

Werkstress, voorkomen en bestrijden

*Een inventarisatie van activiteiten in het
Nederlandse bedrijfsleven.*

**F. Marcelissen
A. Madsen
M. Schlatmann**

Onderzoek verricht in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid door Nederlands Instituut voor Preventieve
Gezondheidszorg/TNO te Leiden.

CIP
ISBN 90 363 9710 3

Ten geleide

Het rapport dat nu voor u ligt beschrijft op overzichtelijke wijze een aantal praktische ervaringen die in Nederlandse ondernemingen zijn opgedaan op het gebied van stress-preventie. Een desbetreffend onderzoek is in opdracht van het Directoraat-Generaal van de Arbeid (DGA) uitgevoerd door het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg (NIPG/TNO) te Leiden.

Hoewel de omvang van het onderzoek beperkt is, levert deze eerste inventarisatie toch een aantal beleidsrelevante indicaties op met betrekking tot het voorkómen en bestrijden van werkstress.

Opvallend is bijvoorbeeld dat op het niveau van organisatie, management en taakstructuur slechts op zeer beperkte schaal sprake is van concrete activiteiten gericht op stress-preventie.

In het kader van de verdere beleidsontwikkeling op het gebied van stress dient daarom te worden onderzocht in hoeverre vanuit het stress-onderzoek concrete criteria kunnen worden aangeleverd voor de structurering van werkorganisatie en taak-inhoud. Ik wijs in dit verband op mogelijke toepassingen van het meet-instrument dat in opdracht van DGA thans door enkele TNO-instituten ontwikkeld wordt.

Uit de inventarisatie blijkt tevens - niet geheel onverwachts overigens - dat de leidinggevende een cruciale rol vervult bij het ontstaan dan wel voorkómen van stress. Een adequate sociale ondersteuning van werknemers door chefs blijkt een belangrijke stress-reducerende factor te zijn. Speciale cursussen over omgaan met stress hebben vooral resultaat als deze zich richten op meer elementen tegelijk en als deze regelmatig herhaald worden. Verder moeten preventie-programma's om effect te sorteren zoveel mogelijk aansluiten bij de cultuur van de organisatie en voldoende draagvlak hebben.

Het voor u liggende overzicht maakt deel uit van het onderzoeks- en beleidsprogramma "Stress in de arbeidssituatie" dat thans op het DGA ontwikkeld wordt. De inhoud van het rapport (praktijkervaringen en geconstateerde leemtes) dient als één van de bouwstenen van dit programma.

Het programma gaat er van uit dat een omgevingsgericht stress- preventiebeleid voor een belangrijk deel samenvalt met het algemene arbeidsomstandigheden-beleid (veiligheid, gezondheid en welzijn) dat in ondernemingen gevoerd dient te worden. De Arboret kan hierbij een belangrijk instrument vormen, zeker na het van kracht worden (in 1990) van de zogenaamde welzijnsbepalingen die betrekking hebbende op arbeidsinhoud en -organisatie.

Naast dit algemene "arbo-spoor" worden in het beleidsprogramma nog twee andere sporen onderscheiden:

- het ondersteunen en stimuleren van deskundige diensten zoals bedrijfsgezondheidsdienst en personeelsdienst (voorlichting; ontwikkeling meet-instrument stress).
- het vergroten van probleemgevoeligheid m.b.t. stress bij management en werknemers (voorlichting; checklisten; cursussen).

Deze verkenning laat zien dat op het terrein van een effectieve aanpak van stress in Nederlandse bedrijven nog veel kansen onbenut blijven. Een verdere ontwikkeling van de hierboven genoemde sporen acht ik daarom van groot belang.

Inhoud

	blz.
Samenvatting	5
1. Inleiding	11
1.1 Doelstelling van het onderzoek en opbouw van het rapport	
1.2 Werkstress: een nadere begripsbepaling	
2. Literatuur over werkstresspreventie en -reductie	17
2.1 Een indeling van wijzen van aanpak van de stress-problemen	
2.2 Organisatiegerichte wijzen van aanpak	
2.3 Individueel-probleemoplossende wijzen van aanpak	
2.4 Stresshantering	
2.5 De effectiviteit van diverse wijzen van aanpak	
2.6 Tot slot	
3. Methode van onderzoek	25
3.1 Vraagstelling	
3.2 Inperking van de te beschrijven wijzen van aanpak	
3.3 Opzet van het onderzoek	
3.3.1 Fasering	
3.3.2 Beschrijving van de eerste fase	
3.3.3 Beschrijving van de tweede fase	
3.4 Enkele gegevens over de respondenten	
4. Resultaten	31
4.1 De structuur van de organisatie	
4.2 Het management	
4.3 De taakstructuur en arbeidsomstandigheden	
4.4 De leidinggevenden	
4.5 De individuele werknemer	
4.6 De effectiviteit van de activiteiten	
4.7 De gevonden activiteiten in het licht van de literatuur	
5. Discussie	53
5.1 Bespreking van de gevonden activiteiten	
5.1.1 De organisatie	
5.1.2 Het management	
5.1.3 Taakstructuur en arbeidsomstandigheden	
5.1.4 De leidinggevenden	
5.1.5 De werknemers	
5.2 Onderzoeksinstrumenten voor werkstress	
5.3 Stress direct of indirect benaderen?	
5.4 Enkele algemene voorwaarden voor effectiviteit	
Literatuur	65
Bijlage: Bezochte bedrijven en instellingen	67

Samenvatting

1. Inleiding

In dit rapport wordt verslag gedaan van een onderzoek naar ervaringen die in het Nederlandse bedrijfsleven zijn opgedaan met betrekking tot het voorkómen en oplossen van werkstressproblemen. Dit onderzoek is opgezet om na te gaan welke activiteiten zich op dit terrein hebben voorgedaan, en welke activiteiten verder gestimuleerd moeten worden. Met dit doel is een niet-kwalitatief onderzoek uitgevoerd bij 35 bedrijven en instellingen, waarvan het vermoeden bestond dat deze actief waren met betrekking tot werkstress.

Allereerst wordt een nadere aanduiding gegeven van wat met stress, en met name werkstress, wordt bedoeld. Stress kan worden gezien als een toestand, danwel als een proces. Als een toestand opgevat is stress de psychologische en lichamelijke toestand die ontstaat wanneer aan een persoon eisen worden gesteld waaraan hij niet kan voldoen. Wanneer deze toestand langdurig is, of kortdurend maar zeer ernstig, kan een proces van psychologische en lichamelijke achteruitgang ontstaan. Of dit gebeurt hangt niet alleen af van de belastende omstandigheden, maar ook van de mogelijkheden die de persoon heeft om aan deze belasting het hoofd te bieden. Dit betekent dat stress altijd een wisselwerking is tussen persoon en omgeving, en dat alleen onder extreme omstandigheden een situatie voor iedereen stresserend is.

Werkstress is stress die veroorzaakt of versterkt wordt door de werksituatie. Ook hier geldt dat het ontstaan van stress afhangt van zowel de persoon als van zijn omgeving. Werkproblemen die het meeste kans op stress met zich meebrengen worden gekarakteriseerd doordat de problemen ernstig zijn, belangrijke consequenties hebben voor zowel de persoon als voor het bedrijf, en een uitstraling hebben naar het functioneren buiten het werk (waardoor een opstapeling van problemen ontstaat).

2. Literatuur over werkstresspreventie en -reductie.

Bij het voorkómen en bestrijden van werkstress kan een onderscheid worden gemaakt in drie typen van benaderingen. Deze driedeling komt voort uit de constatering dat werkstress een gevolg is van belasting die de individuele mogelijkheden te boven gaat, en dat de gevolgen van werkstress afhankelijk zijn van de wijze waarop door het individu met stress omgegaan wordt.

1. De arbeidssituatie kan minder belastend worden gemaakt. De aard van de belasting, en daarmee ook van de interventie, zal uiteraard sterk afhankelijk zijn van het type bedrijf en werk. Voorbeelden van inter-

venties zijn: verbetering van arbeidsomstandigheden, verandering van taak of organisatiestructuur, verbetering van de beloningsstructuur, van de wijze van leidinggeven, en van de personeelsvoorzieningen.

De genoemde benaderingen hebben een veel bredere toepassing dan het bestrijden van stress. Zij komen dan ook niet voort uit het stressonderzoek.

2. Men kan proberen om de mogelijkheden en bekwaamheden van de individuen te vergroten, zodat zij de eisen van het werk beter aankunnen. In dat geval wordt geprobeerd om het evenwicht tussen belasting en belastbaarheid te vergroten, door de belastbaarheid te verbeteren. In de literatuur worden in dit verband o.a. trainingen genoemd in samenwerking, "time management", en assertiviteit. Een ander belangrijk aspect is de continue vakspecifieke bijscholing.
3. Men kan dan pogen individuen in staat te stellen om beter met stress om te gaan, zodat zij een zware werkdruk beter aankunnen. Bij deze benaderingen worden niet zo zeer de werkproblemen zelf aangepakt, alswel de gevolgen ervan voor de persoon. Er wordt geprobeerd te voorkómen dat stressproblemen tot ernstige welzijns- of gezondheidsproblemen leiden. In dit verband worden onder andere genoemd: trainingen in lichamelijke ontspanning, vergroting van de onderlinge steun binnen het bedrijf, en verbetering van de lichamelijke conditie. Verder zijn er trainingen ontwikkeld om mensen te leren de eigen mogelijkheden en beperkingen, en de werkproblemen, realistisch te beoordelen.

Er is wel veel onderzoek gedaan naar de effectiviteit van de diverse benaderingen, maar deze hebben niet geleid tot vaststaande conclusies over welke benaderingen wel, en welke niet effectief zijn. Wel staat vast dat programma's die meerdere elementen in zich verenigen zowel om redenen van effectiviteit, als om ethische redenen, de voorkeur verdienen.

3. Methode van onderzoek

In een kwalitatief onderzoek is nagegaan, welke wijzen van aanpak in het Nederlandse bedrijfsleven worden toegepast. Met dit doel zijn functionarissen uit 38 bedrijven en instellingen telefonisch benaderd met de vraag wat hun ervaringen zijn met het voorkómen en bestrijden van werkstress. De benaderde instanties bestonden uit: bedrijven, overheidsinstellingen, BGD'en, organisatie-adviesbureau's, instellingen voor psychotherapie, en onderzoeksinstanties. De instanties zijn gekozen omdat verwacht werd dat zij actief zouden zijn op het terrein van werkstress. Er is niet geprobeerd om een "representatief" beeld te krijgen van wat een "modaal" bedrijf doet, maar om de activiteiten die het meest gevorderd zijn op te sporen. Om deze reden is ook een "sneeuwbalmethode" toegepast, waarbij aan de responden-

ten werd gevraagd of zij ook andere bedrijven of instellingen kenden die activiteiten ontplooiden.

Op basis van het telefonische onderzoek zijn 14 bedrijven en instellingen uitgezocht waarbinnen uitgebreide activiteiten liepen met betrekking tot werkstress, en waarmee uitgebreider over deze activiteiten is doorgepraat. Deze tweede onderzoeksfase had met name tot doel om meer detailinformatie te krijgen over de activiteiten. De respondenten waren bedrijfspsycholoog, bedrijfsarts, klinisch psycholoog, of personeelswerker.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de gevonden programma's en activiteiten beschreven. Hierbij zijn de activiteiten ingedeeld op basis van de plaats binnen de organisatie, waarop de activiteiten gericht zijn.

1. De structuur van de organisatie.
Diverse respondenten merkten op dat de organisatiestructuur een essentieel element is bij het ontstaan en bestrijden van stress, en dat in een platte organisatie met een open communicatie het minste stress ontstaat. Wij hebben echter geen concrete organisatieveranderingen gevonden waarbij bestrijden van stress de drijvende factor was. Als instrument om er voor te zorgen dat hoger in de organisatie rekening wordt gehouden met individuele problemen, werd in enkele bedrijven opgemerkt dat vertrouwenspersonen een belangrijke functie konden hebben.
2. Het management van de organisatie.
Door diverse respondenten werd opgemerkt dat het belangrijk is dat het management op de hoogte is van de gevolgen van stress, en van hoe ten gevolge van hun beslissingen stress kan ontstaan. Diverse respondenten zeiden dan ook dat advisering en voorlichting over stress aan het management (o.a. in de vorm van cursussen) een belangrijk element bij de bestrijding van stress vormt.
3. De taakstructuur en arbeidsomstandigheden.
Binnen diverse bedrijven liepen onderzoeken om problematische arbeidssituaties op te sporen, en zo mogelijk te verbeteren. Dit gebeurde gedeeltelijk met behulp van vragenlijsten voor het meten van individuele knelpunten, gedeeltelijk aan de hand van taakanalyse. Een belangrijk element is verder dat ernstige problemen voorkómen kunnen worden, wanneer er voldoende alternatieve functies bestaan binnen het bedrijf voor iemand die niet (meer) op zijn plaats is op zijn huidige functie.
4. De wijze van leidinggeven.

De wijze van leidinggeven heeft een grote invloed op het ontstaan en oplossen van werkstress. Een "mensgerichte" stijl van leidinggeven, in tegenstelling tot een taakgerichte stijl, voorkomt vaak problemen. Een dergelijke stijl is bij te brengen door middel van cursussen. Daarnaast merkten enkele respondenten ook op dat een cursus "stress-onderkenning" voor leidinggevendenden een gunstig effect kan hebben.

