productgerichte, procesgerichte of klantgerichte organisatie. Tijdens het Brabantproject (Maes e.a., 1994) bijvoorbeeld zijn

verschillende interventies op organisatieniveau uitgevoerd. Eén ervan was gericht op organisatieontwikkeling. De bestaande productgerichte organisatie in dit bedrijf kwam steeds meer onder druk te staan door macro-economische ontwikkelingen. Daardoor moest het organisatieontwikkelingsbeleid aangepast worden. Er werd een managementconferentie georganiseerd, waarbij vier organisatiestructuren met elkaar vergeleken werden. Via een puntensysteem volgde een beoordeling van de vier organisatiestructuren. Gekozen werd voor een 'functionele organisatiestructuur' (in sociotechnische termen zou men hier van een 'bewerkingsgerichte' structuur spreken) in plaats van een op het product gerichte structuur. Daarbij werd de oude indeling naar stafdiensten en productiefdelingen vervangen door een indeling naar drie functies (operationeel, logistiek en innovatie).

Implementatie van de maatregel

Het zal duidelijk zijn dat organisatieontwerp en –herontwerp geen maatregelen zijn die zo maar even in een organisatie ingevoerd worden. Deze aanpak vereist een zorgvuldige afweging van voor- en nadelen en vaak ook een 'sense of urgency' in het bedrijf of de instelling. Meestal worden deskundigen van buiten de organisatie aangetrokken, omdat de eigen medewerkers teveel een organisatiebril op hebben en onvoldoende in staat zijn de verschillende alternatieven belangenvrij af te wegen. Een stimulerende factor is ook dat steeds meer managers tijdens hun (universitaire) opleiding in aanraking komen met sociotechnische ontwerpprincipes en van daaruit kiezen voor deze oplossing.

Een belangrijke fase bij de implementatie van deze ingrijpende maatregel is de strategiebepaling en de prioriteitenstelling. Deze fase is met name bedoeld voor de directie en het hogere management en het overleg van de directie met de ondernemingsraad. Door het bepalen van de strategie van een onderneming kan het hoger management beter keuzes maken en de juiste prioriteiten stellen. Deze aanpak is erop gericht criteria te ontwikkelen om de prioriteiten goed te kunnen stellen en keuzes te kunnen maken.

Bij het analyseren van werkprocessen kan onderscheid gemaakt worden in standaard- en maatwerkprocessen. Standaardprocessen zijn processen die in vrijwel alle organisaties op vergelijkbare wijze uitgevoerd worden. Ten behoeve van de analyse wordt veelal gebruik gemaakt van best practices. Bij het (her)ontwerpen van werkprocessen wordt onder andere gelet op het minima-



liseren van het aantal overdrachtmomenten, het reduceren van een aantal klantcontactpunten en het schrappen van stappen zonder toegevoegde waarden. Het is van belang om bij het herontwerpen van de werkprocessen een participatieve methode te hanteren.

Effectiviteit van de maatregel

Uit de onderzoeksliteratuur blijkt dat er weinig goed opgezette interventiestudies zijn, die zich (mede) richten op organisatieontwerp en -herontwerp. Wel wordt in de literatuur veel over dergelijke interventies gerapporteerd, maar bij veel interventies is niet of nauwelijks sprake van een volgens de wetenschappelijke normen correct opgezet en uitgevoerd evaluatieonderzoek. Er zijn dus veel best practices, die vooral gunstige effecten van sociotechnische interventies melden. Onbekend is dan of de resultaten ook aan de interventie toe te schrijven zijn.

Van Eijbergen (1999) meldt dat er vanaf de jaren zestig wereldwijd veel experimenten gedaan zijn op het gebied van Humanisering van de arbeid. Deze experimenten, waarin vaak, tenminste een deel van de principes van sociotechnische herontwerpen doorgevoerd zijn, laten gunstige resultaten zien. Van Eijbergen behandelt verschillende internationale overzichtsstudies die resultaten van deze experimenten samenvatten. Er worden in deze studies gunstige effecten gemeld ten aanzien van productkwaliteit, kwaliteit van de dienstverlening, productiviteit, doorlooptijd, levertijd, leverbetrouwbaarheid, vermindering van de uitval, effectiviteit, efficiency, productiekosten, voorraadkosten, loonkosten, ziekteverzuim, personeelsverloop, veiligheid, flexibilisering, kwaliteit van de arbeid, waardering van de werksituatie en arbeidsvoldoening.

Joosse e.a., (1990) en Middendorp e.a., (1996) melden op basis van een onderzoek, uitgevoerd in 1989 en 1996 onder dertien Nederlandse bedrijven, dat de invoering van zelfsturende teams in deze bedrijven met gunstige effecten gepaard gaat. In beide onderzoeken is dezelfde groep bedrijven ondervraagd. Het 1996 onderzoek is een lange termijn follow-up van het 1989 onderzoek. Er werd over het algemeen een bestendinging van de effecten van het 1989 onderzoek gevonden, wat wijst op een lange termijneffect van het herontwerpen van de werksituatie. Ook bij deze studies is de kwaliteit van de onderzoeksdesigns echter zwak.

Maatregelen werkdruk en werkstress

Bij de invoering van nieuwe intensieve vormen van werkorganisatie als 'lean production' zou ook de autonomie in het werk zijn toegenomen (Landsbergis e.a., 1999; De Sitter, 1994). Volgens Karasek en Theorell (1990) kan een toename in de autonomie de nadelige gevolgen van een toename in werkdruk compenseren. Landsbergis e.a. (1999) onderzochten deze bewering aan de hand van een aantal studies over lean production en daaraan gerelateerde nieuwe vormen van werkorganisatie, maar vonden geen effect. Een positieve uitzondering is dat er wel sprake is van positieve effecten, als werknemers in bedrijven bij de implementatie van de nieuwe productieconcepten betrokken zijn. Positieve resultaten zijn er ook in bedrijven waar de invloed van de werknemers verzekerd is door een collectieve overeenkomst. Landsbergis e.a. (1999) klagen echter over het feit dat aan de betreffende studies vaak geen wetenschappelijk verantwoorde evaluatie ten grondslag ligt, hoewel in de bedrijven waar de vakbonden sterk zijn, de mogelijkheden voor onderzoek ook beduidend beter zijn. In bedrijven waar de vakbonden niet vertegenwoordigd zijn, worden doorgaans geen studies gedaan. Ook op basis van gegevens van de European Foundation (Paoli, 1997) komen Landsbergis e.a. (1999) tot de conclusie dat de mate van autonomie de stijging van de werkdruk niet kon bijhouden. Landsbergis e.a. (1999) stellen dat er redenen tot bezorgdheid zijn over de wijze waarop deze nieuwe concepten van werkorganisatie, de werkstress en de gezondheid van werknemers aantasten en een mogelijke risicofactor worden voor aan werkstressgerelateerde hart- en vaatziekten.

Kosten en baten

Vanwege de complexe situatie bij de invoering van veranderingen op productieniveau, is het vrijwel onmogelijk een goede kosten- en batenanalyse te geven. Bovendien laten de baten zich pas op de lange termijn zien en zijn interventies op dit niveau veeleer een poging tot overleven van de organisatie dan een poging werkdruk en werkstress terug te brengen. Ontwerp- en herontwerp-principes en maatregelen tot procesverbetering worden vooral toegepast om het productie- of dienstverleningsproces beter te stroomlijnen.

Randvoorwaarden voor implementatie

Duidelijk zal zijn dat organisatieontwerp en –herontwerp geen oplossingen zijn die via convenantafspraken bij grote organisaties ingevoerd kunnen worden. De lange doorlooptijd van deze projecten zal de duur van het convenanttraject overschrijden. Wel is deze methode mogelijk toepasbaar bij kleine organisaties,

Maatregelen uitgebreid

waar het ontwerpproces relatief gemakkelijk in te voeren is en de aard van de productie of dienstverlening relatief makkelijk aan te passen is. Met name in sectoren met veel kleine ondernemingen zoals de horeca, de detailhandel en de agrarische sector, kunnen relatief gemakkelijk maatregelen op productie- of dienstverleningsniveau genomen worden. Gedacht kan worden aan het opdelen of integreren van onderdelen van het productie- of dienstverleningsproces.

Een alternatief voor de toepassing van herontwerpprojecten in grote bedrijven is dat op afdelingsniveau een deel van de ontwerpregels wordt toegepast. Gedacht kan worden aan de invoering van autonome taakgroepen of de aanpassing van individuele werksituaties. In de hoofdstukken hierna wordt hierop nader ingegaan.

Vanwege de specialistische aard van het veranderen van het productie- of dienstverleningsconcept van een organisatie, wordt aanbevolen hiervoor altijd externe deskundigen aan te trekken. Dat wordt zeker aanbevolen als de wens tot verandering is ingegeven vanuit de gedachte werkdruk- of werkstressproblemen te voorkomen. Met name buitenstaanders zijn in staat om alle mogelijkheden belangeloos en vrijblijvend door te denken, waarna de ondernemer zelf de beslissing kan nemen.

3.3

Maatregelen op het niveau van de werkorganisatie

In het vorige hoofdstuk ging het om aanpassingen in het productie- of dienstverleningsproces van een organisatie en dus om technisch-inhoudelijke aspecten van het werk. In dit hoofdstuk gaat het om maatregelen die gericht zijn op de organisatie van het werk. Voor de beschrijving van de maatregelen op het niveau van de werkorganisatie is aanvankelijk een vrij groot aantal maatregelen onderscheiden. Voor een aantal van deze maatregelen zijn echter geen of is een te beperkt aantal toepassingen gevonden. Het betreft hier maatregelen als de aanpassing van de personele bezetting, het terugdringen van overwerk en verschillende soorten flexibele personeelso oplossingen, zoals het tijdelijk inhuren van uitzendpersoneel. Dat is jammer want de personeelscapaciteit in relatie tot de outputnorm, waar al deze maatregelen over gaan, wordt in toenemende mate door werknemers als oorzaak van werkdruk gezien. Gaf in 1993 nog 26% van de werknemers het personeelstekort nog als een probleem aan, in 1996 was dat al 36% (Houtman e.a., 1998).

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op werk- en rusttijden, flexibele werk- en

Maatregelen werkdruk en werkstress

werktijdarrangementen, autonome taakgroepen/zelfsturende teams en het aanpassen van de werkorganisatie. Daarbij worden de maatregelen op het niveau van teams vooral besproken voorzover het aanpassingen van de werkorganisatie betreft. Maatregelen gericht op het herontwerp van het hele productieproces zijn in het vorige hoofdstuk reeds besproken.

3.3.1

Werk- en rusttijden

Goede werk- en rusttijden zijn, gegeven de definitie in hoofdstuk 1, een fundamenteel onderdeel bij het voorkómen van werkdruk bij het personeel. Voor de vormgeving daarvan is een grote hoeveelheid literatuur beschikbaar, die tijdens en na de invoering van de Arbeidstijdenwet uitkwam. Goede werk- en rusttijden zijn essentieel voor het optimaal in conditie houden van het werknemersbestand. Klein Hesselink e.a. (1995). Klein Hesselink e.a. (1997) onderscheiden drie risicogebieden voor de veiligheid, de gezondheid en het welzijn van werknemers bij de vormgeving van de werktijdregelingen: (1) nacht- en ploegendiensten, (2) de duur van de werkdag en (3) onvoldoende zeggenschap over de werktijden.

Nacht- en ploegendiensten. Dit zijn werktijdregelingen waarbij werknemers op tijden tussen 00.00 en 06.00 uur werken. Daardoor lopen zij risico op extra vermoeidheid. De reden hiervoor is het biologische dag-nacht ritme van de mens, die overdag actiever is dan 's nachts en 's nachts beter uitrust dan overdag. Het verschuiven van de werktijden naar de nacht levert dus extra vermoeidheid op en dat effect is cumulatief. Naarmate men langer achtereen in nachtdienst werkt, raakt men meer vermoeid.

De duur van de werkdag. Lange werkdagen zijn vermoeiender dan korte werkdagen. Deze simpele regel is recent actueel geworden door de invoering van de vierdaagse werkweek. Meijman (1992) stelt dat met deze regeling de grenzen van de duur van de dagelijkse werkdag ongeveer bereikt zijn, met name bij werkzaamheden met hoge veiligheidsrisico's of hoge kwaliteitseisen.

Zeggenschap over de werktijden. Klein Hesselink e.a. (1997) vonden in een vergelijkende literatuurstudie naar de effecten van moderne werktijdregelingen, dat regelingen waarbij de werknemer de werktijden kan aanpassen aan de eigen situatie gunstiger zijn dan de regelingen die door de werkgever opgelegd worden.

Maatregelen uitgebreid

De Arbeidstijdenwet is een maatregel die tegemoet komt aan alle drie risicogebieden. Zo is het aantal nachtdiensten achtereenvolgens gemaximaliseerd, evenals de duur van de werkdag, de duur van het overwerken en de omvang en positionering van de pauzes. Zeggenschap over de werktijden wordt door de Arbeidstijdenwet gestimuleerd door het geven van extra mogelijkheden indien het overleg over de werktijden tussen werkgevers en werknemers, zowel op collectief (CAO) als op bedrijfsniveau plaatsvindt.

Beschrijving van de maatregel

Het gaat hier zowel om de invoering van optimale werk- en rusttijden als om de invoering van nieuwe roosters. Beiden zijn aan elkaar gerelateerd. Bij het vormgeven van werk- en rusttijden wordt de taaklast per werknemer ingeschat. Een essentieel onderdeel daarbij is de formatie-allocation: het vaststellen van de omvang van de personele bezetting per functie of activiteit. Uitgangspunt is dat de normformatie wordt vastgesteld. Dat kan in principe op twee wijzen gebeuren, namelijk door middel van (1) de inventarisatie van het aantal te bezetten werkplekken of (2) het vaststellen van de gemiddelde tijd die aan een specifieke activiteit wordt besteed, de vereiste kwalificaties daarbij en het gemiddelde aanbod van die activiteiten (normtaken). Een consequentie van deze exercitie kan zijn dat de personele formatie uitgebreid moet worden, maar ook kan blijken dat op een afdeling teveel personeel aanwezig is. Meestal wordt deze laatste conclusie getrokken indien er sprake is van een inefficiënte werkorganisatie. Het nadenken over de formatie geeft tevens de eerste aanwijzingen voor een herontwerp van een afdeling of onderdelen daarvan. Voor het ontwerpen van roosters bestaat inmiddels een grote hoeveelheid literatuur, waarin mogelijkheden voor specifieke oplossingen worden gegeven (zie bijvoorbeeld Dorsman, 1993; Van Goudoever, 1995). Veel van deze literatuur is door de sociale partners uitgegeven als reactie op de nieuwe mogelijkheden die de Arbeidstijdenwet de sociale partners en werkgevers en werknemers biedt de werktijden aan te passen.

Indicatie

Parallel aan de invoering van de Arbeidstijdenwet in 1996 is er veel publiciteit geweest rondom de invoering van verantwoorde werk- en rusttijden. Vakbonden en werkgeversorganisaties gaven brochures en boeken uit over dit onderwerp en brancheorganisaties en vakbonden namen adviseurs in dienst die bedrijven en ondernemingsraden ondersteunen bij de invoering van nieuwe

regelingen en roosters. Ook op ondernemingsraadniveau is er veel gebeurd, vanwege de nieuwe rol van deze instanties bij het overleg hierover.

Door de nieuwe aandacht voor de werktijdenproblematiek zijn bedrijven en werknemers zich bewust geworden van de mogelijkheden van de Arbeidstijdenwet. Daardoor zijn er in de afgelopen jaren veel projecten in organisaties gestart die tot doel hebben in onderling overleg tussen werkgever en werknemers de werktijden te optimaliseren en aan te passen aan de nieuwe regels van de Arbeidstijdenwet.

Voorbeelden

Houtman e.a. (1998) vonden dat in 1996 in 6,7% van de door hen onderzochte bedrijven de roosters waren aangepast als maatregel om stress te voorkomen. Ongeveer een gelijk percentage bedrijven heeft een dergelijke maatregel in de voorgaande jaren getroffen. Ten opzichte van 1993 is hierin een stijgende tendens waar te nemen.

Wat betreft het onderzoek naar de dagelijkse werklast worden twee onderzoeken genoemd in het rapport van Parkes en Sparkes (1998) die gaan over de werklast van rijexaminateurs. Meijman e.a. (1992) onderzochten dertig mannelijke rijexaminateurs. Hun werklast werd systematisch gemanipuleerd door ze 9, 10 en 11 rijexamens per dag te laten afnemen. Parkes e.a. (1986) onderzochten de werklast van rijexaminateurs van 18 examencentra in het Verenigd Koninkrijk. Zij reduceerden de werklast van een gewone werkdag van negen examens met 45 minuten intervallen naar acht en zeven examens met respectievelijk 50 of 60 minuten intervallen.

Koenders e.a. (1996) begeleidden een verzuimproductieprogramma in een huis van bewaring. Eén van de maatregelen was een betere afstemming tussen het dienstrooster en het dagprogramma van de gedetineerden, waardoor een winst in de personele bezetting kon worden behaald. Daarnaast werden maatregelen ter verbetering van de organisatorische en technische werkomstandigheden en een verzuimbeleid ingevoerd.

Implementatie van de maatregel

Een optimale implementatie van een rooster- of werktijdentraject dient steeds in onderling overleg tussen de werkgever en de werknemers plaats te vinden.

Maatregelen uitgebreid

De werktijdregeling is voor veel werknemers een belangrijke arbeidsvoorwaarde. Dat is met name het geval voor werknemers met parttime banen, die werk met privé- of zorgverplichtingen combineren.

Effectiviteit van de maatregel

Bij het onderzoek van Meijman e.a. (1992) bleek dat bij de variant met elf examens (zie de voorbeelden) sprake was van meer gespannenheid bij de examinatoren. Tevens was het aantal geslaagden bij deze variant lager, was er vanaf 4 uur in de middag sprake van een hoog adrenalineniveau bij de examinatoren en bleef de examinerator gespannen ook na afloop van de werkdag, zelfs tot aan de volgende dag. Bovendien was de mentale effectiviteit van de examinatoren minder in de elf examens-conditie. In de negen examens-variant werden minder waarschuwingen en correctieve opmerkingen gegeven. De vraag bij dit onderzoek is echter of deze effecten optreden vanwege de lagere werklast of vanwege de ruimere mogelijkheid voor de examinatoren tussen de examens te rusten en zich te ontspannen (Parkes en Sparkes, 1998). De resultaten van het onderzoek van Parkes e.a. (1986) toonden aan dat het reduceren van de werklast de angst en de ervaren druk verminderde, terwijl de tevredenheid met het werk toenam. Deze effecten namen toe naarmate de werklast meer afnam. Het verzuimreductieprogramma van Koenders e.a. (1996), waarin de aanpassing van de werk- en rusttijden een belangrijk element was, leverde in totaal een verzuimreductie op van ongeveer vier procentpunten. Er werd geen effect op werkdrukgerelateerde maten gevonden.

Kosten en baten

Er zijn geen studies gevonden over de kosten en baten bij dit soort programma's.

Randvoorwaarden voor implementatie

De belangrijkste randvoorwaarde voor de vormgeving van de werktijden is de Arbeidstijdenwet. Omdat deze wet het collectief overleg tussen brancheorganisaties en vakbonden stimuleert, dient bij de vormgeving van de roosters en werktijdregelingen eveneens naar de CAO van de betreffende sector gekeken te worden. Een niet wettelijk verplichte, maar wel aan te bevelen randvoorwaarde voor de constructie van gezonde en optimale werktijdroosters, is de set van de tien vuistregels gebaseerd op Jansen (1994). Deze regels zijn strenger dan de regels van de Arbeidstijdenwet en geven werknemers extra bescherming tegen

Maatregelen werkdruk en werkstress

vermoeidheid en andere nadelige effecten van het werken op inconveniënte werktijden. Overigens zijn werkgevers en werknemers het vaak niet eens met een te rigoureuze inperking van de werktijden, vanwege de gelijktijdige inperking van de mogelijkheden voor overwerk, waardoor zij arbeidscapaciteit, respectievelijk extra inkomen mislopen.

3.3.2 Flexibele werk- en werktijdarrangementen

Flexibele werk- en werktijdarrangementen worden onderscheiden van de werktijdregelingen in de vorige paragraaf, omdat het hier gaat om maatregelen waarmee werknemers individueel de werktijden op de persoonlijke belangen kunnen afstemmen. In de vorige paragraaf ging het om collectieve regelingen. De flexibele werk- en werktijdarrangementen die in deze paragraaf behandeld worden, zijn overigens ook collectief van aard, omdat de verschillende mogelijkheden voor alle werknemers in de werkorganisatie gelden. Zij worden vaak op CAO -niveau afgesproken. Individuele afspraken over de aanpassing van de werktijden tussen een werknemer en de organisatie worden in paragraaf 3.6 behandeld.

Beschrijving van de maatregel

Flexibele werk- en werktijdarrangementen spelen in op de behoefte van werknemers het werk en de werktijden beter op de persoonlijke situatie af te stemmen. Niet alleen zaken als vrije tijd, gezin en hobby's spelen daarbij een rol. Een belangrijke reden voor de invoering van flexibele werk- en werktijdarrangementen is ook de optimale afstemming tussen arbeid en zorg. Door een goede regeling kan voorkómen worden dat er problemen ontstaan in de privé-situatie met bijvoorbeeld kinderopvang of de zorg voor oudere en behoeftige gezins- en/of familieleden. Hoewel het hier gaat om de privé-problematiek van de werknemers, is er wel degelijk ook een relatie met de organisatie van het werk. Indien een werkgever onvoldoende personeel kan vinden, is dat van invloed op de omvang en de kwaliteit van de productie en de belasting van de overige werknemers. Flexibele werk- en werktijdarrangementen geven de werkgever de mogelijkheid personeel aan te trekken dat anders niet voor het werk in aanmerking zou komen, door verplichtingen elders.

Hoewel met de huidige krapte op de arbeidsmarkt de behoefte aan flexibele arrangementen sterk groeit, werden in tijden van een ruime arbeidsmarkt ook al ingenieuze oplossingen bedacht om werk- en privé-verplichtingen te



combineren. Zo is er een boekje van de FNV dat een aantal voorbeelden geeft van flexibele roosters waarbij ook parttimers aan ploegendiensten kunnen deelnemen (Dorsman, 1993).

Indicatie

Voor werknemers kan het van belang zijn parttime te gaan werken of flexibele werktijdregelingen met de werkgever af te spreken vanuit privé-belangen. Voor de werkgever kan het van belang zijn regelingen af te spreken bij arbeidsmarktproblemen, maar ook bij werkzaamheden die geen fulltime baan vereisen. Het kenmerkende begrip is hier weer de 'win-win situatie', een situatie waarvan beide partijen de voordelen ondervinden.

Voorbeelden van maatregelen

MacLennan (1992) beschrijft verschillende interventies in de Verenigde Staten in de bank- en verzekeringssector, met als doel werk- en gezinsconflicten te reduceren. Voorbeelden zijn:

- dagopvang voor kinderen op het werk;
- arrangementen voor zwangerschaps- en bevallingsverlof;
- baanbehoudschema's;
- terugkeergaranties;
- parttime arrangementen voor herintredende vaders en moeders;
- flexibele werktijden;
- thuis- en telewerkregelingen;
- extra verlofdagen voor ziekte in het gezin;
- onbetaald verlofregelingen voor de zorg voor kinderen of zorgbehoefte partners of ouders.

Kim en Campagna (1981) onderzochten de introductie van een flexibele werktijdregeling waarbij werknemers zelf de begin- en eindtijden van hun werkdag konden kiezen. In plaats van de vaste werktijden van 08.00 uur tot 16.30 uur voor de controlegroep, kreeg de experimentele groep de gelegenheid de aanvangstijd te kiezen vanaf 06.30 uur en de eindtijd vanaf 15.00 uur.

Iedereen moest aanwezig zijn tussen 09.30 uur en 15.00 uur. Narayanan en Nath (1982) deden een experiment met de invoering van een flexibel werkschema, waarbij de werknemers van 09.00 uur tot en met 11.30 uur en van 13.30 uur tot en met 15.30 uur verplicht aanwezig moesten zijn. Buiten deze tijden kregen de werknemers de gelegenheid de uren flexibel in te vullen met een spanwijdte van maximaal 12 uur (07.00 uur tot en met 19.00 uur).

Maatregelen werkdruk en werkstress

De invoering van de vierdaagse werkweek is in Nederland reeds lang in discussie (Klein Hesseling e.a., 1997). De discussie is weer opgeleefd door de invoering van de 36-urige werkweek. Daardoor is het voor werknemers mogelijk vier dagen van negen uur te werken. De extra rustdag kan dan besteed worden aan gezinstaken en privé-activiteiten. Dat doet overigens weer vragen rijzen over de dubbele belasting van werknemers. Voor werkgevers heeft deze werktijdregeling de mogelijkheid de bedrijfstijd uit te breiden. In principe is het daarbij mogelijk werknemers via een dienstrooster zes dagen per week te laten werken, waardoor de bedrijfstijd tot maximaal 54 uur kan worden uitgebreid. Vanzelfsprekend werken de werknemers dan op verschillende dagen, als dan niet wisselend van maandag tot en met zaterdag.

Implementatie van de maatregel

Net als bij de invoering van nieuwe roosters is het bij de invoering van nieuwe werktijdregelingen van belang hierover intensief met de werknemers te overleggen. Een interactief traject van invoering, zoals dat in hoofdstuk 4 van dit boek wordt beschreven, is dan ook van essentieel belang voor het slagen van een dergelijk project.

Effectiviteit van de maatregel

De aanpassing van de werksituatie op de privé-situatie van werknemers is alleen intuïtief gezien al een belangrijke werkdruk- en stressreducerende maatregel. Om die reden worden momenteel veel systemen ontwikkeld en projecten opgezet, die echter vaak ook weer onverwachte effecten hebben. Zo is er een voorbeeld van de invoering van de vierdaagse werkweek bij een bedrijf waar veel vrouwen met gezinstaken werkten. Voor hen was het niet goed haalbaar deze taken te combineren met de lange werkdagen (Van Dijen e.a., 1991).

Systematisch onderzoek naar effecten van flexibele werk- en werktijdarrangementen is overigens nog maar relatief weinig uitgevoerd. De resultaten van dit evaluatieonderzoek geven geen eenduidig gunstig beeld, met name ook vanwege de vele onverwachte problemen die opduiken als een theoretisch goed uitgedacht arrangement in de praktijk wordt uitgevoerd. Het is dan ook aan te bevelen bij experimenten met de invoering van dit soort arrangementen optimaal rekening te houden met de eisen en wensen van zowel de werkgever als de werknemers en de implementatieprocedure te volgen die in paragraaf 4.2 van hoofdstuk 4 in dit boek beschreven wordt.

Maatregelen uitgebreid

Wat betreft de invoering van flexibele werktijdregelingen worden er gunstige effecten voor met name verzuim, gevonden. Zo vonden Kim en Campagna (1981) bij de introductie van een flexibele werktijdregeling (zie hiervoor bij de voorbeelden) dat het kortdurende verzuim van de experimentele groep daalde met 35%, terwijl dit met 28% steeg bij de controlegroep. Ook de prestatie-efficiëntie was hoger bij de experimentele groep. Er werd geen effect op het langdurig verzuim gevonden. Narayanan en Nath (1982) vonden in hun onderzoek significante verbeteringen in de experimentele groep wat betreft de perceptie van flexibiliteit, de onderlinge relaties in de werkgroepen en de relaties tussen werknemers en leidinggevenden. Bovendien daalde het ziekte-verzuim direct na de introductie van het flexibele schema. Dunham e.a. (1987) deden een veldstudie naar de invoering van een flexibel rooster. In dit experiment werd gevonden dat de werknemers positiever stonden tegenover het schema en gunstiger scoorden op maten voor gezins- en sociaal leven. Omdat het schema relatief ongunstig was, werden ook nadelige effecten gevonden op de coördinatie van het werk en er was geen verbetering wat betreft de mate waarin werk en privé met elkaar interfereerden. Pierce en Newstrom (1983) onderzochten acht flexibele werktijdvormen in acht werknemersgroepen op zes dimensies. Geen van de dimensies bleek de tevredenheid met het werk significant te beïnvloeden. Wel bleek dat de maten die een grotere roosterflexibiliteit representeerden geassocieerd waren met een grotere betrokkenheid van de werknemers, een betere prestatie en een lager verzuim. Flexibiliteit van het rooster bleek ook gerelateerd te zijn aan gepercipieerde tijdsautonomie, die weer gerelateerd was aan tevredenheid en minder stresssymptomen.

Wat betreft de invoering van de vierdaagse werkweek onderzochten Ivancevich en Lyon (1977) het effect bij 302 werknemers van een bedrijf. Op één afdeling werd het effect na 13 maanden gemeten en op de tweede afdeling na 25 maanden. De derde afdeling fungeerde als controlegroep. In de groep waarbij een meting na 13 maanden werd gedaan, werd een significante verbetering gevonden in tevredenheid met de autonomie, persoonlijke waardering, werkzekerheid en salarisniveau. In de groep met een meting na 25 maanden werd geen effect gevonden. De resultaten van dit experiment zijn dus moeilijk te interpreteren. Dunham e.a. (1987) deden een veldstudie naar de invoering van de vierdaagse werkweek. Het bleek dat na de invoering van de vierdaagse werkweek (van 40 uur) de werknemers efficiënter werkten, minder problemen met hun persoonlijke activiteiten meldden en meer tevreden waren met de

roosters. Deze gunstige resultaten verdwenen toen het schema werd teruggetrokken en de oude situatie weer terugkwam.

Kosten en baten

Er zijn geen studies naar de kosten en baten van deze regelingen gevonden.

Randvoorwaarden voor implementatie

Een goed voorbeeld van het verkennen van de randvoorwaarden bij de vierdaagse werkweek is de studie van Meijman (1992). Het gaat daarbij om het verkorten van de werkweek tot vier dagen en het verlengen van de werkdag tot negen en een half uur. Meijman verwacht niet dat er problemen zullen zijn met de prestatiekwantiteit, omdat uit veel onderzoek blijkt dat er pas een sterk verval optreedt na het negende uur en na de vijfde werkdag. Wel is te verwachten dat de kwaliteit van de prestatie zal afnemen na 8 tot 9 uur werken en op de 4e en 5e werkdag. Ook is er een nadelig effect te verwachten van het werken op ongunstige uren van de dag (voor 07.00 uur en na 16.00 uur). De vierdaagse werkweek van 8x9,5 uur werken ligt dus 'op de grens' en het is volgens Meijman niet aan te bevelen deze vierdaagse werkweek in te voeren bij werkzaamheden met overwegend hoge veiligheidsrisico's of hoge kwaliteitseisen. Inlassen van extra pauzes lijkt gewenst, maar heeft als nadeel dat verhoudingsgewijs op nadelige tijdstippen van de dag gewerkt gaat worden.

3.3.3

Autonome taakgroepen, zelfsturende teams

In het hoofdstuk over organisatieontwerp is reeds ingegaan op de ontwikkeling van zelfsturende teams. De ontwikkeling van zelfstuderende teams is een logisch vervolg op het sociotechnisch herontwerpen van organisaties. De acceptatie van het concept van zelfsturende teams, ook wel autonome of taakgroepen genoemd, is wereldwijd vrij moeizaam verlopen. Na de eerste toepassing aan het begin van de vijftiger jaren in een Engelse kolenmijn werden de sociotechnische principes verder uitgewerkt in het Tavistock Institute (Benders en Van Amelsvoort, 2000). Met name in Zweden en Nederland sloegen de ideeën aan. In Nederland heeft De Sitter een 'moderne' variant van de sociotechniek ontwikkeld (De Sitter 1974, 1981, 1994).

Beschrijving van de maatregel

Benders en Van Amelsvoort (2000) definiëren zelfsturende teams als volgt: 'Een vaste groep van medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor het totale proces waarin een product tot stand komt dat aan een interne of externe

Maatregelen uitgebreid

klant geleverd wordt. Het team plant en bewaakt de procesvoortgang, lost dagelijkse problemen op en verbetert de processen zonder daarbij een beroep te doen op de leiding of ondersteunende diensten.’

Voor het formeren van zelfsturende teams zijn de volgende negen regels geformuleerd (Kuipers en Van Amelsvoort, 1990, Benders en Van Amelsvoort, 2000):

- de groepstaak moet compleet zijn, duidelijke grenzen hebben en gekoppeld kunnen worden aan een meetbaar resultaat;
- idealiter bestaat de groep uit zoveel personen dat de groep voldoende snel beslissingen kan nemen, niet te kwetsbaar is en een herkenbare bijdrage aan de organisatie kan leveren;
- de groepstaak moet zelfstandig uitgevoerd worden (de groep moet beschikken over voldoende regelmogelijkheden);
- de groep moet beschikken over aanspreekpunten, zowel intern als extern;
- met het management moeten afspraken gemaakt worden over prestaties;
- beheersings- en sturingssystemen moeten aansluiten op zelfstandigheid en verantwoordelijkheid van de groep;
- taken van de groepsleden moeten onderlinge afhankelijkheid vertonen, zodat activiteiten van de groepsleden elkaar aanvullen;
- de groepsleden moeten voor meerdere taken binnen de groep inzetbaar zijn;
- het beloningssysteem moet aansluiten op het werken in teams.

Vink en Leliveld (1999) stellen dat het werken in zelfsturende teams gepaard gaat met minder stressklachten en halen hiervoor het onderzoek van Karasek (1979) aan, die er vanuit gaat dat uitdagend werk gezond is. Uitdagend werk is dan werk dat hoge taakeisen met veel regelmogelijkheden combineert. In zelfsturende teams is een dergelijke combinatie optimaal aanwezig.

Indicatie

Lang niet altijd zijn de hiervoor weergegeven principes van Kuipers en Van Amelsvoort (1990) en Benders en Van Amelsvoort (2000) toegepast. Uit Engels onderzoek uit de tachtiger jaren (Atkinson, 1988) blijkt dat vooral horizontale taakverbreding is toegepast. De invoering van de verticale taakverrijking bleef achter. Redenen daarvoor zijn:

- beperkte opleidingsmogelijkheden binnen of buiten de organisaties;
- een ontoereikend scholingsniveau van de werknemers;
- een strakke scheiding tussen vakbonden van de verschillende beroepsgroepen;

Maatregelen werkdruk en werkstress

- statusverschillen tussen de leidinggevenden en de uitvoerende werkers, waarbij leidinggevenden niet snel hun taken zullen afstaan.

Uit het onderzoek van Atkinson blijkt ook dat in de dienstverlenende sectoren de invoering van autonome taakgroepen meestal niet van de grond kwam. De (wat triviale) remmende factor daar is, dat in deze sectoren van oudsher in groepen wordt gewerkt en werknemers van nature tijdelijk elkaars functies overnemen. Het introduceren van zelfsturende teams, waarbij een op onderdelen andere vorm van samenwerken zou worden geïntroduceerd, werd moeilijk geaccepteerd. Alleen in die dienstverlenende sectoren waar sprake is van een sterke opdeling van de taken, wordt van de introductie van autonome taakgroepen een verbetering verwacht. Dat is bijvoorbeeld het geval bij het grootwinkelbedrijf en de banken. De stimulerende factor voor het invoeren van zelfsturende teams in deze sectoren was de invoering van nieuwe technologieën. Daardoor namen de mogelijkheden voor met name horizontale functieverbreding toe (Atkinson, 1988). Ook Benders en Van Amelsvoort (2000) gaan in hun boek specifiek in op de voorwaarden voor de invoering van zelfsturende teams in de dienstverlening, met name vanuit het idee dat hier nog veel te bereiken is, omdat er nog vaak impliciet in groepen gewerkt wordt.

Voorbeelden

Das (1996) beschrijft een project rondom de verbetering van de arbeidsomstandigheden bij Niemeyer. Naast verbeteringen in de ergonomie en verzuimbegeleiding werd ook een werkwijze via productieteams ingevoerd. Deze groepen zijn verantwoordelijk voor het vervaardigen van een compleet product. De invoering heeft geleidelijk plaats gevonden en de cursussen werden grotendeels door het bedrijf zelf verzorgd.

Terra (1995) beschrijft de invoering van autonome taakgroepen in een verpakingsbedrijf voor metalen verpakkingen. Via de methode van participatief actieonderzoek werkten externe adviseurs samen met het management en de werknemers van het bedrijf. Er werden teams geformeerd van ongeveer 20 werknemers per team en het werk werd geherstructureerd naar complete taken. Werknemers werden autonoom in het bepalen van het werktempo, de werkmethode en de taakvolgorde. Daarnaast werd de gelegenheid tot contacten en samenwerking met collega's bevorderd. Behalve productietaken kregen de werknemers ook organiserende taken, zoals controle over de productie,

handhaving, kwaliteitscontrole en het inroosteren van werktijden en vakanties. De organisatie zelf delegerde verantwoordelijkheden naar beneden en het aantal hiërarchische niveaus werd gereduceerd.

Implementatie van de maatregel

In een teamorganisatie zijn de teams de bouwstenen van de structuur. Kern van een dergelijke organisatie is dat de teams zich in een redelijke mate van zelfstandigheid kunnen ontwikkelen. Pas in een eindstadium zijn de teams ook echt zelfsturende teams, maar ook als het eindstadium niet gehaald wordt, is het vergroten van de zelfstandigheid van teams een zinnig streven. Vink en Leliveld (1999) spreken dan ook van zelfstandige teams. Een zelfstandig team voldoet aan de volgende definitie: (1) een groep mensen die (2) onder leiding van een teammanager (3) gezamenlijk werkt aan een afgeronde taak en (4) zelf het werk coördineert om (5) tot een meetbaar resultaat te komen en (6) zelfstandig beslist over het intern functioneren. Wat betreft het tweede punt stellen Vink en Leliveld (1999) dat teams vaak het best tot hun recht komen als er een teammanager is, hoewel deze uiteindelijk de sturende taak zal laten vervallen om meer begeleidend en coachend te gaan werken. In principe nemen werknemers in zelfstandige teams naast de voorbereidende en uitvoerende taken ook de organiserende en ondersteunende taken op zich. Teams in de vorm van zelfsturende teams of autonome taakgroepen ontstaan echter niet spontaan. Daarvoor is een gerichte aanpak nodig, waarbij er een ontwikkeling plaatsvindt van (1) een verzameling van individuen, naar (2) een groep, naar (3) een team en tenslotte naar (4) een zelfsturend team (Van Amelsvoort en Scholte, 1993; Vink en Leliveld, 1999).

Effectiviteit van de maatregel

Over het algemeen wordt er van uitgegaan dat een hoge mate van opdeling van de taken, nadelige effecten heeft op de gezondheid en het welbevinden van werknemers. Zo zullen bijvoorbeeld negatieve effecten optreden bij veel monotoon werk, te weinig zeggenschap over de inrichting van het eigen werk en gebrek aan sociale steun van en gebrek aan contacten met leidinggevenden en collega's (De Gier e.a., 1995). Deze auteurs pleiten dan ook voor de invoering van de hele taakgroepaanpak.

In veel van de gevonden publicaties wordt aangegeven dat het werken in taakgroepen gepaard gaat met gunstige effecten voor de werknemers. Vink e.a.

(1996a) melden dat er in de literatuur aanwijzingen zijn voor een verbetering van de kwaliteit van de arbeid en de werkbeleving en een toename van de productiviteit als resultaat van het teamgericht werken. Vink e.a. (1996a) vonden in hun eigen onderzoek dat het arbeidsklimaat van postsorteerders, die in teams gingen werken, verbeterde ten opzichte van een controlegroep van sorteerders die dat niet deden. Bij de teamwerkers was er sprake van positieve veranderingen met betrekking tot de informatievoorziening, het werkoverleg, de collegialiteit, de spanning door het werk en de productiviteit. De werkbeleving van de postsorteerders die in teams gingen werken werd vooral beïnvloed door een positieve verandering ten aanzien van de zelfstandigheid en de feedback. De productiviteit verbeterde doordat de teams beter dan de controlegroep in staat waren, de capaciteit van de sorteermachines te benutten. Bovendien was er een productiviteitsverbetering doordat teams beter in staat zijn fluctuaties in de productie op te vangen, vanwege de maximale ruimte voor zelfregulering en omdat de teamleden meerdere functies kunnen vervullen. Een zelfsturend team kan daardoor als geheel flexibeler inspelen op variaties in de productie. Er werden geen verschillen gemeten ten aanzien van taakvariatie, motivatie en arbeidssatisfactie.