5. De individuele werknemers.

De meeste programma's hadden de individuele werknemers als invalshoek. In dit verband werden genoemd:

- De medische en psychologische aannamekeuring. Hierdoor kan voorkómen worden dat "de verkeerde man op de verkeerde plek komt". Enkele respondenten noemden het meten van, en rekening houden met, "stressgevoeligheid" een belangrijk element bij de keuring voor bepaalde functies.
- Een goede loopbaanplanning en -begeleiding is misschien wel de belangrijkste manier om stress te voorkómen. Hierdoor kan worden voorkómen dat mensen vastlopen in hun functioneren, maar wordt ook bevorderd dat men niet verrast wordt door veranderingen en ontwikkelingen in werk en maatschappij. Hulpmiddelen bij loopbaanplanning en -begeleiding zijn: een goede aannamekeuring, waarbij niet zozeer gekeurd wordt voor een functie, dan wel voor een loopbaan, functioneringsgesprekken, continue bijscholing, individuele begeleiding van probleemgevallen, en "transitiemanagement". Transitie management is een systematiek voor een organisatie-brede begeleiding van veranderingsprocessen.
- Individuele begeleiding van probleemgevallen.
- Opvang na traumatische gebeurtenissen. Binnen enkele bedrijven kwamen veel overvallen, of andere traumatische gebeurtenissen voor. Voor de opvang van slachtoffers waren procedures ontwikkeld, die voorzagen in een goede opvang door chefs of afdeling personeelszaken, maar ook in de mogelijkheid van meer intensieve hulp.
- Periodiek onderzoek voor het opsporen van individuele problemen.
- Voorlichting over stress, en over wijzen om hiermee om te gaan.
- Bevordering van sociale ondersteuning. Sociale ondersteuning is een centraal begrip bij het tegengaan van werkstress. Ondersteuning kan op een directe manier, maar ook op een indirecte manier worden bevorderd, bijvoorbeeld door de groepsvorming te stimuleren.
- Verbetering van de stijl van leven en stijl van werken. Binnen enkele bedrijven werd stress gezien als een onderdeel van een breder programma, waarin ook bijvoorbeeld bevordering van de lichamelijke conditie, en het terugdringen van het alcoholgebruik waren opgenomen.

- Aanleren van ontspanningstechnieken.
Het aanleren van dergelijke technieken gebeurde nooit op zichzelf, maar altijd als onderdeel van een breder programma.
- Cursussen "omgaan met stress".

5. Discussie

In dit hoofdstuk worden de gevonden activiteiten nader besproken, met name in relatie tot wat er nog ontwikkeld zou moeten worden.

Allereerst wordt besproken dat er weinig concrete activiteiten gevonden zijn op het niveau van de organisatie, het management, en de taakstructuur. Dit zou te maken kunnen hebben met het feit dat aan het stressonderzoek nog te weinig concrete criteria ontleend kunnen worden voor de structurering van organisatie en taak. Onderzoek en ontwikkelwerk is in dit verband gewenst.

Bij alle activiteiten lijkt de leidinggevende een centrale plaats in te nemen: hij heeft een grote invloed op het ontstaan van stress, en ook op het welslagen van programma's die zich binnen zijn afdeling afspeelen.

Er wordt nader ingegaan op het onderwerp aanstellingskeuring, en met name op het meten van "stressgevoeligheid". Wat dit betreft wordt geadviseerd om zeer terughoudend te zijn, omdat niet duidelijk is in welke mate "stressgevoeligheid", als een factor die onafhankelijk is van de concrete situatie, bestaat, en omdat er geen geaccepteerde en gevalideerde meetmethoden voor "stressgevoeligheid" bestaan.

Met betrekking tot loopbaanplanning en -begeleiding wordt de nadruk gelegd op de bevordering van flexibiliteit van de kant van de werknemers, maar ook op het feit dat de organisatie van zijn kant deze flexibiliteit dient te belonen met de zekerheid van een passende functie.

Met betrekking tot cursussen en trainingen over omgaan met stress, wordt de nadruk gelegd op het feit dat alleen van cursussen die zich richten op meerdere elementen kan worden verwacht dat zij effect hebben, en niet van bijvoorbeeld een geïsoleerde cursus "ontspanningstechnieken" of "bedrijfsfitness". Verder wordt de nadruk gelegd op de wenselijkheid om een cursus niet als een eenmalige activiteit te zien, maar om onderdelen ervan regelmatig te herhalen.

In het kort wordt ingegaan op de opvang van werknemers die traumatische ervaringen hebben ondergaan. Hierbij wordt de nadruk gelegd op de noodzaak om zowel emotionele opvang onmiddellijk na de gebeurtenis, als ook hulp op langere termijn te bieden.

Er worden enkele suggesties gegeven voor meetinstrumenten voor werk-

stress. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt tussen meetinstrumenten voor signaleringsdoeleinden, en meetinstrumenten die meer gedetailleerde informatie ten behoeve van oplossingen moeten bieden.

Tenslotte wordt in het kort ingegaan op enkele voorwaarden voor effectiviteit van programma's. Er wordt opgemerkt dat programma's alleen een acceptabele kans van slagen gebben wanneer zij aansluiten bij de cultuur van de organisatie, een voldoende groot draagvlak hebben, en gestructureerd worden aangepakt.

1. Inleiding

1.1 Doelstelling van het onderzoek en opbouw van het rapport.

In dit rapport wordt verslag gedaan van de resultaten van het project "aanpak stressproblemen in arbeidssituaties". Dit project is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, DGA, en had als doelstellingen:

- a. Het verkrijgen van meer inzicht met betrekking tot de activiteiten die zich in ons land voordoen, resp. hebben voorgedaan op het gebied van stress-herkenning, -preventie, -reductie in arbeidssituaties;
- b. Het vinden van factoren die van invloed zijn op het al dan niet welslagen van deze activiteiten;
- c. Het aangeven van hoofdlijnen van een "modelaanpak" gerichte stress-herkenning, -reductie en -preventie in arbeidssituaties;
- d. Het geven van meer bekendheid aan de praktische mogelijkheden voor stresspreventie en -reductie.

In het kader van dit project zijn een aantal ervaringen geïnventariseerd die deskundigen in het Nederlandse bedrijfsleven hebben opgedaan in het voorkómen en oplossen van werkstressproblemen. De bedoeling hierbij was om de ervaringen die in de praktijk zijn opgedaan te laten spreken, niet om de situatie in "het" bedrijfsleven te beschrijven. Dit betekent dat niet is onderzocht wat een "modaal" bedrijf doet aan werkstress, maar dat de ervaringen met de meest gevorderde activiteiten zijn beschreven. Het onderzoek is kwalitatief van aard. Effectmetingen zijn niet uitgevoerd.

Op grond van deze inventarisatie is het mogelijk om de eerste vraagstelling te beantwoorden: de belangrijke activiteiten die zich op dit moment voordoen of hebben voorgedaan zijn opgespoord. Aan de tweede doelstelling, het vinden van factoren die van invloed zijn op het welslagen van de activiteiten, kan worden voldaan voor zover wij ons kunnen baseren op de beschreven ervaringen: wij zijn tijdens gesprekken met betrokkenen uitgebreid hierop ingegaan.

Wat betreft de derde doelstelling, het geven van de hoofdlijnen van een modelaanpak, moeten wij zeer terughoudend zijn: de beschreven activiteiten bleken niet op één noemer te liggen en het was niet mogelijk hen onder één geïntegreerd kader onder te brengen. Wel kunnen op grond van de beschreven activiteiten bouwstenen worden aangereikt dit in dit verband van belang zijn.

Aan de vierde doelstelling, het geven van bekendheid aan de mogelijkheden voor stresspreventie en reductie, hopen wij door middel van dit rapport te voldoen. Om deze reden hebben wij er naar gestreefd dat dit rapport niet alleen voor de opdrachtgever van nut zou zijn, maar ook voor anderen die

zich binnen arbeidsorganisaties bezighouden met het voorkómen en oplossen van werkstressproblemen, of plannen in deze richting hebben.

De opbouw van dit rapport is als volgt. In het resterende deel van dit hoofdstuk wordt in het kort nader ingegaan op het onderwerp werkstress. Hierbij gaan wij niet dieper op de materie in dan voor goed begrip van het verslag noodzakelijk is.

Hoofdstuk 2 handelt over de literatuur met betrekking tot wijzen van aanpak van werkstressproblemen. Hierbij hebben wij gezocht naar een indelings-systeem dat bij de beschrijving van de activiteiten in Nederland als leidraad zou kunnen dienen.

Hoofdstuk 3 bevat een korte beschrijving van de gevolgde methode bij het onderzoek.

Hoofdstuk 4 en 5 vormen de kern van het verslag. Zij bevatten de resultaten van het onderzoek (hoofdstuk 4) en de discussie, met elementen voor een "modelaanpak" (hoofdstuk 5). Tijdens het onderzoek bleek dat de indelingen die in de literatuur beschreven worden weinig verheldering bieden en veel problemen veroorzaken bij de beschrijving van de activiteiten. In hoofdstuk 4 is dan ook gekozen voor een pragmatische indeling achteraf.

1.2. Werkstress: een nadere begripsbepaling

Wij zullen hier niet uitgebreid ingaan op het probleem van het definiëren van stress, en wel omdat wij kunnen verwijzen naar een literatuurstudie waar dit onderzoek gedeeltelijk uit is voortgekomen (Ekkers en Sanders, 1987). Wij zullen slechts een samenvatting geven van enkele punten die voor een goed begrip van het onderzoek van belang kunnen zijn.

Er bestaat geen eenduidige en algemeen geaccepteerde definitie van stress, maar over het algemeen wordt stress gezien als hetzij een *toestand*, hetzij een *proces*. Beide zienswijzen zijn niet noodzakelijk strijdig met elkaar: het stressproces is te zien als de lichamelijke, psychologische, en sociale veranderingen die samenhangen met de stresstoestand.

Van een stresstoestand kan gesproken worden wanneer aan de persoon eisen worden gesteld die zijn mogelijkheden te boven gaan. In dit verband wordt door Ekkers en Sanders (1987) gesproken van een "discrepantie" of een "disharmonie" tussen eisen en aanpassingsmogelijkheden. Het verschil tussen eisen en mogelijkheden kan "echt" zijn, het is ook mogelijk dat de betrokkene alleen het gevoel heeft dat het zo is, of het verschil als groter ervaart dan het in werkelijkheid is. Ook is het mogelijk dat er wel een verschil bestaat, maar dat de persoon het niet als zodanig ervaart. Over het algemeen wordt alleen van stress gesproken wanneer het verschil door de betrokkene zelf als zodanig wordt gevoeld, en hij dit ook als een probleem ziet. Dit betekent dat bij stress de subjectieve ervaring van de problemen belangrijker is dan de objectieve ernst ervan.

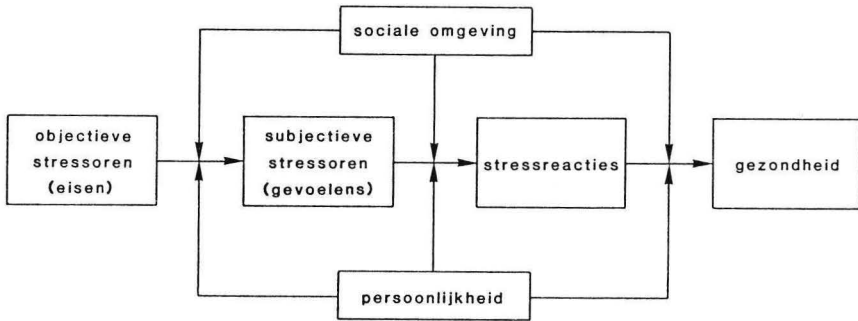
Een verschil tussen eisen en mogelijkheden hoeft niet altijd tot stress te leiden. Wanneer iemand bijvoorbeeld veel moeite moet doen om zijn werk aan te kunnen, kan dit voor hem een signaal zijn om van baan te veranderen of om het werk anders aan te pakken. In een dergelijk geval wordt stress voorkómen door "actieve coping": gedrag dat erop gericht is om de problemen op te lossen. Tegenover actieve coping staat "passieve coping": gedrag dat de stress voorkómt of oplost, niet door de problemen aan te pakken, maar door het probleem emotioneel minder gevoelig te maken. Een voorbeeld hiervan is het negeren van problemen, door zich op aangename dingen buiten het werk te concentreren. Ook de "vlucht" in bijvoorbeeld excessief alcoholgebruik is te zien als passieve coping.

Omdat stress een toestand is die samenhangt met zowel *eisen als mogelijkheden* is het over het algemeen niet terecht om de "schuld" van de stress te leggen bij bijvoorbeeld de organisatie die te hoge eisen stelt, of bij de *persoon* die niet aan de eisen kan (of wil) voldoen. Het is meestal een wisselwerking tussen beide. Dit betekent dat stressproblemen ook van twee kanten benaderd kunnen worden: men kan de eisen, d.w.z. bijvoorbeeld de werkinhoud of de werkomstandigheden aanpakken, men kan ook de mogelijkheden van de persoon proberen te vergroten. Op beide wordt in hoofdstuk 2 uitgebreider ingegaan.

In overeenstemming met Ekkers en Sanders (1987) maken wij een onderscheid tussen *spanning* en *stress*. Wanneer aan iemand eisen worden gesteld, dan ontstaat een zekere mate van spanning. Deze spanning hoeft op zichzelf zeker niet schadelijk te zijn. Een lichte spanning kan als prettig worden ervaren, en bovendien kan zij een aanzet geven tot actieve coping, dus tot een verbetering van de situatie. Zo kan spanning leiden tot zelfontplooiing en tot persoonlijke groei. Er ontstaat echter stress, wanneer de balans tussen persoon en omgeving zodanig verstoord is dat de betrokkene geen oplossing voor het probleem ziet, of alleen een oplossing die bovenmatige inspanning vraagt. Een dergelijke "ontsporing" van spanning is nooit prettig. Dit betekent dat prettige "stress", of "eustress" (Selye, 1976) in onze visie niet bestaat. (Sommige auteurs gebruiken deze term wel. Dit betekent dat zij een onderscheid maken tussen "positieve stress" en "negatieve stress". Dit verschil komt overeen met wat wij "positieve spanning" en "stress" zouden willen noemen.)

Het *stressprocess* is zoals reeds is opgemerkt, een aanduiding van het verloop van de gevolgen van deze stresstoestand. Deze gevolgen worden het beste samengevat in het bekende "Michiganmodel" (Caplan et al. 1975).

Figuur 1.1. Het stressproces volgens het Michiganmodel



In het Michiganmodel wordt de beïnvloeding van de gezondheid en het welzijn door stress voorgesteld als een *keten* van gebeurtenissen. Eisen en bedreigingen vanuit het werk (objectieve stressoren) kunnen leiden tot gevoelens van stress (subjectieve stressoren). Deze kunnen op hun beurt leiden tot lichamelijke en psychische reacties, en op den duur kan de gezondheid worden beïnvloed. Het model maakt bovendien expliciet dat het verloop van het proces, dus het al dan niet verergeren van problemen, afhangt van persoonsgebonden factoren en omgevingsfactoren.

In een eerdere publicatie zijn wij uitgebreid ingegaan op het Michiganmodel (Marcelissen, 1987). Hierbij is met name kritiek geleverd op de *onvolledigheid* van het model als beschrijving van het stressproces, en op het gebrek aan theoretische diepgang. Aan de andere kant heeft het model zeker zijn nut als praktisch uitgangspunt bewezen. Het geeft een bruikbare samenvatting van een aantal stadia in het stressproces, en van een aantal factoren die herkenbaar en in principe meetbaar zijn.

Tot nu toe is over stress in het algemeen geschreven. Als werkstress kan alle stress worden gezien die geheel of gedeeltelijk met de werksituatie samenhangt. In dit verband is het van belang te wijzen op het effect van een *cumu-* van problemen. Er zijn aanwijzingen dat met name de combinatie van werkproblemen en problemen in de gezinssituatie, of van diverse problemen tijdens het werk, ernstige gevolgen kan hebben. Problemen thuis kunnen bijvoorbeeld de oplossingsmogelijkheden van werkproblemen verkleinen, en hierdoor werkstress veroorzaken. Dit betekent dat "werkstress" ook met factoren buiten het werk kan samenhangen.

Omdat het ontstaan van werkstress afhangt van zowel de persoon, als van het werk, is het nauwelijks mogelijk om werkfactoren aan te geven die altijd tot werkstress leiden. Alleen van extreme omstandigheden kan worden verwacht dat er vrijwel zeker negatieve effecten ontstaan, en dan nog zullen er werknemers zijn die ook hier tegen bestand zijn. Aan de andere kant zijn er wel vormen van belasting die een grote kans op stressproblemen met zich meebrengen. Ekkers en Sanders (1987) noemen in dit verband onder andere:

- De werkinhoud: bijvoorbeeld onzekerheid, overbelasting, onderbelasting, en gebrek aan beheersing over het eigen werk.
- Sociale en organisatiefactoren:
 - Loopbaanproblemen
 - Problemen die samenhangen met beloning en promotie
 - Werkonzekerheid en toekomstonzekerheid.
- Organisatieveranderingen: Deze kunnen leiden tot hogere eisen. Bovendien brengen organisatieveranderingen altijd spanningen met zich mee ten gevolge van onzekerheid en een andere manier van werken. Onzekerheid blijkt een van de ernstigste stressoren te zijn.
- Omgevingsinvloeden
 - Fysische arbeidsomstandigheden
 - Ergonomische factoren
 - Veiligheidsrisico's
 - Werk-rusttijden
 - Reistijden en -omstandigheden

Verder vermelden wij nog dat Kasl (1986) na een uitgebreid literatuuroverzicht de volgende kenmerken geeft van een werksituatie die vrijwel zeker stress veroorzaakt:

1. De werkproblemen zijn langdurig, of komen regelmatig terug. Eenmalige problemen, ook al zijn zij ernstig, hebben minder effect.
2. De werkproblemen hebben belangrijke consequenties voor het functioneren in het bedrijf, en het is niet mogelijk voor de persoon om zich aan deze consequenties te onttrekken.
3. Het is niet mogelijk om te komen tot een aanpassing aan de situatie, bijvoorbeeld omdat de werksituatie sterk psychisch belastend is.
4. De werkproblemen hebben ook een uitstraling naar andere gebieden van het functioneren (bijvoorbeeld de thuissituatie), zodat de problemen zich opstapelen.

De mogelijke *effecten* van werkstress liggen op het terrein van het functioneren binnen de organisatie, van de gezondheid en van het welbevinden. Voorbeelden zijn een verminderde werkmotivatie, lagere prestaties, grotere kans op conflicten, psychosomatische klachten, prikkelbaarheid en gevoelens van onwelbevinden en hoger ziekteverzuim. Voor ernstige effecten op

lange termijn (bijvoorbeeld een grotere kans op hartklachten en chronische bloeddrukverhoging, of ernstige psychische stoornissen) bestaan vele aanwijzingen, maar deze effecten zijn veel moeilijker aantoonbaar.

Er zijn verder factoren aan te geven, zowel binnen de persoon als in zijn omgeving, die de effecten van de stressoren versterken of hiertegen beschermen.

Als *effect-versterkende* factoren kunnen worden genoemd: type-A gedrag (= overmatige, agressieve werkgerichtheid) en sociale isolatie.

Als *beschermende* factoren kunnen onder andere worden genoemd: goede sociale verhoudingen, zelfvertrouwen, flexibiliteit (Kobassa et al., 1983), en een goede lichamelijke conditie.

2. Literatuur over werkstresspreventie en -reductie

In dit hoofdstuk zullen wij in het kort ingaan op enige literatuur over werkstresspreventie en -reductie. Hierbij zullen de diverse benaderingen en technieken in een aantal categorieën worden ingedeeld. Vervolgens wordt op een aantal benaderingen nader ingegaan. Het hoofdstuk wordt afgesloten met enkele algemene opmerkingen over de effectiviteit van de diverse wijzen van aanpak.

2.1. Een indeling van wijzen van aanpak van stressproblemen

De uitdrukking "stresspreventie en -reductie" suggereert dat de diverse wijzen van aanpak ingedeeld kunnen worden in acties om stressproblemen te voorkomen, en acties die erop gericht zijn stressproblemen op te lossen. In de praktijk blijkt een dergelijke indeling geen goede basis voor een classificatie, en wel om twee redenen.

In de eerste plaats kan het onderscheid alleen worden gemaakt wanneer stress wordt gedefinieerd als een toestand die wel of niet bestaat. De gevolgen van stress laten zich echter beter beschrijven als een proces, zoals in het vorige hoofdstuk is opgemerkt. In een procesbenadering is het onderscheid tussen preventie en reductie niet duidelijk. Werkstress is in deze visie niet iets dat er wel of neit is, maar een continuüm, van een lichte spanning op het werk, die alleen onder ongunstige omstandigheden tot ernstige problemen zou kunnen leiden, bijvoorbeeld tot ernstige psychische of lichamelijke klachten.

Ook wanneer werkstress wordt gedefinieerd als iets dat in absolute zin wel of niet aanwezig is, dan zou het nog niet altijd mogelijk zijn stressprogramma's op grond hiervan te benoemen. Ook zuiver preventieve acties kunnen vaak als stressreductie gebruikt worden. Zo kan een specifieke beroepsopleiding werkproblemen voorkomen, maar ook bestaande problemen oplossen. Het onderscheid tussen preventie en reductie heeft o.i. eerder betrekking op de situatie waarin een techniek wordt toegepast dan dat het een classificatie van wijzen van aanpak geeft.

Ekkers en Sanders (1987) maken een onderscheid tussen individu-gerichte en omgevingsgerichte benaderingen. Het achterliggende idee hierbij is dat, wanneer stress een gebrek aan overeenstemming is tussen een persoon en zijn werkomgeving, de problemen opgelost kunnen worden door hetzij de werkomgeving aan te pakken, hetzij de persoon.

Wanneer men de persoon als aangrijpingspunt neemt, zijn er weer twee mogelijkheden. De problemen kunnen worden aangepakt, of men kan proberen om de negatieve gevolgen van de problemen zo klein mogelijk te maken. Dit

levert drie categorieën op die wij zullen aanduiden als:

1. Organisatiegerichte wijzen van aanpak
2. Individueel-probleemoplossende wijzen van aanpak
3. Stresshantering of stressmanagement.

Ook het onderscheid tussen omgevingsgerichte acties, acties om de individuele problemen en stressmanagement, is niet absoluut. Een mengvorm is bijvoorbeeld een programma voor de verbetering van de sociale relaties: dit zal de werksituatie, maar ook het gedrag van ieder individu afzonderlijk veranderen, en bovendien de negatieve gevolgen van werkproblemen verkleinen. Wanneer de driedeling wordt gezien als verschillen in accent blijkt zij echter minder problemen op te leveren dan de indeling in reductie en preventie.

De driedeling tussen omgevingsgerichte acties, individueel-probleemoplossende acties, en stressmanagement heeft betrekking op het doel van de benaderingen. Daarnaast zijn er vele verschillende vormen mogelijk: cursussen of trainingen, individueel of in groepen, voorlichting, het bieden van voorzieningen enzovoort. Voor de meeste benaderingen die wij zullen noemen zijn meerdere vormen mogelijk. Wij zullen hier in dit verslag alleen op ingaan wanneer er speciale aanleiding voor bestaat.

Wij zullen de verdeling in organisatiegerichte wijzen van aanpak, individueel-probleemoplossende wijzen van aanpak, en stresshantering als uitgangspunt nemen bij het beschrijven van de literatuur, omdat deze het meest ingeburgerd is.

Het onderscheid individueel-organisatiegericht slaat op het niveau waarop de aanpak zich richt: op de individuele werknemer met problemen of op zijn werkomgeving. McLeroy et al. (1984) vatten dit anders op: zij maken een zelfde onderscheid maar hebben het dan over de herkomst van de problemen: vanuit de organisatie, of vanuit individuele factoren.

Bij de *volgende* beschrijving van de literatuur hebben wij niet de pretentie volledig te zijn. Wij zullen vooral gebruik maken van een tweetal overzichts-artikelen: McLeroy et al. (1984) en Matheny et al. (1986).

2.2. Organizatiegerichte wijzen van aanpak

Organisatiegerichte benaderingen zijn erop gericht verandering in het werk aan te brengen of verbeteringen in de afstemming tussen werk en individu (Ekkers & Sanders, 1987). In de literatuur worden op dit terrein slechts weinig activiteiten beschreven die specifiek gericht zijn op vermindering van werkstress. Anderzijds kan, zonder dat het begrip "stress" hierbij wordt

genoemd, een groot deel van de literatuur op het gebied van arbeidsomstandigheden en sociaal beleid als van belang voor stresspreventie worden gezien, omdat door goede arbeidsomstandigheden en een goed sociaal beleid stressproblemen voorkómen of verminderd kunnen worden.

Omdat het aantal mogelijke werkproblemen vrijwel onbeperkt is, is ook het aantal oplossingen en preventieve maatregelen vrijwel onbeperkt. Wel geeft de stresstheorie enkele algemene richtlijnen, waarvan men kan stellen dat er vrijwel zeker geen problemen zullen ontstaan wanneer zij niet gevolgd worden (De Wolff, 1983).

1. Het werk moet voldoende zekerheid en veiligheid bieden
2. De taak moet in voldoende mate onder *beheersing* van de werkende vallen
3. Er dient voldoende sociale ondersteuning aanwezig te zijn.

Deze richtlijnen kunnen worden gezien als doelstellingen voor stresspreventieprogramma's. McLeroy et al. (1984) noemen een groot aantal mogelijke programma's waarmee deze, en andere, doelstellingen kunnen worden nagestreefd. Zij noemen:

- verandering van de taak
- verandering van de organisatiestructuur
- verandering van de beloningsstructuur
- verduidelijking van de verwachtingen die de organisatie heeft t.o.v. de werknemer
- verbetering van de PE fit (PE fit = afstemming tussen 'Persoon' en 'Environment': de afstemming tussen de individuele mogelijkheden en de eisen die het werk stelt)
- training van leidinggevenden in mensgericht leidinggeven
- vergroting medezeggenschap en inspraak
- verbetering van de communicatie
- vergroting van de invloed op eigen werk
- verandering van werkschema's
- personeelsvoorzieningen (bijv. kinderopvang)

Van Dijkhuizen (1981) merkt op dat niet alle vormen van werkstress vermeden kunnen worden, en dat in dat geval op organisatieniveau geprobeerd kan worden om de stress beheersbaar te houden. Hij noemt in dit verband o.a. het belang van personeelselectie. Om een zo goed mogelijke "fit" te bereiken tussen belasting en belastbaarheid kan men ook de belasting spreiden, en zo voorkómen dat hierdoor problemen ontstaan. Hulpmiddelen hierbij zijn taakroulatie, part-time betrekkingen, en een gerichte carrière planning en -begeleiding (d.w.z. het bieden van zekerheid dat een zware functie slechts tijdelijk is, en dat er daarna alternatieven geboden zullen worden).