In een recent onderzoek van Clarenbeek e.a. (2000) werd gevonden dat een grotere mate van zelfstandigheid in taakgroepen, gemeten aan de hand van meer regelmogelijkheden, samenhangt met een betere psychosomatische gezondheid. Bij een vergelijking tussen teams met veel of weinig regelmogelijkheden bleek dat de verschillen in psychische en psychosomatische gezondheid tussen leidinggevend en teamleden kleiner waren bij teams met veel regelmogelijkheden. In een kwalitatieve analyse werd nog eens bevestigd dat decentralisatie van bevoegdheden bijdraagt aan het welzijn van de medewerkers doordat de stressrisico's kleiner worden.

Wall e.a. (1986) evalueerden de introductie van autonome taakgroepen in een productiebedrijf. Zij vonden dat de tevredenheid met het werk toenam, maar tegelijkertijd dat geen veranderingen optraden in de motivatie voor het werk, de betrokkenheid bij de organisatie, mentale gezondheid en productiviteit en dat er een toename was van het personeelsverloop en gedwongen ontslagen. Cordery e.a. (1991) onderzochten het effect van job redesign maatregelen op werknemers in een studie naar de effecten van autonome taakgroepen en vonden gemengde uitkomsten. In een studie met een follow-up na twaalf

Maatregelen uitgebreid



maanden vonden zij een toename in de tevredenheid met en betrokkenheid bij het werk, maar geen verschillen in het vertrouwen in het management en een toename van het verzuim en het personeelsverloop. In het onderzoek van Das (1996), waarbij onder andere productieteams werden ingevoerd, daalde het verzuim van meer dan tien procent in 1986 tot en met minder dan zes procent in 1995. Daarnaast daalde het aantal WAO-ontslagen en steeg het aantal geslaagde WAO-reïntegraties. Terra (1995) meldt dat twee jaar na de interventie het aanvankelijke zeer hoge verzuim van 15-20% gedaald was met de helft, terwijl de algehele productie verbeterde met 66%. Bovendien verbeterde de flexibiliteit van de productie. Er werden echter geen resultaten gevonden wat betreft werkstresssymptomen.

Kosten en baten

De Haan (1998) beschrijft de invoering van autonome taakgroepen bij een productiebedrijf voor transmissies aan de hand van een bedrijfseconomische evaluatie. De feitelijke kosten- en batenanalyse bestaat uit vijf stappen: (1) inventarisatie van de procesverschillen, (2) bepaling van het investeringsbedrag, (3) de conventionele analyse, (4) de additionele analyse en (5) de overall-analyse. De autonome taakgroepen bestaan uit 8-20 personen, die zowel productie-, plannings- verbeterings- als controletaken uitvoeren. Ook wordt een deel van onderhoudstaken door de taakgroepen uitgevoerd. Uitgaande van de concrete financiële analyse bij het bedrijf wordt ingeschat dat de terugverdiëntijd voor de invoering van de taakgroepen iets meer dan drie jaar is. Deze lange terugverdiëntijd wordt veroorzaakt door een gemaakte veronderstelling van een terugval in het tweede jaar. Na een voorspoedige start wordt namelijk een terugval in de motivatie verwacht, als de resultaten voor de betrokkenen niet direct zichtbaar worden en het enthousiasme vermindert. Deze verwachting is gebaseerd op eerder opgedane ervaringen in soortgelijke projecten.

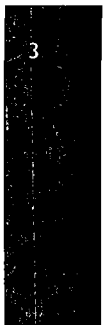
Ook interessant in dit opzicht is het onderzoek van Kopelman (1985). Dit onderzoek gaat weliswaar niet concreet over kosten, maar wel over de toename van de productiviteit van werknemers bij interventies op het gebied van het herontwerp van taken. Kopelman maakt gebruik van de concepten Route 1 en 2 van Hackman en Oldham (1980) en deelt naar aanleiding daarvan interventies in. Bij Route 1 gaat het om het aanpassen van het werk op de werknemer in plaats van de werknemer op het werk. Er werden in de literatuur dertig experimenten gevonden. Route 2 is de klassieke wijze van taaksplitsing, waarbij eerst

de taken vastgesteld worden en vervolgens de mensen op de taak gezet worden. Er werden met enige moeite vijf experimenten gevonden. De resultaten waren dat als gevolg van Route 1 interventies, de gemiddelde productiviteit van de werknemers met 6,4% steeg. De stijging was overigens gerelateerd aan het aantal concepten dat geïmplementeerd werd. Bij vijf concepten was de verbetering 10,3%, bij drie of vier concepten 7,7% en bij twee concepten of één concept 2,5%. Route 2 interventies leverden een gemiddelde productiviteitswinst op van 9%. Geen van beide routes was dus superieur. Kopelman stelt daarom een Route 3 voor, die de voordelen van beide routes combineert. Voorbeelden zijn het beperken van de toename van verantwoordelijkheden tot een specifiek gebied, het invoeren van extern toezicht over het uitgevoerde werk en de invoering van betere technologie.

Randvoorwaarden voor implementatie

Organisaties komen vaak zelf tot de conclusie dat de invoering van taakgroepen mogelijk een betere oplossing is dan het werken in klassiek gestructureerde of ongestructureerde teams. Net als bij de toepassing van de sociotechnische principes en andere organisatieveranderingsprocessen is de invoering van zelfsturende teams vaak een noodzakelijke keuze, omdat de werkwijze van een groep werknemers niet meer adequaat is. Een hoog ziekteverzuim, veel stressklachten en een laag productiviteitsniveau zijn dan vaak de aanleiding voor een drastisch andere aanpak.

De grote hoeveelheid literatuur in Nederland over het functioneren van deze groepen zal zeker aan de populariteit van taakgroepen hebben bijgedragen. Er zijn echter ook nadelen verbonden aan de invoering van deze werkwijze. De literatuur over de problemen rondom de invoering van autonome taakgroepen is samengevat door Cordery e.a. (1993). Deze auteurs melden dat ondanks de goede berichten over de resultaten, er bij invoering van deze systemen ook vaak negatieve verwachtingen bij de werknemers zijn. Deze verwachtingen hangen samen met de onzekerheid en de dreiging van de veranderende werksituatie. Door onzekerheid over de mate waarin men de situatie nog kan beheersen kunnen gevoelens van hulpeloosheid en depressie ontstaan. Vier groepen zijn daarbij volgens Cordery e.a. (1993) specifiek kwetsbaar, namelijk: (1) degenen die al een vrij sterk uitgebreid en verrijkt takenpakket hebben, (2) degenen die hun kansen op promotie door de nieuwe situatie zien verminderen, (3) ouderen die, na een groot aantal jaren hetzelfde werk gedaan te hebben,



plotseling moeten veranderen en (4) laag opgeleide werknemers die onzeker zijn over het gegeven of zij de nieuwe taken nog wel aankunnen.

3.3.4

Overige aanpassingen van de werkorganisatie

Het gaat hier om de wijze waarop op afdelingsniveau werknemers op werkzaamheden ingezet worden. Het gaat dus om het aanpassen van onderdelen van het werk op een afdeling, zoals bijvoorbeeld het integreren van het technisch onderhoud en de bezetting van een productielijn. Door werknemers ook lichte onderhoudswerkzaamheden te laten uitvoeren ontstaat meer taakvariatie en verantwoordelijkheid en worden de technici minder zwaar belast en alleen bij de ernstige gevallen ingeschakeld.

Beschrijving van de maatregel

Aanpassingen van de werkorganisatie kunnen op drie niveaus plaatsvinden. Zo kunnen afspraken gemaakt worden met toeleveranciers over het aanbod van werk, kan de organisatie van de afdeling aangepast worden aan (veranderingen in) het aanbod aan werk en kan de output gezien worden. Belangrijk is duidelijkheid te scheppen wat betreft de taken en functies op de afdeling. Vaak is een functiebeschrijvingsysteem daar een onderdeel van, wat tot gevolg kan hebben dat er sprake kan zijn van een herverdeling van taken.

Indicatie

De indicatie voor het aanpassen van de werkorganisatie is dat de afdeling niet optimaal functioneert en dat werknemers steeds minder presteren en uitvallen vanwege ziekte of gezondheidsklachten. Vaak moeten de signalen van buiten komen, bijvoorbeeld van de klanten over de kwaliteit van het product of de diensten, van de controller over slechte financiële resultaten of een te hoog kostenniveau of van de directie en het management over te weinig output. Een andere indicatie is dat de planning van het werk niet optimaal is en dat werkzaamheden te éézijdig zijn.

Voorbeelden

In de literatuur zijn weliswaar voorbeelden gevonden van aanpassingen van de werkorganisatie, maar in deze voorbeelden is steeds sprake van het combineren van deze maatregelen met een aantal andere maatregelen.

Vink e.a. (1996b) beschrijven een project bij de centrale personeels- en salarisadministratie bij een ministerie, waarbij maatregelen op het gebied van

werkdruk en nekklachten bij beeldschermwerk werden genomen. Wat betreft de aanpak van de werkdruk werd onder andere een nieuwe planningswijze ingevoerd, kwamen er veranderingen in de werkafspraken, kwam er meer afwisselend werk.

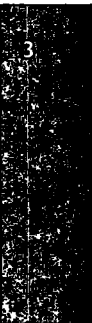
Koenders e.a. (1996) begeleidden een verzuimreductieprogramma in een huis van bewaring. Daarbij werden meerdere maatregelen op organisatieniveau genomen zoals de invoering van een nieuwe organisatiestructuur, de invoering van een nieuw functiebeschrijvingsysteem en aanpassingen in de organisatie van het werk met als gevolg meer regelmogelijkheden in het werk, een betere onderlinge communicatie, meer taakrotatie en een verbeterd loopbaanperspectief. Daarnaast werden andere maatregelen op het gebied van technische werkomstandigheden en een werkdruk- en verzuimbeleid ingevoerd.

Vink e.a. (1996c) beschrijven een project gericht op het verbeteren van de werkorganisatie van metselaars en oppermannen. Naast technologische maatregelen werden tevens nieuwe maatregelen op organisatieniveau ingevoerd. Bij de aanname van nieuwe bouwprojecten werd geprobeerd om van te voren zoveel mogelijk afspraken te maken met de opdrachtgever of hoofdaannemer om de arbeidsbelasting te voorkomen, bijvoorbeeld door het voorkomen dat zware bouwmaterialen worden gebruikt of te beoordelen of de bouwplaats geschikt is voor til- en transportmiddelen. Daarnaast was er intensiever werkoverleg dan voorheen.

Meijer en Kompier (1996) beschrijven een project bij de thuiszorg te Hilversum, waarbij maatregelen genomen werden op het gebied van het ziekteverzuim en de organisatie van het werk. Er vond een experiment plaats met buurtteams. Daarnaast werd de werkbelasting aangepakt door voorlichting aan de klanten, de formatie van wisselgroepen, taakvariatie en taakverlichting en een betere pauzeregeling. De draagkracht van de medewerkers werd vergroot door herziening van het opleidingsprogramma, een meer centrale taak van de leidinggevenden, een betere kinderopvang, de aanstelling van een vertrouwenspersoon en het imago van de thuiszorg.

Louijisen e.a. (1996) beschrijven een project in een ziekenhuis waarbij een aantal maatregelen op het gebied van de arbeidsinhoud en arbeidsorganisatie, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, leefstijl en verzuimbegeleiding

Maatregelen uitgebreid



genomen werden. Wat betreft de arbeidsinhoud en arbeidsorganisatie werden maatregelen genomen op het gebied van de afstemming van de zorgvraag en aanbod, verbetering van de interne communicatie en er werd een training 'weerbaar communiceren' gegeven.

Implementatie van de maatregel

Het aanpassen van een bestaande werkorganisatie vereist intensief overleg met alle belanghebbenden. De regels in hoofdstuk 4 van dit boek gelden daarom ook voor dit type maatregel.

Effectiviteit van de maatregel

De effectiviteit van de gegeven voorbeelden van maatregelen is niet door éénduidig evaluatieonderzoek vastgesteld. De gevonden effecten moeten dus vooral gezien worden als goede voorbeelden. Als resultaat van het onderzoek van Vink e.a. (1996b) bleek dat het personeel de maatregelen als effectief ervoer. Het verzuim daalde met 0,5 procentpunt, hetgeen op een afdeling van 45 mensen op termijn tot een kostenbesparing fl. 17.600,- leidde. Onbekend is of deze kostenbesparing aan de interventie is toe te schrijven, maar de lange termijn waarop dit gebeurde is hiervoor mogelijk een aanwijzing. In totaal leverde het programma Koenders e.a. (1996) een verzuimreductie op van ongeveer vier procentpunten. De maatregelen van Vink e.a. (1996c) leidden niet tot een verzuimreductie. Dat heeft mogelijk te maken met het gegeven dat het bouwbedrijf al een laag verzuim had in vergelijking met andere bouwbedrijven. Wel leidde de technologische maatregelen tot een kostenbesparing. Het verzuim in het onderzoek van Meijer en Kompier (1996) daalde als gevolg van de maatregelen van 16,5% in 1989 tot en met 10,9% in 1994. Lourijsen e.a. (1996) geven aan dat gelijktijdig met hun veelomvattende interventie in een ziekenhuis een daling van het ziekteverzuim plaatsvond van ruim negen procent naar onder de vijf procent. Het personeel had na de interventie significant minder klachten op de aspecten taakinhoud, emotionele belasting, waardering van de werkring en het werk in het algemeen. Wel werden meer klachten geuit over het werktempo.

Kosten en baten

Kompier e.a. (1996) signaleren in hun boek over ziekteverzuimmaatregelen het grote gebrek aan studies over kosten en baten. Aan het einde van de tien casebeschrijvingen in dit boek staat daarom steeds een onderdeel kosten en baten.

Daaruit blijkt hoe moeilijk het is een goede kosten- en batenanalyse voor de projecten te maken. Toch zijn er in dit boek enkele interessante aanzetten gedaan. In deze paragraaf zijn daarvan meerdere projecten beschreven. Een deel van de projecten blijkt indicaties op te leveren van kostenbesparingen, terwijl ook de kosten gedeeltelijk in kaart zijn gebracht. Een probleem blijft echter dat voor deze evaluatiestudies geen controlegroepen werden gebruikt waardoor het onmogelijk is baten éénduidig aan maatregelen toe te schrijven.

Randvoorwaarden voor implementatie

Aanpassen van de werkorganisatie vereist een intensief communicatie- en invoeringsplan zoals dat beschreven wordt in hoofdstuk 4 van dit boek. Externe deskundigen kunnen een zinvolle ondersteunende rol spelen bij het invoeren van een dergelijke maatregel. Met name de onafhankelijke kijk van dergelijke deskundigen kan een richting geven aan de projecten, daar waar interne medewerkers te veel uitgaan van de bestaande belangen. Externe deskundigen hoeven niet van buiten de organisatie te komen, ook medewerkers van een andere afdeling of vestiging kunnen hiervoor gevraagd worden, met name als zij betrokken zijn geweest bij soortgelijke projecten op een andere of de eigen afdeling.

3.4 Maatregelen op het niveau van de taakstructuur

In dit hoofdstuk wordt verder ingezoomd op de uitvoering van taken en functies van werknemers in de organisatie. Twee soorten maatregelen worden in dit hoofdstuk behandeld: maatregelen gericht op multi-inzetbaarheid en maatregelen gericht op de invoering of intensivering van functioneringsgesprekken. Er zijn echter meer soorten maatregelen gevonden dan hier behandeld worden. Niet ingegaan wordt op maatregelen als er geen literatuur over de effecten ervan in relatie tot werkdruk gevonden is en ze slechts in beperkte mate in de interviews genoemd zijn.

Maatregelen die zijn komen te vervallen, zijn bijvoorbeeld het uitbreiden van de autonomie en collegiale ondersteuning, opleiding en scholing, verbetering van de arbeidsomstandigheden en loopbaanbegeleiding. In die gevallen waar volgens de eigen diagnose van een organisatie deze aspecten als belangrijke bronnen voor het ontstaan van werkdruk naar voren gekomen zijn, is het voor organisaties overigens wel verstandig creatief naar verbeteringsmogelijkheden hiervoor te zoeken. In hoofdstuk 2 van de WEBBA-cassette over 'herontwerp'

Maatregelen uitgebreid

worden praktische aanwijzingen voor de invoering van dit soort maatregelen gegeven (Peeters en Mossink, 1995). Ook bij de beschrijving van de implementatie van maatregelen in hoofdstuk 4 van dit boek, worden aanwijzingen gegeven voor een verantwoorde wijze van invoeren.

3.4.1

Multi-inzetbaarheid

Eigenlijk zijn multi-inzetbaarheid, functieaanpassing of functieflexibilisering geen bijzondere werkvormen. Met name in kleine bedrijven en in kleine werkeenheden kan men vaak niet anders dan de medewerkers meerdere taken en verantwoordelijkheden laten uitvoeren. Bekende voorbeelden zijn het team van verpleegkundigen op een afdeling van een ziekenhuis of het team van cateringmedewerkers in een bedrijfsrestaurant. Dergelijke teams hebben de opdracht om de dagelijkse hoeveelheid werk met elkaar uit te voeren. Doordat leidinggevend lang niet altijd aanwezig zijn, is het mogelijk dat ook uitvoerende teamleden tijdelijk de voorbereidende, sturende en coördinerende taken overnemen.

Beschrijving van de maatregel

Bij multi-inzetbaarheid gaat het om het verbeteren van de inhoud van het werk van werknemers, zonder dat daarbij de hele organisatie herontworpen wordt. Er zijn verschillende soorten oplossingen bekend. Bij taakroulatie is het de bedoeling dat werknemers over diverse taken of werkplekken rouleren. Doorgaans gaat dat gepaard met taakverbreding, waarbij een werknemer meerdere en meestal op elkaar aansluitende taken krijgt. Bij taakverrijking gaat het in principe ook om taakverbreding, maar zijn de nieuwe taken ook kwalitatief verschillend van elkaar in die zin dat het niet alleen uitvoerende maar ook voorbereidende en bestuurlijke taken betreft. Taakverrijking vereist vaak extra scholing. Vaak nemen door taakverrijking vanzelf ook de regelmogelijkheden van de werknemers toe. Functieaanpassing is vaak een resultaat van de invoering van autonome taakgroepen of zelfsturende teams, omdat werknemers bij dergelijke oplossingen per definitie meer taken krijgen, zoals voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en leidinggevende taken. Functieaanpassing kan echter ook onafhankelijk van autonome taakgroepen plaatsvinden en heet dan functieflexibilisering (Cordery e.a., 1993; Pot e.a., 1991; Goudswaard e.a., 2000).

Onderdelen van maatregelen gericht op multi-inzetbaarheid (functieaanpassing, functieflexibilisering) zijn reeds behandeld bij de bespreking van maatregelen op hogere niveaus. De sociotechnische principes van organisatieontwerp en de vormgeving van taakgroepen zijn in de twee vorige hoofdstukken aan de orde gekomen.

Indicatie

Is het zo dat bij functieaanpassing de functies meestal worden aangepast vanuit een belang van de interne organisatie (betere productiemethoden, betere arbeidsomstandigheden), bij functieflexibiliteit wordt de werkorganisatie van het bedrijf aangepast aan de zich wijzigende omstandigheden van buiten het bedrijf (De Lange en Van Lent, 1994). In verband met de veranderende eisen aan bedrijven komt er druk op de productiviteit, de flexibiliteit en het innoverend vermogen te staan (Atkinson, 1988).

Hoewel de werkwijze van functieaanpassing en functieflexibilisering dezelfde is, namelijk de taken, functies en/of werkplekken van de werknemers incidenteel, permanent of roulerend veranderen, vindt functieflexibilisering als kwalitatieve vorm van de interne flexibilisering nog voornamelijk binnen de organisatie plaats (Goudswaard e.a., 2000). Meer recent worden echter steeds vaker van buiten de organisatie gespecialiseerde arbeidskrachten aangetrokken, die samenwerken met en even inzetbaar zijn als de (functie)flexibele arbeidskrachten binnen de organisatie (Goudswaard e.a., 2000; Klein Hesselink en Miedema, 2001). Om dit soort inleen van gespecialiseerd en gekwalificeerd personeel te onderscheiden van het tot nu toe bekende kortdurende uitzendwerk, wordt deze vorm van externe inhuur ook wel detachering genoemd. Detachering vindt doorgaans plaats via intermediaire organisaties, zoals uitzendbureaus, werkgeversorganisaties of andere overkoepelende instanties zowel op individuele basis als via arbeidspools.

Voorbeelden

Maes e.a., (1994) beschrijven een interventie op het gebied van de inhoud en organisatie op een afdeling van de Brabantiafabrieken. De maatregelen die genomen werden, waren het vergroten van de volledigheid en de complexiteit van de functies, het toevoegen van organiserende taken aan de functies, het vergroten van de autonomie (met name wat betreft het werktempo, de werkmethode, de werkvolgorde en de mogelijkheden om de werkplek te



verlaten), de contactmogelijkheden (herinrichting van de werkplek) en het verbeteren van de informatievoorziening.

Griffeth (1985) beschrijft een studie waarin parttime receptionistes van een grote universiteit deelnamen aan een interventie gericht op het herontwerpen van hun taken en participatie daarin. Het gaat hier om een experiment waarin de respondenten at random aan de vier condities werden toegewezen. In de experimentele groep nam men deel aan groepsdiscussies en brainstormsessies. De ideeën hieruit vormden de basis voor het herontwerp van de taken, waarbij taakverrijking, meer zeggenschap en een betere feedback van anderen een belangrijke rol speelden.

Een ander voorbeeld is een experiment met de herverdeling van de beschikbare arbeidscapaciteit bij een gemeente. Hier werden de medewerkers op verschillende taken ingewerkt en vervolgens flexibel ingezet om zo de pieken in het werkaanbod bij de publieksfuncties beter te beheersen. Om dit te bereiken was het in de eerste plaats nodig de wij-zij cultuur in de organisatie te slechten en de veronderstelde statusverschillen met betrekking tot de verschillende werkzaamheden in een ander kader te plaatsen.

Een soortgelijke cultuurdoorbreking bleek bij de toepassing van functieflexibilisering in supermarkten. Personeel werd flexibel ingezet op kassafuncties, verkoopfuncties, voorraadbeheer en vulactiviteiten. Voor taakroulatie is het ook nodig dat er voldoende taken zijn waarover werknemers kunnen rouleren. Kompier en Di Martino (1995) geven aan dat het voor buschauffeurs moeilijk is taken te combineren, vanwege de eenzijdigheid van de functie. Afwisseling moet dan plaatsvinden met administratieve en technische taken (onderhoud). Diverse praktische voorbeelden worden ook beschreven in Peeters en Mossink (1995).

Implementatie van de maatregel

Taakvariatie en functieflexibilisering zijn momenteel onderdeel van het werkproces van werknemers in relatief veel organisaties. Houtman e.a. (1998) vonden dat in 1996 bij 7,6% van de door hen onderzochte bedrijven taakroulatie plaatsvond, bij 6,9% van de bedrijven taakverbreding en bij 4,4% van de bedrijven was de functie-inhoud vernieuwd. Ongeveer 10% tot 20% van de bedrijven heeft dergelijke maatregelen in de voorgaande jaren getroffen. Ten

opzichte van 1993 is hierin een stijgende tendens waar te nemen. Goudswaard e.a. (2000) geven aan dat werkgevers in 1999 vormen van functieflexibilisering prefereren boven het extern inhuren van arbeidskrachten.

Effectiviteit van de maatregel

Er is relatief veel onderzoek gedaan naar onderdelen van functieaanpassing en functieflexibilisering. Lang niet altijd is dergelijk onderzoek uitgevoerd volgens wetenschappelijk verantwoorde onderzoeksmethoden. De bewijsvoering voor de effectiviteit van deze methoden komt dan ook vooral van 'best cases' en aanbevelingen van deskundigen. Daar waar wel sprake is van kwalitatief goed uitgevoerd interventieonderzoek, speelt vaak dat de gevonden effecten niet groot of zelfs tegenstrijdig zijn.

Wall en Clegg (1981) implementeerden maatregelen in een onderzoek naar job redesign en rapporteerden dat de stress onder werknemers lager was bij de follow-up metingen 6 en 18 maanden later. Griffin (1991) rapporteert de resultaten van een studie naar taakverrijking bij bankbeambten. De studie had follow-up metingen na 6, 24 en 48 maanden en gaf uiteenlopende resultaten te zien. Tevredenheid en betrokkenheid waren kortstondig verbeterd, maar daalden daarna weer naar hun oorspronkelijke niveau. De werkprestatie steeg pas aan het einde van de studie. Er werden geen effecten op het ziekteverzuim of personeelsverloop gevonden. Campion en McClelland (1991, 1993) onderzochten de kosten en baten van taakverbreding via een quasi-experimenteel interventieonderzoek. Zij vonden uiteenlopende resultaten, met positieve, negatieve en neutrale effecten op het welbevinden en gedrag van werknemers. In hun onderzoek onder 3044 Australische ambtenaren met een administratieve functie, vonden Cordery e.a. (1993) nauwelijks effecten in relatie tot het flexibiliseren van de functies in de organisatie. Zij onderzochten met name angst, depressie en intrinsieke tevredenheid met het werk. Na zorgvuldige analyse bleek vooral het leeftijdseffect een rol te spelen: oudere ambtenaren hebben een minder gunstige houding ten opzichte van functieflexibilisering dan de jongeren.

Maes e.a., (1994) evalueerden door middel van een quasi-experimenteel onderzoek de effecten van hun interventieproject. Er werd een voormeting gehouden voorafgaand aan de interventies en gedurende drie jaar volgde jaarlijks een nameting. Er werden voor het project als geheel gunstige effecten

vastgesteld wat betreft gezondheidsrisico's, algemene stressklachten, werkstress, inhoud en organisatie van het werk en ziekteverzuim. De invoering van werkplekveranderingen lieten in de eerste fase een toename zien van algemene stressreacties en werkstress, maar hadden een blijvend gunstig effect op de inhoud en organisatie van het werk. Gedurende het hele project daalde het ziekteverzuim van de experimentele groep ten opzichte van dat van de controlegroep. Onbekend is echter in hoeverre dit effect is toe te schrijven aan het verbeteren van de functies, omdat binnen dit project ook maatregelen op andere niveaus getroffen zijn.

In de studie van Griffeth (1985) werd gevonden dat de herstructurering van taken gunstige effecten had voor de algemene tevredenheid met het werk en de kennis over de resultaten. Participatie had nauwelijks gunstige effecten. Bovendien was er geen sprake van een gezamenlijk effect (interactie-effect) van taak-herstructurering en participatie. Parkes en Sparkes (1998) stellen dat deze zwakke resultaten mogelijk veroorzaakt worden door de aard van de baan (receptiewerk) die zich niet gemakkelijk laat herstructureren en de aard van de doelgroep (parttime werkende studenten). Het onderzoek maakt wel als één van de weinigen gebruik van een sterk onderzoeksdesign.

Kosten en baten

Er zijn geen studies gevonden met een goede kosten- en batenanalyse.

Randvoorwaarden voor implementatie

De invoering van maatregelen op het gebied van functieaanpassing en functieflexibilisering komt het best tot zijn recht na een grondige analyse van de werksituatie (zie ook Vaas en Mossink, 1995). Mogelijk speelt de problematiek ten aanzien van een beperkt aantal taken of functies, maar overwogen moet worden of de werkdruk niet ontstaat in relatie tot andere oorzaken. In dat geval is het verstandig te overwegen of niet een aanpak gericht op een ander organisatie-niveau noodzakelijk is, bijvoorbeeld de invoering van teams of het herontwerp van de arbeidssituatie. Daarvoor is het verstandig externe deskundigen te raadplegen, omdat voor veel maatregelen ter preventie van psychische en lichamelijke belasting ook andere, bijvoorbeeld technische, maatregelen nodig zijn. Overigens kan bij toepassing van technische oplossingen ook het omgekeerde gebeuren, namelijk dat door de invoering van nieuwe technieken de taken van werknemers erg smal worden.

Maatregelen werkdruk en werkstress

3.4.2

Functioneringsgesprekken

Een logisch vervolg op maatregelen op het gebied van functieaanpassing, functieflexibilisering en de invoering van taakgroepen is de invoering van functioneringsgesprekken. Door middel van deze gesprekken kan nagegaan worden in welke mate de doorgevoerde veranderingen zijn gerealiseerd en moeten worden bijgestuurd.

Beschrijving van de maatregel

In functioneringsgesprekken kan niet alleen aandacht besteed worden aan het verbeteren van het functioneren, de mate waarin de werknemer gestelde doelen heeft bereikt, maar ook aan onderwerpen als arbeidsbelasting, stress en burnout (Van der Bijl, 1999). In het functioneringsgesprek kunnen afspraken gemaakt worden over de persoonlijke prioriteitsstelling. Dat geeft werknemers de mogelijkheid zelf de keuzes te maken bij het reguleren van de taaklast. Functioneringsgesprekken worden door het vertrouwelijke karakter ervan doorgaans individueel gehouden. Het overleg over het functioneren van een groep vindt vooral plaats binnen het werkoverleg.

Indicatie

Eigenlijk is geen indicatie voor een dergelijke maatregel noodzakelijk. In principe is het voor iedere arbeidsorganisatie noodzakelijk functioneringsgesprekken met de medewerkers te voeren. Dit hoort bij een goede samenwerking tussen bedrijf en werknemers, omdat hiermee aan een optimale invulling van het werknemerschap wordt bijgedragen. Pas als blijkt dat deze gesprekken niet functioneren en geen doel in de organisatie hebben is herbezinning noodzakelijk. Daarvoor zijn momenteel meerdere modellen in omloop en zijn trainings- en invoeringsfaciliteiten volop beschikbaar.

Voorbeelden

In het Brabantproject van Maes e.a. (1994) was één van de interventies gericht op het veranderen van het beoordelings- en beloningssysteem. Het beoordelingssysteem werd ingrijpend gewijzigd. Aan de hand van nieuwe functieomschrijvingen werden de werkafspraken opgesteld en werd drie keer per jaar een gesprek gevoerd over de vorderingen en één maal per jaar een beoordeling gegeven met behulp van verschillende kwantitatieve en kwalitatieve afwegfactoren. Was het oude beoordelingssysteem bedoeld als sturingsinstrument

Maatregelen uitgebreid

voor managers en leidinggevendenden wat betreft de prestaties van de werknemers, het nieuwe systeem is veel meer gericht op de beoordeling van de prestaties die in de functie verwacht worden. Aan dit beoordelingssysteem werd ook het beloningssysteem gekoppeld.

Implementatie van de maatregel

De implementatie van (een nieuwe vorm van) functioneringsgesprekken, vereist overleg met de werknemers of de werknemersvertegenwoordiging. Ook hier zijn de principes van invoering van projecten, zoals die in hoofdstuk 4 van dit boek worden weergegeven van belang. Een consequentie van functioneringsgesprekken is dat kan blijken dat werknemers onvoldoende of juist in een te hoge mate geschoold zijn. Daarnaast kan blijken dat zij niet aan de taakeisen voldoen of deze juist te gemakkelijk aankunnen. In deze gevallen is overleg over verdere scholing en loopbaanbegeleiding noodzakelijk. Een consequentie is ook dat geconcludeerd wordt dat de werknemer niet meer in het bedrijf of de vestiging op zijn plaats is. Van der Bijl (1999) noemt in dit verband de mogelijkheid van het inhuren van de diensten van een mobiliteitscentrum dat medewerkers ondersteunt bij loopbaanoriëntatie en het uitvoeren van beroepskeuzetests. Een dergelijk centrum kan actief bemiddelen op de interne en externe arbeidsmarkt. Als voordelen noemt Van der Bijl (1999) dat het centrum een beter zicht geeft op de interne vacatures en dat expertise op het gebied van counseling en/of loopbaanexpertise aanwezig is.

Effectiviteit van de maatregel

Er zijn maar weinig studies gevonden die de invoering van functioneringsgesprekken of een nieuw systeem daarvoor evalueren. De vraag is ook of dit zo gemakkelijk kan, gegeven de complexe situatie in bedrijven, zeker als de invoering van functioneringsgesprekken parallel loopt aan andere projecten. Door de complexe situatie van invoering van verschillende maatregelen tegelijkertijd bijvoorbeeld, is het in het Brabantiproject van Maes e.a. (1994) niet mogelijk de effectiviteit van het beoordelings- en beloningssysteem na te gaan. Wel bleek dat er gunstige effecten waren van het gehele organisatieveranderingstraject. Quick (1979) vond in een veldexperiment naar rolstress reducerende effecten van het formuleren van doelstellingen voor het werk, dat er significante verbeteringen waren in rolconflicten en rolonduidelijkheid, maar geen verandering in het ziekteverzuim, vijf en acht maanden na de interventie.

Kosten en baten

Er zijn geen studies gevonden met een goede kosten- en batenanalyse.

Randvoorwaarden voor implementatie

Een randvoorwaarden voor het invoeren van functioneringsgesprekken is de aanwezigheid van een goede taak- en functiestructuur in de organisaties, omdat anders geen goede evaluatie mogelijk is. Bovendien is het noodzakelijk dat leidinggevend en coaches getraind worden in het houden van dergelijke gesprekken en bijvoorbeeld gericht doelen leren afspreken en evalueren. Daarnaast is het van belang dat de functiegesprekken aan resultaten gekoppeld worden, bijvoorbeeld via de belonings- en loopbaansystemen van het bedrijf.

3.5 Maatregelen op het niveau van de communicatiepatronen

Naast een goede organisatie van het werk is communicatie van essentieel belang. Met communicatie wordt de verticale afstemming tussen management, lijnfunctionarissen en werknemers en de horizontale communicatie tussen werknemers onderling bedoeld. Uit het onderzoek van Houtman e.a. (1998) blijkt dat werkgevers tussen 1993 en 1996 de arbeidsrelaties (leiding en collega's) steeds vaker als probleem voor psychische belasting en werkstress zijn gaan zien. Van alle werknemers zag in 1993 nog 13,6% de arbeidsverhoudingen als een probleem, in 1996 was dit 18,8%.

In dit hoofdstuk worden drie soorten maatregelen besproken: werknemersparticipatie, werkoverleg en training voor leidinggevend. Het gaat dus in dit hoofdstuk vooral over overleg en afstemming en niet over de communicatie zelf (middelen, boodschap, gedrag). Op dit niveau van maatregelen is één specifieke soort komen te vervallen: het uitbrengen van voorlichtingsmateriaal (boeken en brochures). Deze maatregel is niet uitdrukkelijk genoemd als methode om werkdruk te verminderen en wordt veel meer gezien als communicatiemiddel ter ondersteuning van andere maatregelen. Dit onderwerp is overigens reeds besproken als onderdeel van de maatregelen op macro-economisch niveau.

3.5.1 Werknemersparticipatie

Het gaat hier om een grote groep van maatregelen. Kenmerkend is dat het gaat om de actieve betrokkenheid van werknemers bij het werk en de organisatie.

Maatregelen uitgebreid

Maatregelen op dit gebied zorgen ervoor dat werknemers meer inspraak hebben in en zich meer betrokken voelen bij het werk en de organisatie.

Beschrijving van de maatregel

In veel Nederlandse bedrijven is momenteel een ondernemingsraad actief, waarmee aan de rol van inspraak en medezeggenschap van het personeel een goede eerste invulling gegeven is. Het instellen van een ondernemingsraad is verplicht voor bedrijven waar in de regel tenminste 50 personen werkzaam zijn. Voor kleine bedrijven (tussen de 10 en 50 werknemers) bestaat er de Personeelsvertegenwoordiging. Beide overlegorganen hebben een rol in het overleg over aan werkdruk en werkstressgerelateerde problemen. In grote ondernemingen wordt hiervoor meestal een afzonderlijke commissie ingesteld die deze verantwoordelijkheid tijdelijk gedelegeerd krijgt en aan de ondernemingsraad rapporteert.

Indicatie

Volgens de Wet op de Ondernemingsraden zijn Nederlandse arbeidsorganisaties verplicht de werknemers aan de beslissingen van de organisatie te laten deelnemen. Het is echter belangrijk dat organisaties dit niet zien als verplichting, maar als mogelijkheid het bedrijfsbeleid meer optimaal vorm te geven.

Voorbeelden

Het belang van medezeggenschap en participatie is reeds beschreven in hoofdstuk 1 van dit hoofdstuk. Israël e.a. (1996) stellen dat het van belang is bij het identificeren van stress en het ontwerpen en uitvoeren van interventies de werknemers te betrekken. Zij noemen dit participatief actieonderzoek. In de Verenigde Staten zijn meerdere van deze onderzoeken uitgevoerd. Landsbergis en Vivona-Vaughan (1995) voerden actieonderzoek uit in twee overheidsinstellingen over een periode van twee jaren. De interventie richtte zich op het instellen van 'probleemoplossingcommissies', die werknemers de gelegenheid gaven werkdrukrisico's of 'stressoren' te identificeren en actie te ondernemen om die te veranderen. Conceptueel sluit deze werkwijze aan bij het denken van Karasek en Theorell, omdat werknemers meer controle over hun werk en werksituatie krijgen. De risico's in het onderzoek van Landsbergis en Vivona-Vaughan (1995) waren slechte communicatie, ongelijke werklast, onderbenutting van kwalificaties en fysieke problemen zoals onvoldoende werkruimte en inadequate apparatuur.

Maatregelen werkdruk en werkstress

Heaney e.a. (1993; 1995) deden actieonderzoek op twee afdelingen van een productiebedrijf. Werknemers identificeerden problemen op het werk en zetten actiecomités van werknemers én management op om de gesignaleerde problemen aan te pakken. Op beide afdelingen verschilden de mate van managementondersteuning. Op de ene afdeling was het management gekant tegen de interventies en op de andere afdeling raakte het management steeds meer betrokken bij de interventie en ging die steeds meer ondersteunen.

Murphy en Hurrell (1987) beschrijven de ontwikkeling van een 'werknemers-management stressreductiecommissie' als eerste stap in een stressmanagement-interventie. Een stressmanagement workshop voorzag deze commissie van informatie die nodig was voor een werknemersonderzoek, waarna de commissie de bronnen van stress in de organisatie identificeerde en prioriseerde, noodzakelijke interventies plande en aan het management rapporteerde.

Wahlstedt en Edling (1977) deden onderzoek in een Zweeds postsorteerbedrijf, dat net verhuisd was naar een nieuw gebouw aan de rand van de stad. Een hoog ziekteverzuim en een groot personeelsverloop waren de aanleiding voor deze studie. Na een inventarisatie van de problemen werden de werknemers uitgenodigd deel te nemen aan de planning van een aantal organisatieveranderingen, waaronder een reorganisatie van het werk, het werken in kleine groepen van 4-5 personen, verbeteringen in leidinggeven, een kleine personeelsuitbreiding (2,5%), een betere communicatie met het management, een beter ploegdienststelsel en de mogelijkheid van warme maaltijden op het werk.

Implementatie van de maatregel

Implementatie van medezeggenschapsactiviteiten is een activiteit die in eerste instantie op organisatieniveau geregeld moet worden door het instellen van een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging. Daarnaast is ook inspraak en zeggenschap op lager niveau gewenst. In dat geval is het goed de regels en aanbevelingen te volgen die in hoofdstuk 4 van dit boek geformuleerd worden.

Effectiviteit van de maatregel

Wat betreft de invoering van werknemersparticipatie als maatregel om werkdruk en werkstress te verminderen, is er slechts weinig onderzoekslite-



ratuur met verantwoord uitgevoerde interventiestudies gevonden. Bovendien laat deze literatuur een gering aantal positieve effecten zien, wat mogelijk te wijten is aan het gegeven dat het hier gaat om maatregelen in organisaties waar de werknemersparticipatie relatief beperkt georganiseerd is of waar éénzijdig maatregelen zijn opgelegd. Daardoor moeten de werknemers als het ware eerste wennen aan de nieuwe situatie van inspraak en zijn gunstige effecten niet snel zichtbaar.