McLeroy et al. (1984) noemen slechts één evaluatie-onderzoek waarin de effectiviteit onderzocht werd van een stressreductieprogramma dat gericht was op de verandering van de organisatie (Jackson, 1983). Jackson ging in een (experimenteel opgezet) onderzoek na of stressoren en stressreacties afne-

men na een vergroting van medezeggenschap. De effecten bleken klein maar wel significant.

Uit het voorgaande blijkt dat omgevingsgerichte stressbenaderingen alle liggen op het algemene terrein van het sociaal beleid. Zoals Ekkers en Sanders (1987) betogen kunnen stressproblemen weliswaar de aanleiding vormen voor dergelijke interventies, maar staan de vorm en inhoud van de interventies relatief los van de stresstheorie. Zo kan een taakverrijkingprogramma worden opgezet met het grote aantal stressproblemen als aanleiding, maar heeft de stressliteratuur weinig te bieden m.b.t. de invulling en implementatie van een dergelijke programma. Is het programma eenmaal ingevoerd, dan kan de effectiviteit ervan uiteraard weer worden nagegaan aan de hand van stressmetingen.

2.3. Individueel-probleemoplossende wijzen van aanpak

Een individueel-probleemoplossende aanpak is een aanpak die zich bij het oplossen van de discrepantie tussen persoon en werk richt op de persoon. Dergelijke programma's hebben tot doel het probleemoplossende vermogen en de belastbaarheid van de werknemers te vergroten. McLeroy et al. (1984) noemen in dit verband dat met name trainingen van belang kunnen zijn, en wel trainingen die gericht zijn op:

- doelgericht handelen ("goal setting")
- assertiviteit
- samenwerking
- "time management"
- probleemoplossend handelen
- verandering van leefgewoonten
- conflict oplossen
- sociale vaardigheden

De activiteiten die hier zijn genoemd hebben, evenals in de vorige paragraaf het geval was, slechts een zijdelingse band met werkstress. Zij hebben meer te maken met het algemeen functioneren. Anderzijds kan werkstress wel een belangrijke aanleiding vormen voor dergelijke programma's.

2.4. Stresshantering

Individuele stresshanteringstechnieken zijn er niet zo zeer op gericht de problemen ("stressoren") op te lossen, maar om te voorkómen dat de stress ernstige gevolgen voor de persoon zal hebben. Deze technieken zijn er dus op gericht om de persoon "robuuster" te maken, en beter bestand tegen druk. Eerder is gesteld dat werkstress te zien is als een "ontaarding" van "spanning" en dat er grote verschillen zijn tussen mensen in de kans dat deze "ontaarding" optreedt. Individuele stressmanagement is er dan ook op gericht om de grens tussen spanning en stress te verleggen.

Meer dan bij de eerder genoemde technieken hebben stress-management-technieken een directe band met het wetenschappelijk stressonderzoek. Stressonderzoek heeft aangetoond dat de gevolgen van stress o.a. versterkt worden door een slechte lichamelijke toestand (uitputting, ziekte, te weinig slaap) en type-A gedrag (d.w.z. bovenmatige werkgerichtheid en agressieve prestatiegerichtheid). Ook is aangetoond dat een gunstige invloed uitgaat van een goede sociale ondersteuning, en van relativiseringsvermogen en zelfvertrouwen (Kobassa, 1983). Daarnaast wordt het effect van stress ook tegengegaan door lichamelijke ontspanning. Dit zijn dan ook de belangrijkste punten waar de meeste programma's zich op richten. McLeroy et al. (1984) noemen in dit verband de volgende technieken:

- Technieken voor het aanleren van lichamelijke ontspanning. Sommige programma's richten zich op het aanleren van ontspanningstechnieken die tijdens de spanningsvolle situatie gehanteerd kunnen worden. Andere technieken bevorderen ontspanning buiten het werk, en proberen zo te voorkómen dat een cumulatie van problemen/spanningen tijdens en na het werk ontstaat. De technieken die genoemd worden zijn o.a. progressieve relaxatie, biofeedback, autogene training, en meditatie.
- Technieken voor het verbeteren van de lichamelijke conditie.
- Systematische desensitisatie ("stress-inoculatie")
Deze techniek maakt gebruik van de bevinding dat de gevoeligheid voor spanning vermindert wanneer de spanning gefaseerd wordt aangeboden en geleidelijk wordt opgevoerd.
- "Cognitieve herstructurering".
Deze techniek is er op gericht om mensen te leren om realistisch tegen eisen en mogelijkheden aan te kijken.
- Vergroting van de sociale ondersteuning.
Hierbij wordt geprobeerd om te bevorderen dat mensen een beroep op elkaar doen, wanneer dit nodig is. Dit gebeurt door het verbeteren van sociale vaardigheden. Zowel de opvang op het werk door collega's, als de opvang buiten het werk kan zo bevorderd worden.

Wij willen enige kanttekeningen maken bij het principe van stresshantering. Stresshanteringsprogramma's zijn vooral in de Verenigde Staten op het moment opvallend populair, en met name in het bedrijfsleven (Singer et al., 1986). Aan de andere kant wordt vooral van werknemerskant als bezwaar tegen dergelijke technieken ingebracht dat zij geen veranderingen aanbrengen in de feitelijke problemen en zo ongunstige situaties laten voortbestaan. Hierbij dient echter bedacht te worden dat dit alleen het geval zou zijn bij "zuivere" stresshantering. Het onderscheid tussen organisatiegerichte aanpak van stress, individuele stresshantering en individuele probleemgerichte wijzen van aanpak is zelden absoluut. Stresshanteringstechnieken kunnen iemands emotionele en lichamelijke situatie verbeteren, en hem hiermee beter in staat stellen om de problemen te lijf te gaan. Daarnaast wordt stressmanagement zelden als afzonderlijke techniek toegepast: meestal vormt zij een

onderdeel van een samengesteld pakket, dat bijvoorbeeld uit ontspanningsoefeningen, sociale vaardigheden en time-management bestaat.

2.5. De effectiviteit van diverse wijzen van aanpak

Er is in het voorafgaande niet ingegaan op de effectiviteit van diverse aanpakken. Het is ook niet mogelijk om hier definitieve uitspraken over te doen, en wel om diverse redenen.

In de eerste plaats is het aantal goede evaluatiestudies klein (zie McLeroy et al., 1984). Dit hoeft niet te betekenen dat er weinig ervaring bestaat met deze technieken, met name de organisatiegerichte wijzen van aanpak zijn uitgebreid beschreven en geëvalueerd, zij het dat de relatie met werkstress niet gelegd werd.

In de tweede plaats willen wij benadrukken dat niet gesproken kan worden van de effectiviteit van een programma op zichzelf, maar alleen van een programma in een bepaalde situatie, en voor een bepaald probleem. Interventies zullen vooral effectief zijn indien zij zich toespitsen op individuele problemen en mogelijkheden. Dit betekent dat over het algemeen goede case-studies meer informatie zullen geven dan algemene evaluatiestudies. Dergelijke goede case-studies zijn zeldzaam.

In de derde plaats is het te verwachten dat de effectiviteit van een bepaalde techniek niet los kan worden gezien van andere technieken. Zo zal bij acute overspannenheid ten gevolge van overmatige werkdruk het meeste effect uitgaan van een benadering die zowel de lichamelijke als de psychische problemen aanpakt, als de werkomstandigheden. Bij het bepalen van effecten zal dan ook eerder naar patronen van technieken gekeken dienen te worden, aangepast aan concrete situaties, dan naar de afzonderlijke elementen.

Met deze kanttekeningen kunnen toch wel enige opmerkingen worden gemaakt over de effectiviteit van stressprogramma's. Er zijn twee belangrijke recente overzichtsartikelen geschreven over evaluatiestudies op dit terrein. McLeroy et al. (1984) gaat uitgebreid in op stressprogramma's in de werksituatie. De effectvariabelen waren een veelheid aan fysiologische, psychologische, en gedragsvariabelen die als stressreacties kunnen worden gezien. Hij concludeert dat de 19 door hem besproken evaluaties over het algemeen positieve resultaten laten zien. De wijzen van aanpak die hij beschrijft zijn grotendeels dezelfde als die wij beschreven hebben. Hij vond geen vormen van aanpak die er in positieve of negatieve zin duidelijk uitsprongen. Wel nemen de effecten na verloop van tijd duidelijk af, wat zou kunnen samenhangen met een gebrek aan mogelijkheden om het geleerde in de praktijk te oefenen. Verder merkt hij op dat tegen de meeste studies methodologische bezwaren zijn in te brengen (bijvoorbeeld niet vergelijkbare controlegroepen), en dat over het algemeen de (in methodologisch opzicht) best opgezette studies het minste resultaat lieten zien.

Matheny et al. (1986) geeft een meta-analyse op een wat breder terrein: hij beschrijft 54 studies op het terrein van omgaan met stress, zowel binnen als buiten het werk. De interpretatie van de resultaten is moeilijk, omdat over de meeste technieken te weinig onderzoeken uitgevoerd zijn. Bovendien verschillen de effectvariabelen van studie tot studie. Onderzoeken naar technieken die gericht zijn op ontspanning, en op "cognitieve herstructurering" kwamen het meest voor. Beide technieken bleken meestal effectief. Met betrekking tot andere technieken, bijvoorbeeld lichamelijke conditieverbetering, waren de resultaten minder positief, maar hier was het aantal studies veel kleiner. Verder bleek de effectiviteit van diverse technieken geheel anders te zijn wanneer zij geïsoleerd werden toegepast, dan in combinatie met andere technieken. Sommige technieken waren geïsoleerd effectiever, andere minder effectief. Sociale ondersteuningsbevordering was bijvoorbeeld alleen effectief wanneer dit gecombineerd werd met andere technieken. Verder was er geen duidelijke lijn in de resultaten te vinden.

2.6. Tot slot

Op grond van de literatuur hebben wij een groot aantal technieken genoemd. In latere hoofdstukken zullen wij nagaan welke van deze technieken in Nederland worden toegepast, en of de ervaring van Nederlandse deskundigen aanleiding geeft om bepaalde wijzen van aanpak te stimuleren, en andere niet. Er zal ook worden nagegaan of de activiteiten kunnen worden gezien als organisatiegerichte wijzen van aanpak, individuele probleemoplossende wijzen van aanpak of als individuele stresshantering.

In hoofdstuk 2 hebben wij beschreven dat in de stressliteratuur een onderscheid wordt gemaakt tussen omgevingsgerichte wijzen van aanpak, wijzen van aanpak die zich richten op het oplossen van individuele problemen, en wijzen van aanpak die stresshantering bevorderen. In de loop van ons onderzoek bleken de activiteiten van onze respondenten niet op een duidelijke manier in te delen in deze categorieën. Dit had twee redenen.

In de eerste plaats was er vaak geen sprake van gescheiden activiteiten maar van samenhangende programma's, bestaande uit diverse onderdelen. Dit was bijvoorbeeld het geval bij een programma voor de systematische begeleiding van veranderingsprocessen, dat we later uitgebreid zullen beschrijven ("transitiemanagement", zie paragraaf 4.5.). In dit programma worden werknemers begeleid bij het verwerken van veranderingen (= stresshantering), maar ook bij het vinden van een nieuwe functie (= individueel-probleemgericht). Bovendien werden methoden uitgewerkt om reorganisaties zó aan te pakken dat individuele problemen zoveel mogelijk voorkómen worden (= organisatiegerichte aanpak).

In de tweede plaats kan ook één activiteit meerdere doelen hebben. Zo hebben cursussen in assertiviteit, d.w.z. leren opkomen voor jezelf, tot doel om problemen te voorkómen, door te voorkómen dat de werklast te hoog

wordt. Zij hebben ook als doel om het gevoel van eigenwaarde te vergroten, wat stresshantering bevordert.

In dit hoofdstuk worden de activiteiten beschreven vanuit een andere indeling. Deze indeling komt voort uit het feit dat de activiteiten verschillend zijn wat betreft de plaats in de organisatie waar het programma zijn invloed uitoefent. Ieder programma of iedere activiteit heeft een "brandpunt" in de organisatie waarop de beïnvloeding speciaal gericht is, en hierbij zijn verschillende mogelijkheden die grotendeels samenvallen met niveaus in de organisatie, namelijk:

1. De structuur van de organisatie
2. Het management
3. De taakstructuur en arbeidsomstandigheden
4. De leidinggevenden
5. De individuele werknemers

Dat men zich op een bepaalde plaats in de organisatie richt, sluit niet uit dat andere niveaus ook bij de activiteiten betrokken zijn. Zo zijn alle niveaus direct of indirect betrokken bij de eerder genoemde "transitiemanagement", de begeleiding van veranderingen. In dit voorbeeld is echter het belangrijkste doel de individuele werknemer zo goed mogelijk te begeleiden, zodat het zwaartepunt van de activiteiten hier op het vijfde niveau ligt. Het is belangrijk om te beseffen dat de plaats in de organisatie waarop de activiteiten hun invloed uitoefenen niet hoeft samen te vallen met de oorsprong van de problemen. Zo zal nog blijken dat een goede loopbaanbegeleiding ook problemen kan oplossen die voortkomen uit organisatieveranderingen.

Wij zullen de activiteiten hier beschrijven op grond van bovengenoemde vijfdeling. Hierbij zal alleen wanneer hier reden voor bestaat worden vermeld of een activiteit door instanties binnen het bedrijf wordt uitgevoerd, of door "externe deskundigen" (organisatie-adviesbureaus, zelfstandige therapeuten, en onderzoeksinstituten).

3. Methode van onderzoek

3.1. Vraagstelling

In dit hoofdstuk zullen wij een beschrijving geven van het onderzoek, en van de respondenten. Wellicht is het nuttig om de vraagstelling die wij proberen te beantwoorden hier in het kort te herhalen. Deze is tweeledig:

- Welke ervaringen zijn in Nederland opgedaan met betrekking tot het voorkómen en oplossen van werkstressproblemen?
- Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan naar aanleiding van deze ervaringen?

3.2. Inperking van de te beschrijven wijzen van aanpak

In het eerste hoofdstuk is "werkstress" zeer breed opgevat. Als onderdelen van het stressproces kunnen alle negatieve veranderingen in het sociale, lichamelijke, of psychische functioneren worden gezien die samenhangen met de werksituatie. Dit betekent dat ook de activiteiten die stress voorkómen of oplossen een zeer breed geheel vormen. Hieronder zijn in extremo alle activiteiten te vangen die erop gericht zijn het functioneren van personen in de organisatie te verbeteren. Dit maakt het voor ons noodzakelijk om een verdere inperking te maken van de te beschrijven activiteiten. Een mogelijkheid zou zijn om alleen activiteiten te beschrijven die *expliciet* zijn opgezet om individuele klachten over welzijn of gezondheid te voorkómen of op te lossen. Dit zou betekenen dat vele activiteiten waarbij het verband met stress niet van tevoren gelegd werd, maar die heel goed bruikbaar zijn in dit verband, zouden afvallen. Om deze reden hebben wij niet gekozen voor een dergelijke "harde" inperking.

Hiervoor in de plaats hebben wij als werkstress-activiteiten *alle* activiteiten opgevat die het effect hebben dat hierdoor welzijns- of gezondheidsproblemen van individuen voorkómen of opgelost worden, voor zover deze problemen een samenhang vertonen met het werk. Bovendien hebben wij als voorwaarde gesteld dat het verband met individuele problematiek door onze respondenten zelf moest worden gelegd. Dit laatste betekent dat ook activiteiten beschreven worden die niet specifiek zijn opgezet om werkstressproblemen te voorkómen of op te lossen, maar waarvan de respondenten spontaan zeiden dat hier een stressreducerend effect van uitging. De voorwaarde dat het verband met stress door de respondenten zelf moest worden gelegd, heeft onvermijdelijk een subjectief element in de resultaten gebracht. Door sommigen werd bijvoorbeeld het belang van sociale teams benadrukt, terwijl in andere bedrijven, waar ook sociale teams functioneren, dit niet genoemd werd. Zolang wij echter geen uitspraken doen over aantallen lijkt deze vertekening geen groot bezwaar. Dat ergens iets niet genoemd wordt, wil niet zeggen dat de activiteit niet bestaat, maar kan ook betekenen dat het verband met stress er niet werd gelegd.

3.3. Opzet van het onderzoek

3.3.1. *Fasering*

Het onderzoek werd uitgevoerd in twee fasen: een eerste fase waarin op zo breed mogelijke schaal werd geïnventariseerd wat er in ons land gebeurt op het gebied van werkstress-preventie en -interventie en een tweede fase waarin op een aantal plaatsen dieper op de ervaringen werd ingegaan. In de loop van het project is besloten de twee fasen minder te scheiden dan oorspronkelijk de bedoeling was, zowel in tijd als wat betreft doelstelling.

Het was de bedoeling dat in de eerste fase een eerste, globale indruk verkregen zou worden van de stand van zaken in ons land, terwijl in de tweede fase een aantal ervaringen nader beschreven zouden worden die informatief voor anderen zouden kunnen zijn. De eerste fase zou volgens de oorspronkelijke planning een schriftelijke enquête omvatten. Er zou niet worden gestreefd naar volledigheid, maar wel naar het opsporen van de belangrijkste en meest informatieve initiatieven. Uiteindelijk is de schriftelijke enquête vervangen door een telefonische, en wel om de volgende redenen:

1. De brede vraagstelling leent zich slecht voor een korte, eenvoudig in te vullen vragenlijst. Er is gekozen voor een globale omschrijving van het begrip stress, en een brede afbakening van de gezochte activiteiten. Dit geeft problemen bij het samenstellen van een vragenlijst. Deze zou óf uit een groot aantal vragen moeten bestaan, die voor het grootste deel maar voor een beperkt aantal van de respondenten van belang zouden zijn, óf uit een aantal algemene vragen die vaak algemeen en weinig informatief ingevuld zouden worden. Een telefonische enquête aan de hand van halfgestructureerde vragen leent zich beter voor dit type onderzoek. Hierbij zijn verduidelijkingen en toespitsingen op de individuele situatie beter mogelijk. Bovendien is het in een telefonische enquête eenvoudiger om activiteiten op te sporen die niet specifiek met stress te maken hebben, maar wel in dit verband van belang kunnen zijn. Gedeeltelijk open telefonische gesprekken passen met andere woorden beter bij de open, zoekende vraagstelling.
2. De verwachting was dat een schriftelijke enquête een lagere respons zou geven dan een telefonische enquête. Dit is een algemene ervaring, maar wij verwachtten dat dit hier zeker het geval zou zijn, gezien de gesignaleerde problemen bij het maken van een korte, eenvoudige vragenlijst.

Het grote bezwaar van een telefonische enquête is dat zij zeer arbeidsintensief is. Het kost veel tijd om de betrokkenen aan de telefoon te krijgen, en ook de gesprekken kunnen tijdrovend zijn. Hier tegenover staat dat in de praktijk bleek dat deze telefonische gesprekken vaak zoveel informatie verschafden dat een face-to-face gesprek niet meer noodzakelijk leek.

De telefoongesprekken leverden informatie op die oorspronkelijk pas in de tweede fase verzameld zou worden.

3.3.2. Beschrijving van de eerste fase

De procedure in de eerste fase was als volgt. Aan 38 bedrijven, instellingen en deskundige instanties werd een brief gestuurd waarin aangekondigd werd dat men na ongeveer een week zou worden opgebeld. Bij deze brief was een korte introductie van het onderzoek toegevoegd. In deze brief stonden de vijf vragen vermeld die in het gesprek aan de orde zouden komen, en de toegevoegde introductie bevatte een checklist van activiteiten waarin wij geïnteresseerd waren. De vijf vragen luidden:

1. Welke ervaring hebt U of anderen in Uw bedrijf opgedaan op het gebied van preventie en interventie van werkstress, voor zover deze ervaring voor andere geïnteresseerden van belang zou kunnen zijn?
2. Hebt U plannen in bovenstaande richting?
3. Bent U eventueel bereid Uw ervaringen en plannen in een gesprek nader toe te lichten?
4. Beschikt U over relevant informatiemateriaal dat voor ons ter inzage zou kunnen zijn?
5. Kent U anderen binnen of buiten Uw bedrijf die actief zijn op het gebied van stresspreventie en -interventie?

Van alle benaderde personen of instellingen bestond het vermoeden dat men actief was op het terrein van stresspreventie en -interventie. Dit vermoeden was ontstaan op basis van:

- Eerdere contacten
- Literatuur (Tijdschrift voor Sociale Gezondheidszorg, Gedrag en Gezondheid)
- Deelname aan werkgroepen (Werkgroep Klinische A & O psychologie, International Committee on Occupational Mental Health, Werkgroep Psychosociale Factoren van Hart en Vaatziekten)
- Van enkele grote bedrijven werd bij voorbaat verwacht dat men actief zou zijn
- Sneeuwbalmethode: op basis van de laatste vraag in het interview werden weer nieuwe adressen aangeschreven.

De benaderde instanties zijn globaal in vijf groepen te verdelen:

1. Grote bedrijven
2. Bedrijfsgezondheidsdiensten
3. Psychotherapeuten
4. Organisatie-adviesbureaus
5. Universitaire onderzoekers

Er werd niet naar gestreefd om reeds bij de start van het onderzoek over een volledige lijst van belangrijke namen te beschikken, omdat wij verwachtten dat de sneeuwbalmethode (vraag 5 in het interview) er voor zou zorgen dat op den duur de meeste activiteiten die van belang zouden zijn opgespoord zouden worden.

De telefonische gesprekken werden afwisselend gevoerd door de eerste en de derde auteur. Wanneer ons bij de benaderde instantie de naam van iemand

bekend was die actief was op stressgebied, werd met deze persoon contact opgenomen, in andere gevallen werd de brief gericht aan het hoofd personeelszaken. In dit laatste geval werd verzocht de brief door te sturen indien binnen het bedrijf een andere, meer in aanmerking komende gesprekspartner werkzaam was.

De ervaring leerde dat de gevolgde procedure uiterst tijdsintensief was, zoals wel was verwacht, maar zeer veel informatie en een goede respons opleverde. Het kostte veel tijd om de bedoelde personen aan de telefoon te krijgen, maar wanneer dit eenmaal gelukt was, was de medewerking zeer goed. De gesprekken duurden over het algemeen een half uur tot twee uur, en de indruk ontstond dat men open en met veel plezier zijn ervaringen overbracht. Ook wie geen activiteiten ontplooidde had toch belangstelling voor het onderzoek en wilde graag op de hoogte blijven van de resultaten. Weigeringen om inlichtingen te verstrekken kwamen niet voor.

De sneeuwbalmethode leek goed te voldoen: enerzijds werden interessante activiteiten opgespoord die ons nog niet bekend waren, anderzijds werd vaak naar dezelfde activiteiten verwezen. Dit laatste rechtvaardigt het vermoeden dat de belangrijkste activiteiten opgespoord zijn.

3.3.3. *Beschrijving van de tweede fase*

Op grond van de telefoongesprekken werden veertien instanties uitgekozen om uitgebreider op de ervaringen in te gaan. Eerder is reeds opgemerkt dat beide fasen in sterkere mate in elkaar overgingen dan oorspronkelijk de bedoeling was. Dit gebeurde in twee opzichten. In de eerste plaats waren de telefoongesprekken vaak zo uitgebreid dat een gesprek in de tweede fase niet meer nodig leek. Dit was vooral het geval wanneer de activiteiten nog in het beginstadium verkeerden en/of schriftelijk informatiemateriaal beschikbaar was. In de tweede plaats werd besloten om na de start van de tweede fase telefonisch activiteiten te benaderen waarvan later kennis genomen werd. De eerste fase werd dus niet geheel afgesloten bij de start van de tweede fase.

Bijlage 1 bevat een lijst van bedrijven en instanties die benaderd werden voor de tweede fase. (N.B.: aan alle betrokkenen is toestemming gevraagd om op deze lijst te worden vermeld. Niemand had hier bezwaar tegen). Deze instanties werden uitgekozen op basis van de volgende criteria: in de eerste plaats moesten de activiteiten van belang zijn voor anderen door hun originaliteit, generaliseerbaarheid of veelbelovendheid. In de tweede plaats werd er voor gezorgd dat de gesprekspartners een zo heterogeen mogelijke groep vormden. In de derde plaats vielen activiteiten af waarvan de indruk bestond dat de eerste fase reeds voldoende informatie had opgeleverd.

De instanties waarmee afspraken werden gemaakt kregen vóór het gesprek een brief waarin de belangrijkste onderwerpen die aan de orde zouden komen werden vermeld. De gesprekken werden gevoerd door twee personen, waarbij de drie auteurs elkaar afwisselden. De respondenten waren over het algemeen dezelfde personen als waarmee telefonisch al gesproken was.

De gesprekken werden op de band opgenomen. De hoofdpunten die aan de orde kwamen waren:

1. De eigen activiteiten: achtergronden en verloop.
2. De voorwaarden voor welslagen van de activiteiten.
3. De vraag wordt gesteld wat men idealiter zou willen doen, gezien eigen ervaringen en ontwikkelingen in het bedrijf, indien men de vrije hand zou hebben.

Gezien de grote informatieve waarde van mislukkingen, werden hiervan, indien mogelijk, voorbeelden gevraagd. Verdere punten die aan de orde kwamen waren: evaluatiemomenten binnen de activiteiten, preventie en/of interventie, individuele en/of structurele activiteiten.

Na afloop van ieder gesprek werd een samenvatting gemaakt die ter goedkeuring aan de betrokkene is toegezonden. Met betrekking tot de anonimiteit zijn de volgende afspraken gemaakt:

- de rapportage is anoniem: voor uitgebreide beschrijvingen van bepaalde activiteiten wordt eerst toestemming gevraagd;
- schriftelijk informatiemateriaal dat ter inzage wordt gegeven is vertrouwelijk, tenzij anders wordt afgesproken;
- er wordt wel een lijst van gesprekspartners gepubliceerd. Dit om anderen in staat te stellen contact op te nemen met deskundigen.

Wie hiertegen bezwaar zou hebben, zou niet op de lijst worden vermeld. Dit is niet voorgekomen.