Het actieonderzoek van Landsbergis en Vivona-Vaughan (1995) richtte zich op organisatieontwikkeling en het job strain model van Karasek (1979). Werknemerscommissies voerden probleemanalyses uit en planden acties op twee afdelingen. De interventies op beide locaties hadden echter geen effect. Een mogelijke verklaring voor deze teleurstellende resultaten is dat er tijdens de nameting een reorganisatie plaatsvond, die veel gevoelens van frustratie en teleurstelling losmaakte. Men vreesde de voordelen die door de commissies bewerkstelligd waren, door de reorganisatie weer net zo hard kwijt te raken. Een deel van de voorgestelde veranderingen ging ook daadwerkelijk niet door. Heaney e.a. (1993; 1995) vonden geen verschillen in uitkomsten op de effectmaten zoals welbevinden en sociale ondersteuning naar aanleiding van hun actieonderzoek. Er waren echter enkele opmerkelijke onverwachte effecten. Op de afdeling met niet betrokken managers meldden de werknemers die bij het project betrokken raakten minder depressieve klachten en meer steun van collega's. Op de afdeling met de coöperatieve managers was dit effect omgekeerd. In een onderzoek naar de gevolgen van een fusie vonden Greenhalgh (1983) en Schweiger en De Nissi (1991) positieve effecten van het overleg met het personeel. Wahlstedt en Edling (1977) vonden in hun studie in een Zweeds postsorteerbedrijf, waarbij werknemers participeerden in een aantal organisatieveranderingen weinig concrete resultaten. Een uitzondering was de daling van het ziekteverzuim van 9,3% naar 8%. Tijdens de studie was er een hoge uitval van vooral jonge ontevreden werknemers. Methodisch gezien is deze studie echter zwak en wordt gebruik gemaakt van een zeer beperkt aantal uitkomstmaten.

Ondanks de geringe resultaten van het effectiviteitsonderzoek, is het belangrijk te melden dat deskundigen het er over eens zijn dat werknemersparticipatie in moderne organisaties niet meer weggedacht kan worden. In Nederland wordt de werknemersparticipatie in eerste instantie via de Wet op de Onderneming-

sraden geregeld. Via dit instrument leveren ondernemingsraden en personeelsvertegenwoordigingen een bijdrage aan het terugdringen van de werkdruk in hun organisatie. De stimulerende rol van vakbonden en scholingsinstituten is daarbij een belangrijk gegeven.

Kosten en baten

Er zijn geen studies over kosten en baten van medezeggenschap bekend.

Randvoorwaarden voor implementatie

Randvoorwaarde voor het goed functioneren van een ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging is dat het overleg vanuit de onderneming serieus genomen wordt en dat aanbevelingen en eisen van het personeel in goed overleg behandeld worden.

3.5.2

Werkoverleg

Werkoverleg is onderdeel van het inspraak- en zeggenschapsbeleid, dat in veel bedrijven reeds plaatsvindt. Meestal gaat het in het werkoverleg over de organisatie van het werk. In het overleg kan ook over werkdruk en werkstress gesproken worden. Houtman e.a. (1998) vonden dat in 1996 10,4% van de bedrijven stress als onderwerp in het werkoverleg was opgenomen. Ongeveer een vijfde van de bedrijven heeft een dergelijke maatregel in de voorgaande jaren getroffen. Ten opzichte van 1993 is hierin een sterk stijgende tendens waar te nemen.

Beschrijving van de maatregel

Werkoverleg is een bijeenkomst van werknemers en leidinggevenden van een bepaalde werkeenheid die samen de werkgerelateerde problemen bespreken. Het overleg dient bij voorkeur één of twee keer per maand plaats te vinden en moet werknemers en leidinggevenden voldoende de mogelijkheid geven argumenten naar voren te brengen en erover te onderhandelen. Indien een dergelijk overleg in een organisatie niet goed van de grond komt, is het verstandig de leidinggevenden naar een cursus of training te laten gaan waar ze de principes van goed werkoverleg kunnen oefenen.

Indicatie

Indicatie voor het werkoverleg is als werknemers of leidinggevenden het gevoel hebben geen inspraak in de organisatie van het werk te hebben en dat de

Maatregelen uitgebreid

problemen in het werk niet opgelost worden. Dat kan omdat er geen werkoverleg is, maar ook omdat de frequentie van het overleg onvoldoende is of omdat men onvoldoende de gelegenheid heeft aan bod te komen.

Voorbeelden

Tijdens het Brabantproject (Maes e.a., 1994) werden cursussen aan het hoger en midden leidinggevend kader aangeboden, gericht op het opzetten en uitvoeren van gestructureerd werkoverleg. Daarna volgde invoering van het gestructureerd werkoverleg in het bedrijf en een evaluatie ervan bij de direct leidinggevenden. Het doel van de cursus was het overdragen van structuur, kennis en vaardigheden wat betreft het opzetten van werkoverleg en het hanteren van groepsdynamische processen hierbij. De cursus bestond uit een ééndaagse groepsbijeenkomst voor maximaal acht deelnemers. De cursus werd gegeven nadat de leidinggevenden de training in sociale vaardigheden en leidinggeven hadden gevolgd. Deze sociale vaardigheidstrainingen werden eveneens aan de leidinggevenden aangeboden en bestonden uit een basistraining van één dag en een vervolgtraining van drie dagen. Alle cursussen en trainingen vonden plaats binnen werktijd, op een externe locatie. Het aantal deelnemers aan de cursus werkoverleg was beperkt tot acht om iedereen optimaal de gelegenheid te geven tijdens de rollenspellen met de voorzittersrol te oefenen. Voorafgaand aan de cursus werd de deelnemers gevraagd een agendapunt voor het werkoverleg te bedenken en dat tijdens de rollenspellen in te brengen. De opzet van de cursusedag bestond uit: (1) het bespreken van de doelstelling van de cursus, (2) de inventarisatie van de huidige vergaderstructuur, (3) het bespreken van de stappen voor het opzetten van het werkoverleg aan de hand van een video, (4) het participeren in de rollenspellen en (5) evaluatie.

Jackson (1983) voerde een evaluatiestudie uit onder staffunctionarissen in 25 ambulante klinieken van ziekenhuizen in het Verenigd Koninkrijk, met als doel rolonduidelijkheid en rolconflicten te verminderen onder het personeel in deze klinieken. De hypothese was dat toegenomen participatie in beslissingen de ervaring van rolproblemen zou voorkomen. De leidinggevenden van de klinieken kregen hiervoor een training in participatie en het aantal stafvergaderingen werd uitgebreid tot één of twee per maand.

Vink e.a. (1996c) beschrijven een project gericht op het verbeteren van de werkorganisatie van metselaars en oppermannen. Naast technologische en organisatorische maatregelen is werkoverleg over de ploegsamenstelling en de beste werkwijze ingevoerd.

Reynolds (1997) beschrijft een experiment waarbij drie vestigingen van een gemeentelijke organisatie voor volkshuisvesting betrokken waren. In één vestiging werd een programma voor individueel counselen opgezet, in een andere vestiging werd een op de organisatiegericht programma opgezet en het derde fungeerde als controlegroep. Het doel van de organisatieaanpak was alle werknemers meer inspraak en controle te geven over de dagelijkse beslissingen op het werk. Bovendien werden tegelijk verantwoordelijkheden en plichten duidelijker gemaakt, werd de informatie over het werk verbeterd en kregen de leidinggevendenden meer gelegenheid duidelijke feedback over de prestatie te geven. Na een training in managementvaardigheden werden bilaterale gesprekken gehouden tussen managers en teamleden en werden afdelingsbijeenkomsten en trainingen gehouden voor het personeel.

Implementatie van de maatregel

De invoering of verbetering van het werkoverleg is een maatregel die door de organisatie, al dan niet in overleg met de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging, genomen kan worden. Voorwaarde is dat de leidinggevendenden goed getraind zijn, zodat het overleg zin heeft en afgesproken maatregelen ook doorgevoerd worden.

Effectiviteit van de maatregel

Uit de evaluatie van de interventie bij Brabantia (Maes, 1994) bleek dat zes maanden na invoering van het gestructureerd werkoverleg meer dan de helft van de werkmeesters zich aan de voorgestelde frequentie van één keer per maand en de voorgestelde duur van 45-60 minuten hield. Alle werkmeesters verspreidden voorafgaand aan het overleg een agenda, die meestal in overleg met de medewerkers was samengesteld. Meer dan driekwart van de werkmeesters verspreidde na afloop een schriftelijke verslag. Tweederde van de werkmeesters ondernam naar aanleiding van het werkoverleg samen met de werknemers actie, iets meer dan de helft van de werkmeesters controleerde samen met de werknemers of afspraken ook werden nagekomen en bij tweederde was sprake van een actieve inbreng van de werknemers.

Onderwerpen die tijdens het werkoverleg aan de orde kwamen waren: mededelingen, overlegstructuren, personeels- en bezettingswisselingen, orde en netheid, resultaten van de afdeling, werkverdeling en arbeidsomstandigheden. Over het algemeen was een deel van de werkmeesters van mening meer kennis en gesprekstechnische vaardigheden nodig te hebben en had een deel behoefte aan meer sociale en leidinggevende vaardigheden. De training had volgens de meeste werkmeesters redelijk tot goed aan het efficiënt invoeren van het gestructureerd werkoverleg bijgedragen. Positieve aspecten van het werkoverleg waren onder meer: inbreng van de medewerkers, informatie top-down en bottom-up, duidelijkheid over de organisatie, teamgevoel, saamhorigheid, goede onderlinge verstandhouding, inzicht in het verloop van de werkverdeling en een manier om problemen en knelpunten naar voren te brengen. Negatieve aspecten waren het niet kunnen verwezenlijken van aangedragen punten en de kans op een koffiekranse, oeverloze discussie of klaagurtje.

In het onderzoek van Jackson (1983) werden significante dalingen in ervaren invloed, rolonduidelijkheid en rolconflicten gevonden, zes maanden na de interventie, maar niet in stressklachten. De leidinggevend die een training kregen keken vaker uit naar ander werk. De maatregelen in het onderzoek van Vink e.a. (1996c) leidden niet tot een verzuimreductie, wat mogelijk te maken heeft met het gegeven dat het bouwbedrijf al een laag verzuim heeft in vergelijking met andere bouwbedrijven. De technologische maatregelen leidden wel tot een kostenbesparing. Hoewel er bij de twee afdelingen van de interventiestudie van Reynolds (1997) tevredenheid was over de oplossing, bleek dat de fysieke gezondheidsklachten daalden op de afdeling met de individuele aanpak en stegen op de afdeling met de organisatieaanpak. De psychologische symptomen daalden ook op de afdeling met de individuele aanpak, maar bleven gelijk op de afdeling met de organisatieaanpak. Er werden geen effecten op het ziekteverzuim gevonden.

De effectiviteit en inzetbaarheid van diverse communicatievormen en -middelen worden besproken in deel 3 van de WEBBA-cassette (Vaas en Mossink, 1995) en door Van Amelsvoort en Scholtes (1993).

Kosten en baten

Er zijn geen kosten- en batenstudies bekend, met uitzondering van het onderzoek van Vink e.a. (1996c), dat hiervoor genoemd werd.

Randvoorwaarden voor implementatie

Voor een goede implementatie is meestal een cursus of training voor leidinggevendenden noodzakelijk. Voor een goed overleg is het ook noodzakelijk dat aan de eisen van goed vergaderen voldaan wordt en dat afgesproken maatregelen uitgevoerd worden.

3.5.3

Trainingen voor leidinggevendenden

Bij de aanpak van werkdruk en werkstress is het belangrijk leidinggevendenden te trainen in de toe te passen maatregelen, indien in deze maatregelen een specifieke rol voor de leidinggevendenden is weggelegd. Houtman e.a. (1998) vonden in 1996 bij 14,4% van de door hen onderzochte bedrijven dat cursussen en voorlichting over stress door het bedrijf verzorgd werden. In 12,4% werd een cursus sociaal management gegeven.

Beschrijving van de maatregel

Trainingen aan leidinggevendenden zijn ook hiervoor al aan de orde gekomen bij het invoeren van het werkoverleg. Trainingen zijn ook noodzakelijk bij bijvoorbeeld de invoering van functioneringsgesprekken en verzuimbegeleidingsgesprekken. Kern is dat leidinggevendenden de structuur van dergelijke gesprekken leren en ermee kunnen oefenen. Daarna is het de bedoeling dat zij dergelijke gesprekken invoeren op de afdeling of in het team waar zij werkzaam zijn. De leidinggevende wordt dan geacht de kennis en structuur van het geleerde op de werknemers over te dragen. Een duurder alternatief is dat de trainer op de afdeling komt en de hele afdeling, inclusief de leidinggevende, de training krijgt.

Indicatie

Indicatie voor een training voor leidinggevendenden is dat een bepaalde functie niet goed uitgevoerd wordt. Dat kan zijn doordat de leidinggevende hiervoor kennis en ervaring ontbeert. Een andere reden is dat de organisatie een nieuwe werkwijze wil invoeren. In het eerste geval is het een individueel, in het tweede geval een collectief probleem.

Voorbeelden

Lourijsen e.a. (1996) beschrijven een project in een ziekenhuis waarbij een aantal maatregelen werd genomen op het gebied van de arbeidsinhoud en arbeidsorganisatie, arbeidsomstandigheden, arbeidsverhoudingen, leefstijl en

Maatregelen uitgebreid

verzuimbegeleiding. Onder anderen werden aan leidinggevend trainingen in functioneringsgesprekken, verzuimbegeleiding en leidinggeven aangeboden.

Een ander soort training is gericht op het signaleren van tekenen van stress en burnout en het bespreekbaar maken van dit onderwerp met de betreffende medewerkers en het nemen van preventieve maatregelen (Van der Bijl, 1999). Een dergelijke training is in eerste instantie niet op het functioneren van de organisatie gericht, maar op het functioneren van de individuele werknemers. Maatregelen die hieruit voortvloeien kunnen echter weer op organisatieniveau genomen worden.

Schaubroeck e.a. (1993) deden een veldexperiment waarin ze rolverduidelijking door supervisors bij administratief personeel op universiteiten onderzochten. Problemen op dit gebied kunnen lange tijd ongezien blijven. Door leidinggevend te trainen kan voorkómen worden dat op dit vlak problemen ontstaan.

Implementatie van de maatregel

Het trainen van leidinggevend is een maatregel die in veel organisaties permanent aanwezig is. In feite moet dit onderdeel uitmaken van het kwalificatiebeleid van leidinggevend. Een goede kwaliteit van leidinggeven is een kerngegeven voor een organisatie.

Effectiviteit van de maatregel

Tegelijk met het project vond in het onderzoek van Lourijzen e.a. (1996) een daling van het ziekteverzuim plaats van negen procent naar onder de vijf procent. Uit een voor- en nameting bleek dat het personeel van het ziekenhuis significant minder klachten aangaf tijdens de nameting op de aspecten taakhoud, emotionele belasting en de waardering van de werkring en het werk in het algemeen. Wel werden meer klachten geuit over het werktempo. Ten opzichte van een controle-ziekenhuis scoort het ziekenhuis gunstiger op het aspect taakhoud, maar er zijn meer klachten over de lichamelijke en geestelijke inspanning, werkorganisatie, werktempo en autonomie. Onduidelijk is echter of deze effecten ook uitsluitend aan de training van de leidinggevend toe te schrijven zijn.

Hoewel de mate van rolonduidelijkheid verbeterde, waren er in het onderzoek van Schaubroeck e.a. (1993) geen veranderingen in fysieke en psychologische klachten en ziekteverzuim.

Maatregelen werkdruk en werkstress

Kosten en baten

Er zijn geen kosten- en batenonderzoeken bekend.

Randvoorwaarden voor implementatie

Een belangrijke randvoorwaarde voor training van leidinggevenden is dat bij de organisatie en de leidinggevenden het besef aanwezig is dat vroegtijdige signalering van specifiek aan stress en werkdruk gebonden problematiek een belangrijk gegeven is om de afdeling beter te laten functioneren. Indien de leidinggevenden hiervoor niet voldoende gekwalificeerd zijn, is een training een oplossing. Een volgende randvoorwaarde is dat de leidinggevende in staat is het geleerde in praktijk te brengen, zodat de afdeling daar haar voordeel mee kan doen.

3.6 Maatregelen op het niveau van de individuele werknemer

In dit hoofdstuk worden maatregelen besproken gericht op de preventie en behandeling van werkdruk en de mogelijke gevolgen daarvan voor de individuele medewerker: werkstress, overspanning en burnout. Het focus van preventie en behandeling ligt in dit hoofdstuk op het individu.

Paragraaf 3.6.1 geeft een algemene inleiding op de maatregelen in deze paragraaf. In paragraaf 3.6.2 worden de zeven in hoofdstuk 2 genoemde maatregelen verder uitgewerkt. In paragraaf 3.6.3 worden de vier vormen behandeld waarin de maatregelen (in Nederland) gewoonlijk worden toegepast. Vanwege hun omvang worden de paragrafen 3.6.2 en 3.6.3 voorafgegaan door een samenvattende tabel.

3.6.1 Inleiding

In deze eerste paragraaf wordt eerst een korte afbakening gegeven van het stressproces bij werkdruk zoals we die in dit hoofdstuk hanteren. Daarna worden de maatregelen in globale zin besproken volgens de indeling: (1) maatregelen gericht op de situatie (vanuit het focus van de individuele medewerker), (2) maatregelen gericht op het omgaan met de situatie en (3) maatregelen gericht op (het omgaan met) de gevolgen. Vervolgens wordt iets gezegd over de maatregelen in de praktijk en tenslotte wordt de effectiviteit van interventies in globale zin besproken, gesplitst naar interventies die algemeen worden aangeboden, zonder selectie op klachten en interventies specifiek voor medewerkers met klachten.

Maatregelen uitgebreid

Het stressproces bij werkdruk

Van het (werk)stressproces bestaat tot op heden geen onomstreden model. Zonder ons in de richtingstrijd te mengen volstaan wij hier met de volgende afbakening van het stressproces bij werkdruk: (1) het reactiepatroon van een werknemer op (2) een situatie (in casu werkdruk), die (3) de persoon als belastend ervaart.

Zo geformuleerd komt deze definitie sterk overeen met de benadering van Lazarus en Folkman (1984) met hun toevoeging van het evaluatieve aspect in de stressreactie. Met andere woorden de ervaren belasting is afhankelijk van de individuele evaluatie van de situatie (de 'appraisal'). Er zijn in deze definitie van stress dus drie aspecten van belang, de situatie (de werkdruk), de evaluatie van de situatie/werkdruk (appraisal) en de reactie op de situatie.

Maatregelen

In de afgelopen jaren zijn verschillende maatregelen en interventies ontwikkeld om klachten als gevolg van stress te voorkomen of te verminderen en in de literatuur beschreven. Deze zijn vrijwel nooit expliciet afgebakend tot werkdruk. Deze verschillende interventies zijn gericht op tenminste een van de drie genoemde aspecten van het stressproces (Ivancevich e.a., 1990; Blonk en Van der Klink, 1999). Zo kunnen maatregelen gericht zijn op verandering van de situatie. Anderzijds kunnen interventies gericht zijn op verandering van de evaluatie van de situatie (appraisal). Tenslotte kunnen interventies gericht zijn op het omgaan met de stressreactie. In sommige gevallen bestaan interventies uit een combinatie van deze drie typen.

Deze driedeling, voortkomend uit de benadering van Lazarus en Folkman en weerspiegeld in de stressmanagementliteratuur, komt overeen met de indeling van maatregelen die sommige succesvolle Nederlandse bedrijven hanteren (zie ook hoofdstuk 4):

- maatregelen gericht op de aanpak van vermijdbare risico's (benoemd als primaire preventie);
- maatregelen gericht op het omgaan met en het effectiever maken van onvermijdbare risicosituaties (secundaire preventie);
- maatregelen gericht op het beperken van schade bij onvermijdbare risico's (hulpaanbod voor de individuele medewerker bij klachten en ziekte, tertiaire preventie).

Maatregelen werkdruk en werkstress

Uitgaande van deze indeling van maatregelen komen we, vanuit het perspectief van maatregelen gericht op het individu, voor deze paragraaf tot de volgende indeling:

- maatregelen gericht op de belasting, de situatie die door een bepaalde werknemer als belastend wordt ervaren;
- maatregelen gericht op de belastbaarheid, het rationeel inschatten van risicosituaties en het optimaliseren van het omgaan met risicosituaties;
- maatregelen gericht op de gevolgen, de klachten en/of de uitval door ziekte van een werknemer.

Maatregelen gericht op de belastende situatie

Werksituaties die in de literatuur worden onderscheiden als oorzaken van ervaren werkdruk, zijn onder andere: fysieke en mentale belasting (waaronder werktempo en emotionele belasting), organisatie van het werk, taakstructuur, rolonduidelijkheid, relaties met collega's en leidinggevend en overige aspecten (als arbeidsvoorwaarden, autonomie en variatie in het werk). In de voorgaande paragrafen zijn deze aspecten aan de orde geweest vanuit het perspectief van maatregelen op collectief niveau.

In de hedendaagse economie in Nederland staat in toenemende mate het leveren van maatwerk in producten en diensten centraal. Veel bedrijven hebben nog slechts in beperkte mate een standaard productaanbod maar zijn op zoek naar de wensen van bestaande en potentiële klanten. Zij trachten producten en diensten te ontwikkelen en te leveren die daaraan voldoen. Dit betekent dat er in veel bedrijven voor grote groepen werknemers niet langer sprake is van een standaard productieproces. Van veel werknemers, ook van 'uitvoerenden' in de dienstverlening wordt verwacht dat zij creatief en innoverend inspelen op de markt en de klanten. Dit houdt in dat zij vaak veel regelruimte krijgen om werk, al dan niet in projectvorm, te acquireren en uit te voeren. Dit leidt in zekere mate (soms in hoge mate) tot een zogenaamde individualisering van het werkdruk- en werkstressrisico. De grote regelruimte, die als een aantrekkelijk aspect van het werk wordt ervaren, heeft als keerzijde dat werknemers zichzelf een hoge werkdruk kunnen opleggen en zich verregaand kunnen uitputten door veel werk binnen te halen, door een perfectionistische instelling ten aanzien van de kwaliteit en door een extreme dienstbaarheid ten opzichte van de klant.

Daarnaast kunnen uiteraard ook de meer ‘klassieke’ organisatierisico’s een rol spelen, maar het zal duidelijk zijn dat in degelijke arbeidssituaties de risico’s alleen in de volle breedte aan het licht komen door een op het individu gerichte werkdrukanalyse. Maatregelen zullen, ook als ze gericht zijn op de arbeidsomstandigheden of op de organisatie van het werk, veelal niet collectief zijn ingegeven maar maatwerk leveren voor een bepaald individu: herinrichting van werk, aanpassing van de inhoud van het werk, aanpassing van werktijden, etc.

Naast werkkenmerken kunnen ook meer persoonsgebonden factoren een rol spelen die te maken hebben met vaardigheden. Het betreft dan vooral vaardigheden die erop gericht zijn het feitelijke werkaanbod te verminderen, bijvoorbeeld door beter nee te leren zeggen en door beter te leren onderhandelen met de chef, de werkverdelers of met de klant. Maar het kan ook vaardigheden betreffen die werknemers nodig hebben om hun functie uit te oefenen. Een verschil tussen de eisen van de taak aan de ene kant en de ervoor benodigde vaardigheden aan de andere kant, kan leiden tot een stressreactie zowel in geval van een tekort als in geval van een teveel aan vaardigheden. Werkdrukgerelateerde stressreacties zullen veelal met een tekort aan vaardigheden samenhangen.

Vanuit dit inzicht zijn tal van maatregelen denkbaar, gericht op het individu als het vaardigheidstekorten betreft en gericht op de organisatie als het aanpassing van de arbeidsomstandigheden betreft. Van maatregelen gericht op de organisatie (vanuit het focus van individueel maatwerk) zijn hiervoor een paar voorbeelden genoemd. Bij maatregelen gericht op het individu valt te denken aan trainingen in assertiviteit en verwante vaardigheden maar ook aan trainingen specifiek gericht op de vaardigheden benodigd voor de uit te voeren taak. Voorbeelden hiervan zijn nieuwe manieren van lesgeven voor leerkrachten, managementtrainingen voor midden- en hoger kader.

Maatregelen gericht op het omgaan met risicosituaties

De hiervoor al genoemde Lazarus en Folkman (1984) stellen dat de mate waarin een situatie als stressvol wordt ervaren, afhankelijk is van de wijze waarop de persoon de situatie evalueert. Essentieel in deze benadering, die aan de basis ligt van de cognitieve therapie (zie o.a. Beck, 1979), is dat een situatie een inadequate respons (stressreactie) bij een persoon geeft, indien deze die situatie niet rationeel inschat (bijvoorbeeld de extreme perfectionist die als

uitgangspunt heeft dat tot op het kleinste detail nooit een fout mag worden gemaakt). Om de inadequate respons op te heffen dienen de niet-rationele gedachten/cognities (in het voorbeeld het perfectionisme) aangepast te worden. Deze werkwijze is de kern van bijvoorbeeld de Rationeel-Emotieve Therapie (RET) en heeft op tal van terreinen zijn toepassing gevonden, waaronder die van werkgerelateerde stressklachten. Naast RET zijn er verschillende andere cognitieve herstructureringsmethodieken, zoals bijvoorbeeld schrijfoopdrachten die vaak tot doel hebben het probleemoplossend vermogen te versterken.

Maatregelen gericht op de gevolgen van werkdruk: klachten en uitval

Tenslotte kunnen stressmanagementinterventies gericht zijn op het leren omgaan met of reduceren van de stressreacties op werkdruk. Interventies in deze categorie betreffen onder ander relaxatietraining waarvan verschillende vormen bestaan, zoals de progressieve spierontspanning, biofeedback training en meditatie. Daarnaast behoren piekersessies (Hoogduin, 1996) tot dit type interventies alsmede het geleidelijk blootstellen aan oefensituaties (exposure) in de vorm van graduele werkhervatting (Keijsers e.a., 1997). Tenslotte valt het aanbod van begeleiding en behandeling voor werknemers met op werkdruk gebaseerde klachten of werknemers met overspanning of burnout, binnen deze categorie.

Maatregelen in de praktijk

Stressmanagementinterventies, of ze nu gericht zijn op het voorkómen van stressproblemen (preventie) of op het genezen ervan (curatie), zijn vaak een combinatie van verschillende van de boven genoemde interventies. Dat wil zeggen, veelal wordt gestreefd naar een pakket van interventies die zowel aangrijpen op de situatie (de werkdruk), als op de appraisal en de klachten. Daarnaast wordt in sommige trainingen een specifiek kader gehanteerd zoals bij stress- inoculatietraining (Meichenbaum, 1985; Saunders e.a., 1997). In stressinoculatietraining (inoculatie=vaccinatie) worden in een drie stappen-programma vaardigheden aangeleerd om de stressweerbaarheid te vergroten. In de eerste stap wordt vooral voorlichting gegeven over stress en de effecten daarvan. In de tweede stap worden vaardigheden getraind. In de derde stap, tenslotte, worden deze vaardigheden toegepast in situaties die geleidelijk stressvoller worden (exposure).

De effectiviteit van maatregelen bij alle werknemers in een organisatie

In de literatuur vindt men de maatregelen als boven beschreven terug in een aantal typen interventies, vaak stressmanagementprogramma's genaamd. Deze programma's worden vrijwel altijd aangeboden aan alle medewerkers binnen een bepaald bedrijf of een bepaalde afdeling en zijn dus niet gericht op mensen die zijn geselecteerd op klachten of die zijn verwezen door hun manager of bedrijfsarts. Onderscheiden worden: (1) programma's die zich richten op de organisatie (de situatie), (2) cognitief-gedragstherapeutische training (gericht op het omgaan met de situatie), (3) relaxatietraining (ontspanningsoefeningen, meditatie, gericht op de gevolgen) en (4) combinatietraining (een combinatie van cognitief-gedragstherapeutische en relaxatietraining) (Van der Klink e.a., 2001).

In de literatuur blijken de programma's gericht op de situatie altijd een collectieve insteek te hebben. Er zijn geen onderzoeken die 'maatwerkinterventies' van aanpassingen naar de behoefte van werknemers wetenschappelijk evalueren. Het oordeel van praktijkdeskundigen is echter dat dergelijke interventies zeer effectief zijn.

Stressmanagementinterventies met een cognitief-gedragstherapeutische oriëntatie zijn het meest effectief op alle uitkomsten, uitgezonderd de psychofysiologische uitkomsten (bijvoorbeeld spierspanning, bloeddruk) (Van der Klink e.a., 2001). Globaal kan worden geconcludeerd dat relaxatietraining een duidelijk lagere effectgrootte te zien geeft, terwijl combinatietraining tussen relaxatie en cognitief gedragstherapeutische training in zit. Wel zijn op psychofysiologische uitkomsten de grootste effecten gevonden bij relaxatietraining. Hieruit kan geconcludeerd worden dat bij werknemers met vooral lichamelijke symptomen relaxatietraining de voorkeur heeft. In alle andere gevallen lijkt met name de cognitief-gedragstherapeutische benadering de eerste keus. Hierbij dient wel te worden opgemerkt dat de effectiviteit van cognitief-gedragstherapeutische interventies nagenoeg alleen is onderzocht bij hoger opgeleiden. Generaliseren van deze resultaten naar lager opgeleiden kan derhalve niet zonder meer. Het is zelfs voor de hand liggend te veronderstellen dat het aanleren van vaardigheden op het gebied van appraisal en omgaan met klachten vooral effectief is voor de categorie mensen die ook de regelruimte heeft deze vaardigheden in de praktijk toe te passen.

Maatregelen werkdruk en werkstress

De keuze voor welke specifieke individuele maatregelen toegepast worden dient dus af te hangen van de specifieke klachten en doelen die nagestreefd worden. Interventies gebaseerd op cognitieve gedragstherapie verdienen de voorkeur in situaties met voldoende regelruimte. Wanneer er weinig regelruimte is, zouden maatregelen in eerste instantie gericht moeten zijn op het vergroten hiervan, gevolgd door cognitieve interventies om de vergrote regelruimte ook te leren benutten. Wanneer dit allemaal niet mogelijk is, blijft beperking tot interventies gericht op klachten- of symptoomreductie over. Ook als er sprake is van veel lichamelijke spanningsklachten, die een probleemgeoriënteerde aanpak kunnen belemmeren, kan begonnen worden met interventies gericht op klachtenreductie, als er stressgerelateerde lichamelijke of psychische symptomen zijn. Over het algemeen kan gesteld worden dat een juiste afstemming tussen de individuele problemen en de interventie van groot belang is.

De effectiviteit van maatregelen bij werknemers met klachten

De effectiviteit van maatregelen bij werknemers met klachten, verwezen voor begeleiding of behandeling, is nauwelijks onderwerp van onderzoek geweest. Met uitzondering van de begeleiding door de bedrijfsarts (NVAB, 2000) bestaat voor de effectiviteit van behandelingen dan ook (nog) geen rechtstreeks bewijs. De toepassing van maatregelen bij werkdruk- en werkstressgerelateerde klachten is in veel gevallen meer gebaseerd op ervaringen van mensen uit de praktijk (managers, trainers en behandelaars) dan op theoretische modellen. Curatieve interventies bij overspanning (de (sub)acute vorm van stressgerelateerde stoornissen) en/of burnout (de meer chronische vorm) zijn vaak gebaseerd op bestaande therapieën bij klachten als angst, depressie en chronische vermoeidheid. Over het algemeen worden ook hier interventies gebaseerd op cognitieve gedragstherapie het meest effectief geacht. Het combineren van twee of meer aspecten (bijvoorbeeld ontspanning combineren met cognitieve gedragstherapie en nieuwe vaardigheden aanleren) wordt door sommigen beschouwd als effectiever dan programma's met maar één aspect.

De kern van het herstel bij stressgerelateerde stoornissen (overspanning en burnout) ligt in het hervinden van controle. Begeleidingsvormen gericht op versterken van het probleemoplossend vermogen en op activering lijken daarmee het meest effectief. Weliswaar hebben mensen met een stressgerelateerde stoornis behoefte aan een periode van rust maar deze kan relatief kort

zijn. In feite blijkt men pas tot daadwerkelijke rust in emotionele zin te komen als er perspectief ontstaat op oplossing van tenminste een aantal van de problemen, dus controle. Begeleidingsadviezen met een uitsluitend of sterk accent op rust en/of klachtenreductie, bergen het risico in zich dat de patiënt/medewerker niet tot herstel van functioneren komt.

3.6.2

De maatregelen uitgewerkt

Hierna worden de zeven typen maatregelen verder uitgewerkt. In paragraaf 3.6.3 worden vier toepassingsvormen behandeld. De maatregelen zijn uitgewerkt volgens de volgende stappen: (1) beschrijving van de maatregel, (2) indicatie, (3) componenten, (4) toepassing van de maatregel, (5) effectiviteit van de maatregel, (6) kosten en baten (7) randvoorwaarden voor implementatie.

De bespreking van de effectiviteit van de maatregelen beperkt zich (indien van toepassing) tot de uitkomstmaten: (I) effecten op subjectieve werkgerelateerde klachten (werkdruk, werkomstandigheden, tevredenheid met het werk, rolonduidelijkheid, etc), (II) effecten op subjectieve stressgerelateerde klachten (psychologische (spannings)klachten, lichamelijke klachten of slaapproblemen), (III) effecten op het omgaan met situaties (appraisal, coping) en (IV) effecten op objectieve stressgerelateerde uitval (ziekmelding door overspanning en/of burnout). Er zal hier niet of in zeer beperkte mate ingegaan worden op (psycho)fysiologische maten en directe objectieve effecten op de gezondheid, aangezien er in de wetenschappelijke literatuur onduidelijkheid bestaat over de relevantie van deze uitkomstmaten, de wijze van meten en de interpretatie. Daarnaast toont divers onderzoek aan dat de stressgerelateerde fysiologische reacties weinig samenhang vertonen met stressgerelateerde subjectieve lichamelijke en psychologische (spannings)klachten, terwijl uitsluitend de subjectieve klachten leiden tot verminderde prestatie en ziekmelding door overspanning of burnout (Van Doornen, 2000; Houtveen, 2001).

3.6.2.1

Individuele werkdrukanalyse en -aanpak

Beschrijving van de maatregel

De maatregel, individuele werkdrukanalyse en -aanpak, gaat in feite vooraf aan andere maatregelen die zich kunnen richten op de belasting, de belastbaarheid of de gevolgen van een disbalans tussen die twee. Omdat een adequate analyse

een noodzakelijke voorwaarde is voor succesvolle maatregelen, presenteren we de individuele werkdrukanalyse en -aanpak als een aparte maatregel.

Bij een individuele werkdrukanalyse en -aanpak worden voor een individuele medewerker de specifieke werkdrukurisico's geanalyseerd. Vervolgens wordt een plan van aanpak opgesteld. Het uitgangspunt is om de individuele risico's in kaart te brengen. Deze kunnen samenhangen met meer algemene problematiek die speelt of kan spelen bij een organisatie, een functiegroep, een bepaalde sector of een afdeling. Het opsporen van collectieve risicofactoren is echter niet de primaire doelstelling.

De oorzaken van werkdruk en werkstress worden door de persoon op een rij gezet. Dit kan in samenspraak met de eigen leidinggevende, maar ook met een andere coach of begeleider. Als iemand meer inzicht heeft gekregen in de oorzaken en gevolgen van werkdruk en werkstress ontstaat perspectief en motivatie om veranderingen in gang te zetten. Omdat dit ook voor de coach/begeleider geldt, werkt het naar twee kanten als de werknemer de analyse samen met de leidinggevende maakt. Als deze bij de analyse is betrokken is de kans groter dat hij de eruit voortvloeiende maatregelen steunt, dan als hij er achteraf over wordt geïnformeerd. Aan de hand van de ordening van de problemen worden er vervolgens (primair door de persoon zelf) op diverse niveaus oplossingen uitgewerkt en wordt er een plan van aanpak gemaakt. Oplossingen/maatregelen kunnen worden vormgegeven in interactie met de organisatie of door de persoon zelf (eventueel met begeleiding). De methode heeft raakvlakken met het opstellen van een functionele analyse, zoals bij gedragstherapie veelal wordt gedaan en het sluit nauw aan bij de stressoren- en oplossingsinventarisatie, zoals beschreven in de richtlijn van de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde voor bedrijfsartsen ('Handelen van de bedrijfsarts bij psychische klachten', NVAB, 2000). Daarin is de methode zodanig vormgegeven dat het probleemoplossend vermogen van de persoon maximaal wordt versterkt.

Indicatie

Signalen van een medewerker dat hij niet (meer) kan voldoen aan de eisen die het werk stelt en er zelf niet in slaagt dit te veranderen. Individuele werkdrukanalyse en aanpak kan daarmee een onderdeel vormen van een interventie bij werkdruckerelateerde problemen of (dreigende) uitval maar kan ook

Maatregelen uitgebreid

Tabel 3.1 Samenvatting van de in paragraaf 3.6.2 besproken maatregelen gericht op het individu

maatregel	indicaties
1) Individuele werkdruk-analyse en -aanpak <ul style="list-style-type: none"> - In kaart brengen problemen en knelpunten. - (Bemiddeling bij) oplossen hiervan. 	<ul style="list-style-type: none"> - Signalen over (te) hoge werkdruk of veranderdruk
2) Op het individu afstemmen van activiteiten <ul style="list-style-type: none"> - Voortgangs- en planningsgesprekken. - Reductie van taken. 	<ul style="list-style-type: none"> - Teveel werk binnengehaald - Signalen over (te) hoge werkdruk of veranderdruk - Te groot werkaanbod
werktijden <ul style="list-style-type: none"> - In deeltijd werken. - In keuzetijd werken. - Telewerken. - Met zorgverlof. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoge regelbehoefte door mentaal of emotioneel belastend werk of door hoge leefdruk (privé-problemen)
werkomstandigheden <ul style="list-style-type: none"> - Regelruimte vergroten - Overleg stimuleren 	<ul style="list-style-type: none"> - Weinig regelruimte in het werkaanbod - Weinig sociale steun
3) Interventie gericht op vaardigheden (om de werklust te verminderen) <ul style="list-style-type: none"> Cognitief gedragsmatig: <ul style="list-style-type: none"> - Vaardigheden m.b.t. werkdrukregulatie en planning. - Vaardigheden m.b.t. probleemoplossen. - 'Time management' training. - Sociale vaardigheidstraining. - Assertiviteitstraining . 	<ul style="list-style-type: none"> - Vaardigheden ontbreken op het gebied van probleemoplossend vermogen, structureren, planning, timemanagement, etc. - Niet optimaal percipiëren en benutten van aanwezige regelruimte - Niet optimaal percipiëren en benutten van aanwezige sociale steun
4) Interventie gericht op denkstijl <ul style="list-style-type: none"> - Voorlichting - Cognitief gedragsmatig RET, SIT 	<ul style="list-style-type: none"> - SIT Te hoge doelen stellen - Fatalistisch denken - Perfectionisme etc.
5) Interventie gericht op het verminderen van klachten/ symptoomreductie <ul style="list-style-type: none"> - Monitoring - Voorlichting - Ontspanningsoefeningen 	<ul style="list-style-type: none"> - Bij werkstressgerelateerde (spannings)klachten (ter preventie van overspanning en burnout) - Ter behandeling van symptomen na ziekmelding gerelateerd aan werkdruk of werkstress
6) Interventie gericht op werkhervatting <ul style="list-style-type: none"> - Therapeutisch werken - Stappenplan voor werkhervatting 	<ul style="list-style-type: none"> - Na ziekmelding gerelateerd aan werkdruk of werkstress - Ter voorkoming van in de WAO geraken
7) Recidiefbeleid <ul style="list-style-type: none"> - Monitoring - Terugvalpreventiescenario - Bestendigingsafspraken 	<ul style="list-style-type: none"> - Na werkhervatting ter voorkoming van nieuwe uitval

effectiviteit	bewijs	randvoorwaarden implementatie	par.	pag.
– effectief, met name als ingebed in een totaal beleid	c	<ul style="list-style-type: none"> – Mogelijkheid en bereidheid tot daadwerkelijke aanpassingen. – Alleen duurzaam effectief als ingebed in (HRM) beleid. – Coach/ begeleider is goed bekend met het bedrijf 	3.6.2.1	94
– effectief, met name als ingebed in een totaal beleid	b	<ul style="list-style-type: none"> – Mogelijkheid tot daadwerkelijke aanpassingen. – Effectieve werkrelatie leidinggevende-werknemer. – Alleen duurzaam effectief als ingebed in (HRM) beleid. – Coach/begeleider is goed bekend met het bedrijf. 	3.6.2.2	100
– Er is een algemeen duurzaam positief effect, met name als de vaardigheden zijn afgestemd op de aard van de werkzaamheden en er regelruimte is in het werk	a	<ul style="list-style-type: none"> – Mogelijkheid tot oefenen en (geleidelijk) toepassen in de praktijk; na periode van verzuim d.m.v. partiële werkherleving. – Voldoende budget voor trainen vaardigheden. 	3.6.2.3	103
– Er is een algemeen duurzaam positief effect, met name als de componenten zijn afgestemd op de aard van de werkzaamheden en er regelruimte is in het werk	a	<ul style="list-style-type: none"> – Mogelijkheid tot oefenen tijdens programma. – Voldoende budget voor training /behandeling. – Professionele trainer/therapeut. 	3.6.2.4	105
<ul style="list-style-type: none"> – Er is een effect in de reductie van subjectieve (spannings)klachten; algemene effecten zijn gering – Er is geen direct effect op verzuim 	a	<ul style="list-style-type: none"> – Goede voorlichting over programma; bereidheid tot veel oefenen. – Budget voor training/behandeling. 	3.6.2.5	108
– Effectief mits tijdscontingente aanpak	a	<ul style="list-style-type: none"> – Bekendheid begeleider (bedrijfsarts) of behandelaar met werksituatie. – Goede afstemming begeleider en leidinggevende. – Tijdscontingente werkwijze 	3.6.2.6	111
– (borgend) effect op terugval	b	<ul style="list-style-type: none"> – Aandacht voor duurzaam optimaal functioneren; niet alleen voor opheffen verzuim. – Monitoring na herstel. 	3.6.2.7	113

a: evidence based: effectiviteit in wetenschappelijk onderzoek aangetoond;

b: practice based: effectiviteit heeft zich in tenminste één praktijkvoorbeeld bewezen;

c: consensus based: de effectiviteit van deze specifieke maatregel is niet evidence of practice based (vaak wel de methode of het beleid waar de maatregel deel van uitmaakt) maar de effectiviteit van deze specifieke maatregel wordt door (praktijk)deskundigen zeer plausibel geacht

preventief worden ingezet om te voorkomen dat een situatie als omschreven ontstaat.

Componenten

De volgende componenten kunnen een plaats hebben in de analyse:

- analyse van het werkproces en de werkomstandigheden (hoe komt het werk binnen, wie maakt de afspraken, wat is de betrokkenheid van de medewerker zelf daarbij, het in kaart brengen van rolonduidelijkheid, rolconflict, rolverbelasting, gevoelens van onbillijkheid, sociale steun);
- taakeisen in kaart brengen (hoe hoog is de belasting: de hoeveelheid, snelheid en kwaliteit van het werk, wat zijn de fysieke, mentale en emotionele belastingen);
- regelmogelijkheden/beïnvloedbaarheid in kaart brengen (wat is de mate van overleg en meebeslissen over het zelf kunnen regelen en plannen van het werk);
- organogram opstellen van de werkorganisatie (wordt er in teams gewerkt, hoe functioneert iemand in een team, wat is iemands rol en wat zijn de knelpunten hierbij, hoe werkt de organisatie en setting, de leiding);
- factoren gerelateerd aan het individu in kaart brengen (wat is de belastbaarheid: leeftijd, opleiding, intelligentie en vaardigheden, sociale vaardigheden, persoonlijkheid, kwetsbaarheid, leiderschapstijl);
- (bemiddeling bij) de aanpak van de knelpunten zoals beschreven in 3.6.2.2 of hierna.

Toepassing van de maatregel

Deze maatregel kan vorm krijgen binnen een traject van individuele coaching (zie 3.6.3.1), van sociaal-medische begeleiding door de bedrijfsarts (zie 3.6.3.3), van stressmanagementtrainingen (zie 3.6.3.2) of in het kader van een tweedelijns behandeling (zie 3.6.3.4). De analyse dient bij voorkeur zo dicht mogelijk bij de concrete werksituatie te worden uitgevoerd, het liefst in de relatie medewerker – chef (individuele coaching door de eigen chef). Als dit niet mogelijk is (bijvoorbeeld doordat de problematiek te complex is of er geen voldoende vertrouwensrelatie bestaat) kan dat ook door een andere bedrijfsfunctionaris of vanuit eerstelijns begeleiding (bedrijfsarts of eventueel A&O-psycholoog) uitgevoerd worden. Hoe verder de analyse ‘naar buiten’ de organisatie wordt gebracht, des te meer wordt ook een eruit voortvloeiend plan van aanpak als ‘van buiten’ ervaren, met risico’s voor beperkte betrokkenheid.

Maatregelen werkdruk en werkstress

Effectiviteit van de maatregel

Omdat de maatregel niet op zichzelf staat, maar gevolgd moet worden door de uitvoering van het plan van aanpak, is de effectiviteit van deze maatregel niet apart onderzocht. Wel zijn er sterke aanwijzingen (in meer therapeutische settings weliswaar) dat programma's waar een zorgvuldige probleemanalyse expliciet deel van uitmaakt effectief zijn, zoals functionele analyse bij gedragstherapie en de begeleiding volgens de NVAB richtlijn (Haynes en O'Brien, 1990; Haynes, 1998; Van der Klink e.a., aangeboden voor publicatie).

De mening van (praktijk)deskundigen is dat deze maatregel met name effectief is als ze ingebed is in een HRM-beleid gericht op optimale inzet en op ontplooiing van de medewerkers. Ook inbedding in een totaalbeleid, gericht op de aanpak van werkdruk en werkstress voor de gehele instelling en op langere termijn, verhoogt de effectiviteit van deze maatregel (Van der Hek en Plomp, 1997). Individuele probleemanalyse en -aanpak is in potentie effectief, met name op werkgerelateerde klachten en op cognities. Het ordenen van de probleemvelden en het uitwerken van oplossingsstrategieën door middel van probleem- en oplossingsinventarisatie of functionele analyse, blijkt sterk therapeutisch te kunnen werken. Doordat de vaak als diffuus beleefde werkdruk in kaart gebracht en gestructureerd wordt, ervaren mensen weer een toename van (verloren gegane) controle over de situatie: de oplossingsrichtingen geven weer perspectief. De ervaren controle leidt vaak tot een effectiever inrichten en sturen van de situatie. Als de maatregelen wordt ingezet als onderdeel van de begeleiding of behandeling van overspanning of burnout, zijn de toegenomen structuur, controle en perspectief als aspecten van herstel te beschouwen.

De maatregel kan niet op zichzelf staan omdat vanuit het plan van aanpak ook een daadwerkelijke aanpak tot stand moet komen. Dit veronderstelt ruimte om de bronfactoren aan te pakken. De maatregel is niet geloofwaardig voor mensen als blijkt dat alleen de perceptie van de bronfactoren kan worden bijgesteld en niet de factoren zelf.

Aansluitend op wat hiervoor onder 'Toepassing van de maatregel' is aangegeven, geldt dat analyses en maatregelen effectiever zijn naarmate ze meer 'van binnen uit de organisatie' komen. Hoewel dit op het gebied van werkdruk niet rechtstreeks in onderzoek is aangetoond, blijkt dat deze effectiviteit in zijn

algemeenheid een kenmerk is van succesvolle aanpakken bij complexe problematieken (zie bijvoorbeeld Bosselaar en Reijenga, 2000).

Kosten en baten

De maatregel staat niet op zichzelf maar is onderdeel van een uitgebreider traject. Dit kan individuele coaching zijn of een vorm van begeleiding (zie de toepassingsvormen in paragraaf 3.6.3). De analyse kan doorgaans in een beperkt aantal gesprekken worden gemaakt. De kosten zijn dan ook relatief laag. De opbrengst is dat gericht één of meer verdere maatregelen kunnen volgen. De kans op effectiviteit (en dus de kosten-baten verhouding) van die maatregelen wordt sterk vergroot door een adequate analyse.

Randvoorwaarden voor implementatie

Individuele werkdrukanalyse is alleen zinvol als de mogelijkheid en de bereidheid bestaat functie- of taakaspecten aan te passen. Om deze betrokkenheid voor aanpassing aan het individu te 'collectiveren' (en niet te reserveren voor medewerkers die als waardevol of als sympathiek worden ervaren), is verankering in een HRM- of werkdrukbeleid noodzakelijk.

Het is van belang dat de begeleider/behandelaar de bedrijfstak en de specifieke bedrijfsproblemen kent, alsook de mogelijkheden die de wetgeving biedt (dit pleit voor een interne coach, bedrijfsarts of nauw aan het bedrijf gelieerde behandelaar).

3.6.2.2

Op het individu afstemmen van activiteiten, werktijden of werkomstandigheden

Beschrijving van de maatregel

Deze maatregelen bevinden zich op het niveau van de belasting van een individu. In overleg met het management: a) kan de hoeveelheid werk worden gereduceerd voor een bepaalde medewerker, b) kunnen de taken worden aangepast, c) kunnen werktijden worden afgestemd op de behoeften van deze medewerker of d) kan er gewerkt worden aan het aanpassen van de werkomstandigheden.

Omdat de maatregel maatwerk is, is het onmogelijk deze maatregel te veralgemeniseren. Zo kan, afhankelijk van de situatie voor een medewerker, het

Maatregelen werkdruk en werkstress

krijgen van allerlei hulpmiddelen om de bereikbaarheid te vergroten een concrete maatregel zijn. Voor een andere medewerker kan het bewust inperken of afschermen van de bereikbaarheid juist een oplossing zijn.

Indicatie

De indicatie voor werkaanpassingen kan voortkomen uit een individuele werkdrukanalyse met plan van aanpak. Daarnaast kunnen concrete aanpassingen plaatsvinden vanuit concrete problemen van de medewerker. Het op een individu afstemmen van de activiteiten (de hoeveelheid werk) kan bijvoorbeeld plaatsvinden in reactie op signalen van een medewerker dat er een te hoge werkdruk is (door een chronisch te hoog werkaanbod of doordat er op een specifiek moment te veel werk is binnengehaald). De aard van de taken kan worden aangepast als deze niet (meer) overeenkomen met de vaardigheden of mogelijkheden van de medewerker (bijvoorbeeld op het gebied van de complexiteit van taken of de emotionele belasting die zij met zich meebrengt). Het op een individu afstemmen van werktijden kan plaatsvinden in reactie op signalen betreffende een hoge regelbehoefte door mentaal of emotioneel belastend werk of in reactie op signalen in verband met een (tijdelijk) hoge leefdruk door privé-problemen. Het op een individu afstemmen van de werkomstandigheden kan plaatsvinden in reactie op signalen betreffende weinig regelruimte in het werkaanbod of weinig sociale steun. Aanpassingen kunnen structureel nodig zijn als gevolg van een structureel probleem of tijdelijk, op grond van een tijdelijke toename van eisen of een tijdelijk verminderde belastbaarheid.

Componenten

- Functionerings- en voortgangsgesprekken;
- Overnemen van taken door andere medewerkers of tijdelijke krachten;
- Uitwisselen van taken met andere medewerkers;
- De regelruimte vergroten door middel van inspraak en vergroting van de vrijheden;
- Overleg en sociale steun vergroten;
- Flexibele werktijden (deeltijd, keuzetijd);
- Telewerken;
- Zorgverlof.

Maatregelen uitgebreid

Toepassing van de maatregel

Deze maatregel kan alleen effectief en structureel worden aangepakt in de (coachings)relatie medewerker – leidinggevende, bij voorkeur in de systematiek van voortgangsgesprekken. Eventueel kan een extra voortgangsgesprek worden ingelast.

Een tijdelijke maatregel moet ook primair vorm krijgen binnen de relatie medewerker – leidinggevende (individuele coaching, 3.6.3.1), eventueel in gang gezet vanuit begeleiding door de bedrijfsarts (3.6.3.3) of vanuit een tweedelijns behandeling (3.6.3.4).

De maatregelen blijken in praktijk vooral te kunnen worden gerealiseerd wanneer ze zijn geïntegreerd in een breder Human Resources beleid (zie hoofdstuk 4 en paragraaf 3.6.2.1). Onderdeel daarvan is een bedrijfsvisie, dat regelmogelijkheden voor de medewerker belangrijk zijn om werkdruk te voorkomen of te beheersen, maar dat soms (tijdelijk) extra steun nodig is. Voorts blijken bedrijven met een succesvol HRM -beleid uit te gaan van de visie dat de balans belasting-belastbaarheid kan variëren met het werkaanbod en met omstandigheden van de werknemer. De combinatie van werkdruk en privé-druk bepaalt de totale belasting of leefdruk van de werknemer. Het wordt door bedrijven, die succesvol met werkdruk omgaan, weinig effectief geacht maatregelen en ondersteuning strak te beperken tot werkdruk. Met name ook omdat niet is te differentiëren en het derhalve een vruchteloze discussie is of bepaalde klachten nu door werkdruk of door privé-druk worden bepaald. De bereidheid moet er zijn om maatregelen als deeltijdwerk, keuzetijd, telewerken en zorgverlof in te zetten. Bedrijven die het beleid inrichten zoals hierboven beschreven, melden dat zij werknemers aanspreken op hoe zij met de totale leefdruk omgaan.

Effectiviteit van de maatregel

Er is geen wetenschappelijk evaluatieonderzoek bekend naar de effectiviteit van maatwerkoplossingen als hier omschreven. Deze maatregelen zijn in potentie echter waarschijnlijk zeer effectief (zowel preventief als in een curatieve context), met name als ze ingebed zijn in een HRM beleid gericht op de aanpak van werkdruk en werkstress voor de gehele instelling (Van der Hek en Plomp, 1997). Het lijkt plausibel dat ze met name effect hebben op de werkbeleving en op stressklachten. Mogelijk kunnen ze uitval voorkomen.

Kosten en baten

De kosten van deze maatregel zijn niet in zijn algemeenheid te ramen vanwege het maatwerk karakter. De maatregel maakt echter per situatie een kosten-baten analyse mogelijk, zodat de kosten beheersbaar blijven.

Randvoorwaarden voor implementatie

Zie onder de titel: Toepassing van de maatregel. Er moet voldoende menskracht of budget aanwezig zijn voor overname van taken als dit geïndiceerd is. Ook moet er tijd beschikbaar zijn vanuit het lijnmanagement. Bij een tendens naar steeds plattere organisaties met een grote 'span of control' is dat niet altijd vanzelfsprekend.

3.6.2.3

Interventie gericht op vaardigheden ter beheersing van de werkdruk

Beschrijving van de maatregel

Deze maatregel bevindt zich voornamelijk op het niveau van de belastbaarheid van een individu. Vaardigheden kunnen echter ook op de belasting aangrijpen. Het aanleren van nieuwe vaardigheden is een onderdeel dat bij bijna elke stressmanagementtraining en in veel behandelingsvormen (met name de cognitief-gedragsmatige) aangeboden wordt. Hoewel vaardigheden aanleren hier apart vermeld wordt, vormt dit in de praktijk vaak een onderdeel van interventies gebaseerd op cognitieve gedragstherapie (zie o.a. stress-inoculationstraining, 3.6.1.1).

(Sociale) vaardigheden kunnen erop gericht zijn het feitelijke werkaanbod te verminderen, bijvoorbeeld door beter nee te leren zeggen (assertiviteit) en door beter te leren onderhandelen met de chef, met werkverdelers of met de klant. Er kunnen ook vaardigheden worden aangeleerd die ervoor zorgen dat bij eenzelfde aanbod minder druk wordt ervaren: het werk beter structureren, de tijd beter structureren, effectiever met problemen of conflicten leren omgaan, regelruimte leren percipiëren (of creëren) en benutten, hulp of ondersteuning leren mobiliseren. Tenslotte kunnen nieuwe (beroeps)vaardigheden worden geleerd die de vakmatige competenties vergroten.

Maatregelen uitgebreid

Indicatie

Interventies gericht op vaardigheden kunnen preventief worden ingezet, maar vormen ook een belangrijk onderdeel van interventies bij werkstressgerelateerde klachten of (dreigende) uitval. Er bestaat een indicatie bij het ontbreken van vaardigheden op het gebied van probleemoplossend vermogen, structureren, plannen, 'timemanagement', sociale vaardigheden of het niet optimaal percipiëren en benutten van aanwezige regelruimte en sociale steun. Dergelijke tekorten kunnen duidelijk worden aan de hand van een individuele werkdrukanalyse (naar aanleiding van klachten) maar ook vanuit een begeleidings- of behandel traject.

Componenten

- Probleemoplossende technieken aanleren;
- Structureren, plannen en 'timemanagement';
- Leren regelruimte optimaal te benutten;
- Zelfcontrole programma: leren te stoppen bij stresssignalen van je lichaam;
- Conflicthantering;
- Assertiviteit;
- Vergroten van sociale en communicatieve vaardigheden;
- Sociale steun leren zoeken.

Toepassing van de maatregel

Deze maatregel kan gerealiseerd worden binnen een traject van individuele coaching (zie 3.6.3.1, dit is wel een vorm van coaching die verder gaat dan de gebruikelijke chef – medewerker relatie, het vereist een ervaren of professionele coach), van individuele sociaal-medische begeleiding (zie 3.6.3.3) of, in het verlengde daarvan, tweedelijns behandeling (3.6.3.4) of door middel van stressmanagementtrainingen (zie 3.6.3.2). Voor sommige vaardigheden bestaan aparte trainingen: timemanagement, conflicthantering, assertiviteit. Bij een aantal vaardigheden kan bibliotherapie (het aan de werknemer meegeven van een boek waarin instructies staan waarmee de vaardigheid kan worden aangeleerd) een plaats hebben. Dit zal veelal vanuit één van de andere vormen (coaching, sociaal-medische begeleiding, behandeling) worden aangewend.

Effectiviteit van de maatregel

Een zeker algemeen effect is bij het aanleren van nieuwe vaardigheden plausibel, als zij aansluiten bij een probleem. De effecten zijn moeilijk los te

koppelen (en veelal niet afzonderlijk onderzocht) van cognitieve gedrags-therapie (Bellarosa en Chen, 1997). Hier wordt dan ook naar verwezen (zie hierna). De hiervoor genoemde stressinoculatietraining blijkt, als cognitieve methode met een sterk accent op vaardigheden, uitermate effectief (Saunders e.a., 1997). Effecten lijken met name aanwezig als de vaardigheden zijn afgestemd op de aard van de werkzaamheden en er voldoende regelruimte is in het werk om de nieuw geleerde vaardigheid toe te passen (Van der Klink e.a., 2001). Een timemanagementcursus is minder effectief voor iemand aan de lopende band dan voor een professional in een projectorganisatie. Vaardigheden aanleren lijkt een relatief belangrijk en werkzaam element voor de preventie van klachten. Ook is een effect op het omgaan met problemen te verwachten. Bij een eenmalige training zonder vervolg lijkt er echter weinig continuering van de aangeleerde nieuwe vaardigheden te bestaan.

Kosten en baten

Vaardigheden aanleren stelt (bij gebruik van een protocol) relatief weinig eisen aan de behandelaar, wat *training of behandeling relatief goedkoop* kan doen zijn. Vaardigheden kunnen doorgaans in groepsverband worden getraind. Bij sociale vaardigheden is dit zelfs gewenst om oefensituaties te creëren. Op indicatie kan het onderdeel zijn van een (duurdere) individuele begeleiding of behandeling. Er zijn aangetoonde baten van de maatregel.

Randvoorwaarden voor implementatie

Het oefenen van nieuwe vaardigheden tijdens de interventie is essentieel voor het slagen van de maatregel. Dit oefenen kan via rollenspelen, maar vindt bij voorkeur in praktijksituaties plaats. Bij verzuim is het vaak dan ook te adviseren dat iemand snel met (partiële) werkhervatting begint om de nieuwe vaardigheden in de praktijk van de werksituatie te oefenen en dit te bespreken met de trainer, begeleider of behandelaar. Uiteraard ligt aan de basis dat er voldoende budget en tijd beschikbaar wordt gesteld.

3.6.2.4 *Interventie gericht op denkstijl en gedrag*

Beschrijving van de maatregel

Deze maatregel bevindt zich voornamelijk op het niveau van de belastbaarheid van een individu en wordt benoemd als cognitieve gedragstraining of -therapie. Het cognitieve aspect is gericht op denken (cognities en/of

Maatregelen uitgebreid

‘appraisal’). Onder de cognitieve methoden vallen onder andere de rationeel-emotieve therapie (RET) van Ellis (1962, 1977) en de ‘stress inoculation training’ (SIT) van Meichenbaum (1985), die hiervoor (3.6.1.1) kort werden beschreven. Het idee achter cognitieve therapie is dat eenzelfde situatie bij verschillende mensen een heel verschillende reactie kan oproepen. Dit sluit aan bij de alledaagse observatie in werksituaties, namelijk dat datgene dat door de een als een uitdaging wordt gezien, voor een ander een probleem blijkt te zijn. De cognitieve methode tracht de perceptie van en vervolgens het omgaan met situaties om te buigen in een rationele en effectieve richting. Omdat het vaak leidt tot een veel effectievere bronaanpak door de medewerker zelf, blijkt dit een structurele en effectieve aanpak ter behandeling van stressgerelateerde klachten, overspanning en burnout.

Het gedragsaspect is meer gebaseerd op leermodellen. Hierbij wordt een actieve en probleemoplossende aanpak (‘coping’) bij stress gestimuleerd en beloond. Onder de gedragsmatige aanpak valt het veranderen van gedragsaspecten in aansluiting op een functionele analyse (zie 3.6.2.1). Een benadering waarbij werkzame componenten van beide therapiestromingen worden samengevoegd neemt echter toe in populariteit. Met name die van de (directieve) gedragstherapie en cognitieve therapie worden vaak gecombineerd tot cognitieve gedragstherapie. Interventies vinden hierbij plaats op zowel denken, voelen en gedrag.

Indicatie

Cognitieve gedragsinterventies kunnen in een preventief kader worden toegepast, maar vormen vooral ook een belangrijk onderdeel van interventies bij werkstressgerelateerde klachten of (dreigende) uitval, met name bij aan de denkstijlgerelateerde problemen als: controleverlies, te hoge doelen stellen (perfectionisme), fatalistisch denken, etc. Cognitieve gedragstherapie wordt wel gezien als het belangrijkste onderdeel van een individuerichte interventie, waarvan de meeste structurele verandering van te verwachten valt. In feite is het de methode van eerste voorkeur zowel bij preventieve als bij curatieve trajecten. Alleen als een medewerker blijk geeft van veel (lichamelijke) spanningsklachten kan eerst (of parallel) relaxatietherapie worden gegeven (zie hierna).

Componenten

- Probleemanalyse, probleemtaxatie en functieanalyse van de klachten (zie ook 3.6.2.2);
- Activiteitenlijst bijhouden (bijvoorbeeld in dagboekvorm);
- Schrijfopdrachten om stressvolle gebeurtenis te verwerken;
- Een actieve en probleemgerichte manier van aanpak ('coping') bij stress aanleren;
- Vaardigheden leren om de controle te (her)verkrijgen;
- Vermijdingsgedrag tegengaan: 'exposure';
- Denkfoutenregistratie (dit kan met registratie in een dagboek van cognitieve sets: situatie, gevoel en automatische gedachten);
- Leren herkennen, uitdagen en weerleggen van denkfouten en leren fatalistische/catastrofale/onjuiste interpretaties te weerleggen;
- Leren lichamelijke attributies te weerleggen (bijvoorbeeld moe niet altijd signaal van ziekte);
- Leren minder perfectionistisch te worden;
- Leren niet teveel te 'moeten';
- Leren aanvaarden van beperkingen.

Toepassing van de maatregel

Deze maatregel kan gerealiseerd worden door middel van sociaal-medische begeleiding (zie 3.6.3.3) of in het verlengde daarvan tweedelijns behandeling (3.6.3.4) of door middel van stressmanagementtrainingen (zie 6.3.2).

Effectiviteit van de maatregel

Er is een matig tot hoge, duurzame en algemene effectiviteit aangetoond van cognitief-gedragsmatige componenten in een preventieve context (Van der Klink e.a., 2001; Blonk en Van der Klink, 1999; Bamberg en Busch, 1996). Deze interventies bleken daarbij effectiever dan andere interventies. De effecten zijn gevonden op subjectieve werkgerelateerde klachten, stressgerelateerde lichamelijke klachten, psychologische (spannings) klachten en op het omgaan met situaties (Murphy, 1996; Van der Klink e.a., 2001; Blonk en Van der Klink, 1999; Bamberg en Busch, 1996). Er zijn echter, net als van andere preventieve interventies, geen preventieve effecten aangetoond op uitval/verzuim. De effectiviteit bij bestaande klachten is waarschijnlijk nog groter dan bij preventie van klachten (Van der Klink e.a., 2001). Effecten zijn met name aanwezig als de componenten zijn afgestemd op de aard van de werkzaamheden en er regelruimte is in het werk (Van der Klink e.a., 2001).

Maatregelen uitgebreid

De interventie dient primair gericht te zijn op herstel van controle en het effectief omgaan met werkdruk en daarmee op (herstel van) optimaal functioneren. De oriëntatie dient zich te richten op wat wel kan en dus beïnvloedbaar is en niet op wat niet beïnvloedbaar is. De aanvankelijk als diffuus beleefde stress wordt hiermee iets waar greep op te krijgen is.

Kosten en baten

Cognitief-gedragsmatige interventies zijn het meest effectief van alle stressmanagementinterventies (Van der Klink, 2001). Er zijn dus aangetoonde baten. In een preventieve context vindt de maatregel doorgaans in groepsverband plaats. Gezien de aard van de benadering kunnen de groepen niet zeer groot zijn (tot 16 personen) en is een vaardige trainer nodig. De kosten zijn daarmee iets hoger dan van sterk geprotocolleerde trainingen zoals relaxatietraining. Cognitief-gedragsmatige interventies worden ook effectief geacht in een curatieve context (Firth en Shapiro, 1986). Dit is doorgaans een individuele begeleiding of behandeling en dus duurder.

Randvoorwaarden voor implementatie

Het oefenen van de technieken tijdens de interventie is essentieel voor het slagen van de interventie. Dit kan via rollenspelen, maar evenals bij vaardigheidstrainingen is oefenen in de praktijk effectiever. Bij ziekte pleit dit voor een tijdige werkhervatting, parallel aan de begeleiding, om tijdens de interventie in de werkpraktijk te oefenen en dit te bespreken in de begeleiding of therapie-sessies. Het gaat soms om kwetsbare mensen die veelal thuis ook problemen hebben, die in de behandeling betrokken moeten worden. Deze maatregel stelt relatief hogere eisen aan de trainer/therapeut dan bij de vaardigheidstrainingen (Bellarosa en Chen, 1997). Ook hier gelden randvoorwaarden van budget en tijdsinvestering door de werknemer.

3.6.2.5

Interventie gericht op het verminderen van klachten/symptoomreductie

Beschrijving van de maatregel

Deze maatregel bevindt zich voornamelijk op het niveau van de stressgevolgen in de zin van klachten van een medewerker en kan omschreven worden als passieve 'coping', in tegenstelling tot actieve 'coping' waarbij de probleemsituatie aangepakt wordt. De interventie bestaat doorgaans uit 1) voorlichting

en motivering, 2) instructies om te leren ontspannen en 3) oefensessies. Dit kan door middel van ontspanningsmethodieken of meditatietechnieken.

Van een andere orde is de piekeropdracht, die bij hinderlijk piekeren kan worden gegeven. De essentie hiervan is dat men eerst het piekeren waar de patiënt last van heeft identificeert als niet-piekeren. De patiënt met piekeren als klacht verzet zich namelijk de hele dag tegen het piekeren en maakt daarmee geen enkele piekergedachte af. Hierop aansluitend kan men aangeven dat piekeren op zich functioneel is. Men bekijkt een probleem van alle kanten en groeit daardoor naar een oplossing toe. De piekeropdracht houdt vervolgens in dat de patiënt, onder bepaalde condities, een half uur per dag functioneel gaat piekeren en dit ook opschrijft. Dit leidt vrijwel altijd binnen enkele dagen tot sterke vermindering van het hinderlijke piekeren.

Klachtenreductie kan een zinvolle plaats hebben bij het begin van de behandeling, als er lichamelijke of psychische klachten zijn. De interventie is klachtgericht en grijpt daarmee aan op wat vaak de eerste hulpvraag is. Bovendien leidt het vaak snel tot resultaten waardoor er een verhoogde motivatie ontstaat voor de verdere, meer structurele behandeling.

Indicatie

Interventies gericht op klachtenreductie dienen toegepast te worden bij werkstressgerelateerde (spannings)klachten of (dreigende) uitval door overspanning en/of burnout. Ze kunnen aan het begin van een begeleidings- of behandeltraject worden ingezet om via de klachtenreductie de motivatie voor een meer structurele aanpak te vergroten. Voor medewerkers met weinig regelruimte, waar weinig ruimte is voor actieve coping, is deze interventie te overwegen als een alternatief voor (eerste keuze) cognitief-gedragsmatige interventies.

Componenten

De volgende componenten zijn gevonden:

- Voorlichting en uitleg geven (psycho-educatie) over stress, overspanning en/of burnout;
- Leren kennen en herkennen van en ingrijpen bij stresssignalen (cues) van het lichaam door middel van psycho-educatie, haptonomie, klachtendagboek bijhouden, etc.;

Maatregelen uitgebreid

- Leren dat bepaalde lichamelijke signalen indicaties kunnen zijn voor stress;
- Leren op tijd actie te ondernemen (rust, ontspanning) bij stress en moeheid;
- Fysieke relaxatie (ontspanningsoefeningen). rust houden/spierontspanning, progressieve relaxatie methode/biofeedback/ademhalingsoefeningen;
- Meditatietechnieken;
- Pickersessies;
- Ondersteuning door middel van ontspannende medicatie;
- Leefstijl en lichamelijke conditie verbeteren/gezondheidsmanagement (sport, roken, drinken, eten);
- Slaapproblemen aanpakken.

Toepassing van de maatregel

Deze maatregel kan gerealiseerd worden door middel van individuele sociaal-medische begeleiding (zie 3.6.3.3), behandeling (3.6.3.4) of stressmanagement-trainingen (zie 3.6.3.2).

Effectiviteit van de maatregel

Componenten op basis van ontspanningsoefeningen hebben op zichzelf staand een aantoonbaar klein tot matig algemene effectiviteit (Van der Klink e.a., 2001; Blonk en Van der Klink, 1999). De effecten zijn met name gevonden op lichamelijke (spannings)klachten (Bellarosa en Chen, 1997; Murphy, 1984, 1996; Van der Klink e.a., 2001; Blonk en Van der Klink, 1999). Er zijn geen effecten aangetoond op uitval (Van der Klink e.a., 2001). Progressieve spierontspanning lijkt met name effectief op (psycho)fysiologische maten (Murphy, 1996). Meditatie wordt als veelbelovend beschouwd, omdat het een breder effect zou hebben (Murphy, 1984, 1996). Deze componenten lijken een bijdrage te kunnen leveren voor de lichamelijke en psychologische klachtenreductie bij aanvang van een interventie en om daarmee de motivatie te verhogen voor verdere interventies. Maatregelen gebaseerd op klachtenreductie op zichzelf zijn echter waarschijnlijk niet voldoende voor blijvende verandering.

Kosten en baten

De effectiviteit en dus de opbrengst van deze maatregel is matig (maar wel bewezen). De kosten zijn beperkt, omdat de maatregel meestal groepsgewijs wordt uitgevoerd en geen gespecialiseerde trainer vereist. Doorgaans wordt een bandje meegegeven en enkele malen geoefend met de begeleider of therapeut.

Maatregelen werkdruk en werkstress

Randvoorwaarden voor implementatie

Ontspanning is een van de meest eenvoudig toepasbare en praktische interventietechnieken. Dit onderdeel stelt dan ook (bij gebruik van een protocol) relatief weinig eisen aan de behandelaar (Bellarosa en Chen, 1997). Wel dient uiteraard uitgegaan te worden van een effectieve methode. Het is belangrijk om veel uitleg te geven over de reden en de achtergrond van de interventie. De patiënt krijgt namelijk veel huiswerk en door veel uitleg neemt de motivatie toe, wat belangrijk is voor de zogenaamde ‘therapietrouw’ (het maken van het huiswerk). De algemene randvoorwaarden van budget en geld gelden uiteraard ook hier.

3.6.2.6 *Interventie gericht op hervatten van het functioneren/ werkhervatting*

Beschrijving van de maatregel

Deze maatregel bevindt zich op het niveau van de stressgevolgen in de zin van ziekmelding. Deze maatregel zal meestal bestaan uit begeleiding (door de bedrijfsarts) en samengaan met een of meerdere maatregelen zoals hiervoor beschreven. Werkhervatting sluit het meest natuurlijk aan op de begeleidingsfase als het wordt gezien als onderdeel van de begeleiding/behandeling en van het herstel. Herstel wordt daarbij nadrukkelijk gezien als niet alleen een vermindering van klachten maar ook als herstel van functioneren.

In de stress-inoculationstraining (maar ook in de recente richtlijn voor bedrijfsartsen) wordt uitgegaan van een drie fasen model. In de eerste fase wordt vooral voorlichting gegeven over stress en de effecten daarvan. In de tweede fase worden vaardigheden getraind. In de derde fase worden deze vaardigheden toegepast in situaties die geleidelijk stressvoller worden (exposure), bij voorkeur door middel van (partiële) werkhervatting. De werkhervatting wordt daarmee een logische stap in het begeleidings- en herstelproces. Deze methodieken blijken uitermate effectief. Het is van belang enerzijds het perspectief van de patiënt/werknemer te zetten op snelle partiële werkhervatting, anderzijds de patiënt/werknemer maximaal te betrekken bij de opbouw. Dit kan door de patiënt zelf schemata te laten opstellen (voor uitwerking hiervan: zie de bedrijfsartsen richtlijn, NVAB, 2000). Het is overigens in de opbouwfase van groot belang dat de patiënt de gelegenheid krijgt alle rollen, die hij in het ziekteproces heeft laten vallen, weer op te bouwen. Een te

Maatregelen uitgebreid

eenzijdig accent op de werkrol kan een onevenwichtigheid binnenhalen die tot terugval kan leiden.

Alvorens te gaan hervatten kan de patiënt worden voorbereid op gesprekken met het bedrijf en eventuele problemen bij (partiële) terugkeer. Die problemen kunnen in kaart worden gebracht en vervolgens kunnen er oplossingen/handelingen en randvoorwaarden worden uitgeschreven. Deze methodiek blijkt effectief in het wegnemen van drempels. Ook de manager kan op deze wijze potentiële problemen in kaart brengen en oplossingsstrategieën uitwerken. Het onderhouden van contacten tussen de patiënt/werknemer en het werk tijdens ziekte is een andere maatregel die de drempel voor terugkeer sterk verlaagt.

Indicatie

Interventies gericht op werkhervatting worden toegepast na werkdruk- en werkstressgerelateerde uitval ter beperking van het functioneringsverlies en ter voorkoming van langdurige uitval en WAO-intrede. Specifieke reïntegratiemaatregelen vallen buiten het bestek van dit rapport.

Componenten (Keijsers e.a., 1997; NVAB, 2000)

De volgende componenten zijn gevonden:

- Coachen in het aangaan van therapeutisch werken om nieuwe vaardigheden te oefenen;
- Leren activiteiten geleidelijk op te bouwen: geleidelijke reactivatietraining in een tijdcontingent kader;
- Begeleiden in gesprekken aangaan met het bedrijf;
- Schemata laten vervaardigen;
- Anticiperen op problemen: mogelijke problemen laten uitwerken en de wijze waarop deze kunnen worden aangepakt;
- Het praktisch regelen van contacten, aanpassingen etc.

Toepassing van de maatregel

Deze maatregel kan gerealiseerd worden door middel van individuele coaching door de leidinggevende (3.6.3.1), in samenspraak met sociaal-medische begeleiding door de bedrijfsarts (zie 3.6.3.3) en/of behandeling (zie 3.6.3.4).

Effectiviteit van de maatregel

Interventies gericht op werkhervatting uitgevoerd door getrainde bedrijfsartsen blijken, in samenhang met andere maatregelen (versterken van het probleemoplossend vermogen), de verzuimduur sterk te bekorten (Van der Klink e.a., aangeboden voor publicatie).

Kosten en baten

De baten van deze maatregel bestaan uit functioneringsherstel, wat doorgaans ook verzuimbekorting betekent. Dit vertaalt zich direct in financiële termen. De kosten zijn beperkt: gemiddeld een half uur tot een uur meer begeleidingstijd door de bedrijfsarts.

Randvoorwaarden voor implementatie

Het is van belang dat de bedrijfsarts of behandelaar de bedrijfstak en de specifieke bedrijfsproblemen goed kent. Dit onderdeel vereist dus gespecialiseerde behandelaars (die bijvoorbeeld ook de wetgeving goed kennen). Een tijdscontingente opbouw van de werkhervatting is van belang.

Tijdscontingentie wil zeggen dat vooraf (in samenspraak) opgestelde schemata uitgangspunt zijn. De opbouw wordt niet afhankelijk gemaakt van het klachtenbeloop. Er moet een goede afstemming zijn van het proces dat de patiënt/werknemer doormaakt en het proces dat de afdeling doormaakt. Afstemming tussen patiënt/werknemer, afdeling en bedrijfsarts is dan ook belangrijk. Zuivere prognostiek door de bedrijfsarts is belangrijk om te voorkomen dat de afdeling 'het zicht kwijt raakt' en oplossingen gaat zoeken buiten de patiënt om. Er moet een zodanig contract tussen bedrijf en Arbo-dienst zijn dat de bedrijfsarts deze maatregel conform de NVAB richtlijn kan uitvoeren (zie ook 3.6.3.3). De bedrijfsarts moet getraind zijn in de aanpak.

3.6.2.7

Recidiefbeleid

Beschrijving van de maatregel

Over het algemeen kan gesteld worden dat vele nieuw aangeleerde vaardigheden niet beklijven na eenmalig trainen. In een context van preventie betekent dit dat een preventieve training herhaalsessies moet omvatten om de geleerde vaardigheden te onderhouden en om in de praktijk van toepassing ontmoette problemen te bespreken. In een curatieve context betekent het dat,

Maatregelen uitgebreid



na afloop van een interventie bij werkdruk of stressgerelateerde uitval, een periode van ‘monitoring’ en onderhoudsafspraken nodig is. Deze maatregel houdt in dat enerzijds de manager of andere bedrijfsfunctionaris ten aanzien van de (werk)omgeving opmaakt wat er is geleerd in de zin van signalen herkennen en maatregelen treffen, anderzijds neemt de patiënt (met de chef of met de bedrijfsarts) door wat hij heeft geleerd wat betreft signalen herkennen (klachten, cognities, risicosituaties) en maatregelen nemen.

Indicatie

Na een preventieve training en na werkhervatting ter voorkoming van nieuwe uitval.

Componenten (Keijsers e.a., 1997; NVAB, 2000)

De volgende componenten worden genoemd:

- in kaart brengen hoe iemand in het verleden is uitgevallen;
- belastende factoren in kaart brengen die mogelijke terugval inluiden;
- signalen herkennen;
- plan opstellen welke maatregelen bij welke signalen (op individu en systeem-niveau);
- blijven monitoren;
- follow-up afspraken maken na een bepaalde periode (bijvoorbeeld een half jaar).

Toepassing van de maatregel

In de preventieve context houdt deze maatregel in dat stressmanagementtrainingen vervolgssessies moeten hebben. Bij uitval kan de maatregel voor de patiënt enerzijds gerealiseerd worden door middel van individuele coaching door de chef (3.6.3.1), anderzijds door de bedrijfsarts of behandelaar in het kader van individuele sociaal-medische begeleiding (zie 3.6.3.3) of in het kader van behandeling bij uitval (zie 3.6.3.4).

Effectiviteit van de maatregel

Een recidiefbeleid uitgevoerd door de bedrijfsarts blijkt effectief om nieuwe terugval te voorkomen bij overspannen medewerkers (Van der Klink e.a., aangeboden voor publicatie).

Kosten en baten

De baten bestaan uit een beter functioneren en minder terugvalkans na een periode van klachten. Dit vertaalt zich ook in een lagere verzuimfrequentie in de periode na een overspanning en derhalve in financiële baten. De kosten zijn beperkt tot vervolgsessies na training of één of meer vervolgsessies na begeleiding of behandeling.

Randvoorwaarden voor implementatie

Er moet een attitude zijn dat niet het 'aan het werk krijgen' van iemand een einddoel is, maar een succesvol herstel op een optimaal functioneringsniveau ('aan het werk houden'). Er zal eigenlijk na uitval en behandeling continu een 'monitoring' moeten blijven plaatsvinden (in eerste instantie door betrokkene zelf en diens directe werkomgeving (chef). Bij nieuwe signalen dient er dan gelijk actie ondernomen te worden, bijvoorbeeld door de in de begeleiding nieuw geleerde vaardigheden toe te passen of door de bedrijfsarts opnieuw te raadplegen. De nieuwe vaardigheden geleerd bij de interventie moet men ook blijven onderhouden (bijvoorbeeld eens per kwartaal). In het begroten en budgetteren van maatregelen moet hiermee rekening worden gehouden.