3.4. Enkele gegevens over de respondenten

In totaal hebben wij 38 bedrijven en instellingen benaderd. Eerder is reeds opgemerkt dat de benaderde instanties als volgt in te delen zijn: bedrijven en overheidsinstellingen; gezamenlijke (dat wil zeggen niet aan één bedrijf verbonden) bedrijfsgezondheidsdiensten, organisatie-adviesbureaus, zelfstandig werkende therapeuten, en onderzoeksinstellingen. Niemand gaf te kennen om niet aan het onderzoek mee te willen werken, wel gebeurde het drie maal dat het, ondanks herhaalde pogingen, niet lukte om de gewenste persoon te spreken te krijgen. In totaal hebben wij dus informatie ontvangen van 35 bedrijven en instellingen. Binnen de 35 geïnterviewde instanties kan een tweedeling worden gemaakt tussen enerzijds de bedrijven, overheidsinstellingen en bedrijfsgezondheidsdiensten en anderzijds de organisatie-adviesbureaus, therapeuten en onderzoeksinstellingen. De laatste groep kan worden gekarakteriseerd als "externe deskundigen", die hun diensten aanbieden aan de eerste groep. Wij rekenen de BGD'en als behorende bij de eerste groep, omdat zij een vaste band hebben met de bedrijven. Deze eerste groep kan worden aangeduid als "bedrijfsleven". In tabel 3.1 zijn de aantallen per categorie vermeld.

Tabel 3.1. Bedrijven en instellingen die aan het onderzoek meededen

Bedrijf	11	} "Bedrijfsleven"	21
Overheidsinstellingen	8		
Gezamenlijke BGD'en	2		
Organisatie adviesbureaus	5	} "Externe deskundigen"	14
Zelfstandige therapeuten	4		
Onderzoeksinstellingen	5		
Totaal	35		35

De bedrijven en overheidsinstellingen werden in vijftien van de negentien gevallen benaderd via het hoofd van de afdeling Personeelszaken. In de overige vier gevallen was de naam bekend van iemand binnen het bedrijf die zich bezig hield met het onderwerp werkstress, en deze werd dan rechtstreeks benaderd. Zoals al is vermeld werd men schriftelijk benaderd, met het verzoek om de brief door te sturen, wanneer er iemand in het bedrijf zou zijn die ons beter zou kunnen inlichten. Dit laatste gebeurde in de meeste gevallen. Wanneer de brief niet doorgestuurd werd en wij dus met het hoofd Personeelszaken spraken, was dat in de meeste gevallen omdat er geen activiteiten op het gebied van werkstress plaatsvonden.

Uiteindelijk hebben wij, wat betreft de eerste (telefonische) fase van het onderzoek met hetzij iemand van de afdeling Bedrijfsgezondheidszorg (een psycholoog of bedrijfsarts), hetzij iemand van de afdeling Personeelszaken of iemand van de Psychologische Dienst gesproken. De aantallen zijn vermeld in tabel 3.2. Uit de tabel is af te lezen, dat werkstress opvallend vaak als een onderwerp voor de bedrijfsgezondheidsdienst wordt gezien.

Tabel 3.2. Telefonisch geïnterviewde afdelingen binnen de 19 bedrijven en overheidsinstellingen (soms meer dan één per instelling)

Bedrijfsgezondheidszorg (soms geïntegreerd met Bedrijfpsychologie)	11
Personeelsafdeling	7
Bedrijfpsychologie (voorzover niet geïntegreerd in Bedrijfsgezondheidszorg)	3

Op grond van de informatie uit de telefoongesprekken in de eerste fase werden afspraken gemaakt met veertien instanties. Dit waren de instanties die de meeste ervaring hadden op het gebied van werkstress. Het waren vier bedrijven, vier overheidsinstellingen, drie organisatie-adviseurs, twee therapeuten en één Bedrijfsgezondheidsdienst (zie bijlage 1).

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen wij een overzicht geven van de activiteiten die wij hebben gevonden met betrekking tot het voorkómen en oplossen van werkstress. In de eerste vijf paragrafen worden activiteiten beschreven en besproken. In paragraaf 4.6. wordt op de effectiviteit van de activiteiten ingegaan, aan de hand van wat de respondenten zelf opmerkten. Het hoofdstuk wordt besloten met een korte bespreking van de gevonden activiteiten in het licht van de literatuur zoals die in hoofdstuk 2 besproken is.

In hoofdstuk 2 hebben wij beschreven dat in de stressliteratuur een onderscheid wordt gemaakt tussen omgevingsgerichte wijzen van aanpak, wijzen van aanpak die zich richten op het oplossen van individuele problemen, en wijzen van aanpak die stresshantering bevorderen. In de loop van ons onderzoek bleken de activiteiten van onze respondenten niet op een duidelijke manier in te delen in deze categorieën. Dit had twee redenen.

In de eerste plaats was er vaak geen sprake van gescheiden activiteiten maar van samenhangende programma's, bestaande uit diverse onderdelen. Dit was bijvoorbeeld het geval bij een programma voor de systematische begeleiding van veranderingsprocessen, dat we later uitgebreid zullen beschrijven ("transitiemanagement", zie paragraaf 4.5.). In dit programma worden werknemers begeleid bij het verwerken van veranderingen (= stresshantering), maar ook bij het vinden van een nieuwe functie (= individueel-probleemgericht). Bovendien werden methoden uitgewerkt om reorganisaties zó aan te pakken dat individuele problemen zoveel mogelijk voorkómen worden (= organisatiegerichte aanpak).

In de tweede plaats kan ook één activiteit meerdere doelen hebben. Zo hebben cursussen in assertiviteit, d.w.z. leren opkomen voor jezelf, tot doel om problemen te voorkómen, door te voorkómen dat de werklast te hoog wordt. Zij hebben ook als doel om het gevoel van eigenwaarde te vergroten, wat stresshantering bevordert.

In dit hoofdstuk worden de activiteiten beschreven vanuit een andere indeling. Deze indeling komt voort uit het feit dat de activiteiten verschillend zijn wat betreft de plaats in de organisatie waar het programma zijn invloed uitoefent. Ieder programma of iedere activiteit heeft een "brandpunt" in de organisatie waarop de beïnvloeding speciaal gericht is, en hierbij zijn verschillende mogelijkheden die grotendeels samenvallen met niveaus in de organisatie, namelijk:

1. De structuur van de organisatie
2. Het management
3. De taakstructuur en arbeidsomstandigheden
4. De leidinggevenden
5. De individuele werknemers

Dat men zich op een bepaalde plaats in de organisatie richt, sluit niet uit dat andere niveaus ook bij de activiteiten betrokken zijn. Zo zijn alle niveaus di-

rect of indirect betrokken bij de eerder genoemde "transitiemanagement", de begeleiding van veranderingen. In dit voorbeeld is echter het belangrijkste doel de individuele werknemer zo goed mogelijk te begeleiden, zodat het zwaartepunt van de activiteiten hier op het vijfde niveau ligt. Het is belangrijk om te beseffen dat de plaats in de organisatie waarop de activiteiten hun invloed uitoefenen niet hoeft samen te vallen met de oorsprong van de problemen. Zo zal nog blijken dat een goede loopbaanbegeleiding ook problemen kan oplossen die voortkomen uit organisatieveranderingen.

Wij zullen de activiteiten hier beschrijven op grond van bovengenoemde vijfdeling. Hierbij zal alleen wanneer hier reden voor bestaat worden vermeld of een activiteit door instanties binnen het bedrijf wordt uitgevoerd, of door "externe deskundigen" (organisatie-adviesbureaus, zelfstandige therapeuten, en onderzoeksinstellingen).

4.1. De structuur van de organisatie

Door verschillende respondenten werd opgemerkt, dat in een platte organisatievorm met open communicatie weinig stress ontstaat. Geen van de respondenten vermeldde echter dat het was voorgekomen dat met het oog op werkstress de organisatievorm was aangepast. Het goed functioneren van het bedrijf was altijd de reden om een dergelijke organisatievorm na te streven. Dat stress dan minder kans krijgt werd als een bijkomend voordeel gezien. Als hulpmiddel bij het verbeteren van de communicatie werd enkele malen een vertrouwenspersoon genoemd. Hierop gaan wij nu in het kort in.

het aanstellen van een vertrouwenspersoon

In twee bedrijven was in iedere afdeling iemand aangesteld, waarbij men met werkproblemen terecht kon, en die de plicht had om de problemen op een hoger niveau aan de orde te stellen. Deze vertrouwenspersonen hadden een belangrijke functie naar de organisatie toe (problemen werden eerder bekend, ideeën en oplossingen uit de praktijk hebben meer kans naar boven in de organisatie door te dringen) en ook naar de individuele werknemers toe (men heeft een "praatpaal", het gevoel serieus genomen te worden neemt toe).

Een speciaal voorbeeld betreft iemand die aangesteld werd als vertrouwenspersoon voor ongewenste intimiteiten.

In de gevallen, waarbij een vertrouwenspersoon functioneerde, waren de ervaringen zeer gunstig.

4.2. Het management

advisering van managers over stress

Vooraf de respondenten uit organisatie-adviesbureaus en uit de bedrijfsgezondheidszorg noemden het als een belangrijk element in de bestrijding van

stress, dat duidelijk gemaakt werd aan het management wat de sociale en psychologische gevolgen zijn van organisatorische en technische beslissingen, en dat met deze gevolgen expliciet rekening wordt gehouden. Zij noemden dan ook de advisering over stress aan management als een belangrijk onderdeel van hun activiteiten. Het management weet wel dat het menselijk aspect belangrijk is, maar het is vaak uiterst moeilijk om bijvoorbeeld te bepalen wat de psychologische gevolgen voor de werknemers zullen zijn van een beslissing. Zo kunnen de mogelijkheden tot sociaal contact, en daarmee de arbeidssatisfactie, veranderen wanneer van vaste werkteams, die assemblagewerkzaamheden verrichten, wordt overgegaan op geautomatiseerde productie met alleen controle- en regelwerk. In dit verband werd het grote belang genoemd van een multidisciplinaire inbreng bij beleidsbeslissingen, waarbij bijvoorbeeld een bedrijfsarts en/of een klinisch psycholoog speciaal alert is op mogelijke psychische of lichamelijke gevolgen.

voorlichting aan management

Het verschil tussen voorlichting en advisering is, dat advisering betrekking heeft op hulp bij concrete beslissingen, terwijl voorlichting erop gericht is om algemene basiskennis bij te brengen. Op enkele plaatsen werden aan managers cursussen of voorlichtingsbijeenkomsten gegeven over stress. Onderwerpen van deze cursussen waren over het algemeen: wat is stress; waardoor wordt het veroorzaakt en/of in stand gehouden; wat valt er tegen te doen? Dergelijke cursussen werden soms in blokvorm (1 dag), soms over langere tijd uitgesmeerd (4 x 2 uur) gebracht.

Een voorbeeld van een voorlichtingsprogramma was als volgt:

Een respondent verzocht de deelnemers aan de cursus "stressmanagement" om vóór de cursus een boek over stress te lezen, zodat de vier middagen een praktisch karakter zouden krijgen. Er werd tijdens de cursus een film getoond en er werd gesproken over de verschijnselen van overspannenheid, over het aandeel van de persoon (stressgevoeligheid, type-A gedrag) en over het aandeel van de arbeidssituatie (bedrijfsstressoren). Preventie- en interventiemogelijkheden werden vooral besproken in het kader van leiderschapsprocessen. De cursusleider probeerde de nadruk te leggen op een goede informatie-overdracht, een goed feedback-systeem en het betrekken van medewerkers bij veranderingsprocessen. De deelnemers moesten ook een eigen casus inbrengen en deze proberen op te lossen in een rollenspel. Door dit soort oefeningen konden de deelnemers "ervaren" hoe verschillende leiderschapsprocessen een bijdrage kunnen leveren bij het ontstaan van stress en ook welke middelen zij zelf hebben om er iets aan te doen.

De meningen over dergelijke cursussen waren verdeeld. Een respondent, die zelf zeer frequent een dergelijke cursus vanuit de bedrijfsgezondheidszorg gaf, constateerde dat de belangstelling voor de cursus opvallend groot was, maar dat hij zijn twijfels had over het effect ervan. Volgens hem was het niet

voldoende mogelijk om arbeidsorganisatorische aspecten bij de cursus te betrekken. Volgens een andere respondent veroorzaakten theoretische verhalen over werkstress vaak wat irritatie, omdat men het wel ongeveer wist, en er "verder in de praktijk niets aan had".

Meer in het algemeen bleek, dat voorlichting niet effectief werd gevonden, wanneer de kennis niet direct toepasbaar gemaakt werd. Er werden twee manieren aangegeven om de kennis beter toepasbaar te maken. De eerste manier was om de bedrijfsleiding aan te spreken op de persoonlijke problemen, die men zelf heeft, en zo duidelijk te maken hoe stress werkt. De tweede manier was om de kennis aan te bieden als onderdeel van een meer uitgebreid programma, waarbij deze kennis als achtergrond dient om bijvoorbeeld bepaalde vaardigheden te leren. Van een geïsoleerde cursus werd door de meeste respondenten weinig effect verwacht.

De voorlichting werd zowel door "externe deskundigen", als door personen binnen de organisatie verzorgd.

4.3. De taakstructuur en arbeidsomstandigheden

analyse en verandering van taken

Taken kunnen om verschillende redenen belastend zijn. Zo kunnen de eisen die gesteld worden, belastend zijn. Belastend kan hier ook betekenen: te monotoon of te onzeker. Hiernaast kunnen de taken zodanig zijn, dat andere menselijke behoeften in het gedrang komen (onvoldoende sociaal contact, onvoldoende ontplooiingsmogelijkheden).

Hoewel niemand van de informanten ontkende, dat een taak stress kan veroorzaken, noemden slechts enkelen dit aspect expliciet als aanknopingspunt voor stressbestrijding. Een respondent noemde een onderzoek naar perceptief-mentale belasting. Enkele anderen gingen in op het belang van taakanalyse, maar zeiden erbij, dat het verband met stress nooit expliciet gelegd werd.

onderzoek naar problematische arbeidssituaties

Een groot deel van onze respondenten had ervaring met een vorm van onderzoek naar problematische arbeidssituaties. Dergelijk onderzoek kan variëren in de mate van detaillering. Onderzoek kan louter tot doel hebben om probleemsituaties op te sporen, zonder dat de preciese oorzaken van de problemen opgespoord worden. Onderzoek kan ook gericht zijn op het vinden van oorzaken of oplossingen. Wij hebben de volgende vormen van onderzoek aangetroffen.

De meeste respondenten hadden ervaring met ad hoc onderzoek naar (mogelijke) probleemgroepen. De instrumenten, die hiervoor gebruikt werden, waren vaak zelf opgestelde vragenlijsten. Daarnaast werd onder andere gebruik gemaakt van de Vragenlijsten Persoonlijk Functioneren in Arbeidssituaties (zie Dijkstra et al., 1981), de Vragenlijst Organisatie Stress

(zie Reiche & Van Dijkhuizen, 1980), en de Vragenlijst Organisatie Stress-Doetinchem (een bewerking van de eerder genoemde VOS, zie Bergers et al., 1986a en 1986b). Deze drie vragenlijsten geven een overzicht van de belangrijkste knelpunten in het functioneren, zoals die door de werknemers zelf worden aangegeven. Ook werden vragenlijsten gebruikt die bedoeld zijn om een beschrijving te geven van arbeidstaken zonder dat van problemen sprake hoeft te zijn (zie Algera, 1981).

Binnen de meeste bedrijven werd ook periodiek onderzoek gedaan, vooral door de bedrijfsgezondheidsdienst. Hiervoor werd meestal de zogenaamde Groene Lijst gebruikt, een gecombineerde gezondheids- en werkomstandighedenvragenlijst (zie Van Putten et al., 1988). Deze vragenlijst werd meestal voor individuele diagnostiek gebruikt, maar geeft ook informatie over groepen werknemers of over de werksituatie. Het gebruik van deze vragenlijst voor dit doel neemt toe: verschillende respondenten waren er onlangs mee begonnen of hadden plannen in deze richting. Dit betekent, dat de ervaringen met deze manier van werken nog beperkt zijn. Over het algemeen hebben de periodieke onderzoeken een periodiciteit van 3 tot 5 jaar. Vaak doen alleen de werknemers boven een bepaalde leeftijd, bijvoorbeeld 35 jaar, aan het onderzoek mee.

Naast vragenlijstonderzoek, en een daaraan gekoppelde medische keuring, kennen bedrijfsgezondheidsdiensten ook vaak het zogenaamde "bedrijfssurvey". Dit is een systematische beoordeling van de werksituatie door de bedrijfsarts, aan de hand van een werkplekbezoek en een checklist. De koppeling van vragenlijst en survey verliep volgens de respondenten nog moeizaam.

Tenslotte werd op diverse plaatsen het ziekteverzuim of het verloop gehanteerd als indicatie van het bestaan van problemen. Dit laatste geeft uiteraard geen aanwijzingen over de aard van de problemen en het moet dan ook vooral worden gezien als een eerste stap of als aanvullende informatie.

Een instelling heeft in het verleden expliciet onderzoek gedaan naar de mate waarin stress binnen de instelling voorkomt en naar de wijze waarop deze het beste aangepakt kan worden. Een centrale afdeling voor sociaal-wetenschappelijk onderzoek voerde samen met de Bedrijfsgezondheidsdienst het onderzoek uit naar de mogelijkheden om stress binnen de bestaande kanalen te signaleren. De resultaten van het onderzoek lieten zien dat "stress een niet te verwaarlozen probleem is", dat tot verhoging van het ziekteverzuim kan leiden. Men concludeerde dat aanwijzingen omtrent stress te verkrijgen zijn met cijfers over ziekteverzuim en met behulp van signalen van hulpverleners (bedrijfsarts, bedrijfsmaatschappelijk werkers).

Deze hulpverleners, kunnen vanuit praktijkervaring en kennis van verzuimstatistieke signalen doorgeven en maatregelen of eventueel nader onderzoek voorstellen aan het management. Indien relevant kunnen signalen

doorgegeven worden naar bijvoorbeeld een centrale afdeling Sociale Zaken, die maatregelen en/of nader onderzoek kan aanbevelen. Afhankelijk van o.a. praktische overwegingen kan dergelijk onderzoek bestaan uit bijvoorbeeld een analyse van taken en werkomstandigheden of het meten van mentale belasting.

Het hierboven gegeven voorbeeld is te zien als een poging tot het opzetten van een continu "monitoring" systeem. In dit verband werden genoemd: continue registratie en analyse van ziekteverzuim, van verloop en van spreekuurbezoek aan de bedrijfsarts. Ook werd op één plaats nagegaan of de dagelijkse ervaringen van bedrijfsmaatschappelijk werkenden een basis kunnen vormen voor continue monitoring.

Een continu monitoringsysteem was nog nergens uit de experimentele fase gekomen. Bepalend voor de bruikbaarheid lijkt de vraag of de kwaliteit van de gegevens voldoende is en of de mate van detaillering zinvolle interpretatie toelaat.

Enkele respondenten waren van mening dat hun bedrijf voldoende open was om knelpunten ook zonder systematisch onderzoek bekend te laten zijn.

verbreding van het aanbod aan functies

Het kan gebeuren, dat op een gegeven moment een werknemer zijn functie niet meer aankan. Dit kan komen doordat de eisen van het werk veranderen, bijvoorbeeld na automatisering, of doordat de draagkracht van de werknemers verandert (doordat hij ouder of minder valide wordt). Het is ook mogelijk, dat er zodanige verstoringen in de onderlinge verhoudingen ontstaan, dat het onwenselijk is dat de werknemer zijn oude functie behoudt.

In deze gevallen kan overplaatsing naar een andere functie uitkomst bieden. Een dergelijke (meestal lichtere) functie moet dan echter ook beschikbaar zijn. In één bedrijf liepen activiteiten die expliciet gericht waren op het creëren van een breed functie-aanbod.

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

Het bleek mogelijk om op een dergelijke manier het aanbod aan alternatieve functies aanzienlijk te verbreden. Hierbij deden zich echter soms problemen voor doordat het project in botsing kwam met de belangen van de organisatie.

Zo kwam in één geval het idee naar voren om after-sales onderhoud aan de producten, die door dealers werd verricht, binnen het bedrijf te laten doen. Een gevolg hiervan zou echter zijn dat het bedrijf zijn eigen afnemers (namelijk de dealers) zou gaan beconcurreren. Dit was niet acceptabel. In een ander geval zouden bepaalde elektronische onderdelen, die van de sociale werkplaats werden betrokken, binnen de organisatie worden gemaakt. Het bleek echter dat daardoor de onderdelen duurder werden dan wanneer de sociale werkplaats deze vervaardigde, wat eveneens niet acceptabel was.

4.4. De leidinggevenden

De meeste respondenten benadrukten de centrale rol van de leidinggevenden bij het ontstaan en bestrijden van werkstress. Als middel om leidinggevenden wat dit betreft te beïnvloeden, werden vooral cursussen genoemd.

cursussen mensgericht leidinggeven

Mensgericht leidinggeven staat tegenover taakgericht leidinggeven. In het eerste geval staat een optimaal functioneren van de individuele werknemer centraal, in het tweede geval een goede taakvervulling. Volgens diverse respondenten is een mensgerichte wijze van leidinggeven de beste manier om stress te voorkómen. Bovendien zou deze stijl van leidinggeven ook een goede taakvervulling bevorderen. Een te sterke benadrukking van de belangen van het werk zou het functioneren van de afdeling niet ten goede komen en daardoor juist een goede taakvervulling tegengaan. Anderzijds is deze stijl van leidinggeven iets, dat aan leidinggevenden vaak geleerd moet worden. Veel leidinggevenden zijn in de eerste plaats vakspecialisten en zijn door een goede taakvervulling opgeklommen tot een leidinggevende positie en daardoor sterk gericht op het werk. Verschillende organisatie-adviesbureaus boden cursussen aan in dit verband, over het algemeen als onderdeel van uitgebreidere cursussen in leiderschapsvaardigheden.

cursussen "stressonderkenning"

Een cursus "onderkennen van stress" ligt in het directe verlengde van de vorige cursus. Leerdoel is hierbij om aan leidinggevenden te leren signalen van stress bij ondergeschikten te onderkennen, en hierop adequaat te reageren. Diverse respondenten boden een dergelijke cursus aan als onderdeel van een algemene cursus over stress. Er bestond één cursus die specifiek gericht was op stressonderkenning. Deze cursus was ten tijde van het onderzoek nog in de voorbereidingsfase.

Zonder expliciet een cursus stressonderkenning te geven, wordt er ook aandacht besteed aan stress in verschillende onderdelen van een bepaalde leiderschapsopleiding. Men probeert de deelnemers duidelijk te maken wat men concreet onder stress verstaat en stimuleert hen om vanuit eigen er-

varingen spanningsverschijnselen te onderkennen bij zichzelf en bij anderen. Om bewust te worden van de eigen bijdrage aan stress van anderen, wordt een vragenlijst gebruikt ("15 middelen om iemand te stressen"), waarbij onheilspellende gedachten en uitspraken gehanteerd worden.

In de cursus wordt weinig theorie gegeven. De nadruk ligt op praktische oefeningen om stress-signalen te leren onderkennen en om omgangsvormen te veranderen, zodat openheid over stress mogelijk wordt. Met veranderingen in omgangsvormen probeert men ook het vragen en geven van steun tussen collega's en chef te bevorderen. De cursusleider is van mening dat de aanvaarding van de groep het belangrijkste medium is. Als deze cursus aan een bestaande groep uit één bedrijf gegeven wordt, heeft deze een "team-building" functie die de leden dichter bij elkaar brengt.

overige cursussen aan leidinggevenden

Algemene cursussen in leiderschapsvaardigheden konden volgens onze respondenten werkstress voorkómen, omdat het functioneren van de leidinggevende daardoor verbeterde. Dergelijke cursussen werden zowel door respondenten binnen de organisaties, als door externe deskundigen gegeven. Het verband met werkstress is echter te indirect om hier verder op in te gaan.

4.5. De individuele werknemer

de aannamekeuring

Diverse respondenten noemden het belang van een goede psychologische aannamekeuring als middel om stress te voorkómen. Een psychologische keuring kan dit doel op de volgende wijze dienen:

- door na te gaan of het werk in overeenstemming is met de mogelijkheden en verwachtingen van de sollicitant. De eisen die het werk stelt kunnen voor een bepaalde werknemer te hoog of te laag zijn. In beide gevallen kan stress ontstaan: hetzij door overbelasting, hetzij door onderbelasting;
- een speciaal geval vormt het meten van "*stressgevoeligheid*". Diverse respondenten noemden dit als iets waar een toenemende vraag naar is vanuit de organisaties. Dit is vooral het geval voor "*stressgevoelige*" functies. Eén respondent maakte bij deze meting gebruik van een gestandaardiseerde en genormeerde testbatterij, die deels vertaald is uit het Engels en deels zelf ontwikkeld is door het Nederlands Instituut voor Psychotechniek. Andere respondenten beoordeelden stressgevoeligheid aan de hand van een gesprek en van observaties bij algemene psychologische tests. In enkele gevallen hanteerde men voor goed- of afkeuring vaste, aan de functie gerelateerde, normen. Meestal werd deze beslissing genomen op grond van de persoonlijke inschatting door de beoordelaar. Een enkele keer maakte een meting deel uit van de *medische* aanstellingskeuring.

De medische aanstellingskeuring verschilt van de psychologische keuring in zoverre dat over het algemeen de medische keuring deel uitmaakt van de *aanstellingsprocedure*, terwijl de psychologische keuring onderdeel is van de *selectieprocedure*. Een keuring als onderdeel van de aanstellingsprocedure is bedoeld voor iemand die in principe aangenomen is. De keuring is dan alleen bedoeld om onaanvaardbare gevolgen voor de keuring of voor het bedrijf uit te sluiten. Een keuring als onderdeel van de selectieprocedure heeft tevens tot doel om de meest geschikte kandidaat te selecteren. Voor zover stress een gezondheidsrisico is, zijn voor een "stresskeuring" in principe beide mogelijk en beide kwamen ook in de praktijk voor;

- tenslotte kan de aannamekeuring stress voorkomen, doordat zij deel uitmaakt van een goede *loopbaanplanning* (zie de volgende paragraaf). Dit betekent, dat niet zozeer wordt nagegaan of de sollicitant geschikt is voor één specifieke functie, maar of hij geschikt is voor een loopbaan binnen het bedrijf.