3.6.3

De toepassings- of implementatievormen uitgewerkt

In de literatuur en in de praktijk blijkt er een beperkt aantal toepassingsvormen te zijn, van de maatregelen die hiervoor in paragraaf 3.6.2 werden beschreven (Van der Klink e.a., 2001, Murphy, 1996). We onderscheiden vier basisvormen:

- individuele coaching;
- stressmanagementtrainingen (algemeen preventief en voor geselecteerde hoog-risico medewerkers);
- individueel sociaal-medische begeleiding door de bedrijfsarts;
- tweedelijns behandeling.

De toepassingsvormen zijn uitgewerkt volgens de volgende stappen: (1) beschrijving van de toepassingsvorm, (2) indicatie, (3) variaties in de toepassing, (4) effectiviteit van de toepassingsvorm, (5) randvoorwaarden voor effectiviteit, (6) kosten en baten en (7) randvoorwaarden voor implementatie.

Maatregelen uitgebreid



3.6.3.1

Individuele coaching

Beschrijving van de toepassingsvorm

Met werkgerelateerde individuele coaching wordt bedoeld: een individuele begeleiding ter verhoging van de effectiviteit en ter bevordering van de motivatie en werktevredenheid (Savelsberg en Hell, 1999). Coaching is het proces dat het klimaat, de relatie, de omgeving en de context creëert waarin individuen zichzelf ontwikkelen en hun prestaties verbeteren (Sival en Carstens-Snoeker, 1999). Het werk is hierbij het centrale onderwerp, maar andere levensgebieden kunnen hierbij niet uitgesloten worden: een integrale aanpak verdient de voorkeur (Savelsberg en Hell, 1999). Coaching bestaat uit *inzicht verschaffen, gedragsverandering (nieuwe vaardigheden leren) en het geven van richtlijnen en adviezen* (Savelsberg en Hell, 1999). Individuele coaching kan gericht zijn op individuele werkdrukanalyse en -aanpak, op het individu afstemmen van activiteiten, op werktijden of werkomstandigheden, op de motivatie, op communicatiepatronen of op het tot stand brengen van of de begeleiding bij veranderingen gerelateerd aan het werk.

Indicatie

Individuele coaching kan toegepast worden bij *aan werkdruk, veranderdruk of leefdrukgerelateerde problemen, bij motivatieproblemen, bij disfunctioneren, bij het bieden van loopbaanperspectief, bij het doormaken van een ontwikkeling om een nieuwe functie te kunnen vervullen of bij een conflict tussen medewerker en de organisatie of werkomgeving* (Savelsberg en Hell, 1999).

Variaties in de toepassing

Individuele coaching kan intern (binnen de organisatie) plaatsvinden door een manager of andere bedrijfsfunctionaris of extern door professionals van buitenaf (Savelsberg en Hell, 1999).

Effectiviteit van de toepassingsvorm

Over de effectiviteit van individuele coaching is nog weinig bekend (Savelsberg en Hell, 1999; Sival en Carstens-Snoeker, 1999). Wel is het oordeel van (praktijk)deskundigen dat een intensieve betrokkenheid van de direct leidinggevende een sleutel tot succesvolle aanpak is. Bosselaar en Reijenga (2000) vonden dat het doorvoeren van een beleid dat praktische veranderingen op de werkplek inhield, succesvol verliep als een aantal rollen werd vervuld, onder

Maatregelen werkdruk en werkstress

andere: de rol van eindverantwoordelijke, de rol van resultaatbewaker en de rol van regelaar. Bij concrete werkaanpassingen in reactie op signalen van werkdruk lijken deze zelfde rollen belangrijk. Zij kunnen vorm krijgen binnen een coachrol ingevuld door de leidinggevende.

Aansluitend op het bovenstaande is het plausibel te veronderstellen dat, naarmate de problematiek minder in de persoon en meer in de (interactie met) de werksituatie ligt, interne coaching effectiever is dan externe. Oplossingen worden immers waarschijnlijker beter geaccepteerd en geïmplementeerd naarmate ze meer 'van binnenuit' worden ervaren (zie ook 3.6.2.1)

Randvoorwaarden voor effectiviteit

Coaching is met name effectief als er een samenspel is met de organisatie of werkomgeving. Het richt zich dan ook op interacties. De gecoachte moet er zelf mee aan de slag kunnen en ervaring opdoen. Coaching moet Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdsgebonden (SMART) zijn. Coaching van medewerkers, wanneer de problemen veroorzaakt worden door een falend management, heeft geen effect (Savelsberg en Hell, 1999).

Kosten en baten

Bij interne coaching kunnen de kosten beperkt zijn met name als het kan worden ingebed in een integrale managementbenadering. Externe coaching is doorgaans duurder. De baten liggen in een beter inzicht in sterke en zwakke punten (in het omgaan met werkdruk, maar vaak ook breder), betere afbakenen van grenzen en daarmee een beter functioneren.

Randvoorwaarden voor implementatie

Er worden hoge eisen gesteld aan de persoon van de coach. Deze moet zowel op gedrag als op cognities kunnen sturen en beschikken over organisatorische kennis (Savelsberg en Hell, 1999). Een direct leidinggevende kan zich echter beperken tot het coachen van meer pragmatische aspecten. Indien nodig kan de sturing op cognities aan een meer professionele coach worden gedelegeerd of worden ingevuld in een traject van begeleiding of behandeling. Een coach moet niet teveel de rol van therapeut op zich nemen. Een coach moet kijken en handelen naar gedrag en niet naar de 'psyche'. De relatie dient positief, coöperatief en gelijkwaardig te zijn. Het coachen dient ingebed te worden in de dagelijkse gang van zaken (Sival en Carstens-Snoeker, 1999). Het bedrijf moet willen investeren in een veranderingstraject.

Maatregelen uitgebreid

Tabel 3.2 Samenvatting van de in paragraaf 3.6.3 besproken toepassings- of implementatievormen gericht op het individu

Toepassing maatregel	Indicaties
<p>1) coaching (Intern, door manager of andere functionaris; extern).</p> <ul style="list-style-type: none"> - Voortgangs- en planningsgesprekken. - Reductie van taken. - In deeltijd werken. - In keuzetijd werken. - Telewerken. - Met zorgverlof. - Regelruimte vergroten. - Overleg stimuleren. - In kaart brengen problemen en knelpunten. - (Bemiddeling bij) oplossen hiervan. - Therapeutisch werken. - Stappenplan voor arbeids-hervatting. - Monitoring. - Terugvalscenario. - Onderhoudsafspraken. 	<ul style="list-style-type: none"> - Werkdrukgerelateerde problematiek met een focus op de werksituatie of op de interactie tussen werknemer en werksituatie. - Coaching heeft doorgaans een accent in de vroege fase (voor verzuim optreedt) of in de fase van reïntegratie.
<p>2) stressmanagementtraining algemeen preventief voor (geselecteerde) medewerkers met hoog risico.</p> <ul style="list-style-type: none"> - In kaart brengen problemen en knelpunten. - Uitwerken oplossingsrichtingen. - Voorlichting. - Cognitieve gedragstraining. - Vaardigheden m.b.t. werkdrukregulatie en planning. - Vaardigheden m.b.t. probleemoplossen. - Sociale vaardigheidstraining. - Assertiviteitstraining. - 'Time management' training. - Ontspanningsoefeningen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Voor medewerkers die niet verzuimen. - Algemeen: zonder selectie. - Geselecteerd: voor medewerkers in risicosituaties of met veel klachten.

Effectiviteit	Bewijs	Randvoorwaarden implementatie	Verwij- pag- zing
– Potentieel effectief, met name als ingebed in een totaal beleid.	c	<ul style="list-style-type: none"> – Coaching moet ingebed zijn in dagelijkse gang van zaken. – Coach moet zich beperken tot aspecten waarvoor hij de vaardigheden heeft. – Bij externe coach: ervaren en vaardige coach die de werksituatie goed kent – Budget 	3.6.3.1 116
<ul style="list-style-type: none"> – Er is een bescheiden, tijdelijk effect aangetoond, met name op werkbeleving, klachten en omgaan met stresssituaties, met name als de vaardigheden zijn afgestemd op de aard van de werkzaamheden en er regelruimte is in het werk . – Er is geen direct effect op verzuim. – Waarschijnlijk effectiever voor geselecteerde medewerkers. 	a	<ul style="list-style-type: none"> – Commitment van management – Goede voorlichting zodat mensen die het nodig hebben zich ook aanmelden. – Budget, ook voor vervolg. – Probleemoplossend georiënteerd. – Bereidheid organisatie om signalen uit de training te laten leiden tot plan van aanpak. – Voor cognitief-gedragsmatige trainingen: geschoolde of ervaren trainer. 	3.6.3.2 122

3

a: evidence based: effectiviteit in wetenschappelijk onderzoek aangetoond;

b: practice based: effectiviteit heeft zich in tenminste één praktijkvoorbeeld bewezen;

c: consensus based: de effectiviteit van deze specifieke maatregel is niet evidence of practice based (vaak wel de methode of het beleid waar de maatregel deel van uitmaakt) maar de effectiviteit van deze specifieke maatregel wordt door (praktijk)deskundigen zeer plausibel geacht

Maatregelen uitgebreid

Toepassing maatregel	Indicaties
<p>3) individuele sociaal-medische begeleiding (door de bedrijfsarts).</p> <ul style="list-style-type: none"> - In kaart brengen problemen en knelpunten. - Uitwerken oplossingsrichtingen. - Voorlichting. - Cognitieve technieken (irrationele gedachten benoemen en uitdagen). - Vaardigheden m.b.t. werkdrukregulatie en planning. - Vaardigheden m.b.t. probleemoplossen. - 'Timemanagement' adviezen. - Ontspanningsoefeningen meegeven. - Therapeutisch werken. - Stappenplan voor arbeidshervatting. - Monitoring. - Terugvalpreventiescenario. - Bestendigingsafspraken. 	<ul style="list-style-type: none"> - Voor medewerkers met werkdrukgerelateerde spanningsklachten, al dan niet verzuimend.
<p>4) tweedelijns behandeling (individueel of in groepsverband).</p> <ul style="list-style-type: none"> - In kaart brengen problemen en knelpunten. - Uitwerken oplossingsrichtingen - Voorlichting. - Cognitieve gedragstherapie. - Vaardigheden m.b.t. werkdrukregulatie en planning. - Vaardigheden m.b.t. probleemoplossen - 'Time management' training. - Ontspanningsoefeningen trainen. - Therapeutisch werken. - Stappenplan voor arbeidshervatting. - Monitoring. - Terugvalsscenario. - Bestendigingsafspraken. 	<ul style="list-style-type: none"> - Voor medewerkers met ernstige werkdrukgerelateerde klachten (burnout) of gecompliceerde problematiek (vaak combinatie werk- en privé-problematiek).

Effectiviteit	Bewijs	Randvoorwaarden implementatie	par. pag.
<ul style="list-style-type: none"> - Er is een sterk algemeen duurzaam positief effect op verzuim en op terugvalkans. 	a	<ul style="list-style-type: none"> - Contract bedrijf – Arbo-dienst moet toepassing NVAB richtlijn toelaten. - Bedrijfsarts moet geschoold zijn in richtlijn. - Mogelijkheid tot oefenen geleerde vaardigheden (partiële werkhervatting). 	3.6.3.3 125
<ul style="list-style-type: none"> - Er is een plausibel effect op de reductie van subjectieve (spannings)- klachten. - Er is een plausibel effect op verzuim. 	b	<ul style="list-style-type: none"> - Bereidheid bij bedrijf kosten voor (snelle) interventie te betalen. - Mogelijkheid tot oefenen geleerde vaardigheden (partiële werkhervatting). 	3.6.3.4 129

3

3.6.3.2 *Stressmanagementtrainingen*

Beschrijving van de toepassingsvorm

Preventieve (veelal groeps)stressmanagementtraining voor alle medewerkers kan gericht zijn op werkdrukanalyse en -aankpak, denkstijl, ontspanning en het vergroten van de vaardigheden met betrekking tot psychosociale weerbaarheid om effectiever met werkdruk en werkstress om te gaan (Briner, 1997; Reynolds, 2000). Deze maatregelen kunnen genomen worden op initiatief vanuit diverse niveaus in een bedrijf of organisatie. Dit kunnen overkoepelende instanties zijn, zoals het management, maar ook individuele medewerkers. Steeds meer branches vragen zelf om stresspreventietrainingen. Bij voorkeur gaat dit 'top-down' in een organisatie (de trap wordt van bovenaf schoongemaakt): eerst de managers, dan het middenkader, dan de overige medewerkers.

Indicatie

Preventieve stressmanagementtraining kan worden toegepast bij (lichte) werkdruk of werkstressgerelateerde (spannings)klachten bij medewerkers of ter sturing op cognities (denkstijl) en/of vaardigheden. De trainingen worden ook aangeboden als algemene preventie van ziekmelding door overspanning en/of burnout (Reynolds, 2000).

Variaties in de toepassing

Er worden drie typen individugerichte stressmanagement programma's onderscheiden:

- de cognitief-gedragsmatige (het veranderen van het denken over problemen en het aanleren van probleemoplossende vaardigheden, met als hoofdstromingen Rationeel Emotieve Training (RET) en Stress Inoculation Training (SIT);
- relaxatieprogramma's (ontspanningoefeningen of meditatie);
- combinatieprogramma's (cognitief-gedragsmatig en relaxatie).

De programma's worden vrijwel altijd in groepsverband gegeven. Er zijn experimenten met individueel stressmanagement (Van Rhenen, persoonlijke mededeling). De programma's kennen een grote variabiliteit in aantal sessies, duur van de sessies en duur van de programma's.

Maatregelen werkdruk en werkstress

Effectiviteit van de toepassingsvorm

Het lijkt erop dat preventieve stressmanagementtraining voor alle medewerkers een gering effect heeft (Murphy, 1996; Briner, 1997; Reynolds, 2000). Alleen cognitief-gedragmatige programma's blijken een matig tot hoge effectiviteit te kunnen hebben (Van der Klink e.a., 2001). Deze programma's blijken het meest effectief te zijn op alle uitkomsten, uitgezonderd de psychofysiologische uitkomsten (bijvoorbeeld spierspanning, bloeddruk). Globaal kan worden geconcludeerd dat relaxatietraining een duidelijk lagere effectgrootte te zien geeft, terwijl combinatietraining qua effect tussen relaxatie en cognitief gedragstherapeutische training in zit. Wel werden op psychofysiologische uitkomsten de grootste effecten gevonden bij relaxatietraining.

Over de hele linie zijn slechts geringe en kortdurende effecten aangetoond op stressgerelateerde (spannings)klachten en op werkgerelateerde maten als tevredenheid met het werk (Murphy, 1996; Reynolds, 2000). Er zijn geen effecten aangetoond op verzuim (Briner, 1997; Reynolds, 2000; Van der Klink e.a., 2001). De effecten van collectieve preventieve trainingen lijken zich dus te beperken tot kortdurende effecten op subjectieve klachten. Alleen cognitief-gedragmatige programma's hebben een wat breder en mogelijk langer durend effect. Hoewel er soms duidelijke veranderingsbereidheid ontstaat, is er meestal snel een terugval naar oude patronen. Preventief stressmanagement lijkt minder effectief dan wanneer er behandeld wordt bij klachten (Murphy, 1996; Briner, 1997; Reynolds, 2000). Mogelijk komt dit omdat het veelal op vrijwillige basis is en dat trekt niet altijd de mensen aan met de hoogste risico's op burnout (Van der Hek en Plomp, 1997). Mogelijk heeft de klachtenreductie en waardering van mensen voor het serieus nemen van het probleem wel indirect effect op het welzijn en de productiviteit van medewerkers. De effectiviteit kan worden vergroot door de training 'top-down' door de organisatie te sturen en steeds met de zojuist getrainde laag het programma zorgvuldig te richten op de potentiële stressrisico's voor de laag eronder. Aantal sessies, duur van de sessies en duur van de programma's lijkt nauwelijks van invloed op de effectiviteit van de programma's. Alleen bij cognitief-gedragmatige programma's bleken met name kortdurende programma's effectief (Van der Klink e.a., 2001).

Randvoorwaarden voor effectiviteit

Omdat de effecten van preventieve stressmanagementtrainingen tegenvallen bij sub-klinische stressniveaus (Murphy, 1996; Reynolds, 2000) lijkt het zinvoller

om deze interventies alleen aan te bieden bij mensen die geselecteerd zijn op een verhoogd risico voor aan werkdruk- en werkstressgerelateerde klachten (zie hierna). Een multi-componenten aanpak wordt in de literatuur aanbevolen (Murphy, 1984, 1996) hoewel puur cognitief-gedragmatige programma's in kwantitatief onderzoek in het algemeen effectiever blijken te zijn (Van der Klink e.a., 2001). Het oordeel van deskundigen is dat een training niet moet volstaan met voorlichting over stress (wat is het en hoe herken je het?). Als niet daadwerkelijk oplossingsstrategieën worden uitgewerkt, zou het wel eens contraproductief kunnen werken, omdat geen perspectief op controle ontstaat. Preventieve trainingen werken waarschijnlijk effectiever op afdelingsniveau waarbij er afstemming op lokaal niveau kan plaatsvinden. Het sterkst geldt dit voor de hiervoor besproken 'top-down' aanpak. Een duurzamer effect is te verwachten als een training ingebed is in een beleid waarbij deze gepaard gaat met andere werkgerelateerde maatregelen. Echter, vrijwillige aanmelding trekt niet altijd de mensen aan die een hoog risico hebben op burnout (Van der Hek en Plomp, 1997). Een training moet vaak herhaald worden om effectief te zijn (Murphy, 1994). Er lijken geen randvoorwaarden te zijn met betrekking tot opleiding, functie of leeftijd. Wel moet er voldoende regelruimte zijn om het geleerde toe te passen (Van der Klink e.a., 2001).

Kosten en baten

Bij algemeen preventieve programma's is het dubieus of de baten de kosten (kosten van het programma en afwezigheid van het werk) overstijgen. Bij afdelingsgewijze programma's zijn de baten groter omdat er concrete afspraken uit kunnen voortvloeien, zeker als de manager meedoet. Bovendien kunnen de programma's een teambuildingseffect hebben. Programma's voor geselecteerde medewerkers zijn waarschijnlijk effectiever. Cognitief-gedragmatige programma's zijn het meest effectief. Voor deze programma's is een deskundige trainer vereist en een relatief kleine groepsgrootte (maximaal 12-16 personen), wat de programma's wat duurder maakt dan de andere vormen, zoals relaxatie. Cognitieve programma's zijn echter ook bij korte duur van het programma effectief.

Randvoorwaarden voor implementatie

Praktijkdeskundigen geven aan dat een training op alle niveaus van het bedrijf ondersteuning moet vinden en serieus moet worden genomen. Bij preventie zijn mensen vaak moeilijk te motiveren omdat er nog geen echte klachten zijn.

Maatregelen werkdruk en werkstress

Hieraan gerelateerd is het van belang dat de training onder werktijd kan worden gevolgd en dat het geen therapie maar training wordt genoemd om het therapiestigma te voorkomen. De training moet interactief en oplossingsgericht zijn en gebruik maken van meerdere methoden. Het programma moet afgestemd worden op de praktische haalbaarheid (De Jong en Emmelkamp, 1995). Er dient een beperking te zijn tot vaardigheden die in relatief korte tijd kunnen worden aangeleerd (Briner, 1997). Er lijken weinig specifieke eisen te zijn aan de persoon van de trainer als er een sterk protocol is (De Jong en Emmelkamp, 2000). Er moet voldoende budget zijn om het programma te vervolgen. Organisaties blijken preventieve programma's zeer moeizaam te continueren. Er dienen in een vroeg stadium afspraken te worden gemaakt over de wijze van vervolg, om het geleerde te heractiveren (De Jong en Emmelkamp, 1995).

3.6.3.3 *Individuele sociaal-medische begeleiding (door de bedrijfsarts)*

Beschrijving van de toepassingsvorm

Recent zijn er richtlijnen verschenen voor handelen van de bedrijfsarts bij medewerkers met psychische klachten (NVAB, 2000). Bij uitvoering van die richtlijnen wordt de rol van de bedrijfsarts als uitvoerder van de eerstelijns begeleiding of verwijzende instantie naar de hierna beschreven tweedelijns behandeling, aangescherpt. Om die reden volgt hier een korte beschrijving van de systematiek van de richtlijn.

Het betreft een kortdurende (activerende) interventie die de bedrijfsarts zelf kan uitvoeren, bij relatief ongecompliceerde problematiek (zoals overspanning) met een verwachting van snel herstel. Hierbij dient zich in de eerste (zes) weken al een duidelijk herstel af te tekenen. Bij gecompliceerde problematiek of als zich onvoldoende herstel aftekent, voert de bedrijfsarts overleg met de huisarts en verwijst. In de richtlijn zijn hiervoor criteria aangegeven. Individuele sociaal-medische begeleiding kan gericht zijn op werkdrukanalyse en -aanpak, denkstijl, vaardigheden, symptoomreductie, werkhervatting en recidiebeleid. Gedacht moet worden aan een aantal sessies met een totaal gemiddelde duur van circa anderhalf tot twee uur.

Maatregelen uitgebreid

De bedrijfsarts stelt in het geval van één of meer (psychische of lichamelijke) spanningsklachten, waar een medewerker onder lijdt of (dreigende) functioneringsproblemen ervaart, een problemdiagnose. Deze vertoont duidelijke overeenkomst met de individuele werkdrukanalyse zoals beschreven in 3.6.2.1. Op grond van deze problemdiagnose kan een behandelplan/plan van aanpak worden gemaakt en wordt in afstemming met de patiënt de keuze over de verdere begeleiding bepaald. Exclusiecriteria voor eigen begeleiding door de bedrijfsarts, die leiden tot directe verwijzing naar de huisarts of via de huisarts naar het reguliere tweedelijns circuit of de tweedelijns Arbo-zorg, zijn: een acute stressstoornis, een relatief ernstig psychiatrisch beeld (zie hiervoor de criteria beschreven in de richtlijn en APA, 1994) of een somatisch beeld. Inclusiecriteria voor verdere begeleiding of behandeling door de bedrijfsarts zijn: stressgerelateerde spanningsklachten, overspanning of burnout.

Kern van de begeleiding is herstel van controle in alle fasen van het overspannings- of burnoutproces. Dit lijkt sterk op de fasering van de Stress Inoculation Training: een eerste fase waarin de patiënt tot rust moet komen en tot inzicht en acceptatie over zijn ziektebeeld, een tweede fase waarin de patiënt de problemen, die tot overspannen of burnout worden hebben geleid, in kaart brengt en oplossingsstrategieën uitwerkt en een derde fase waarin deze oplossingen geleidelijk in de praktijk worden beproefd en toegepast.

Zoals hier beschreven kan men spreken over hersteltaken die de patiënt in de verschillende fasen moet vervullen. Als de patiënt hier uit zichzelf toe komt (en dit geldt voor 50-75% van de patiënten) kan de bedrijfsarts zich beperken tot het volgen/monitoren van het proces: in de richtlijn beschreven als de procesrol. Hiertoe behoren ook overleg met de werksituatie, indien nodig de huisarts en het ingrijpen bij stagnatie. Als de patiënt niet spontaan tot invulling van de hersteltaken komt moet er een begeleiding plaatsvinden die hem daartoe activeert. Bij eenvoudige problematiek kan de bedrijfsarts dit zelf uitvoeren. Verder gelden de criteria voor verwijzing zoals boven aangegeven. Hoewel deze doorverwijzingen in de regel gefinancierd worden door het bedrijf, moet de mogelijkheid wel bestaan om dit op anonieme basis (t.o.v. het bedrijf) te doen plaatsvinden. De bedrijfsarts behoudt bij verwijzing de rol van procesbegeleider. Vanuit die rol wordt na herstel aandacht aan terugvalpreventie besteed (zie 3.6.2.7).

Maatregelen werkdruk en werkstress

Indicatie

De richtlijn voor bedrijfsartsen geeft richtlijnen voor alle vormen van psychische problematiek. Bij de ernstiger vormen beperkt de bedrijfsarts zich tot de procesrol. Het is zijn verantwoordelijkheid toe te zien dat een adequate behandeling plaatsvindt. Eigen begeleiding van de werknemer door de bedrijfsarts kan toegepast worden bij werkstressgerelateerde klachten en/of bij (dreigende) uitval.

Variaties in de toepassing

De begeleidende rol van de bedrijfsarts kan onder omstandigheden, worden gedelegeerd naar bijvoorbeeld het bedrijfsmaatschappelijk werk. In de praktijk ziet men dat bedrijven soms, uit onvrede met de betrokkenheid van de Arbo-dienst en/of de bedrijfsarts, naar alternatieven zoeken: rechtstreeks contact met huisartsen en/of psychologen en soms zelfs behandelteams, die de eerstelijns positie van de bedrijfsarts overnemen. Het nadeel is dat de gunstige positie van de bedrijfsarts ten opzichte van de werksituatie niet wordt benut.

Effectiviteit van de toepassingsvorm

Individuele sociaal-medische begeleiding door de bedrijfsarts, zoals omschreven in de richtlijnen voor bedrijfsartsen, blijkt zowel in onderzoek als in het oordeel van deskundigen het verzuim sterk te bekorten (ten opzichte van de gangbare begeleiding) en recidief te beperken (Van der Klink e.a., aangeboden voor publicatie).

Randvoorwaarden voor effectiviteit

De bedrijfsarts moet de methodiek van de NVAB richtlijn volgen (NVAB, 2000). Na- of bijscholing van bedrijfsartsen is hiervoor in veel situaties nodig omdat de richtlijnen voor bedrijfsartsen een methode introduceren die extra vaardigheden van de bedrijfsarts vraagt. De interventie dient zo snel mogelijk te beginnen en tijdcontingent toe te werken naar een (therapeutische) wederaanvang van het werk.

Voor het realiseren van feitelijke aanpassingen is het belangrijk dat de bedrijfsarts als deel van het systeem van de organisatie wordt ervaren. Bij arbeidsgehandicapten blijkt bij koploperbedrijven de regie primair bij de direct leidinggevende te liggen (Bosselaar en Reijenga, 2000). Het is het unanieme oordeel van praktijkdeskundigen dat ook bij werkdrugaanpassingen en bij

Maatregelen uitgebreid

reïntegratie na psychische problematiek de rol van de direct leidinggevende cruciaal is. De regierol van de direct leidinggevende en de procesrol van de bedrijfsarts kunnen elkaar aanvullen en versterken mits er een goed contact en een goede relatie is. Volgens praktijkdeskundigen kan dit uitstekend samengaan met een onafhankelijke vertrouwenspositie van de bedrijfsarts in de arts-patiënt relatie. De beperkingen in tijd van bedrijfsartsen (vaak als gevolg van een ontoereikend contract tussen bedrijf en Arbo-dienst) en de sterke mobiliteit onder bedrijfsartsen legt een grote drempel voor een goede werk- en vertrouwensrelatie met leidinggevend. Waarschijnlijk ligt één en ander in enkelvoudige diensten gunstiger en is daarom de tevredenheid met de bedrijfsgezondheidszorg bij bedrijven met een enkelvoudige dienst en bij bedrijven die bij de Arbo-dienst een vaste bedrijfsarts claimen, aanmerkelijk groter dan bij veel andere bedrijven. De methodiek van de richtlijn maakt de begeleiding overigens beter overdraagbaar en structureert ook de contacten met de leidinggevend. Hierdoor wordt de verhouding minder afhankelijk van de zogenaamde persoonlijke chemie van betrokkenen.

Kosten en baten

Deze toepassingsvorm uit zich direct in verzuimreductie en dus financiële baten voor het bedrijf. Voor de patiënt liggen de baten breder in termen van functioneringsherstel. De kosten zijn beperkt tot een half tot één uur meer bedrijfsartstijd per patiënt ten opzichte van de (gemiddelde) huidige praktijk.

Randvoorwaarden voor implementatie

Het contract met de Arbo-dienst moet een begeleiding conform de richtlijnen (NVAB, 2000) toelaten. De bedrijfsarts moet voldoende tijd beschikbaar hebben en snel met de begeleiding kunnen starten na ziekmelding. Tevens moet de bedrijfsarts bijgeschoold zijn in de richtlijn. Het betreft hier veelal kortdurende tijdscontingente interventies. Wanneer de interventie niet binnen de in de richtlijn gegeven tijdlijn tot controleherstel en functioneringsherstel leidt, dient de bedrijfsarts conform de richtlijn door te verwijzen. Als het bedrijf bereid is de kosten te vergoeden, kan een tweedelijns interventie vanuit de tweedelijns Arbo-zorg snel op gang komen. Het is van belang dat de bedrijfsarts de bedrijfstak en de specifieke bedrijfsproblemen goed kent en een goede werkrelatie opbouwt met de leidinggevend in het bedrijf.

Beschrijving van de toepassingsvorm

Bij uitval door werkdrukgerelateerde problemen met een verwachting dat het relatief lang gaat duren en/of bij gecompliceerdere problematiek, is het van belang dat er zo snel mogelijk (via de bedrijfsarts en met medeweten van de huisarts) wordt doorverwezen. Behandeling kan groepsgewijs zijn (curatief stressmanagementtraining) maar is meestal individueel. De behandeling is gericht op werkdrukanalyse en -aankpak, denkstijl, vaardigheden, symptoomreductie, werkhervatting en recidiefbeleid. Gedacht moet worden aan ongeveer 12 à 14 sessies met een frequentie van eens per week of eens per twee weken en een mogelijke follow-up na een jaar. Cognitief-gedragsmatige programma's kunnen mogelijk iets korter zijn.

Indicatie

Behandeling, in groepsverband of individueel, kan toegepast worden bij een ziekgemelde medewerker met (gecompliceerde) werkstressgerelateerde psychische problematiek (bij diep ingesleten cognitie- of gedragspatronen, zware overspanning of burnout). De uitval duurt al relatief lang of er is een verwachting dat de uitval relatief lang gaat duren. Er zijn ook privé-problemen. Een belangrijk doel is het voorkomen van langdurig functioneringsverlies en WAO intrede.

Variaties in de toepassing

Er zijn meerdere behandelvormen mogelijk: cognitief-gedragsmatige therapie, counseling, psychodynamische therapie, etc. Daarnaast bestaat de keus uit groeps- of individuele therapie. Beide vormen hebben volgens deskundigen voor- en nadelen. Duidelijke voordelen van groepstherapie zijn dat het (mogelijk) goedkoper is, dat mensen veel herkenning vinden bij lotgenoten, dat de nieuw aangeleerde vaardigheden direct in de groep geoefend kunnen worden en dat de groep ondersteunend kan werken bij het herkennen en weerleggen van werkdruk- en werkstressverhogende cognities. Duidelijke nadelen van groepstherapie zijn dat mensen hier mogelijk meer weerstand tegen hebben, dat het af te raden valt dat mensen bij collega's in de groep komen, dat de instroom onregelmatig is en niet groepsgewijs waardoor er niet direct begonnen kan worden (omdat de groep nog niet vol is) en dat er minder ruimte is om in te gaan op de individuele problematiek. Hoewel er veel om

pragmatische redenen op individuele basis wordt gewerkt, blijft groepstherapie een te overwegen alternatief.

Effectiviteit van de toepassingsvorm

Er worden duidelijke effecten toegeschreven van individuele (tweedelijns) therapie op stressgerelateerde (spannings)klachten en verzuim (Reynolds, 2000), hoewel dit in werksituaties niet door onderzoek is aangetoond (Van der Klink e.a., aangeboden voor publicatie; Terluin en Hekkelman-De Bie, 2000). Bij niet gecompliceerde problematiek is eerstelijns begeleiding (kosten)effectiever (Friedli, 1997; Scott en Freeman, 1992). Er zijn geen duidelijke effecten gevonden op werkgerelateerde maten (Reynolds, 2000). In vergelijkend onderzoek bleken cognitief-gedragsmatige therapie effectiever dan psychodynamische therapie (Firth en Shapiro, 1986). Cognitief-gedragsmatige

programma's zijn ook effectief gebleken bij angststoornissen (Saunders e.a., 1997), zodat het plausibel lijkt dat ze ook bij stressgerelateerde stoornissen effectief kunnen zijn.

De verwachting is dat groepstherapie evengoed werkt als individuele therapie. Deze uitspraak is gebaseerd op de ervaringen bij vergelijkbare groepsinterventies bij sociale angst, waarbij bleek dat groepstherapie minstens zo goed werkt als individuele therapie. Effecten van groepstherapie en (curatief) stressmanagement (op verzuimduur en recidief) lijken dus ook plausibel.

Randvoorwaarden voor effectiviteit

Een multi-componenten aanpak wordt aanbevolen (Murphy, 1996), maar de effectiviteit daarvan is niet in onderzoek aangetoond. De interventie dient naar het oordeel van deskundigen zo snel mogelijk te beginnen en tijdscontingent toe te werken naar een (therapeutische) wederaanvang van het werk. Continue monitoring en onderhoudsafspraken zijn nodig om het effectief te laten beklijven. Groepstherapie krijgt meer voordelen naarmate er meer behoefte is aan het oefenen van nieuwe (sociale) vaardigheden en dit geen gestalte kan krijgen door middel van therapeutisch werken. Bij meerdere specifieke individuele problemen wordt groepstherapie minder effectief. Individuele therapie krijgt juist meer voordelen naarmate er meerdere specifieke individuele problemen zijn die meer individuele begeleiding vereisen en als er veel weerstand is om in groepstherapie te gaan. Grotere effecten lijken plausibel

Maatregelen werkdruk en werkstress

wanneer de interventie op vrijwillige basis plaatsvindt. De psychische gezondheid bij aanvang van de behandeling blijkt de beste voorspeller te zijn voor het slagen van de behandeling: hoe minder ernstige psychopathologie aan het begin van de behandeling, des te meer zal de patiënt profiteren van de behandeling.

Kosten en baten

Hoewel (nog) niet wetenschappelijk aangetoond, is tweedelijns behandeling naar het oordeel van deskundigen kosteneffectief als de indicatiestelling zuiver is. De tendens bij sommige Arbo-diensten om zo snel mogelijk naar een tweede lijn te verwijzen, werkt waarschijnlijk contraproductief. Eerstelijns begeleiding is bij de lichtere problematiek kosteneffectiever (Friedli e.a., 1997; Scott en Freeman, 1992).

Randvoorwaarden voor implementatie

Een interventie kan sneller op gang komen als het bedrijf bereid is de kosten te vergoeden. Groepstherapie is mogelijk goedkoper dan individuele therapie. De nieuwe vaardigheden moeten geoefend worden. Mede hierdoor is het van belang dat de interventie samengaat met (therapeutische) werkhervatting, zeker bij individuele therapie. Bij groepstherapie is het beter als leden van de groep elkaar vooraf niet kennen. Daarvoor is een relatief grote centraal geregelde instroom nodig om mensen te verdelen over de juiste groepen. Dit kan soms echter een probleem opleveren. Bij groepsinterventies kan het nadeel gelden dat er niet altijd direct begonnen kan worden na aanmelding omdat de groep gevuld moet zijn.

Het kan positief werken om een partner en de situatie op het werk bij de therapie te betrekken. Er lijken geen randvoorwaarden te zijn met betrekking tot de opleiding, functie en leeftijd van de medewerker. De eisen aan de behandelaar zijn ook niet al te hoog, zeker niet als er een sterk protocol is.

De aanpak van werkdruk in een arbeidsorganisatie

4

- 4.1 Van probleem tot maatregel
- 4.2 Op weg naar een succesvolle aanpak

Hoofdstuk 1 Over werkdruk en maatregelen

Hoofdstuk 2 Maatregelen in het kort

Hoofdstuk 3 Maatregelen uitgebreid

Hoofdstuk 4 De aanpak van werkdruk in een arbeidsorganisatie

De aanpak van werkdruk in een arbeidsorganisatie

In dit hoofdstuk wordt de stap gezet van het ervaren of waargenomen probleem werkdruk naar de te nemen maatregelen. Werken aan werkdruk begint in organisaties immers niet met het kiezen van maatregelen, maar met het vaststellen van de problemen die er zijn. Voor de oplossing van die problemen zijn maatregelen nodig die passen bij die problemen. Bij het beschrijven van de problemen wordt uitgegaan van de positie van de diverse probleemhebbers: werknemers, direct leidinggevenden, management/directie en de partijen in de sector.

4.1

Van probleem tot maatregel

Werkdruk heeft, zoals reeds in het eerste hoofdstuk aan de orde is gekomen, betrekking op werktempo en werkhoeveelheid. Van werkdruk is sprake als een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde taakeisen. Werkdruk kan leiden tot werkstress als de werknemer onvoldoende mogelijkheden heeft zelf invloed op het werk uit te oefenen en problemen op te lossen. We spreken ook wel van regel mogelijkheden². Of een persoon werkstress ondervindt en daarvan uiteindelijk ziek wordt, hangt mede af van diens persoonskenmerken en verwerkingsvermogen.

In het in hoofdstuk 1 geïntroduceerde model voor het werkstressontwikkelingsproces, geïnspireerd op een model van Karasek (1992), is werkdruk niet expliciet genoemd. In dit model (zie figuur 1.4) staan slechts de oorzaken of bronnen van werkdruk en de gevolgen ervan. Het model is echter ondersteunend bij het nader preciseren van de problemen van de diverse betrokkenen, omdat die werkdruk definiëren in termen van oorzaken of gevolgen.

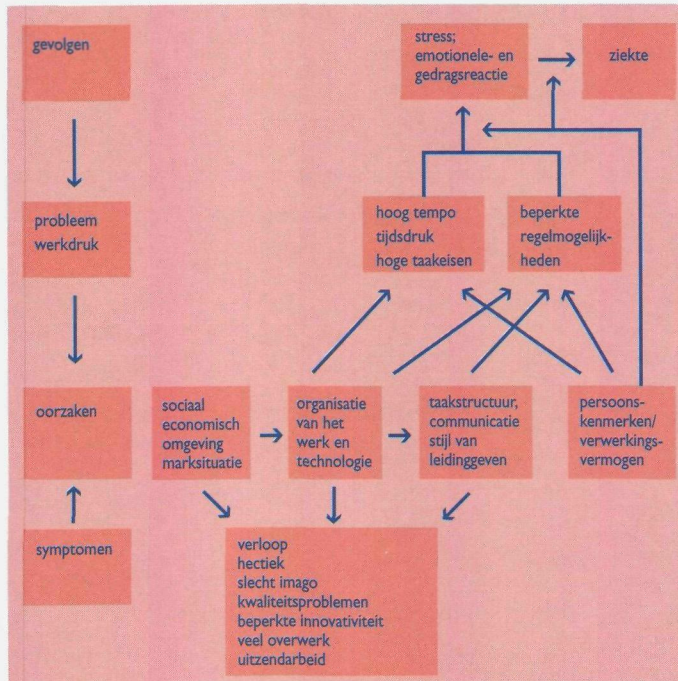
Voor een werknemer is het probleem: 'Ik ben ziek of ik ervaar stress als gevolg van werkdruk, doordat...' Voor een direct leidinggevende kan de probleemdefinitie zijn: 'Diverse van mijn medewerkers zijn ziek, produceren niet genoeg of maken teveel fouten, doordat...' Het management/de directie zal het

² Stress kan overigens ook een gevolg zijn van andere problemen, zoals conflicten op het werk, onzekerheid over baan en functie, problemen met het combineren van arbeid en zorg. Deze andere oorzaken van stress blijven hier buiten beschouwing.

probleem in de volgende termen gieten: ‘We hebben een hoog verzuim, de leidinggevendenden zijn niet goed op hun taak berekend, we kunnen niet goed concurreren, we innoveren niet snel genoeg, doordat...’ Op sectorniveau luidt het werkdrukprobleem voor de partijen: ‘We hebben een hoog verzuim in de sector, een imago probleem of een arbeidsmarktprobleem, doordat...’ De vraag is dan hoe vanuit de positie van de verschillende probleemhebbers tot de juiste en concrete maatregelen kan worden gekomen. De oplossing lijkt vrij simpel: ‘Volg het spoor terug naar de oorzaken van dit alles.’ Dat is gemakkelijker gezegd dan gedaan, omdat bij werkdruk vrijwel altijd sprake is van een complexe situatie.

Figuur 4.1 is een bewerking van het in hoofdstuk 1 (figuur 1.4) geïntroduceerde model, waarbij het spoor wordt teruggevolgd. De gevolgen van werkdruk en de oorzaken ervan zijn op verschillende niveaus gezet. Het eigenlijke probleem, werkdruk, heeft daartussen een plaats gekregen. Op het niveau van het probleem is tevens een hokje toegevoegd met de beperkte regelmogelijkheden. Dat geeft aan dat werkdruk juist in combinatie hiermee een risico voor stress en ziekte is, zoals hiervoor uiteengezet.

Figuur 4.1 Aangepast model voor indeling van werkstress maatregelen (oorspronkelijk model Karasek, 1992)



De aanpak van werkdruk in een arbeidsorganisatie

Op het niveau van de oorzaken is ook een hokje toegevoegd, namelijk persoonskenmerken en verwerkingsvermogen. De kans dat werkdruk tot stress en ziekte leidt wordt in positieve of negatieve richting beïnvloed door persoonskenmerken, zoals iemands persoonlijke conditie en verwerkingsvermogen (of de persoon is opgewassen tegen spanning, dit heet ook wel coping gedrag).

De figuur kent nog een niveau, dat van de symptomen. Werkdruk heeft meestal niet alleen gevolgen voor het individu, maar ook voor de organisatie. In dat geval is er sprake van personeelsverloop, een slecht imago, kwaliteits- en productiviteitsverlies, overwerk, etc. Probleemhebbers in organisaties definiëren het probleem in deze termen. Gezien vanuit het Arbo-risico werkdruk, zijn dit symptomen. Ze kunnen en moeten echter ook als zodanig beschouwd worden, als aanleiding om naar oorzaken te zoeken.

De pijlen in de figuur zijn complexer dan in het oorspronkelijke model. Zo wordt de complexe werkelijkheid, want daarvan is zeker sprake bij werkdruk in organisaties, beter weergegeven. De essentie van het model is dat diverse oorzaken ook direct tot werkdruk kunnen leiden en niet alleen achtereenvolgend. Persoonskenmerken kunnen van invloed zijn op de taakeisen en regelmogelijkheden. De ene persoon neemt meer hooi op zijn vork dan de andere. De ene persoon durft of kan beter gebruik maken van de regelmogelijkheden dan de andere.

De centrale boodschap in de figuur is dat men van de gevolgen en van de symptomen terug zoekt naar de bronnen of de oorzaken van werkdruk: 'Volg het spoor terug.'

4.1.1 Partijen in het overleg over maatregelen

In de onderstaande paragrafen worden de problemen geïnventariseerd vanuit de diverse probleemhebbers. Daarbij komen niet in alle gevallen alle categorieën problemen (de hokjes uit de figuur 4.1) aan de orde omdat de diverse probleemhebbers uiteenlopende mogelijkheden hebben.

Een werknemer individueel, kan niet meer bereiken dan de afspraken met zijn direct leidinggevende en collega's. Het betreft maatregelen ten aanzien van zijn ziekte of stressreacties en een eigen invulling van maatregelen ten aanzien van de taakstructuur, de communicatie en de relatie met de leidinggevende. Voor

Maatregelen werkdruk en werkstress

het meer structureel aanpakken van de bronnen in de organisatie en de sociaal-economische omgeving moet met collega's en leidinggevende samengewerkt worden of moet contact gezocht worden met de ondernemingsraad, de vakbond of het management om tot maatregelen te komen.

De direct leidinggevende kan maatregelen nemen in reactie op ziekte en een niet optimale werkorganisatie van zijn medewerkers. Hij kan verbeteringen aanbrengen in de taakstructuur, de communicatie met de medewerkers en de eigen stijl van leidinggeven. In veel gevallen zijn echter maatregelen ten aanzien van de organisatie en de technologie noodzakelijk. Die kan hij niet alleen treffen. Samenwerking met andere leidinggevend en het hogere management/de directie is dan nodig.

Directie en management kunnen beleidsmaatregelen nemen ten aanzien van ziekteverzuim en de kwalificatie van medewerkers en leidinggevend en. Zij kunnen maatregelen nemen ten aanzien van de communicatie in de organisatie en de stijl van leidinggeven proberen te veranderen. Ook maatregelen gericht op de organisatie, reorganisatie of innovatie van het werk en de technologie vergen inmenging van het management en dat zijn vaak weer de voorwaarden voor het treffen van maatregelen op het gebied van de taakstructuur. De effectiviteit van deze maatregelen hangt van twee kenmerken af. De eerste is dat ze opgenomen worden in een stappenplan dat maatregelen integreert die gericht zijn op zowel de gevolgen als de bronnen. De tweede is dat het een plan van aanpak is waarover overeenstemming bestaat met de betrokkenen, de ondernemingsraad, eventueel vakbondsbestuurders, de leidinggevend en en de medewerkers.

Op sectorniveau kunnen voorwaarden gecreëerd worden voor een effectieve aanpak van de problemen op bedrijfs- of instellingsniveau en kunnen gemeenschappelijke maatregelen worden afgesproken die betrekking hebben op de sociaal-economische en arbeidsmarktontwikkelingen.

De accenten voor de diverse probleemhebbers zijn in tabel 4.1 aangegeven.

In de volgende paragrafen wordt bij een groot aantal mogelijke problemen een concrete maatregel genoemd. Het omschrijven van een probleem in termen van gevolgen of oorzaken, maakt de stap naar maatregelen gemakkelijker. In principe worden maatregelen steeds gevonden door de volgende denkstappen

De aanpak van werkdruk in een arbeidsorganisatie

Tabel 4.1 Probleemhebbers en hun kenmerkende problemen

Probleemhebber	Voornaamste probleemveld
Werknemer	<ul style="list-style-type: none"> - Ziekte. - Stressreacties. - Persoonlijkheidskenmerken. - Taakstructuur, communicatie en stijl van leidinggeven.
Direct leidinggevende	<ul style="list-style-type: none"> - Ziekte. - Stressreacties. - Persoonlijkheidskenmerken. - Taakstructuur, communicatie en stijl van leidinggeven. - Organisatie en technologie.
Management/directie	<ul style="list-style-type: none"> - Ziekte. - Stressreacties. - Persoonlijkheidskenmerken. - Taakstructuur, communicatie en stijl van leidinggeven. - Organisatie en technologie. - Sociaal- economische omgeving, marktontwikkeling.
Partijen in de sector	<ul style="list-style-type: none"> - Ziekte. - Sociaal-economische factoren. - Marktontwikkeling.

te nemen aan de hand van drie soorten vragen die men zich kan stellen.

1. Kan het probleem zelf weggenomen worden? Bijvoorbeeld: een therapie voor de ziekte of waar de taakeisen te hoog zijn, verlagen van de taakeisen.
2. Is er een belangrijke bron voor het probleem die kan worden weggenomen? Bijvoorbeeld: de noodzakelijke informatie van andere afdelingen komt altijd te laat of is niet in orde, daardoor komen wij onder tijdsdruk te staan: maak afspraken met de andere afdelingen omtrent levering van deze informatie.
3. Is het mogelijk om de werknemers de ruimte en bevoegdheid te geven om zelf het probleem op te lossen? Bijvoorbeeld: laat de werknemers zelf de informatie halen op de andere afdelingen.

Deze logische denkstappen worden in de volgende paragrafen gevolgd, zij leiden tot diverse praktische maatregelen. Een groot aantal daarvan is reeds in hoofdstuk 3 besproken. Een deel daarvan echter niet. Het zijn dan praktische maatregelen die niet in de literatuur besproken zijn. Uit de interviews en uit praktijkvoorbeelden blijkt evenwel dat dit ook belangrijke maatregelen zijn, juist omdat ze voor de hand liggen en door de betrokkenen zelf gevonden en uitgevoerd kunnen worden.

Maatregelen werkdruk en werkstress

4.1.2

De problemen voor de werknemer

Een werknemer kan ziek of opgebrand zijn door werkdruk of zich als gevolg daarvan gespannen of geïrriteerd voelen. Hij kan de spanning ervaren van het niet op tijd afkomen van het werk of een permanente vermoeidheid voelen als gevolg van het steeds maar moeten overwerken of doorwerken in de pauzes. Hij kan vaststellen dat het werk niet meer afkomt door oorzaken in de organisatie. De werknemer kan irritatie voelen over steeds hogere eisen die gesteld worden of spanning als gevolg van onzekerheden omtrent de toekomst van het werk. Deze ervaringen zijn de directe problemen van de werknemer. Daar moet hij eerst zelf actie op ondernemen. Maar het is ook goed als de werknemer samen met collega's en leidinggevendenden 'het spoor terug volgt' naar de bronnen van deze ervaringen.

Voorbeeld

Een leerkracht kan in de WAO geraken met werkstressgerelateerde klachten op grond van (een combinatie van) de volgende aspecten. De arbeidsorganisatie (school) heeft zeer beperkte ruimte om eigen beleid te voeren binnen de ministeriële regelgeving, bijvoorbeeld op het gebied van werving van personeel, waardoor er een personeelstekort is met veel extra taken (werkdruk) voor het zittend personeel (niveau 1, zie figuur 1.4). Er is een extra belasting als gevolg van de meest recente onderwijsvernieuwing, zowel feitelijk (oriënteren op nieuwe leermethoden) als emotioneel (onvrede) (niveau 2). Er is bijkomende belasting door een ongelukkig rooster met veel tussenuren en reistijd tussen verschillende dependances (niveau 3). De omschakeling in de feitelijke taakuitvoering (van het overdragen van kennis naar het begeleiden van zelfstudie) kost deze docent veel moeite en tijd (niveau 4). De steun van de schoolleiding bij conflicten met leerlingen en/of ouders is minimaal (niveau 5). De docent heeft een perfectionistische instelling, waardoor de oriëntatie op de nieuwe leermethode onevenredig veel tijd kost en er bovendien een hoog normniveau is ten aanzien van 'fatsoenlijk' gedrag door leerlingen. De docent wordt na ziekmelding door zowel schoolleiding als hulpverleners geadviseerd 'eens goed tot rust te komen', er wordt geen begeleiding ingezet die perspectief biedt op het aanpakken en oplossen van (een aantal van) de problemen (niveau 6).

In het volgende schema dat uitgaat van de problemen van de werknemer, wordt aangegeven hoe en op welke niveaus de problemen zich aan een werknemer kunnen voordoen en wat mogelijke stappen of maatregelen zijn. Daarbij zijn alleen probleemgebieden weergegeven die voor de werknemer individueel beïnvloedbaar zijn.

De aanpak van werkdruk in een arbeidsorganisatie

Tabel 4.1.2

De werknemer: mijn probleem is	Mogelijke maatregelen/ acties
<p>Ziekte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ik ben ziek geworden van de werkstress. 	<ul style="list-style-type: none"> - Naar de huisarts en bedrijfsarts gaan. - De door hen geadviseerde therapie volgen. - Contact houden met de direct leidinggevende en collega's.
<p>Stress</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ik voel me gespannen of angstig. - Ik maak snel fouten en kan me niet concentreren. - Soms heb ik hartkloppingen, hoofdpijn, pijn in m'n buik. - Ik ben vaak erg moe. 	<ul style="list-style-type: none"> - Praten met de direct leidinggevende eventueel in een functioneringsgesprek - Aan de orde stellen in het werkoverleg of anderen daar ook last van hebben. - Naar de bedrijfsarts gaan. - Aan de orde stellen dat u niet meer wilt/kunt overwerken en wel gewoon pauzes wilt houden, daar moet dan met de planning en uw taaklast mee rekening gehouden worden.
<p>Persoonskenmerken, verwerkingsvermogen</p> <p>Ik voel met gespannen doordat</p> <ul style="list-style-type: none"> - het werk me allemaal te veel wordt en ik geen mogelijkheden zie om daar een oplossing voor te vinden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cognitief gedragsmatige training volgen.
<p>Ik werk onder hoge tijdsdruk doordat:</p> <ul style="list-style-type: none"> - doordat ik alles graag heel goed wil doen; - doordat ik andere opvattingen heb dan mijn baas over hoe goed onze producten/onze diensten moeten zijn, daarom past mijn taakuitvoering niet in de planning, - omdat het zo druk is dat ik niet meer efficiënt werk; - omdat ik geen 'nee' kan zeggen. 	<ul style="list-style-type: none"> - In het werkoverleg een discussie voeren over de normen en kwaliteitseisen. - Een cognitief gedragsmatige training volgen. - Het volgen van een cursus timemanagement en/of effectief persoonlijk functioneren en/of een vaardigheidstraining volgen

Verwijzing naar hoofdstuk	pag.	Verdere stappen
3.6.2.5	108	
3.6.2.1/3.6.2.2/3.6.3.1		<ul style="list-style-type: none"> – Contact opnemen met collega's en leidinggevende. – Samen het spoor terug volgen naar mogelijk bronnen in taakstructuur, communicatie, stijl van leidinggeven en organisatie van het werk
3.4.2	75	– Neem contact op met collega's en leidinggevende. Volg het spoor terug naar mogelijk bronnen in taakstructuur, organisatie van het werk of sociaal economische omgeving (zie hierna).
3.5.2	81	
3.6.2.3/3.6.2.5 3.4.2/3.6.2.2		– Letten op de volgende symptomen: veel overwerk, geen pauzes nemen, veel uitzendkrachten.
3.6.2.4	105	– Men moet er niet bij voorbaat van uit gaan dat het een individueel probleem is. De cultuur in een organisatie kan bepaalde persoonskenmerken versterken of verzwakken. (Je bent een 'held' als je altijd werkt in het weekend.) Dit kan men via de leidinggevende of het werkoverleg aan de orde stellen of Arbodienst ervoor inschakelen.
3.5.2	81	
3.6.2.4	105	
3.6.2.3	103	

Tabel 4.1.2, vervolg

De werknemer: mijn probleem is	Mogelijke maatregelen/ acties
<p>Taakstructuur, communicatie, stijl van leidinggeven</p> <p>Ik krijg het werk vaak niet op tijd af of lever onvoldoende kwaliteit:</p> <ul style="list-style-type: none"> - doordat het onduidelijk is wat mijn taken zijn, dus doe ik soms niet de goede dingen en dat kost extra tijd; 	<ul style="list-style-type: none"> - De leidinggevende vragen om een duidelijke en realistische functiebeschrijving (taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en daarover contact met hem houden. - In het werkoverleg taakrotatie, taakverbreding, taakverrijking voorstellen. - Voorstellen dat u zelf uw werk zo veel mogelijk voorbereidt, een gesprek voeren over taakverbreding/taakverrijking. - Buffers in het werkproces voorstellen, meer vrijheid van uitvoering voorstellen. - De eisen aan de orde stellen bij de leidinggevende, in een functioneringsgesprek of in het werkoverleg. - Dit aan de orde stellen in werkoverleg; taakrotatie en intervisie of werken in een team voorstellen. - Dit aan de orde in het functioneringsgesprek met de leidinggevende of bij iemand anders die de leidinggevende hierover kan aanspreken. - De leidinggevende vragen om feedback ook buiten het functioneringsgesprek, intervisie met collega's voorstellen. - In het werkoverleg een discussie over de taakverdeling voeren. - In het werkoverleg een discussie over wie waarvoor verantwoordelijk is voeren. Met collega's en leidinggevende het spoor terug volgen.
<ul style="list-style-type: none"> - doordat ik alleen maar een stukje doe van wat wij met z'n allen doen, daarom snap ik niet goed wat de bedoeling is van mijn bijdrage en dus gaat er wel eens wat mis en moet het over; 	
<ul style="list-style-type: none"> - doordat mijn werk door anderen wordt voorbereid op een manier die voor mij de uitvoering moeilijk maakt; 	
<ul style="list-style-type: none"> - doordat ik niet zelf de methode, volgorde of tempo van werken kan kiezen, zodat ik vaak niet efficiënt werk; 	
<ul style="list-style-type: none"> - doordat het onduidelijk is aan welke eisen mijn werk moet voldoen, dus zit ik er wel eens naast, dan moet het over; 	
<ul style="list-style-type: none"> - doordat mijn taaklast veel te hoog is, er op mijn plek werk is voor twee; 	
<ul style="list-style-type: none"> - doordat mijn collega's me niet willen helpen omdat ze het zelf druk hebben of kunnen helpen omdat zij mijn werk nooit gedaan hebben; 	
<ul style="list-style-type: none"> - doordat ik geen ondersteuning krijg van mijn direct leidinggevende; 	
<ul style="list-style-type: none"> - doordat ik nooit van mijn baas of van collega's hoor of mijn werk goed/niet goed is, daardoor leer ik niet hoe het sneller/beter kan; 	
<ul style="list-style-type: none"> - doordat het onduidelijk is wie wat moet doen; dat maakt dat ik niet goed kan samenwerken, dingen doe die anderen ook doen; 	
<ul style="list-style-type: none"> - doordat het onduidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is; daardoor lopen we elkaar te controleren of voelt niemand zich verantwoordelijk. 	

Verwijzing naar hoofdstuk	pag.	Verdere stappen
3.4.2	75	Met collega's en leidinggevende het spoor terug volgen.
		– De taakstructuur vloeit grotendeels voort uit de organisatie van het werk. Op het niveau van een functie zijn maar beperkte verbeteringen mogelijk.
3.4.1/3.3.3	70/59	– De communicatie en de stijl van leidinggeven worden sterk bepaald door de besturingsstructuur en besturingsfilosofie en door de cultuur in de organisatie.
		– Op de volgende symptomen letten: kwaliteitsproblemen, hectiek, veel overwerk en uitzendkrachten, beperkte innovativiteit.
3.4.1	70	
3.4.1	70	
3.4.1	70	
3.4.2/3.3.3	75/59	
3.4.2	75	
3.4.2	75	
3.4.2	75	
3.4.2	75	

4.1.3

De problemen voor de direct leidinggevende

Zieke medewerkers vormen voor de leidinggevende een probleem, omdat deze zich ongerust maakt over de realisatie van de afdelingstaakstelling (dit even afgezien van de zorgen die hij zich als mens om de gezondheid van een medewerker kan maken). Stressreacties kunnen ook leiden tot fouten of kwaliteitsverlies in de productie of dienstverlening. Zij kunnen vervolgens ook gevolgen hebben voor de werkdruk van collega's en de sfeer op de afdeling. Er kunnen spanningen en conflicten uit voortkomen. Vaak leiden stressreacties tot een verminderde betrokkenheid. Werknemers willen of kunnen dan niet meer meedenken over het werk en de verbetering van het product of het proces.

Deze ervaringen zijn de directe problemen voor de direct leidinggevende. Deze moet daarop dan ook directe actie ondernemen en zo mogelijk tot doeltreffende maatregelen komen. Maar hij moet ook 'het spoor terug volgen' naar de bronnen in de taakstructuur, de organisatie van het werk en de technologie en de sociaal-economische omgeving. Dit alles moet vanzelfsprekend samen gedaan worden met andere leidinggevendenden en met het management, waar nodig en mogelijk.

Voorbeeld

Het hoofd van een afdeling voor financiële administratie heeft te kampen met veel zieken en medewerkers die niet goed functioneren. De bedrijfsarts heeft hem laten weten dat het verzuim wel eens met werkdruk op de afdeling te maken kan hebben. Er is een grote achterstand van werk en de niet zieke collega's voelen de druk van teveel werk. Ze mopperen en zijn niet bereid collega's een handje te helpen. Er is weinig bereidheid om mee te denken over oplossingen.

Iedere medewerker op de afdeling doet een speciale bewerking op een dossier en geeft dat dan door voor de volgende bewerking. Nu er hier en daar mensen uitgevallen zijn, stopt de doorstroming van de dossiers. Dat versterkt het probleem van de achterstand. De medewerkers zijn gespecialiseerd in hun deel van de bewerking. Zij willen zich daarop concentreren en dat heel goed en nauwkeurig doen. Er zijn geen handleidingen voor die bewerkingen op schrift gesteld, dus is het moeilijk om een ander in te zetten op de plek van een zieke (problemen in de taakstructuur en communicatie). Het hoofd - die wel alle bewerkingen kent - springt overal in en werkt voor tien. Hij heeft geen tijd om de zieke mensen te bellen of op te zoeken en ook niet om de niet zieke collega's te ondersteunen of naar andere oplossingen voor de knelpunten te zoeken. Hij geeft de niet zieke collega's

Maatregelen werkdruk en werkstress

het gevoel dat zij tekortschieten (ze werken niet zo hard als hij) en dat ze er nooit meer uit zullen komen (communicatie en stijl van leidinggeven).

Als hij eens terugdenkt in de tijd, dan blijkt dat de problemen zijn begonnen na een interne reorganisatie van de afdelingen waarvoor de financiële administratie wordt gevoerd. Het was een overgang naar resultaat- en klantgericht werken, zoals die bij alle zusterorganisaties ook plaatsvindt (sociaal-economische omgeving). De nieuwe procedure is dat de afdelingen zelf een deel van de administratie doen en dan de gegevens aan zijn afdeling doorgeven voor de gezamenlijke administratie, de debiteuren- en crediteurenadministratie, de planning en de begroting. Sindsdien komen die gegevens altijd te laat en onvolledig binnen. De medewerkers van zijn afdeling weten niet wie ze van de toeleverende afdelingen het beste kunnen benaderen om snel de goede gegevens te krijgen. De programmatuur is nog steeds niet aan de nieuwe procedures aangepast. Bovendien brengt de reorganisatie met zich mee dat hij minder mensen over heeft (een deel van de administratie is immers naar de andere afdelingen gegaan) en dat hij met sterke pieken en dalen in het werk te maken heeft (organisatie van het werk en technologie).

In het schema dat uitgaat van de problemen van de direct leidinggevendenden wordt per hokje uit het Karasekmodel aangegeven hoe de problemen zich aan een direct leidinggevende kunnen voordoen en wat mogelijke stappen of maatregelen zijn.

Tabel 4.1.3

De direct leidinggevende: mijn probleem is	Mogelijke maatregelen/stappen
<p>Ziekte</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Mijn werknemers zijn ziek van de stress als gevolg van werkdruk. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nagaan wat de mogelijkheden zijn om de druk er even af te halen (aanpassen van de afspraken over levertijden/deadlines). Inlenen van medewerkers van andere afdelingen om de achterstand weg te werken. Inhuren van uitzendkrachten.
<ul style="list-style-type: none"> - Ik moet zorgen dat de mensen snel terugkomen, anders loopt de achterstand op en worden er nog meer ziek. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contact houden met de zieken. (Financiële) steun aanbieden voor het volgen van therapieën. Medewerkers stimuleren om aandacht te geven aan de zieke collega. De Arbodienst inschakelen voor een sociaal medische begeleiding. Bedenken van mogelijkheden zijn voor parttime terug komen na ziekte of werken op arbeidstherapeutische basis.
<ul style="list-style-type: none"> - Ik vind het mijn eer te na dat mensen ziek worden van het werken in mijn afdeling. 	<ul style="list-style-type: none"> - Op het werkoverleg de situatie bespreken, betrek de aanwezigen bij het zoeken van (tijdelijke) oplossingen. Bespreken met collega-leidinggevende en hoger management wat de oorzaken zouden kunnen zijn en wat mogelijke maatregelen en beleid. - een cursus coachend leidinggeven volgen.
<p>Stressreacties</p>	
<ul style="list-style-type: none"> - Ik merk dat veel medewerkers snel opgewonden zijn, ruzie maken met mij of met collega's of niet geconcentreerd werken. 	<ul style="list-style-type: none"> - Extra aandacht besteden aan de medewerkers die emotionele reacties vertonen in coachende gesprekken. Bezien of het nodig is om de medewerkers door cursussen te leren zelf om te gaan met stress. Zijn cursussen time management nodig?
<ul style="list-style-type: none"> - Er worden meer fouten gemaakt, ik krijg meer klachten van (interne)klanten. 	<ul style="list-style-type: none"> - In werkoverleg bespreken wat de oorzaak van de klachten van klanten zouden kunnen zijn. Een ontmoeting met vertegenwoordigers van de 'klant' organiseren.
<ul style="list-style-type: none"> - Diverse medewerkers klagen over hoofdpijn, slapeloosheid, vermoeidheid. 	<ul style="list-style-type: none"> - Coachende gesprekken voeren, eventueel adviseren de bedrijfsarts te raadplegen. Kijken of het nodig en mogelijk is een periode wat korter te werken. Bezien of een externe individuele coaching nodig is of cursussen 'omgaan met stress', cognitief-gedragsmatige trainingen. - Er op toezien dat medewerkers voldoende pauzeren, plan de pauzetijd goed in, zodat er geen druk is om door te werken.
<ul style="list-style-type: none"> - Ik krijg de medewerkers niet meer enthousiast voor nieuwe plannen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dit bespreken in het werkoverleg. Samen een verbeteringsproject opzetten. Onderzoeken hoe het er in andere afdelingen aan toegaat

*) Niet genoemd door deskundigen en/of niet genoemd in de literatuur.

Verwijzing naar hoofdstuk	pag.	Verdere acties
3.6.2.2	100	– Volg het spoor terug naar de taakstructuur, de communicatie, de organisatie en de sociaal economische veranderingen.
3.6.2.2/3.6.3.1	100/ 116	
3.5.2	81	
3.5.3/3.6.3.1	85/116	
3.4.2/3.6.3.1	75/116	– Volg het spoor terug. Stressreacties kunnen het gevolg zijn van problemen in de taakstructuur, de communicatie, stijl van leidinggeven, de organisatie en de sociaal economische omgeving.
3.6.2.3/3.5.2	103/81	– Contact opnemen met andere leidinggevend en met het hogere management. – Zijn er elders geen problemen: nagaan wat de verschillen zijn in personeelssamenstelling, functiestructuur, stijl van leidinggeven, positie van de afdeling in de organisatie.
3.4.2/3.6.3.1/3.6.2.4	75/116/ 105	– Bij gelijke problemen: initiatieven van het hogere management verlangen. – Soms zijn de mogelijkheden van direct leidinggevend beperkt. Hij wordt slechts afgerekend op het resultaat en niet op het voeren van een goed coachend leiderschap.
*)		
3.5.2	81	– Vaak heeft hij geen budget om externe coaching of cursussen te laten doen. – Letten op de symptomen: verloop hectiek, slecht imago, veel overwerk, veel uitzendwerk, open blijvende vacatures.

Tabel 4.1.3, vervolg

De direct leidinggevende: mijn probleem is	Mogelijke maatregelen/stappen
<p>Persoonlijkheidskenmerken, verwerkingsvermogen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Veel medewerkers leggen de lat veel te hoog, daardoor komen ze zichzelf tegen. - Ik heb de indruk dat veel medewerkers te veel hooi op hun vork nemen, ze kunnen geen 'nee' zeggen. - Diverse medewerkers zijn niet opgewassen tegen de druk die dit werk nu eenmaal met zich meebrengt. 	<ul style="list-style-type: none"> - In het werkoverleg bespreken wat de normen en de kwaliteitseisen zijn. - Voorstellen dat medewerkers een vaardigheidstraining volgen of een cognitief-gedragsmatige trainingen. - Voorstellen dat medewerkers een vaardigheidstraining volgen of een cognitief-gedragsmatige trainingen
<p>Taakstructuur, communicatie, stijl van leidinggeven Mijn medewerkers staan bloot aan werkdruk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - doordat zij allen zeer bedreven zijn in hun eigen taken, maar niet goed het werk van anderen kunnen overnemen. Bij ziekte ontstaan er achterstanden, soms kunnen mensen die niet ziek zijn zelfs niet verder; - doordat veel medewerkers zich bij spanningen terugtrekken op hun eigen werk ('ik heb het al druk genoeg', 'dat andere werk kan ik niet' en 'daar word ik niet voor betaald'), weinigen zijn zo flexibel dat ze even ergens inspringen; - doordat wij niet gewend zijn het werk met elkaar te bespreken, weten maar weinigen hoe het werk op de afdeling als geheel verloopt, als er enkelen uitvallen ontstaat er meteen een chaos; - doordat het onduidelijk is wie wat moet doen; dat maakt dat er niet goed wordt samengewerkt; - doordat onduidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is; daardoor loopt men elkaar te controleren of voelt niemand zich ergens verantwoordelijk voor; - doordat ik overal moet inspringen en 'brandjes loop te blussen' heb ik ook geen tijd meer om het geheel te bewaken. 	<ul style="list-style-type: none"> - Multi-inzetbaarheid bevorderen en het voordeel daarvan voor de werknemers zelf duidelijk maken. Teams vormen die voor een eigen deel van het resultaat of voor een eigen klantgroep verantwoordelijk zijn. - Werken aan employability en ook formele ontwikkelingsmogelijkheden bieden. - Werkoverleg introduceren en taakroulatie. - Voer in het werkoverleg een discussie over de taakverdeling en samenwerking en verdeling van de verantwoordelijkheden. - Een cursus coachend leidinggeven volgen. Resultaatverantwoordelijke teams maken binnen de afdeling.

*) Niet genoemd door deskundigen en/of niet genoemd in de literatuur.

Verwijzing naar hoofdstuk	pag.	Verdere acties
3.5.2	81	<ul style="list-style-type: none"> – De cultuur in een organisatie en de stijl van leidinggeven doen meer of minder aanspraak op bepaalde persoonskenmerken. Met de medewerkers en met collega leidinggevendenden nagaan of er bronnen in de cultuur van de organisatie zitten en wat daaraan te doen is.
3.6.2.2	100	
3.6.2.2	100	
3.4.1	70	<ul style="list-style-type: none"> – Volg het spoor terug. – Problemen in de taakstructuur in een afdeling hangen meestal samen met de organisatie van het werk en met de technologie.
3.3.3	59	
*)		<ul style="list-style-type: none"> – Soms zijn ook de bevoegdheden van de direct leidinggevende beperkt, kan hij niet overgaan tot het vormen van teams. – Soms heeft de direct leidinggevende geen budget waaruit bijvoorbeeld cursussen betaald kunnen worden om medewerkers breder inzetbaar te maken.
3.5.2/3.4.1	81/70	
3.5.2	81	
3.5.2	81	
3.5.3/3.3.3	85/59	

Tabel

De direct leidinggevende: mijn probleem is	Mogelijke maatregelen/stappen
<p>Organisatie van het werk en technologie Mijn medewerkers staan bloot aan werkdruk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - doordat we afhankelijk zijn van de toelevering van andere afdelingen, die zijn vaak te laat of leveren niet de goed kwaliteit of informatie; 	<ul style="list-style-type: none"> - Periodiek overleg met de andere afdelingen organiseren. Contactpersonen voor de diverse andere afdelingen aanwijzen. Uitwisselingsstages organiseren. Specificaties van aan te leveren materiaal/diensten/informatie geven.
<ul style="list-style-type: none"> - doordat we vaak te late of foute informatie krijgen over wat van onze afdeling verwacht wordt, zodat we niet kunnen plannen en overvallen worden door pieken en dalen; 	<ul style="list-style-type: none"> - Bij het management de plannings-procedures aan de orde stellen. Proactief de afnemende afdelingen informeren over wat de mogelijkheden van de afdeling zijn en de grenzen daaraan. Met afnemende afdelingen of klanten vaste afspraken maken over de specificaties van te leveren materiaal/diensten/ informatie (service level agreement, SLA).
<ul style="list-style-type: none"> - doordat we vaak storingen hebben en miscommunicatie en niet voldoende ondersteund worden door de technische dienst, automatisering, administratie; 	<ul style="list-style-type: none"> - Onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om de afhankelijkheid te verminderen, door bijvoorbeeld meer ondersteunende taken in de afdeling zelf te doen. Vaste afspraken over de service (SLA) maken en over preventief onderhoud.
<ul style="list-style-type: none"> - doordat het proces vaak misgaat omdat veel medewerkers niet goed genoeg gekwalificeerd zijn voor het werk na de reorganisatie/introductie van nieuwe systemen; 	<ul style="list-style-type: none"> - Voorstellen dat de medewerkers in één goede cursus worden getraind. Voorstellen dat in het vervolg bij reorganisaties of technologische vernieuwingen van meet af aan de toekomstige gebruikers worden betrokken en opgeleid.
<ul style="list-style-type: none"> - doordat we te weinig mensen hebben voor het werk dat er gedaan moet worden; 	<ul style="list-style-type: none"> - Met collega leidinggevendenden uitleenafspraken maken. - Een onderzoek doen naar wat een goede normbezetting is.
<ul style="list-style-type: none"> - doordat wij niet weten wat de (interne) klant met ons product/onze dienst doet en wat hij van de kwaliteit vindt, omdat er alleen contact is via Verkoop/de accountmanager. 	<ul style="list-style-type: none"> - Voorstellen dat er vanuit de afdeling regelmatig contact met de klant is. De klant uitnodigen op de afdeling. Bezoeken van de medewerkers aan de klant of stages daar afspreken.

*) Niet genoemd door deskundigen en/of niet genoemd in de literatuur.

Verwijzing naar paragraaf pag.	Verdere acties
*)	<ul style="list-style-type: none"> - Volg het spoor terug naar de sociaal economische omgeving en de marktsituatie. - De huidige organisatie heeft zich ontwikkeld in interactie met de veranderende omgeving. Wellicht is het nodig een andere positie of strategie daarin te kiezen.
*)	<ul style="list-style-type: none"> - Let ook op symptomen: verloop, kwaliteitsproblemen, hectiek.
*)	
*)	
*)	
*)	

4.1.4

De problemen van bedrijven en instellingen

Op het niveau van het bedrijf of de instelling is werkdruk een bedreiging voor het bedrijfsresultaat, de concurrentiepositie, de mogelijkheden tot innovatie en het imago van het bedrijf. In de meeste bedrijven of instellingen zien het management en de directie de ziekteverzuim- en verloopcijfers. Als het goed is, heeft het management contact met een Arbo-dienst die haar op de hoogte stelt van de oorzaken van een hoog verzuim. Soms meldt de Arbo-dienst op basis van een RI&E ook dat er sprake is van stressreacties en van werkdrukbeleving. Vaak ook zal het management dat horen via de lijn. Voor een adequaat curatief en preventief beleid is het noodzakelijk dat het management/de directie 'het spoor terug volgt' naar de bronnen of oorzaken van werkstress.

Vragen die dan gesteld kunnen worden zijn: hebben de strategische keuzes die we gemaakt hebben in reactie op de marktontwikkeling of de wet- en regelgeving of het overheidsbeleid deze ongewenste neveneffecten? Is er iets mis met onze interne organisatie, hebben we de technologische vernieuwing niet goed ingevoerd? Of: zijn de functies, de kwaliteit van de leiding en de communicatie niet goed genoeg? Welke afdelingen, functies of doelgroepen laten de meeste stressreacties of ziekte zien? Kunnen we hieruit de antwoorden op deze vragen vinden?

Het is belangrijk de diverse bronnen en oorzaken van werkdruk en werkstress tegelijk en geïntegreerd aan te pakken en dat ook op de verschillende niveaus te doen. Dat vergt beleid op organisatieniveau. Beleid dat alleen in goed overleg met de ondernemingsraad enerzijds en met de lijnmanagers anderzijds tot de gewenste resultaten zal leiden.

Voorbeeld

Een organisatie in de sector personenvervoer heeft, naar het oordeel van vakbonden en ondernemingsraad, een werkdrukprobleem. Het management twijfelt of dat het probleem is, maar zou graag wat aan het verzuim en aan het vergroten van de betrokkenheid van de werknemers willen doen. Samen laten directie en ondernemingsraad een werkdrukonderzoek doen. Uit het onderzoek komt naar voren dat er in enkele grote afdelingen van de organisatie waarschijnlijk werkdruk is met risico's voor werkstress. Er wordt dieper op de oorzaken ingegaan. In verband met de introductie van marktwerking in de sector, heeft het bedrijf de laatste jaren een efficiëncyslag moeten maken en er is veel meer nadruk komen te liggen op serviceverlening aan de reizigers. De opdrachtgever stelt bovendien

Maatregelen werkdruk en werkstress

hogere eisen aan de dienstregeling (sociaal-economische omgeving, marktsituatie). Er kan nu ook voor een andere vervoerder gekozen worden.

De organisatie is platter gemaakt, er zijn diverse managementlagen uitgesneden. Grote afdelingen worden nu door enkele managers geleid. Er is een complex systeem van roostering en van bewaking van vertrek-, aankomst- en rusttijden ingevoerd (organisatie en technologie). De chauffeurs rijden telkens op een andere lijn. Zij vormen met steeds zo'n 200 medewerkers een afdeling. Hun taken zijn duidelijk: volgens de dienstregeling van begin- naar eindpunt rijden en andersom (taakstructuur). In het postvakje en op de prikboarden wordt zeer veel informatie verstrekt over veranderingen die verwacht worden en over allerlei andere zaken. Deze informatie lijkt niet over te komen.

Eens in het kwartaal is er werkoverleg. Daar zien de werknemers telkens andere collega's en krijgen ze informatie van het management (communicatie) De chauffeurs brengen zelden zelf iets in, al is daar wel ruimte voor. Er is veel aandacht van de leidinggevenden voor de chauffeurs persoonlijk en er worden zeer veel spanningen verricht om aan hun specifieke roosterwensen gehoor te geven. Er zijn functioneringsgesprekken waar aandacht is voor de persoonlijke problemen van de chauffeurs en waar zij eventueel horen hoeveel klachten er over hen waren en of ze zich voldoende aan de rijtijden gehouden hebben en niet te hard of te zacht hebben gereden (stijl van leidinggeven).

Tabel 4.1.4

Het management: ons probleem is	Mogelijke maatregelen/acties
<p>Ziekte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Er is een hoog verzuim in de organisatie en volgens de bedrijfsarts, de leidinggevenden en/of de ondernemingsraad komt dat mede door werkstress. - Uit onderzoek is gebleken dat er een hoog verzuim is door werkstress. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse van de verzuimcijfers. - Analyse van de door de Arbodienst verzamelde gegevens over ziekteverzuim en de oorzaken daarvan en de RI&E. - Toespitsen van de Arbo-dienstverlening en de sociaal medische begeleiding op de aanpak van werkstress. - Ziekteverzuimbeleid door leidinggevenden beter richten op zieken met psychische klachten.
<p>Stressreacties</p> <ul style="list-style-type: none"> - De leidinggevenden, de bedrijfsarts en/of de ondernemingsraad melden stressreacties bij het personeel. - We zien een toename van het aantal conflicten hetgeen kan duiden op veel spanningen - We zien een verslechtering van de kwaliteit van de productie/dienstverlening, hetgeen kan duiden op minder geconcentreerd, gemotiveerd en betrokken personeel 	<ul style="list-style-type: none"> - Laten uitvoeren van een werkdrukonderzoek om te weten te komen óf werkdruk de oorzaak is en zo ja in welke afdelingen, functies en /of doelgroepen dat speelt en wat de specifieke risico's zijn. - Snel starten met interventies gericht op vaardigheden - Maken van een stappenplan voor een geïntegreerde curatieve aanpak gericht op de doelgroepen en preventieve aanpak van werkdruk gericht op de bronnen.
<p>Taakstructuur, communicatie, stijl van leidinggeven</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uit onderzoek blijkt dat onze functies risico's voor werkdruk/stress inhouden: een hoge taaklast gaat gepaard met geringe autonomie, collegiale ondersteuning en overlegmogelijkheden. - Uit onderzoek blijkt dat onze informatievoorziening en communicatie over het doel van de organisatie en haar diverse onderdelen niet duidelijk is en daardoor risico's bevat - Uit onderzoek blijkt dat in onze stijl van leidinggeven risico's voor werkdruk/stress schuilen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Leidinggevenden ondersteunen bij het invoeren van functies met meer autonomie en samenwerkingsmogelijkheden; werkoverleg invoeren. - In teams of autonome groepen werken. - Onderzoeken wat de mogelijkheden zijn om de werknemers meer betrokken te krijgen bij het werk, zodat ze informatie vragen in plaats van informatie over zichzelf laten komen. - Leidinggevenden een taakstelling geven ten aanzien van het beperken van het verzuim en het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers. Deelname aan trainingen coachend leidinggeven, stimuleren en faciliteren.

Verwijzing naar hoofdstuk	pag.	Verdere stappen
3.6.3.2/3.6.3.3	122/ 125	<ul style="list-style-type: none"> – Ziekteverzuimbeleid is een noodzakelijke, maar niet een voldoende maatregel. – Het maken van een stappenplan om de bronnen voor werkstress integraal en structureel aan te pakken is nodig. – Volg het spoor terug.
1.5	20	<ul style="list-style-type: none"> – Volg het spoor terug. – Stressreacties op enige schaal in een organisatie komen mede voort uit de taakstructuur, de organisatie van het werk, de sociaal-economische omgeving.
3.6.2.3/3.6.2.4	103/ 105	
1.5	20	<ul style="list-style-type: none"> – Een aanpak zal alleen blijvend effect hebben, als die ook gericht is op de oorzaken en bronnen.
3.3.3/3.5.2	59/81	<ul style="list-style-type: none"> – Volg het spoor terug. – Het veranderen van een taakstructuur, het delegeren van bevoegdheden, het invoeren van teams stelt bepaalde eisen aan de organisatie van het werk. De voorwaarden voor de genoemde maatregelen moeten in de organisatie gecreëerd worden.
3.5.1	77	<ul style="list-style-type: none"> – Een andere stijl van leidinggeven vereist eveneens een andere organisatiestructuur en besturingsstructuur.
3.5.3	85	

Tabel 4.1.4, vervolg

Het management: ons probleem is	Mogelijke maatregelen/acties
<p>Organisatie van het werk en technologie De druk op de mensen is hoog</p> <ul style="list-style-type: none"> - doordat er afspraken zijn met de klant; deze zijn gemaakt door onze verkopers/ accountmanagers/ onderhandelaars, die moeten worden waargemaakt en dat bepaalt de taakstelling voor de afdelingen; - doordat de opdrachtgever de prioriteiten steeds verlegt en de opdrachten wisselen met de waan van de dag; dat maakt het werk inefficiënt; - doordat de inkopers proberen zo goedkoop mogelijk in te kopen, dat geeft problemen met de levertijd van het materiaal en de vereiste kwaliteit daarvan, zodat het produceren meer tijd kost; - doordat het proces zo complex is, dat er wel een centrale besturing en controle nodig is om de boel niet uit de hand te laten lopen, maar dat leidt tot een starre organisatie en weinig mogelijkheden voor delegatie van bevoegdheden; - doordat de organisatie gefixeerd is door een nieuw centraal managementinformatie- en besturingssysteem (ERP systemen zoals SAP of Baan). Dat neemt de mogelijkheid voor delegatie van bevoegdheden weg en de mensen moeten allemaal anders werken, dat kost tijd die niet aan productie kan worden besteed; - doordat er geen mensen bij kunnen omdat de personeelskosten al te hoog zijn om concurrerende prijzen te kunnen bieden; - doordat we heel moeilijk nieuw personeel kunnen vinden, we hebben dus te weinig personeel voor het werk dat gedaan moet worden; 	<ul style="list-style-type: none"> - Communicatielijnen tussen de mensen die naar de klanten of opdrachtgevers gaan en uitvoerenden zo kort mogelijk houden. - Buffers in tijd plannen of een voorraad aanleggen in stille tijden, zoeken naar mogelijkheden om het proces 'tijdonafhankelijk' te maken. - Projectmanagement invoeren en een goed plannings-systeem; - Korte communicatielijnen maken tussen de inkopers en de uitvoerders, zodat ze samen een optimale prijs/kwaliteitsverhouding voor het materiaal kunnen vaststellen. - Reduceer de complexiteit in het proces door bijvoorbeeld de stroom te ordenen naar product of klant. - 'Bottom up' een plan van eisen opstellen voor een nieuw informatie- en besturingssysteem op. - Invoering van nieuwe systemen vooraf laten gaan door trainingen en opleidingen. - Nagaan of specialisatie in een niche van de markt mogelijk is, het volume product beperken en concurreren op kwaliteit. - Nagaan of collega's in de regio dit probleem ook hebben en uitzoeken wat de in dit opzicht beste concurrent beter doet (Benchmark). Het zittende personeel betoef en binden en zoeken naar een niche in de markt. - Nagaan wat de mogelijkheden zijn voor een arbeids-pool in de regio.

*) Niet genoemd door deskundigen en/of niet genoemd in de literatuur.

Verwijzing naar hoofdstuk	pag.	Verdere stappen
*)		– De organisatie van het werk is sterk afhankelijk van de sociaal economische omgeving en de marktontwikkelingen. – Volg het spoor terug.
*)		
3.2.1	43	
3.2.1	43	
3.2.1	43	
3.1	36	
3.1	36	

Tabel 4.1.4, vervolg

Het management: ons probleem is	Mogelijke maatregelen/acties
<p>Sociaal-economische omgeving, marktontwikkelingen Ons personeel staat onder druk:</p> <ul style="list-style-type: none"> - doordat wij steeds scherper moeten calculeren als gevolg van toenemende concurrentie/steeds hogere eisen van opdrachtgever of publiek 	<ul style="list-style-type: none"> - Vermijden van het verzeild raken in een verzuimspiraal door alleen op personeelskosten te bezuinigen. De oplossing in efficiënter werken zoeken en in optimaal gebruik van de mogelijkheden van het personeel
<ul style="list-style-type: none"> - doordat wij voortdurend geconfronteerd worden met nieuwe regels als gevolg van veranderend overheidsbeleid, dan moet het personeel weer geïnstrueerd worden, naar cursussen etc. terwijl het gewone werk doorgaat 	<ul style="list-style-type: none"> - Door strakke planningen de medewerkers in de gelegenheid stellen deze omslag in werktijd te maken
<ul style="list-style-type: none"> - doordat sprake is van toenemende concurrentie/steeds hogere eisen van opdrachtgever of publiek moeten wij steeds sneller veranderen en vernieuwen 	<ul style="list-style-type: none"> - Gebruik maken van de flexibiliteit van mensen, door ze van meet af aan goed op te leiden, breed in te zetten, ze bij de veranderingen te betrekken en ze de ruimte te geven voor het inbrengen van creativiteit
<ul style="list-style-type: none"> - doordat we als gevolg van bezuinigingen steeds met minder mensen hetzelfde werk moeten doen 	<ul style="list-style-type: none"> - Op sectorniveau tot afspraken over normbezettingen proberen te komen

*) Niet genoemd door deskundigen en/of niet genoemd in de literatuur.

Verwijzing naar hoofdstuk	pag.	Verdere stappen
3.2	43	
*)		
3.4.1	70	
3.1	36	

4.1.5

De problemen op het niveau van de sector

Op het niveau van de sector is het probleem van werkdruk/werkstress een indirect probleem: hoe kunnen we vanuit de sector de organisaties en werknemers in de sector ondersteunen? Dat kan door het sluiten van een convenant. Het opbouwen van een Arbo-kennisinfrastructuur in de branche met een expertisecentrum, waar ook branchespecifieke kennis is over maatregelen voor werkdruk, is een goede maatregel. Afspraken tussen de sociale partners in CAO's kunnen gunstige voorwaarden scheppen voor een curatief of preventief beleid op ondernemings- of instellingsniveau. Dat kan bijvoorbeeld gaan over werk- en rusttijden, over minimale personele bezetting voor bepaalde typen werk (case load, taaklast, aantal vierkante meters schoonmaken bijvoorbeeld), over overwerken, etc. Het sluiten van een arboconvenant is op zichzelf een goede maatregel, maar het kan ook door de sectoren zelf gebeuren, bijvoorbeeld door afspraken in het CAO-overleg te maken.

Voorbeeld

In de sector Horeca is een arboconvenant afgesloten. In het kader daarvan is een branchespecifiek onderzoeksinstrument (Quick scan) opgesteld en onder horecabedrijven verspreid. Daarmee kunnen de bedrijven zelf oorzaken van werkdruk in de eigen organisatie opsporen. Tevens zijn er specifieke afspraken gemaakt over Arbo-dienstverlening aan de vele kleine ondernemingen. Voorlichting en ondersteunend materiaal worden op sectorniveau ontwikkeld en verspreid. Er zijn plannen om in enkele bedrijven pilots te doen waaruit goede voorbeelden voor andere bedrijven naar voren komen. Afspraken zijn gemaakt over de ondersteuning bij de professionalisering van de bedrijfsvoering voor kleine ondernemingen.

Tabel 4.1.5

Partijen in een sector: ons probleem is	Mogelijke maatregelen/acties
<p>Ziekte</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het ziekteverzuim in de sector is hoog, werkdruk kan een oorzaak zijn want uit CBS-cijfers komt naar voren dat veel werknemers onder hoge tijdsdruk werken of tempo-druk voelen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Onderzoek naar de kwaliteit van de Arbo-dienstverlening/ en verzuimbegeleiding in de sector. - Onderzoek naar kenmerken van organisaties in de sector die een relatief laag verzuim hebben.
<p>Stressreacties</p> <ul style="list-style-type: none"> - Volgens de sociale partners in de sector/volgens een van de sociale partners in de sector is er sprake van stressreacties als gevolg van werkdruk. 	<ul style="list-style-type: none"> - Voorlichting over cognitief gedragsmatige trainingen of andere trainingen in omgaan met stress. Bekend maken van succesvolle aanpak in voorbeeldbedrijven. - Afspraken tussen sociale partners ten aanzien van beperking overwerk, pauze- en rusttijden, roosterproblematiek en taaklast (case load, normtijden, normbezettingen).
<p>Sociaal economische factoren, marktontwikkelingen</p> <ul style="list-style-type: none"> - De sector wordt geconfronteerd met vele veranderingen in de sociaal economische omgeving, voor de bedrijven vergt dat een voortdurende aanpassing die veel druk met zich meebrengt voor de werknemers. - De concurrentie in de sector is moordend, daardoor moeten bedrijven sterk beperken op personeelskosten, zodat alle bedrijven eigenlijk werken met een te krappe bezetting. - We hebben arbeidstijdverkorting doorgevoerd, maar door onvoldoende herbezetting, dreigt overal werkdruk. - Alle bedrijven in de sector kampen met moeilijk vervulbare vacatures. 	<ul style="list-style-type: none"> - Vanuit de sector voorlichting geven over deze ontwikkelingen en onderzoeken of een gecoördineerd beleid mogelijk is. - Nagaan wat de mogelijkheden zijn voor afspraken over normbezettingen. - Nagaan wat de mogelijkheden zijn voor afspraken over normbezettingen. - Nagaan of er een basis is voor het oprichten van regionale arbeidspools.

*) Niet genoemd door deskundigen en/of niet genoemd in de literatuur.

Verwijzing naar hoofdstuk	pag.	Verdere stappen
3.6.3.3	125	<ul style="list-style-type: none"> – Een structurele aanpak vereist onderzoek van de bron van werkdruk. – Volg het spoor terug.
3.6.2.4	105	<ul style="list-style-type: none"> – Een structurele aanpak vereist onderzoek van de bron van werkdruk. – Volg het spoor terug.
3.3.2, gedeeltelijk	55	
*)		
*)		
*)		
*)		

4.2

Op weg naar een succesvolle aanpak

Het invoeren van maatregelen in bedrijven of instellingen vergt zorgvuldig beleid, van het management, de werknemers en hun vertegenwoordigers. Zonder beleidskader is er zelfs het gevaar dat een maatregel een risico vormt of dat het effect van de maatregel van korte duur is. Uit vrijwel alle geraadpleegde bronnen over dit onderwerp komt naar voren dat werkdruk alleen effectief wordt bestreden door een combinatie van maatregelen, zowel aangrijpend op organisatieniveau als op het niveau van het individu. Dit kan in de vorm van een specifiek werkdrukbeleid maar ook ingebed in het HRM beleid. In de praktijk blijkt het laatste vaak voor te komen.

In dit hoofdstuk wordt eerst ingegaan op een aantal aandachtspunten die van belang zijn bij de ontwikkeling en invoering van werkdrukbeleid, met name gericht op organisatiegerichte maatregelen. Daarna wordt een aantal (aanvullende) aandachtspunten voor de aanpak van werkdruk vanuit een HRM beleid geformuleerd.

4.2.1

Een werkdrukbeleid

Er bestaat geen kant-en-klaar recept voor werkdrukbeleid. Er is dus geen blauwdruk beschikbaar die op alle organisaties past. Wel zijn er aanbevelingen en aandachtspunten, die voor iedere organisatie gelden, maar ook door iedere organisatie op een eigen passende manier moeten worden toegepast. Deze paragraaf is geschreven vanuit het perspectief van een organisatie waarbinnen een aantal probleemhebbers werkdruk wil aanpakken.

4.2.1.1

Voorwaarden voor een succesvolle aanpak

In een recente reader over Europees onderzoek naar interventies op het gebied van stresspreventie en het verhogen van productiviteit (Kompier en Cooper, 1999), worden vijf voorwaarden voor een succesvolle aanpak van werkdruk genoemd. Dit zijn overigens geen voorwaarden waarvan het effect vastgesteld is. Ze zijn uit de praktijk voortgekomen en essentieel gebleken bij een goede aanpak van werkdruk.

Voorwaarde 1 Een stapsgewijze en systematische aanpak. Naast de juiste volgorde van de onderdelen van een probleemoplossing betreft dit de verdeling van taken en verantwoordelijkheden, planning en budget. Het klinkt logisch,

Maatregelen werkdruk en werkstress

maar het gaat in de praktijk vaak mis. Projecten starten dan vol enthousiasme, maar storten halverwege in vanwege het niet nakomen van afspraken, onduidelijkheid over wie waarover gaat, etc. Het vooraf uitwerken van de organisatie van de aanpak en activiteiten onderbrengen in een systematische aanpak, maakt het werk makkelijker zodat het doorzetten van het aanvankelijke plan niet een belasting voor de organisatie wordt.

Voorwaarde 2 Een adequate diagnose of risico analyse. Het is nodig problemen duidelijk te identificeren en een uitgangspositie te bepalen voordat een plan van aanpak kan worden opgesteld. Dit kan op allerlei manieren. Werkdruk kan onderzocht worden door middel van interviews, groepsgesprekken, observaties of vragenlijsten. Hierbij kunnen externe onderzoekers worden ingeschakeld, maar het kan ook door de medewerkers zelf worden gedaan. Ook in de Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E) of het Periodiek Arbeids- en Gezondheidskundig Onderzoek (PAGO) van de Arbo-dienst kan expliciet aandacht worden besteed aan werkdruk.

Voorwaarde 3 Een combinatie van maatregelen die op het werk en de medewerker gericht zijn. Bij de aanpak van werkdruk gaat het om de samenhang tussen medewerkers, organisatie en werkzaamheden. Aandacht voor zowel de organisatie van het werk als voor de medewerkers is dan ook van belang. Het is bijvoorbeeld niet nodig om medewerkers te trainen op lastige aspecten van het werk als die met een betere organisatie van het werk voorkómen kan worden. Anderzijds blijken medewerkers vaak niet te profiteren van verbeteringen op organisatieniveau (bijvoorbeeld het vergroten van de autonomie) omdat zij, vanuit de oude situatie, de vaardigheden missen om de voordelen van de nieuwe situatie te benutten. Zo zijn experimenten met zelfsturende teams vastgelopen, omdat de werknemers wel de toegenomen regeldruk ervoeren, maar niet de toegenomen regelruimte benutten. Een training in vaardigheden die dit mogelijk maakt, kan ervoor zorgen dat de medewerkers wel van de voordelen kunnen profiteren.

Voorwaarde 4 Een participatieve aanpak. Betrokkenheid en commitment van zowel medewerkers als middenkader is cruciaal, omdat zij de experts zijn ten aanzien van hun eigen werksituatie. Als er geen rekening wordt gehouden met de mening en expertise van de betrokken medewerkers, zijn veranderingen vaak gedoemd te mislukken, omdat het draagvlak ontbreekt. Meedenken en

meebeslissen over veranderingen in het werk voorkomt ook dat medewerkers klem komen te zitten tussen wat er van ze verwacht wordt en hoe de zaken in de praktijk uitgevoerd worden.

Voorwaarde 5 Steun van het topmanagement. Het succes van de aanpak en het volhouden van de verschillende stappen is afhankelijk van de blijvende steun van het topmanagement. Deze steun kan niet gemist worden. Op den duur zullen preventieve activiteiten en aandacht voor psychosociale arbeidsomstandigheden onderdeel moeten worden van de normale bedrijfsvoering van het management. Deze aanbeveling lijkt voor een top-down benadering te pleiten terwijl zojuist voor participatie van medewerkers is gepleit, een bottom-up benadering. In de praktijk blijkt een samenspel tussen deze twee benaderingen het best te werken. Het topmanagement stelt doelen en kaders vast maar geeft ruimte aan medewerkers mee te denken en praktische uitwerkingen te vinden.

4.2.1.2 *Een stappenplan*

Een systematische aanpak vergt een planning van achtereenvolgens te nemen acties. Vaak wordt dat vorm gegeven in een stappenplan. In de onderzoeksliteratuur worden veel voorbeelden van stappenplannen gegeven, die elkaar echter weinig ontlopen. Eén van de veel gebruikte indelingen is het vijfstappenplan dat beschreven staat in het handboek werkstress (Kompier en Marcelissen, 1990), daarop zijn de onderstaande stappen geïnspireerd.

Stap 1 Werkdruksignalering en voorbereiding van het project. In deze fase is het van belang te begrijpen wat werkdruk is, na te gaan of er signalen van werkdruk in de organisatie zijn en zo ja, om betrokkenheid in de organisatie te ontwikkelen en een project te organiseren. Een mogelijkheid om werkdruk te signaleren is het houden van (groeps)interviews. De uitkomsten daarvan worden vaak besproken met sleutelpersonen in de organisatie (topmanagement, middenkader, OR en P&O) om draagvlak te krijgen voor een aanpak van werkdruk. De belangrijkste vraag daarbij is of er een aparte projectgroep of commissie geformeerd wordt of dat de werkdrukaanpak een nieuw onderdeel van het lopende beleid wordt en vooral door lijnmanagers gedragen wordt. Kiest men voor een project, dan wordt een projectplan uitgewerkt. In het andere geval worden nieuwe beleidsinstructies of -procedures opgesteld.

Stap 2 Analyseren van werkdruk. In deze fase wordt onderzocht wat risicofactoren zijn, welke groepen daar hinder van ondervinden en welke mogelijkheden er zijn tot interventie en preventie. Dit is in feite een uitdieping van de eerdere globale signalering. Nu wordt breder en dieper onderzocht of er sprake is van werkdruk en zo ja, voor welke afdelingen of functiegroepen dit geldt. Zoals gezegd kan hierbij ook gebruik gemaakt worden van informatie die de Arbo-dienst kan leveren (RI&E of PAGO). Hierbij is het aan te bevelen onderscheid te maken tussen het verzamelen van gegevens en het trekken van conclusies daaruit. Voorkomen moet worden dat groepen medewerkers het oneens worden over de interpretatie van de uitkomsten. Dit kan bijvoorbeeld door een bijeenkomst te organiseren waarin de sleutelpersonen in de organisatie gezamenlijk de uitkomsten bespreken en gezamenlijk conclusies trekken.

Stap 3 Keuze van maatregelen tegen werkdruk. De in de vorige stap gezamenlijk geformuleerde conclusies kunnen nu uitgewerkt worden in maatregelen. Daarbij is vooral ook de samenhang en consequente beleidsvoering van groot belang. De gedachte dat 'één maatregel nog geen beleid maakt', mag daarbij gelden. Voorkomen moet worden dat voor werkdruk als nieuw onderwerp een aantal maatregelen wordt afgesproken die niet passen in het staande beleid of, sterker nog, erdoor teniet worden gedaan. Daarnaast moet er ook op gelet worden dat voorzien wordt in een combinatie van maatregelen gericht op de organisatie van het werk en maatregelen gericht op de medewerkers zelf. De praktische omstandigheden waarbinnen een maatregel uitgevoerd moet worden, dienen goed in ogenschouw te worden genomen. De veranderplannen moeten praktisch en realistisch zijn. Als dat niet zo is, kan dat de werkdruk juist verhogen.

Stap 4 Uitvoering van maatregelen. Nu wordt de problematiek aangepakt, de maatregelen worden uitgevoerd. Bij de invoering van nieuw beleid zijn er meerdere keuzemogelijkheden. Er kan een proeftuin gemaakt worden, een afdeling of vestiging waar het nieuwe beleid beproefd wordt alvorens het (eventueel aangepast) te verspreiden over de hele organisatie. Er kan ook gekozen worden voor een stapsgewijze invoering door de hele organisatie, waarbij een invoeringstraject wordt afgesproken dat voor de hele organisatie gelijk is. Natuurlijk is ook invoering ineens voor de hele organisatie mogelijk. Een ander punt van aandacht is de mate waarin de uitvoering van maatregelen centraal voorgeschreven wordt of aan middenkader en/of medewerkers wordt overgelaten.

Stap 5 Evaluatie. Een fase die vaak vergeten of verwaarloosd wordt, is de evaluatie. Regelmatige evaluaties maken duidelijk hoe effectief het proces en de maatregelen tot nu toe zijn geweest en geven informatie voor eventuele bijstellingen. Niet één project kan vooraf geheel overzien worden, er zijn altijd tussentijds bijstellingen nodig. Hoe eerder en preciezer die bijstellingen er zijn, hoe effectiever het project verloopt. Een evaluatie kan ook aanleiding zijn om op een deelgebied nader beleid te ontwikkelen en in te voeren en dan begint de cyclus opnieuw. Zo ontstaat een beleidscyclus die ervoor zorgt dat het beleid actueel en effectief is en blijft.

4.2.1.3 **Afspraken over planning, verantwoordelijkheden, taakverdeling**

Een belangrijke valkuil bij het ontwikkelen van nieuw beleid is onduidelijkheid over taken, verantwoordelijkheden, planning en budget. In het enthousiasme kan een degelijke onderbouwing van een nieuw project vergeten worden. Dit geeft later aanleiding tot problemen, als onduidelijkheid bijvoorbeeld leidt tot het niet nakomen van afspraken. Het blijkt raadzaam een projectplan te maken waarin minimaal is opgenomen:

- het doel van het project en de manier waarop (tussentijds en aan het einde) bepaald kan worden of dit doel gehaald is (de evaluatiecriteria);
- de manier waarop dat doel wordt bereikt: de verschillende activiteiten die voorzien zijn;
- de planning van die activiteiten (globale data voor de verschillende stappen van het project);
- de onderlinge werkafspraken (verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de betrokken medewerkers maar ook bijvoorbeeld de terugkoppeling aan de leiding van de organisatie);
- een begroting op basis van de financiën die beschikbaar zijn (in overleg met leiding van de organisatie).

Hoewel niet op alle zaken vooruit gelopen kan worden, leert de praktijk dat hoe meer details vooraf in een projectplan geregeld zijn, hoe minder problemen er gaandeweg ontstaan.

4.2.1.4 **Communicatie**

Eén van de doelen van het project is het informeren, motiveren en betrekken van de rest van de organisatie bij het onderwerp. Een goede communicatie is

daarom van groot belang. Het is verstandig om in iedere stap in het project een communicatieronde in te bouwen. Communicatie is tweerichtingsverkeer en het communicatieplan dient daarom niet alleen te voorzien in het informeren van de organisatie maar ook in het luisteren naar reacties, klachten, tips en suggesties. Er moet ruimte zijn in het projectplan voor het reageren op reacties uit de organisatie. Klachten dienen serieus genomen te worden en verkeerd werkende maatregelen moeten gaandeweg bijgesteld worden. Bij iedere stap hoort een communicatieronde, die bestaat uit het volgende activiteiten:

- informeren van de organisatie over het allereerste begin, over het idee en de intentie om iets aan het probleem te doen (medewerkers worden daarbij opgeroepen om te reageren en om deel te nemen aan een eventuele projectgroep, de reacties kunnen bij het opstellen van het projectplan gebruikt worden);
- informeren van de organisatie als het projectplan rond is;
- informeren van de organisatie over de vorm van inventarisatie die gaat plaats vinden (gesprekken of enquête) en terugkoppelen als de uitkomsten en de conclusies daaruit bekend zijn (duidelijk moet zijn hoe medewerkers kunnen reageren op de uitkomsten, bijvoorbeeld bij een bespreking van uitkomsten in het werkoverleg);
- contact houden met de organisatie over invoering van maatregelen en over de effecten daarvan (medewerkers kunnen daarbij reacties geven op de veranderingen en tips en suggesties ter verbetering).

Welke vorm van communicatie het beste is, hangt van de aard van de organisatie af. Bij een grote organisatie zal de communicatie bijvoorbeeld anders verlopen dan bij een kleine. Er kan een rubriek in een bestaande (elektronische) nieuwsbrief geopend worden of er kan een eigen nieuwsbrief gestart worden. Ook is mondelinge informatie in het teamoverleg mogelijk of via speciale personeelsbijeenkomsten. Hoe meer tweerichtingsverkeer mogelijk is, hoe effectiever de communicatie verloopt.

4.2.1.5

Verankering in de beleidscyclus van de organisatie

Voor veel organisaties zal het aanpakken van werkstress een nieuw fenomeen zijn. Daarom is de werkvorm van een projectgroep vaak erg nuttig, een projectgroep kan op een nieuw terrein in korte tijd veel bereiken. Maar op een gegeven moment moet de zorg voor het onderwerp worden overgedragen aan de reguliere organisatie, aan het management en middenkader. Als dat niet

goed gebeurt vallen alle inspanningen in het water. De vraag is dus hoe we het onderwerp in de organisatie willen plaatsen. De enige manier om op de lange termijn een succesvol werkdrukbeleid te voeren is, om het een plaats te geven in de dagelijkse gang van zaken van de organisatie. Dat betekent ten eerste dat managers bijgepraat moeten worden op het onderwerp. De projectgroep heeft expertise opgebouwd, die nu bij de managers nodig is. Verder moeten doelen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aangepast of aangevuld worden en vooral moet er informatie beschikbaar komen waarmee het mogelijk is om managers te beoordelen op dit gebied. Naast productiviteit, omzet en winst zouden ziekteverzuim en werkdruk criteria kunnen zijn om het beleid op een afdeling of in de hele organisatie mee te beoordelen.

De effectiviteit van beleid staat of valt met de acceptatie ervan. In het project kunnen weerstanden bij (groepen) medewerkers optreden. De praktijk leert dat men niet te lang moet wachten met het contact opnemen met groepen die tegen zijn. Hoe eerder de bezwaren gehoord worden en er rekening mee wordt gehouden, hoe effectiever aan het einde de maatregelen zijn. Daarbij kunnen wel de wijze en het tempo van uitvoering van het project worden aangepast, maar niet de doelen. Ook kunnen afspraken over randvoorwaarden gemaakt worden.

Over het algemeen kunnen discussies beter binnen het project plaatsvinden en kan beter eenheid naar de rest van de organisatie uitgestraald worden, dan dat de situatie ontstaat dat er sprake is van eenheid binnen het project en er discussies zijn met de rest van de organisatie. Informele leiders spelen een belangrijke rol en als het mogelijk is om hen formeel of informeel aan het project te binden, dan kan dat de acceptatie van het project en daarmee de effectiviteit ervan verhogen.

4.2.2 HRM beleid

Veel van wat hiervoor is gezegd geldt ook voor een goed HRM beleid. Een HRM beleid biedt echter de mogelijkheid om ook maatregelen gericht op het individu te borgen en onderdeel te maken van het reguliere beleid. Bedrijven die aangeven geen apart werkdrukbeleid te voeren, maar dit geïntegreerd hebben in hun HRM beleid, volgen vaak eenzelfde soort aanpak als beschreven in de paragraaf hiervoor. De hierna beschreven aanpak is de resultante van interviews met bedrijven die op dit terrein succesvol zijn.

Maatregelen werkdruk en werkstress

4.2.2.1

Succesfactoren bij HRM beleid

Factor 1 Men volgt een stapsgewijze en systematische aanpak die al geïntegreerd is in het (HRM) beleid en die stoelt op een visie over oorzaken en aanpak van werkdruk en werkstress.

Factor 2 Men gebruikt instrumenten voor risicoanalyse en diagnose, bijvoorbeeld de instrumenten genoemd in de vorige paragraaf. Daarnaast kan een bedrijfseigen medewerkerstevredenheidsonderzoek een rol spelen, waarin aspecten van werkdruk en werkstress worden bevraagd, maar ook de stijl van leidinggeven, de wijze waarop de organisatiedoelstellingen worden omgezet in beleid en werkuitvoering, de klantvriendelijkheid van de organisatie, etc.

Factor 3 Een combinatie van maatregelen. De analyse geeft een mogelijkheid het probleem te identificeren als een probleem van de organisatie, een afdeling, een functiegroep of een anderszins te identificeren groep werknemers. Deze worden vervolgens besproken in de ondernemingsraad, het werkoverleg, de projectgroep of een andere vorm van overleg. Vervolgens stelt het management maatregelen voor. Anderzijds liggen in het beleid de mogelijkheden besloten op individueel niveau werkdrukanalyses te maken en daar een plan van aanpak aan te verbinden. Effectief HRM beleid maakt zich er sterk voor op deze wijze maatwerk te leveren.

Factor 4 De participatieve aanpak zit ingebakken in de methodiek, al wordt de eindverantwoordelijkheid van het lijnmanagement vaak sterk onderstreept.

Factor 5 Steun van het (top)management. Bedrijven met een succesvol HRM management geven aan dat het beleid zwaar in het lijnmanagement is verankerd. De P&O afdeling en eventuele andere ondersteunende diensten worden als ondersteunend gezien, niet als 'eigenaar' van het beleid. Uiteraard is blijvende steun vanuit het (top)management ook hier belangrijk.

Twee aspecten worden hierna wat verder uitgewerkt: de visie en de verantwoordelijkheid van het management.

4.2.2.2

De visie

Bedrijven die een dergelijk HRM beleid voeren, gaan uit van een visie die sterke overeenkomsten vertoont met dat wat vanuit de (werk)stress theorie wordt aanbevolen. Men hanteert een aanpak die op verschillende niveaus aangrijpt.

1. Primaire preventie: vermijdbare risico's aanpakken. Dit betreft alle organisatiegerichte, werkprocesgerichte en taakstructuurgerichte maatregelen die verenigbaar zijn met de primaire doelstelling van het bedrijf.
2. Secundaire preventie: omgaan met onvermijdbare risicosituaties. Dit betekent vooral regelruimte creëren om aan stressvolle situaties het hoofd te bieden. Hiermee wordt niet zozeer regelruimte op het niveau van de taakuitvoering bedoeld (die valt onder de primaire preventie), als wel regelruimte in de invulling van het werk: de mogelijkheid (het recht) om in deeltijd te werken of in keuzetijd, om waar het mogelijk is thuis te werken of om zorgverlof of andere vormen van buitengewoon verlof op te nemen. Deze mogelijkheden moeten in het beleid verankerd zijn om in specifieke situaties maatwerk te kunnen leveren. Naast het creëren van regelruimte kunnen programma's worden aangeboden om de vaardigheden in het omgaan met stress (coping) te versterken (preventief stressmanagement).
3. Tertiaire preventie: schade bij onvermijdbare risico's beperken. Hierbij moet vooral worden gedacht aan een sterke rol van het management in het verlenen van sociale steun (zowel emotionele steun als instrumentele steun) en in het mobiliseren van aanvullende hulp. Bedrijven hechten in dit opzicht aan een vrij nauwe band met de bedrijfsarts en aan tweedelijns begeleiding of behandeling.

Daarnaast is er sprake van een sterk pragmatische aanpak: men is bereid vanuit het bedrijf mede naar oplossingen te zoeken, ook als de oorzaken van de ervaren stress niet (uitsluitend) in de werksituatie liggen, maar voortkomen uit de privé-situatie. Men hecht sterk aan maatwerk.

4.2.2.3

Verantwoordelijkheid van het management

De verantwoordelijkheid van het (lijn)management wordt zeer centraal gesteld. In een aantal gevallen is de rol en de houding van het management ook duidelijk een aspect van de twee- of driejaarlijkse evaluatie onder medewerkers. Verbetering van signaalscores op alle bevraagde onderdelen (waaronder werkdruk, werkstress en stijl van leiding geven) wordt als 'target' meegenomen in de beoordelingscyclus van de manager. Omdat het management hiervoor

Maatregelen werkdruk en werkstress

ook instrumenten aangereikt moet krijgen, vormt training en kwaliteitsverbetering van het management een belangrijk aspect van succesvol HRM.

4.2.3

Samenvatting

Samenvattend kan gesteld worden dat er geen blauwdruk beschikbaar is voor de ontwikkeling en invoering van een succesvol werkdrukbeleid. Er is altijd sprake van maatwerk in een organisatie. Wel is een aantal aandachtspunten genoemd dat de effectiviteit van een werkdrukbeleid verhoogt. Een stapsgewijze aanpak met een logisch stappenplan en duidelijke afspraken over taken en verantwoordelijkheden, maar ook over planning en budget, is zo'n aandachtspunt. Verder is een adequate risicoanalyse of diagnose van groot belang. Zonder een duidelijk uitgangspunt en een analyse van knelpunten kunnen geen realistische doelen en maatregelen geformuleerd worden. Bij de maatregelen blijkt dat een combinatie van maatregelen gericht op de organisatie van het werk en maatregelen gericht op de medewerkers zelf, het meest effectief is. Een onderlinge samenhang is daarbij ook van belang. Eén maatregel maakt nog geen beleid. Verder is een aandachtspunt dat steun en sturing vanuit het topmanagement en participatie van medewerkers elkaar in een subtiel evenwicht houden. Veel aandacht voor goede communicatie, die twee richtingen heeft en tot bijsturing leidt, is een volgend aandachtspunt. Tenslotte is een goede overdracht van belang, van het nieuwe beleid naar de reguliere beleidscycli in de organisatie en een algemene acceptatie van en draagvlak voor dit nieuwe beleid.

Ook als het gaat om het succesvol inpassen van werkdrukmaatregelen in het HRM -beleid, gelden veel van de bovenstaande adviezen. Aanvullingen zijn dat bij de maatregelen, de eindverantwoordelijkheid van het lijnmanagement sterk wordt benadrukt en dat, naast primaire preventie, ook gekeken wordt naar secundaire preventie (omgaan met onvermijdbare risico's) en tertiaire preventie (schade beperken bij onvermijdbare risico's).

Bijlagen

- 1 Literatuurlijst
- 2 Geïnterviewde deskundigen
- 3 Zoekstrategie literatuurstudie
- 4 Wettelijke grondslag

Bijlage 1 Literatuurlijst

Amelsvoort P. van, Scholtes G., *Zelfsturende teams*, ontwerpen, invoeren en begeleiden. Oss, st Groep, 1993

American Psychiatric Association. *Diagnostic and statistical manual of mental disorders* (fourth edition). American Psychiatric Press, Washington DC 1994

Atkinson J., *Flexibilisering van de arbeid in de Engelse industrie en dienstverlening*. Te Elfder Ure 41: het ontwerpen van arbeidsprocessen 1988;29(3):180-200

✓ Bamberg E., Busch C., *Worksite health promotion by stress management training: A meta-analysis of experimental studies*. 1996;40:127-137

Beck A.T., Rush A.J., Shaw B.F. en Emery G., *Cognitive therapy of depression*. New York, Willey 1979

Beekun R.I., *Assessing the effectiveness of sociotechnical interventions: antidote or fad?* Human Relations 1989;47(10):877-897

✓ Bellarosa C., Chen P.Y., *The effectiveness and practicality of occupational stress management interventions: A survey of subject matter expert opinions*. Journal of occupational health psychology. 1997: 2:247-262

Benders J., Amelsvoort P. van (red.), *Zelfsturende teams in de dienstverlening*. Utrecht, Uitgeverij Lemma bv, 2000

Bijl T.C. van der, *Als het kalf verdronken is...* De financiële meerwaarde van preventie en arbeidsbelasting, stress en burnout. In Pool J., Bloemendaal I., Meulenkamp T., *Gezond werken in de zorg: interventies rond arbeidsbelasting, stress en burnout*. Houten/Diegem, Bohn Stafleu Van Loghum, 1999

Born J. van den, *Werkdruk: een onderzoek naar werkdrukafspraken in CAO's en vier diepteanalyses*. Stageverslag. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, 1999

- ✓ Bosselaar H., Reijenga F., *Koplopers in Disability Management*. TNO-rapport 3100/2590140. Hoofddorp: TNO Arbeid 2000
- ✓ Briner R.B., *Improving stress assessment: toward an evidence-based approach to organizational stress interventions*. Journal of Psychosomatic Research. 1997;43:61-71
- ✓ Briner R.B., Reynolds S., *The costs, benefits, and limitations of organizational level stress interventions*. Journal of Organizational Behavior 1999;20:647-664
- Blonk R.W.B., en Klink van der J.J.L., *De effectiviteit van stress management: een literatuuroverzicht*. Gedrag en organisatie. 1999;12(6):326-334
- ✓ Champion M.A., McClelland C.L., *Interdisciplinary examination of the costs and benefits of enlarged jobs: a job design quasi-experiment*. Journal of Applied Psychology 1991;76:186-198
- ✓ Champion M.A., McClelland C.L., *Follow-up and extension of the interdisciplinary costs and benefits of enlarged jobs*. Journal of Applied Psychology 1993;78:339-351
- Clarenbeek J.F., Sloten G.C. van, Kraan K.O., Vroome E. de, *Productieteams en gezondheid: onderzoek naar bedrijfskundige interventies en de invloed daarvan op gezondheid*. Hoofddorp, TNO Arbeid, 2000
- Cohen J., *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New York, Academic Press, 1988
- ✓ Cohen S.G., Ledford G.E., *The Effectiveness of self-managing teams: a quasi-experiment*. Human Relations 1994;47(1):13-43
- Cooper C.L., *Theories of Organizational Stress*. Oxford, Oxford University Press, 1998
- ✓ Cordery J.L., Mueller W.S., Smith L.M., *Attitudinal and behavioral effects of autonomous group working: a longitudinal field study*. Academy of Management Journal 1991;34:464-476

Bijlagen

✓ Cordery J., Sevastos P., Mueller W., Parker S., *Correlates of employee attitudes toward functional flexibility*. Human Relations 1993;46(6):705-723

Cox-Woudstra E., *Sociotechnische besturing systematisch bekeken: sociotechnische verandering en besturing vanuit systeemtheoretisch perspectief*. Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen, 2000

✓ Das H., *Arbeidsomstandigheden verbeterd bij Koninklijke Theodorus Niemyer*. In: Kompier M.A.J., Gründemann R.W.M., Vink P., Smulders P.G.W. (eds.). *Aan de slag! Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement*. Alphen a/d Rijn/Diegem, Samsom Bedrijfsinformatie, 1996

✓ Dijen J.W. van, Fraterman A., Roon P.M. van, Rooij P.J.M. de, Schimmel J.G.M., *Greep op werktijden: tien voorbeelden uit de industrie*. Haarlem, Algemene Werkgevers Vereniging, 1991

Doornen L.J.P. van, *De fysiologie van werkstress*. In: Schaufeli W.B., Hell J.G.F., Schreurs P.J. (red). *Meten van werkstress*. Houten/Diegem, Bohn Stafleu van Loghum, 2000

Dorsman W., Deeltijdwerk vanzelfsprekend ook in ploegendiensten: roostervoorbeelden. Amsterdam, FNV, 1993

Douwes M., Blatter B.M., Thé K.H., Miedema M.C., *Maatregelen RSI bij beeldschermwerk: Catalogus ontwikkeld in het kader van Arbo-convenanten: stand der Wetenschap 2001*. In opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Doetinchem, Elsevier 2001.

✓ Dunham R.B., Pierce J.L., Castanada M.B., *Alternative work schedules: two field quasi-experiments*. Personnel Psychology 1987;40:215-242

Eijbergen R. van, *De invoering en het effect van zelfsturende teams in organisaties*. Leiden, Universiteit van Leiden, Proefschrift, 1999

Ellis A., *Reason and emotion in psychotherapy*. New York: Lyle-Stuart. 1962

Ellis A., Grieger R. (red), *Handbook of rational emotive therapy*. New York, Springer 1977

Maatregelen werkdruk en werkstress

Firth J., Shapiro D.A., (1986). *An evaluation of psychotherapy for job-related distress*. J. Occ. Psychol; 59: 111-19

Friedli K., King M.B., Lloyd M., Horner J., *Randomised controlled assessment of non-directive psychotherapy versus routine general-practitioner care*. The Lancet 1997; 350: 1662-65

Gier H.G. de, Mossink J.C.M., Pot F.D., *De invloed van de organisatie en technologie op arbeid, gezondheid en welzijn*. In: Smulders P.G.W., Weegh J.M.J. op de, *Arbeid en gezondheid: risicofactoren*. Utrecht: Lemma, 1995

Golembiewski R.T., Hilles R., Daly R., *Some effects of multiple OD interventions on burnout and work site features*. Journal of Behavioral Science 1987;23:295-313

Goldenhar L.M., Schulte P.A., *Intervention research in occupational health and safety*. Journal of Occupational Medicine 1994;36(7):763-775

Goodman P.S., Devadas R., Griffith-Hughson T.L., *Groups and productivity: analyzing the effectiveness of self-managing teams*. In: Campbell J.P., Campbell R.J., eds. *Productivity in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass, 1988

Goudoever B. van, *Werktijden (II): de techniek van het roosteren*. Arbomagazine 1995;11(1):12-13

Goudswaard A., Kraan K.O., Dhondt S., *Flexibiliteit in Balans: Flexibilisering en de gevolgen voor werkgever én werknemer*. Hoofddorp, TNO Arbeid, 2000

Greenhalgh L., *Managing the job insecurity crisis*. Human Resources Management 1983;4:431-434

Griffith R. W., *Moderation of the effects of job enrichment by participation: A longitudinal field experiment*. Organisational Behavior and Human Decision Making Processes 1985;35:73-93

Griffin R.W., *Effects of work redesign on employee perceptions, attitudes, and behaviors: a long-term investigation*. Academy of Management Journal 1991;34:425-435

Bijlagen

Groep Sociotechniek. *Het flexibele bedrijf*. Deventer, Kluwer, 1986

Grunveld J.E., *Minder stress door vernieuwend organiseren*. In Pool J., Bloemendaal I., Meulenkamp T., *Gezond werken in de zorg: interventies rond arbeidsbelasting, stress en burnout*. Houten/Diegem, Bohn Stafleu Van Loghum, 1999

Guzzo R.A., Jette R.D., Katzell R.A., *The effects of psychologically based intervention programs on worker productivity: a meta-analysis*. *Personnel Psychology* 1985;38:275-292

Haynes S.N., O'Brien W.H., *Functional analysis in behavior therapy*. *Clinical-Psychology-Review*. 1990; 10(6): 649-668

Haynes S.N., *The assessment-treatment relationship and functional analysis in behavior therapy*. *European-Journal-of-Psychological-Assessment*. 1998;14(1): 26-35

Heaney C.A., Israel B.A., Schurman S.J., Baker E.A., House J.S., Hugentobler M., *Industrial relations, worksite stress reduction, and employee well-being: A participatory action research investigation*. *Journal of Organisational Behavior* 1993;14:495-510

Heaney C.A., Price R.H., Rafferty J., *Increasing coping resources at work: a field experiment to increase social support, improve work team functioning, and enhance employee mental health*. *Journal of Organisational behavior* 1995;16:335-352

Hek van der H., Plomp H.N., *Occupational stress management programmes: a practical overview of published effect studies*. 1997: 47:133-141

Hoofdbedrijfschap Detailhandel. *Meten en oplossen: werkdrukinstrument voor de detailhandel*. Den Haag, Hoofdbedrijfschap Detailhandel, 2000

Hout- en Bouwbond CNV, *Stress. Voorkomen is beter dan genezen*. Utrecht

Houtman I.L.D., *Aanpak van werkdruk en het voorkómen van psychische klachten*. In: Houtman I.L.D., Smulders P.G.W., Klein Hesselink D.J. (Eds.), *Trends in Arbeid 1999*. Alphen a/d Rijn, Samsom, TNO Arbeid, 1999

Houtveen J.H., *Psychological and physiological responses to stress*. Proefschrift. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, 2001

Hurrell J.J., Murphy L.R., *Occupational stress intervention*. *American Journal of Industrial Medicine* 1996;29:338-341

Huurne A.G. ter, Veerman T.J., Deursen C.G.L. van, *ZARA-Werkgeverspanel rapportage 1996-1997: ziekteverzuim, arbeidsomstandigheden, reïntegratie, arbeidsongeschiktheid*. Den Haag, Vuga, 1997

Israel B.A., Schurman S.J., Hugentobler M.K., House J.S., *A participatory action research approach to reducing occupational stress in the United States*. In: Dimartino V (ed.) *Preventing stress at work: Conditions of work digest*. Geneva, Switzerland, International Labour Office, 1992

Israel B.A., Baker E.A., Goldenhar L.M., Heany C.A., Schurman S.J., *Occupational stress, safety and health: conceptual framework and principles for effective prevention interventions*. *Journal of occupational health psychology* 1996;1:261-286

Ivancevich J.M., Lyon H.L., *The shortened workweek: a field experiment*. *Journal of Applied Psychology* 1977;62:34-37

Ivancevich J.M., Matteson M.T., *Stress and work: a managerial perspective*. Glenview I.L., Scott, Forestman, 1980

Jackson S.E., *Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain*. *Journal of Applied Psychology* 1983;68:3-19

Jackson S.E., *Correction to 'Participation in decision making as a strategy for reducing job-related strain.'* *Journal of Applied Psychology* 1984;69:546-547

Jansen B., *Werktijden* (1): Roosters maken is maatwerk. *Arbomagazine* 1994:10(6):12-13

Jones J.W., Barge B.N., Steffy B.D., Fay L.M., Kunz L.K., Wuebker L.J., *Stress and medical malpractice: organisational risk assessment and intervention*. *Journal of Applied Psychology* 1988:73:727-735

Jong de G.M., Emmelkamp P.M.G., *Implementatie van preventieve programma's: de huidige stand van zaken*. *sociale interventie* 1995:4:122-130

Joose D.J.B., Ykema-Weinen P.M.L., Masselink W.G. e.a., *Zelfstandig samenwerken in autonome taakgroepen: praktijkervaringen in de industrie en dienstverlening*. Den Haag: COB/Sociaal Economische Raad, 1990

Kahn R.L., Byosiere P.H., *Stress in organisations*. In: Dunette M.D., Hough L.M. (red). *Handbook of Industrial and Organisational Psychology*, 2nd ed., vol 3. Palo Alto, Consulting Psychologists Press, 1992(571-650)

Kamphuis P.L., Huurne A.G. ter, Poppel J.W.M.J. van, *Evaluatie Handboek Werkstress; verslag van een onderzoek onder gebruikers van het handboek*. Tilburg, Instituut voor sociaal-wetenschappelijk onderzoek van de Katholieke Universiteit Brabant, 1992

Karasek R., *Job Demands*. Job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly* 1979:24:285-306

Karasek R.A., Theorell T., *Healthy work: stress, productivity and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books, 1990.

Karasek R., *Stress prevention through work reorganisation: A summary of 19 international case studies*. In: DiMartino V. (ed.). *Preventing stress at work: Conditions of Work Digest*. Geneva, International Labour Office, 1992:23-42

Kawakami N., Shunichi A., Kawashima M., Masumoto T., Hayashi T., *Effects of work-related stress reduction on depressive symptoms among Japanese blue-collar workers*. *Scandinavian Journal of Work environment and Health* 1997:23:54-59

Keijsers G.P.J., Schaap C.P.D.R., Vossen C.J.C., Boelarrs V., van Minnen A., Hoogduin C.A.L., *Protocollaire behandeling van patiënten met burnout*. In: G.P.J. Keijsers, A. van Minnen, C.A.L. Hoogduin (red). *Protocollaire behandelingen in de ambulante GGZ*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum. 1997

Kim J.S., Campagna A.F., *Effects of flexitime on employee attendance and performance: a field experiment*. *Academy of Management Journal* 1981;24:729-741

Klaver P.M. de, Klein Hesselink D.J., Miedema E.P., Schlangen C., *Ervaringen met en effecten van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid: 2e meting 2000*. 's-Gravenhage, Elsevier Bedrijfsinformatie BV, 2000-10-13

Klein Hesselink D.J., Verboon F.C., Berg T.D.P.J. van den, *Arbeidstijden en ziekteverzuim; onderzoek naar de effecten van afwijkende werktijdregelingen op veiligheid, gezondheid, vrije tijd en ziekteverzuim van werknemers*. Den Haag, VUGA Uitgeverij BV, 1995a

Klein Hesselink D.J., Heeten W. den, Man M.C. de, *Werkdruk en stress: evaluatie-onderzoek van de cursus 'Anders Werken'*. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden, 1995b

Klein Hesselink D.J., Evers G.E., Verboon F.C., Vuuren C.V. van, *Flexibiliteit van de arbeid: een literatuurstudie naar de omvang en de effecten*. Hoofddorp, TNO Arbeid, 1997

Klink J.J.L. van der, R.W.B. Blonk, A.H. Schene, F.J.H. van Dijk, *The effectiveness of an activating intervention for adjustment disorders with occupational disfunctioning* (aangeboden voor publicatie)

Klink J.J.L. van der, Blonk R.W.B., Schene A.H., Dijk F.J.H. van, *The Benefits of Interventions for Work-Related Stress*. *American Journal of Public Health* 2001;91(2):270-276

Koenders E.J., Lourijzen E.C.M.P., Duindam J.C.N., *Verzuimreductie in een huis van bewaring*. In: Kompier M.A.J., Gründemann R.W.M., Vink P., Smulders P.G.W. (eds.). *Aan de slag! Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement*. Alphen a/d Rijn/Diegem, Samsom Bedrijfsinformatie, 1996

Kompier M.A.J., Marcelissen F.H.G., *Handboek Werkstress: systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk*. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1990

Kompier M.A.J., Di Martino V., *Review of bus drivers' occupational stress and stress prevention*. *Stress Medicine* 1995;11:253-262

Kompier M.A.J., Gründemann R.W.M., Vink P., Smulders P.G.W., *Aan de slag: tien voorbeelden van een succesvolle reductie van het ziekteverzuim*. Alphen a/d Rijn, Samsom, 1996

Kompier M.A.J., Geurts S.A.E., Gründemann R.W.M., Vink P., Smulders P.G.W., *Cases in stress prevention: the success of a participative and stepwise approach*. *Stress Medicine* 1998;14:155-168

Kompier M.A.J., Cooper C.L. (red), *Preventing Stress, improving Productivity. European case studies in the workplace*. London, Routledge, 1999

Kompier M.A.J., Aust B., Berg A.M. van den, Siegrist J., *Stress Prevention in Bus Drivers: Evaluation of 13 Natural Experiments*. *Journal of Occupational Health Psychology* 2000;5(1):11-31

Koningsveld E.A.P., Mossink J.C.M., *Kerncijfers maatschappelijke kosten van arbeidsomstandigheden in Nederland*. Den Haag, Vuga Uitgeverij BV, 1997

Kristensen T.S., *Workplace Intervention Studies*. *Occupational Medicine* 2000;15(1):293-305

Kruif F. de, Kaaij H., *Praktijkcahier Werkdruk en werkstress*. Alphen a/d Rijn, Samsom BV, 1999

- Kuipers H., Amelsvoort P. van, *Slagvaardig organiseren: inleiding in de sociotechniek als integrale ontwerpleer*. Deventer, Kluwer Bedrijfs-wetenschappen, 1990
- Lange W.A.M. de, Lent C.M.E.P. van, *Vernieuwingen in het arbeidsbestel: inspelen op veranderende wensen van werknemers en werkgevers*. 's-Gravenhage, Stichting Maatschappij en Onderneming (SMO-boek), 1994
- Landsbergis P.A., Cahill J., *Labor Union programs to reduce or prevent occupational stress in the United States*. International Journal of Health Services 1994;24:105-129
- Landsbergis P.A., Vivona-Vaughan E., *Evaluation of an occupational stress intervention in a public agency*. Journal of Organizational Behaviour 1995;16:29-48
- Landsbergis P.A., Cahill J., Schnall P., *The Impact of Lean Production and Related New Systems of Work Organisation on Worker Health*. Journal of Occupational Health Psychology 1999;4(2):108-130
- Lourijsen E.C.M.P., Dijk-Plant B. van, Kamphuis J., Kompier M.A.J., Gründemann R.W.M., *Gezond werken in de gezondheidszorg*. In: Kompier M.A.J., Gründemann R.W.M., Vink P., Smulders P.G.W. (eds.). Aan de slag! Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement. Alphen a/d Rijn/Diegem, Samsom Bedrijfsinformatie, 1996
- Mackenbach J.P., *Ongezonde verschillen: over sociale stratificatie en gezondheid in Nederland*. Assen: Van Gorcum, 1994.
- MacLennan B.W., *Stressor reduction: an organisational alternative to individual stress management*. In: Quick J.C., Murphy L.R., Hurrell J.J. (eds.). Stress and Well-being at Work: Assessments and Interventions for Occupational Mental Health. American Psychological Association, Washington DC
- Maes S., Kittel F., Scholten H., Verhoeven C., *'Healthier Work at Brabantia', a comprehensive approach to wellness at the worksite*. Safety Science 1992;15:351-266

Bijlagen

Maes S., Kittel F., Scholten H., Verhoeven C., *Gezonder werken bij Brabantia: Effecten van een totaal bedrijfsgezondheidsprogramma*. Den Haag, Sdu Uitgeverij Plantijnstraat, 1994

Maes S., Verhoeven C., Kittel F., Scholten H., *Effects of a Dutch work-site wellness-health program: the Brabantia Project*. American Journal of Public Health 1998;88(7):1037-1041

Meichenbaum D., *Stress inoculation training*. New York: Pergamon Press. 1985

Meijer R., Kompier M.A.J., *De aanval op werkbelasting en verzuim bij de thuiszorg in Hilversum*. In: Kompier M.A.J., Gründemann R.W.M., Vink P., Smulders P.G.W. (eds.). Aan de slag! Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement. Alphen a/d Rijn/Diegem, Samsom Bedrijfsinformatie, 1996

Meijman T.F., *Verkorten van de werkweek en verlengen van de werkdag*. Amsterdam, Studiecentrum Arbeid en gezondheid, Universiteit van Amsterdam, 1992

Meijman T., Mulder G., Dormolen M. van, Cremer R., *Workload of driving examiners: a psychosocial field study*. In: Kragt (ed). Enhancing Industrial Performance: Experiences Integrating the Human Factor. London, Taylor and Francis, 1992

Middendorp J., Koppens J., Joosse F., Oostveen F. van., *Effecten van taakgroepen op termijn bekeken: herhaling van het COB/SER onderzoek uit 1989*. Amsterdam, NIA, 1996

Mossink J.C.M., Klein Hesselink D.J., Eikhout S.M., *Ontwikkelingen in de berekening van sociaal-economische kosten van arbeidsomstandigheden*. Hoofddorp, TNO Arbeid, 2000

Murphy, L.R., *Occupational stress management: A review and appraisal*. Journal of occupational psychology. 1984;57: 1-15

Murphy L.R., Hurrell J.J., *Stress management in the process of occupational stress reduction*. Journal of Management Psychology 1987;2:18-23

Murphy L.R., *Stress management in work settings: a critical review of the health effects*. American Journal of Health Promotion 1996;11:2:112-135

Narayanan V.K., Nath R., *A field test of some attitudinal and behavioural consequences of flexitime*. Journal of Applied Psychology 1982;67:214-218

Nederlandse Vereniging voor Arbeids en Bedrijfsgeneeskunde (J.J.L. van der Klink, redactie). *Handelen van de bedrijfsarts bij medewerkers met psychische klachten*, geautoriseerde richtlijn 2000

Newman J.E., Beehr T.A., *Personal and organizational strategies for handling job stress: a review of research and opinion*. Personnel Psychology, 1979;32:1-43

Paoli P., *First European Survey on the Work Environment*. Dublin, Ireland, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1992

Paoli P., *Second European Survey on Working Conditions 1996*. Dublin, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1997

Parkes K.R., Anastasiades P., Broadbent D.E., Johnston D., Rendall D., Matthews J., Smith A.P., *Occupational stress among Driving Examiners: A study of the effect of workload reduction. Final report and recommendations*. Oxford, University of Oxford, Department of Experimental Psychology, 1986

Parkes K.R., Sparkes T.J., *Organisational interventions to reduce work stress: are they effective?: a review of the literature*. Sudbury, HSE Books, 1998

Pearson C.A.L., *Autonomous workgroups: an evaluation at an industrial site*. Human Relations 1992;45(9):905-936

Peeters M., Koppens J., *De honden blaffen, de karavaan trekt verder*. Gids voor personeelsmanagement 1997;74(4):10-16

Bijlagen

Peeters M.H.H., Mossink J.C.M., *De WEBA-Methode*, Deel 2: Herontwerp.
Alphen a/d Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie, 1995

Peeters M., *Groepswerk in sociotechnisch perspectief: praktijkervaringen uit de
confectie-industrie*. Proefschrift. Delft, Uitgeverij Eburon, 1995

Pierce J.L., Newstrom J.W., *The design of flexible work schedules and employee
responses: relationships and processes*. Journal of Occupational Behaviour
1983:4:247-262

Pot F.D., Peeters M., Amelvoort P. van, Middendorp J., *Functieverbetering en
intergraal ontwerpen (S112)*. Den Haag, SZW/Sdu, 1991

Praag B.M.S., Allegro J.T., Klein Hesselink D.J., Hop J.P., *De Arbo-zorg
onderzocht; een verkennend onderzoek naar de aard en omvang van de Arbo-
zorg in Nederland bij een steekproef van 1041 arbeidsorganisaties in januari
1996*. Amsterdam, Stichting voor Economisch Onderzoek van de Universiteit
van Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, 1996

Projectgroep WEBA. *Functieverbetering en organisatie van de arbeid*, Den Haag:
DGA, 1989

Quick J.C., *Dyadic goal setting and role stress in a field study*. Academy of
Management Journal 1979:22:241-252

Reuling A.M.H., C.G.L. van Veerman T.J., *SZW-werkgeverspanel rapportage
1998-1999: ziekteverzuim, arbeidsomstandigheden, reïntegratie, arbeidsonge-
schiktheid*. Den Haag, Vuga, 2000

Reynolds S., *Psychological well-being at work: is prevention better than cure?*
Journal of Psychosomatic Research 1997:43(1):93-102

Reynolds S., *Interventions: what works, what doesn't?* Occupational medicine.
2000: 50:315-319

Saunders T., Driskell J.E., Hall Johnston J., Salas E., *The effect of stress
inoculation training on anxiety and performance*. J Occ Psychol 1997; 70: 170-86

Maatregelen werkdruk en werkstress

Savelsberg P.M. en Hell J.G.F., *Externe coaching: 'state of the art'*. In: J.G.F. Hell, W.A. Hoogduin en P.J. van den Beld. *Coaching: houvast in de veranderende organisatie*. Houten/DiemenBohn, Stafleu Van Loghum. 1999: pp. 1-14

Schaubroeck J., Ganster D.C., Syme W.E., Ditman D., *A field experiment testing supervisory role clarification*. *Personnel Psychology* 1993:46:1-25

Scholten H., *Effects of a worksite health promotion program on lifestyles and health risks*. Dissertation. Leiden, Health Psychology, Leiden University, The Netherlands, 1997

Schweiger D.M., De Nissi A.A., *Communication with employees following a merger: a longitudinal field experiment*. *Academy of Management Journal* 1991:34:110-135

Scott A.I.F. and. Freeman C.P.L., *Edinburgh primary care depression study: treatment outcome, patient satisfaction, and costs after 16 weeks*. *BMJ* 1992:304; 883-887

Sitter L.U. de, *Sociotechniek, Mens en Onderneming* 1974 :28(3) :163-176

Sitter L.U. de, *Op weg naar nieuwe kantoren en fabrieken: productie-organisatie en arbeidsorganisatie op de tweesprong*. Deventer, Kluwer, 1981

Sitter L.U. de, *Synergetisch produceren: human resources mobilisation in de productie: een inleiding in de structuurbouw*. Assen, Van Gorcum, 1994

Smulders P.G.W., *Balans van 30 jaar ziekteverzuimonderzoek; de resultaten van 318 studies samengevat*. Leiden: Nederlands Instituut voor Preventieve Gezondheidszorg TNO, 1984

Star. *Advies over Nota Flexibiliteit en Zekerheid*. 's-Gravenhage, Stichting van de Arbeid, 1996

Star. *Beperking ziekteverzuim en instroom in de WAO* (publicatienummer 5/99). Den Haag, Stichting van de Arbeid, Oktober 1999

Stichting FNV pers, *Stress te lijf*, inzicht effectieve aanpak en samenwerking. Amsterdam, 1998

Sival J.A., Carstens-Snoeker N.C., *De rol van coaching bij gedragsverandering*. In: J.G.F. Hell, W.A. Hoogduin en P.J. van den Beld, *Coaching: houvast in de veranderende organisatie*. Houten/DiemenBohn, Stafleu Van Loghum. 1999: pp. 63-74

szw, *Nota Flexibiliteit en Zekerheid*. 's-Gravenhage, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1995

Terluin B., Hekkelman-De Bie S., *Counseling bij ziekteverzuim door overspanning: eerstelijns hulp bij disfunctioneren in het werk door psychische problemen*. MGv 2000: 55:1006-22

Terra N., *Ruimte voor nieuwe inhoud: reorganiseren met menselijke maat*. Gedrag en Organisatie 1988;1(4):72-90

Terra N., *The prevention of job stress by redesigning jobs and implementing self-regulating teams*. In: Murphy L.R., Hurrell J.J., Sauter S.L., Keita G.P. (eds), *Job stress interventions*. Washington DC, American Psychological Association, 1995

Timmerman I.G.H., Emmelkamp P.M.G., Sanderman R., *The effects of a stress-managementtraining program in individuals at risk in the community at large*. Behaviour research and therapy. 1998: 36:863-875

Vaas S., *Gezondheid en zeggenschapsverhoudingen op het werk*. In: Smulders P.G.W., Weegh J.M.J. op de, *Arbeid en gezondheid: risicofactoren*. Utrecht: Lemma, 1995

Vaas S., Dhondt S., Peeters M.H.H., Middendorp J., *Vernieuwde WEBA-methode*. Deel 1: De WEBA-Methode: handleiding. Alphen a/d Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie, 1995

Vaas S., Mossink J.C.M., *De WEBA-Methode*, Deel 3 De aanpak van verbetering van organisatie en arbeid. Alphen a/d Rijn: Samsom Bedrijfsinformatie, 1995

Maatregelen werkdruk en werkstress

Vaas S., Klein Hesselink D.J., Berg S.A. van den, Peeters M.M.H., *Interventies bij werkdruk: Gids voor Arbo-professionals*. Hoofddorp, Nederlandse Organisatie voor toegepast natuur-wetenschappelijk Onderzoek TNO, 1999

Vandereycken W., Hoogduin C.A.L., Emmelkamp P.M.G. (red), *Handboek psychopathologie deel 2: ontwikkelingen*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum, 1997

Veldhoven M. van, Broersen J.P.J., Fortuin R.J., *Werkstress in beeld*. Psycho-sociale arbeidsbelasting en werkstress in Nederland. Amsterdam: SKB, 1999

Verhoeven C., *Wellness effects of a worksite health promotion program*. Dissertation. Leiden, Health Psychology, Leiden University, The Netherlands, 1997

Vink M.J., Brinkman J.V.D., Siero J.H., Boonstra J.J., Maas E.P., *Teamgericht werken: effecten op werkbeleving, arbeidsklimaat, kwaliteit van de arbeid en productiviteit*. Gedrag en Organisatie 1996a;9(6):352-367.

Vink P., Kramer A.M.M., Kompier M.A.J., *Succesvol aanpakken van werkdruk en nekklachten bij beeldschermwerk*. In: Kompier M.A.J., Gründemann R.W.M., Vink P., Smulders P.G.W. (eds.), *Aan de slag! Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement*. Alphen a/d Rijn/Diegem, Samsom Bedrijfsinformatie, 1996b

Vink P., Munik M.J., Voorde J.A.W. ten, *Metselbedrijf van Berkum B.V. verbetert het werk van metselaars en oppermannen*. In: Kompier M.A.J., Gründemann R.W.M., Vink P., Smulders P.G.W. (eds.), *Aan de slag! Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement*. Alphen a/d Rijn/Diegem, Samsom Bedrijfsinformatie, 1996c

Vink M.J., Leliveld R., *Structuur, stress en teamwerk*. In Pool J., Bloemendaal I., Meulenkamp T., *Gezond werken in de zorg: interventies rond arbeidsbelasting, stress en burnout*. Houten/Diegem, Bohn Stafleu Van Loghum, 1999

VNO-NCW, *Gezondheidsbeleid: dat levert werkgevers veel op! Handleiding voor ondernemingen*. Den Haag, VNO-NCW

Bijlagen

Vogelaar A., Lei H. van der, Kuipers H., *Cohesie in semie-autonome takgroepen*. In Steensma H., Knippenberg D. van, Borsboom T., e.a. *Groepspsychologie: van sociale beïnvloeding tot organisatieverandering*. Leiden, DSWO, 1993

Vrooland V., *De stress te lijf: Inzicht, effectieve aanpak en samenwerking*. Amsterdam, Stichting FNV Pers, 1998

Wahlstedt K.G.I., Edling C., *Organizational changes at a postal sorting terminal - their effects upon work satisfaction, psychosomatic complaints, and sick leave*. *Work and Stress* 1997:11:279-291

Wall T.D., Clegg C.W., *Individual strain and organisational functioning*. *British Journal of Clinical Psychology* 1981:20:135-136

Wall T.D., Kemp N.J., Jackson P.R., Clegg C.W., *Outcomes of autonomous workgroups: a long-term field experiment*. *Academy of Management Journal* 1986:29:280-304

Warning J.M., *Werkdruk nieuw vakbondsthema: voorbeelden van vakbonds-initiatieven in de dienstensector*. Zeist, Kerckebosch, 2000

Bijlage 2 Geïnterviewde deskundigen

Dr. J. Algera, Arboned
Prof. dr. P. van Amelsvoort, ST groep
Drs. A. van Asch, SANT Organisatie adviseurs
Mr. H. Camps, Manager Personeelszaken, Operator Vaste Net, KPN Telecom
Mevr. drs. J. Dekker, drs. C. Engelen en drs. F. Günther, ArboUnie
Drs. M. van Dorst, Mede Organisatie-advies
Prof. Dr. P. Emmelkamp, UvA Amsterdam, therapeut/onderzoeker
Drs. C. Frenkel, beleidsadviseur, VNO-NCW
Drs. J. de Geus, SBGO Amsterdam, therapeut/bedrijfsleider
Drs. L. Gorissen, Vervangingsfonds, Diensten Vf/Pf
Drs. A. Haartsen, Arbo-dienst Rabobank
Dr. K. ten Have en drs. J. Woertman, Berenschot
Drs. C. vd Heide, HSK Rotterdam, therapeut/onderzoeker
Mevr. drs. P. Huizinga, Twijnstra en Gudde
Prof. Dr. R. Karasek
Dr. G. Keijsers, Universiteit Nijmegen, therapeut/onderzoeker
Prof. Dr. M. Kompier, KUN, Vakgroep A&O psychologie
Drs. O. de Lint, KPMG
Drs. E. van der Loo, Phyleon
Drs. Van Mierlo, MKB Nederland
Drs. De Prez, directeur P&O, NTNT
Drs. W. van Rhenen, KPN arboned, bedrijfsarts
Dr. Ir S. van der Sluis, DSM
Dr. J.P. van der Tooren, CNV
Drs. A. Venema, hoofd Arbo-dienst AKZO, bedrijfsarts
Mevr. dr. J. Wagen, FNV Bouw
Dr. J. Warnink, FNV Bondgenoten
Drs. M. Wilders en drs. J. Hooiveld, Vakcentrale FNV

Bijlage 3 Zoekstrategie literatuurstudie

Termen die een oorzaak aangeven

Taakeisen	demands, job demands, strain
Regelproblemen	control requirements, problems
Regelmogelijkheden	control options, possibilities, capacity
Autonomie	decision latitude, autonomy
Arbeidsinhoud	job content
Stressrisico's	stress risks
Leermogelijkheden	learning opportunities
Volledigheid	completeness
Uitvoerende taken	executive tasks
Vorbereidende taken	preparatory tasks
Ondersteunende taken	supportive tasks
Organiserende taken	organising tasks
Werktijden	working time
Overwerk	over time
Personeelstekort	personnel shortness

Termen die een gevolg aanduiden in de zin van stressgerelateerde psychische klachten

Werkdruk	work pressure
Werkstress	work/job/occupational stress
Organisatie stress	organisational stress
Stress	stress, distress
Werkgerelateerde stress	work related stress
Psychische klachten	psychological complaints
Overspannenheid	nervous breakdown, adjustment
Disorder	burnout
Burnout	mentale belasting
Mental strain	mentale vermoeidheid
Mental fatigue	depressie, depressief
Minor depression	neurastenie
Neurastenia	retension
Kleine psychiatrie, sub-psychiatrie	minor psychiatric
Neurose	neurosis
Arbeidssatisfactie	job satisfaction
Gezondheid, gezondheidsklachten	health, mental health
Welzijn, welbevinden	well-being
Ontspanningsoefeningen	relaxation, mastery

Maatregelen werkdruk en werkstress

Termen gerelateerd aan de interventie

Taakrotatie	task/job rotation
Taakverrijking	task/job enrichment
Organisatie innovatie	organisational innovation
Organisatie herontwerp	organisational redesign
Herontwerp van taken	job redesign
Sociale steun	social support
Behandeling	treatment, therapy, counseling
Psychotherapie	psychotherapy
Protocol	protocol
Aanpak	intervention, program, training primary care, health care recruitment
Preventie	prevention
Bedrijfsprogramma	EAP (Employee Assistance Program), stress reduction, management program, worksite health promotion, stress inoculation training
Interventie programma's	intervention strategies, programs
Coping	coping

Termen betrekking hebbend op de populatie

Bedrijf, instelling, organisatie	work organisation, work environment
Werkplek	work-site
Werknemer	employee
Werk	work
Baan	job, occupation, occupational, vocation, vocational
Personeelszaken	Human Resource Management
Ziekteverzuim	sickness absence, sick leave, absenteeism, rehabilitation.

Termen die betrekking hebben op de methode, methodologie

Evidence based approach
Practice based
Randomised clinical trial (US)
Randomized clinical trial (UK)
(quasi-) experimental
Review, metaanalysis, evaluation
Outcome, effectiveness

Bijlage 4 Wettelijke grondslag

Arbidsomstandighedenwet 1998

Hoofdstuk 2 - Arbidsomstandighedenbeleid

Artikel 3 Arbobeleid

1. De werkgever voert een zo goed mogelijk arbeidsomstandighedenbeleid en neemt daarbij, gelet op de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening, het volgende in acht:
 - a. tenzij dit redelijkerwijs niet kan worden gevergd moet de werkgever de arbeid zodanig organiseren dat daarvan geen nadelige invloed uitgaat op de veiligheid en de gezondheid van de werknemer;
 - b. tenzij dit redelijkerwijs niet kan worden gevergd moeten de gevaren en risico's voor de veiligheid of de gezondheid van de werknemer zoveel mogelijk in eerste aanleg bij de bron daarvan worden voorkomen of beperkt; naar de mate waarin dergelijke gevaren en risico's niet bij de bron kunnen worden voorkomen of beperkt, moeten daartoe andere doeltreffende maatregelen worden getroffen waarbij maatregelen gericht op collectieve bescherming de voorrang dienen te hebben boven maatregelen gericht op individuele bescherming; slechts indien redelijkerwijs niet kan worden gevergd dat maatregelen worden getroffen die zijn gericht op individuele bescherming, dienen doeltreffende en passende persoonlijke beschermingsmiddelen aan de werknemer ter beschikking te worden gesteld;
 - c. de inrichting van de arbeidsplaatsen, de werkmethoden en de bij de arbeid gebruikte arbeidsmiddelen alsmede de arbeidsinhoud moeten zoveel als redelijkerwijs kan worden gevergd aan de persoonlijke eigenschappen van werknemers zijn aangepast;
 - d. ongevarieerde zich in een kort tijdsbestek herhalende arbeid en arbeid waarbij het tempo op een zodanige wijze wordt beheerst dat de werknemer zelf verhinderd wordt het tempo van de arbeid te beïnvloeden, moeten, zoveel als redelijkerwijs kan worden gevergd, worden vermeden; indien dergelijke arbeid niet of onvoldoende kan worden vermeden, moet de werkgever deze door andersoortige arbeid of pauzes regelmatig afwisselen;

- e. doeltreffende maatregelen moeten zijn genomen teneinde het mogelijk te maken dat de werknemer, indien een toestand ontstaat, waarin direct gevaar voor de veiligheid of gezondheid aanwezig is, zich snel in veiligheid kan stellen dan wel andere passende maatregelen kan nemen en ten einde te verzekeren dat de schade aan de gezondheid zoveel mogelijk beperkt wordt.
2. Ter uitvoering van het eerste lid draagt de werkgever zorg voor een goede verdeling van bevoegdheden en verantwoordelijkheden tussen de bij de werkgever werkzame personen, waarbij hij rekening houdt met de bekwaamheden van de werknemers.
3. De werkgever toetst het beleid regelmatig aan de ervaringen die daarmee zijn opgedaan en past de maatregelen aan zo dikwijls als de daarmee opgedane ervaring daartoe aanleiding geeft.
4. Onder arbeidsomstandighedenbeleid als bedoeld in het eerste lid wordt tevens verstaan het bevorderen van het welzijn bij de arbeid voor zover tot bevordering daarvan in het eerste lid, onder c en d, verplichtingen zijn gesteld.

Artikel 4 **Aspecten van arbobeleid**

1. De werkgever voert, binnen het algemene arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid met betrekking tot het ziekteverzuim van de werknemers. Onderdeel van dit beleid is in ieder geval:
 - a. het zoveel mogelijk voorkomen of beperken van ziekte van werknemers;
 - b. het begeleiden van werknemers die door ziekte niet in staat zijn hun werk te verrichten.
2. De werkgever voert, binnen het algemene arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid met betrekking tot het beschermen van werknemers tegen seksuele intimidatie en tegen agressie en geweld.

Artikel 5 **Inventarisatie en evaluatie van risico's**

1. Bij het voeren van het arbeidsomstandighedenbeleid legt de werkgever in een inventarisatie en evaluatie schriftelijk vast welke risico's de arbeid voor de werknemers met zich brengt. Deze inventarisatie en evaluatie bevat tevens een beschrijving van de gevaren en de risicobeperkende maatregelen en de risico's voor bijzondere categorieën van werknemers. De werkgever is tevens verplicht om als onderdeel van de inventarisatie en evaluatie een registratie

bij te houden van arbeidsongevallen die voor de werknemers hebben geleid tot een ziekteverzuim.

2. Een plan van aanpak, waarin is aangegeven welke maatregelen zullen worden genomen in verband met de bedoelde risico's en de samenhang daartussen een en ander overeenkomstig artikel 3, maakt deel uit van de inventarisatie en evaluatie. In het plan van aanpak, over de uitvoering waarvan jaarlijks schriftelijk wordt gerapporteerd, wordt tevens aangegeven binnen welke termijn deze maatregelen zullen worden genomen.

De werkgever voert over de jaarlijkse rapportage vooraf overleg met de ondernemingsraad, de personeelsvertegenwoordiging, of, bij het ontbreken daarvan, met de belanghebbende werknemers.

Bij dit overleg komt in ieder geval aan de orde het al dan niet meer actueel zijn van de risico-inventarisatie en -evaluatie.

3. De inventarisatie en evaluatie wordt aangepast zo dikwijls als de daarmee opgedane ervaring, gewijzigde werkmethoden of werkomstandigheden of de stand van de wetenschap en professionele dienstverlening daartoe aanleiding geven.
4. De werkgever zorgt ervoor dat iedere werknemer kennis kan nemen van de inventarisatie en evaluatie.
5. Indien de werkgever arbeid doet verrichten door een werknemer die hem ter beschikking wordt gesteld, verstrekt hij de inventarisatie en evaluatie tijdig voor de aanvang van de werkzaamheden aan degene die de werknemer ter beschikking stelt, ter doorgeleiding van dat document naar die werknemer.

Memorie van toelichting

In de memorie van toelichting (TK 1997-1998, 25 879, nr3, blz 11) wordt het algemene kader voor het arbeidsomstandighedenbeleid toegelicht waarbij geldt dat: "de algemene zorgplicht van de werkgever zich (ook) dient uit te trekken tot de risico's van werkstress door onder- of overbelasting."

Arbeidstijdenwet 1995

Artikel 5:9 *Arbeidstijd inclusief overwerk*

1. Van de artikelen 5:7 en 5:8 kan, uitsluitend ten aanzien van de arbeidstijd, worden afgeweken, indien zich een onvoorziene wijziging van omstandigheden, incidenteel en niet-periodiek, voordoet, of de aard van de arbeid, incidenteel en voor korte tijd, dergelijke afwijkingen noodzakelijk maakt. In dat geval verricht de werknemer van 18 jaar of ouder ten hoogste 11 uren per dienst, 54 uren per week en in elke periode van 13 achtereenvolgende weken gemiddeld 45 uren per week arbeid. Indien die arbeid geheel of gedeeltelijk wordt verricht in nachtdienst, geldt, met inachtneming van hetgeen in de vorige volzin is bepaald, dat de werknemer van 18 jaar of ouder ten hoogste 9 uren per nachtdienst en in elke periode van 13 achtereenvolgende weken gemiddeld 40 uren per week arbeid verricht. Op de afwijking, bedoeld in de eerste volzin, is artikel 5:10, derde lid, onderdelen b en c, en vijfde lid, niet van toepassing. Indien door toepassing van de eerste volzin arbeid wordt verricht in nachtdienst, welke arbeid eindigt voor of op 02.00 uur zijn de bij of krachtens deze wet gestelde regels ten aanzien van de arbeid in nachtdienst niet van toepassing.
2. Van het eerste lid, tweede tot en met vierde volzin, kan, met inachtneming van het derde lid, slechts bij collectieve regeling worden afgeweken. Elk beding waarbij op andere wijze dan in de vorige volzin is bepaald, wordt afgeweken van het eerste lid, tweede tot en met vierde volzin, is nietig.
3. Met inachtneming van het eerste lid, eerste volzin, organiseert de werkgever de arbeid zodanig, dat de werknemer van 18 jaar of ouder ten hoogste 12 uren per dienst, 60 uren per week en in elke periode van 13 achtereenvolgende weken gemiddeld 48 uren per week arbeid verricht. Indien die arbeid geheel of gedeeltelijk wordt verricht in nachtdienst, geldt, met inachtneming van hetgeen in de vorige volzin is bepaald, dat de werknemer van 18 jaar of ouder ten hoogste 10 uren per nachtdienst en in elke periode van 13 achtereenvolgende weken gemiddeld 40 uren per week arbeid verricht. Op de afwijking, bedoeld in het eerste lid, eerste volzin, is artikel 5:8, derde lid, onderdeel b, niet van toepassing. Indien door toepassing van het eerste lid, eerste volzin, arbeid wordt verricht in nachtdienst, welke arbeid eindigt voor of op 02.00 uur zijn de bij of krachtens deze wet gestelde regels ten aanzien van de arbeid in nachtdienst niet van toepassing.

Artikel 5:10 Pauzeregeling

Artikel 5:10

1. De arbeid van een jeugdige werknemer wordt, indien hij meer dan 4,5 uur arbeid per dienst verricht, afgewisseld door een pauze.
2. De arbeid van een werknemer van 18 jaar of ouder wordt, indien hij meer dan 5,5 uur arbeid per dienst verricht, afgewisseld door een pauze.
3. Met inachtneming van het eerste en tweede lid wordt de arbeid van een werknemer:
 - a. indien hij niet meer dan 8 uren arbeid per dienst verricht, afgewisseld door pauzes van tezamen ten minste een half uur;
 - b. indien hij meer dan 8 uren, doch niet meer dan 10 uren arbeid per dienst verricht, afgewisseld door pauzes van tezamen ten minste 45 minuten;
 - c. indien hij meer dan 10 uren arbeid per dienst verricht, afgewisseld door pauzes van tezamen ten minste 1 uur.
4. Eén van de pauzes, bedoeld in het derde lid, bedraagt ten minste een half uur aaneengesloten.
5. De pauzes, bedoeld in het eerste tot en met derde lid, vangen aan en eindigen in de periode, gelegen tussen 2 uren na de aanvang en 2 uren voor het einde van de arbeid.
6. Van het derde tot en met vijfde lid kan, met inachtneming van het zevende lid, slechts bij collectieve regeling worden afgeweken. Elk beding waarbij op andere wijze dan in de vorige volzin is bepaald, wordt afgeweken van het derde tot en met vijfde lid, is nietig.
7. De werkgever organiseert de arbeid zodanig, dat de in het eerste en tweede lid bedoelde pauze ten minste een half uur aaneengesloten bedraagt, welke mag worden gesplitst in twee pauzes.

'Arboconvenanten' vormen een belangrijke pijler van het overheidsbeleid om de arbeidsomstandigheden te verbeteren. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid sluit deze convenanten af met werkgevers en werknemers van zogenaamde hoogerisico-bedrijfstakken en met bedrijfstakken die zichzelf melden bij het ministerie. Met het afsluiten van arboconvenanten wil het kabinet de blootstelling aan een aantal arbeidsrisico's verminderen. Het gaat om tillen, werkdruk, RSI, schadelijk geluid en een aantal gevaarlijke stoffen (oplosmiddelen, allergene stoffen en kwarts). Een relatief groot deel van de beroepsbevolking heeft met deze arbeidsrisico's te maken.

ISBN 90-5749-834-0



9 789057 498343

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Directie Voorlichting, Bibliotheek en Documentatie
Postbus 90801, 2509 LV 's-Gravenhage

Verkoop
Elsévier bedrijfsinformatie bv
Postbus 808, 7000 AV Doetinchem
Telefoon: (0314) 35 83 58
Telefax: (0314) 34 90 48

Ordernummer 15.283/01
ISBN 90 5749 834 0