De respondenten die de keuring uitvoerden waren altijd psycholoog of organisatie-adviseur.

loopbaanplanning en -begeleiding

Een goede loopbaanplanning en -begeleiding werd door diverse respondenten beschreven als de belangrijkste methode om werkstress te voorkomen of op te lossen. Een goede begeleiding kan voorkomen, dat een werknemer "vastloopt" in zijn carrière doordat verwachtingen niet uitkomen of mogelijkheden niet worden gerealiseerd.

Een goede loopbaanbegeleiding kan ook op andere manieren stressproblemen voorkomen of oplossen. In ieders loopbaan doen zich veranderingen voor. Of deze verandering nu door persoonlijke factoren veroorzaakt wordt zoals pensionering, of door organisatiefactoren zoals reorganisatie of afvloeiingen, in beide gevallen kunnen zij onder ongunstige omstandigheden persoonlijke problemen veroorzaken. Een goede planning en begeleiding kan dergelijke problemen voorkomen.

Verschillende respondenten gaven aan, dat de begeleiding er op gericht moet zijn dat de *flexibiliteit* van de werknemers wordt bevorderd. Werknemers moeten er op voorbereid worden, dat veranderingen onvermijdelijk zijn en dat men niet gedurende de hele loopbaan hetzelfde werk zal doen. Wanneer echter van werknemers *flexibiliteit* gevraagd wordt om een andere invulling aan het werk te geven, dan zal de organisatie de *veiligheid* en *zekerheid* moeten bieden, dat men ook aan de slag blijft. Dit betekent, dat de flexibiliteit beloond moet worden met de zekerheid van een passende functie. In een eerdere paragraaf hebben wij al vermeld, dat dit bijvoorbeeld mogelijk is door systematisch te zorgen voor een voldoende breed aanbod aan functies, zodat, als dat maar enigszins mogelijk is, alternatieven voorhanden zijn.

Loopbaanbegeleiding, flexibiliteit van de kant van de werknemers en een

breed functie-aanbod van de kant van de organisatie, kunnen ook helpen om *individuele* problemen te voorkómen. Wanneer iemand voor één bepaalde functie binnen het bedrijf geschikt is, dan is het wel erg moeilijk om een alternatief te vinden, op het moment dat dit nodig is. Deze noodzaak kan ontstaan wanneer de betrokkene zijn functie niet meer aankan, bijvoorbeeld om persoonlijke redenen of door onderlinge conflicten. Wanneer flexibiliteit en doorgroeimogelijkheden bevorderd worden, kunnen hierdoor dus ook de mogelijkheden bevorderd worden om persoonlijke problemen op te lossen.

Als hulpmiddel voor een stressverminderend loopbaanbeleid noemden onze informanten de volgende activiteiten:

- a. **De aannamekeuring, zowel lichamelijk als psychologisch.** In de vorige paragraaf is hier al op ingegaan. Enkele respondenten merkten op dat het als onderdeel van een carrièreplan, van belang is om de algemene bekwaamheden en bereidheid tot bijscholing hoger te wegen bij de psychologische keuring dan specifieke ervaring op een bepaald terrein.
- b. **Regelmatige functioneringsgesprekken.** Volgens verschillende respondenten zijn functioneringsgesprekken uiterst belangrijk als onderdeel van een loopbaanbeleid. Het functioneringsgesprek kan het moment zijn, waarop een loopbaanplan wordt opgesteld en doorgesproken.
- c. **Continue bijscholing.** Zowel voor de eigen functie als ook in algemene vaardigheden.
- d. **Vorbereiding op pensionering.** In verschillende bedrijven bestaan cursussen om werknemers zo goed mogelijk voor te bereiden op het leven na het pensioen. Volgens de respondenten voorzagen deze cursussen duidelijk in een behoefte.
- e. **Individuele begeleiding van probleemgevallen.** Verschillende respondenten noemden het opstellen en eventueel bijstellen van een loopbaanplanning een belangrijk onderdeel bij de begeleiding van individuele problemen.
- f. **"Transitiemanagement".** Transitiemanagement is een systematiek voor het begeleiden van belangrijke veranderingen zoals ontslag, herstructurering of pensionering. Binnen één bedrijf is hiervoor een uitgebreid programma ontwikkeld, waarop nu verder zal worden ingegaan.

Transitiemanagement is een combinatie van activiteiten die er samen als "tool of management" op gericht zijn om veranderingen binnen organisaties mogelijk te maken. Een belangrijk onderdeel hiervan is er voor te zorgen dat mensen belangrijke veranderingen in hun loopbaan kunnen verwerken. Tot op dit moment is transitie-management vooral uitgewerkt als hulpmiddel bij reorganisaties. Onze respondenten benadrukten echter dat de achterliggende filosofie veel breder is. Deze kan als volgt worden samengevat:

- iedere belangrijke verandering brengt spanning met zich mee. Om te

voorkomen dat deze spanning tot ernstige problemen leidt moet aan de betrokkenen de kans worden gegeven de verandering te verwerken, en zich aan te passen aan de nieuwe situatie, en wel op een gestructureerde manier.

- vooral bij belangrijke veranderingen zoals reorganisaties is het de verantwoordelijkheid van het *hele* bedrijf, tot aan het topmanagement toe, om de veranderingen mogelijk te maken.

Transitiemanagement begint bij de top, en eindigt onderaan. Hiervoor bestaat een pakket van modules.

1. *Basisworkshop voor het management.*

- a. *Men probeert eerst duidelijk te maken wat transitie als psychologisch proces is.*

"Transitie begint bij het einde van een fase, wordt gevolgd door een stuk niemandsland waarin je niet op structuren kunt terugvallen en waarin je moet toegroeien naar een nieuwe fase. Het eindigt met een nieuw begin. Het stuk niemandsland er tussenin is een angstwekkend psychologisch proces waar men doorheen moet om zich te kunnen heroriënteren". Men moet door een dal heen en nemen van wat was, wat gepaard gaat met gevoelens van depressie en verdriet. Het is te vergelijken met het rouwproces. Mensen moeten door hun verdriet heen en daadwerkelijk afscheid nemen, voor zij in staat zijn om met iets nieuws te beginnen. De begeleider van de workshop probeert in de workshop duidelijk te maken dat dit "rouwproces" een legitieme zaak is, waarover gesproken mag worden. Managers proberen dit proces juist onzichtbaar te maken, door het weg te praten, waardoor medewerkers "hun eigen depressie uit de weg gaan". Zolang er geen afscheid is genomen, is er ook veel weerstand tegen veranderingen.

- b. *Men verschaft inzicht in de verschillende fasen van een herstructurering:*

- *fase van bewustwording*
- *fase van overleg*
- *fase van besluitvorming*
- *fase van implementatie*

In de verschillende fasen moeten verschillende dingen gedaan worden. Het is belangrijk om het management te leren anticiperen. Men hoopt dat zij naar aanleiding van de herkenning bij zichzelf, aandacht gaan besteden aan wat de medewerkers doormaken.

Wat men met deze workshop probeert te bereiken is "respect voor menselijke processen, respect voor emoties van mensen en open en duidelijke communicatie naar medewerkers toe".

Door het bewustzijn over veranderingsprocessen te vergroten reikt men het management "tools" aan om deze processen beter te

begeleiden. De workshop verschaft ook "support" aan de managers onderling.

2. *Module "slecht nieuws aanzeggen" voor leidinggevenden.*
Bij reorganisaties kan het vóórkomen dat er voor sommige mensen geen werk meer is. In deze module leert men het middle management "helder aanzeggen", d.w.z. men leert hen door training en rollenspellen, om slechte boodschappen te geven (het "slecht nieuws" gesprek). Door middel van zo'n training ontstaat er een "support groep" voor middle management, waarin "criteria ten aanzien van wijken en blijven" worden besproken en krachten gebundeld worden om de "moeilijke klus op te lossen".
3. *Module "emoties hanteren" voor leidinggevenden.*
Men leert hier aan het middle management om met de emoties van medewerkers (naar aanleiding van slecht nieuws) om te gaan en deze emoties op te vangen. Men hoopt dat de managers het psychologisch proces dat deze medewerkers doormaken, gaan ondersteunen door de emoties op tafel te krijgen en te luisteren. Men leert korte counseling-achtige technieken om emoties te laten uiten en acceptabel te maken. De managers hadden veel aan deze en de vorige module omdat zij er veel in herkenden vanuit hun eigen situatie. Ook hun vertrouwen in het topmanagement, dat zoveel mogelijk aan de cursussen deelneemt, wordt er door bevorderd. Het is van het grootste belang dat het topkader zich medeverantwoordelijk voelt voor een goed verloop van de transitie.
4. *Module "plannen van leven en werk, voor betrokkenen", voor mensen die van werk moeten veranderen of bij het bedrijf weg moeten. In deze module probeert men mensen bewust te maken hoe vast ze zitten aan opvattingen over hun eigen werk en van hun bekwaamheden op een breder vlak. Het gaat om bewustwording m.b.t. eigen capaciteiten, waarden, normen en interesses, waarmee men naar eventueel nieuw werk kan kijken. De achterliggende filosofie is dat mensen zelf hun toekomst moeten vormen, het is een emanciperende benadering. Deze module heeft echter alleen zin als men nog aan het begin van het veranderingsproces staat. Door te benadrukken dat de veranderingen voor iedereen consequenties zullen hebben en een open inschrijving aan deze module aan te bieden, probeert men het zelfsturend vermogen van mensen te vergroten. Het is de bedoeling om mensen bewust te maken dat eventueel ontslag niet aan hun capaciteiten ligt, maar aan de maatschappelijke realiteit. Men probeert denkbeelden over werk en werkloosheid te nuanceren. Deze benadering werd getypeerd met het begrip "flexibiliseren van het 'human potential' van een organisatie".*
5. *Module "leren solliciteren voor betrokkenen".*
Transitiemanagement is door de respondenten al vaak toegepast bij reorganisaties. Het onderdeel "plannen van leven en werk" is nog weinig toegepast. Dit onderdeel zou volgens de respondenten moeten worden gegeven op het moment dat er nog geen sprake is van grote

veranderingen, zodat mensen worden voorbereid op een leven zonder de schijnzekerheid van eenzelfde baan voor het hele leven.

Er is geen systematische evaluatie gedaan naar de basis-workshop transitie management en de modules. Men heeft wel geconstateerd dat er in het begin veel weerstand tegen de workshop was, maar dat de managers al doende steeds enthousiaster werden. De modules "aanzeggen" en "emoties hanteren" werden het meest gevraagd.

Wij willen dit deel afsluiten met te benadrukken, dat volgens diverse respondenten een goede *houding* van de organisatie en van de individuele werknemer ten opzichte van loopbaanplanning minstens even belangrijk is als de precieze *hulpmiddelen*. Dit geldt ook voor andere programma's, maar bij de loopbaanplanning en -begeleiding in extra mate. Uitgangspunt van een loopbaanbeleid zou een combinatie van *flexibiliteit* en *zekerheid* moeten zijn: de bereidheid tot - en de mogelijkheden voor - verandering, maar tegelijkertijd de *zekerheid*, dat deze veranderingen uiteindelijk ook in het belang van de individuele werknemer zijn.

individuele begeleiding

Vrijwel alle respondenten waren op de een of andere wijze betrokken bij de begeleiding van werknemers met individuele werkproblemen. Vaak bestonden hiervoor sociale teams die samen een oplossing voor de problemen zochten. De benadering hing altijd af van de individuele problematiek, zodat hier weinig algemeen over te concluderen is.

opvang na traumatische gebeurtenissen

Wanneer men het over werkstress heeft zijn traumatische ervaringen niet de problemen die het eerst in gedachten komen. Dergelijke ervaringen komen echter veel meer voor dan wij hadden verwacht. Hierbij gaat het vooral om overvallen, en om de confrontatie met zelfmoordpogingen en met ongelukken. Vooral het aantal overvallen neemt sterk toe. Dit zijn er zoveel dat bijvoorbeeld een belangrijk deel van het bankpersoneel hier in hun loopbaan eenmaal of meerdere malen mee wordt geconfronteerd. Dergelijke gebeurtenissen kunnen leiden tot langdurige of kortdurende stressproblemen. De schatting van één respondent was dat zo'n gebeurtenis door de helft van de respondenten als zeer traumatisch ervaren werd, terwijl ongeveer tien procent extra begeleiding nodig had.

De ervaring was dat de opvang na een traumatische gebeurtenis vaak onvoldoende was wanneer er geen concrete afspraken werden gemaakt over de opvang. Om deze reden bestonden binnen diverse bedrijven procedures of afspraken hierover. Zo was er afgesproken dat iemand van de personeelsafdeling of van het bedrijfsmaatschappelijk werk enige tijd na de gebeurtenis contact opnam met de betrokkene, en naging of individuele begeleiding noodzakelijk was.

Een moeilijkheid bleek dat leidinggevenden vaak niet weten hoe zij het

beste kunnen reageren ten opzichte van de betrokkenen: laten praten over de gebeurtenis of juist niet? Vrijaf geven of zo snel mogelijk weer aan het werk?

Om deze reden werd binnen één bedrijf een cursus "opvang na traumatische gebeurtenissen" gegeven. Deze cursus bestond uit voorlichting over de mogelijke gevolgen en over de beste wijze van reageren. Verder bestond de mogelijkheid om in een rollenspel de wijze van reageren te oefenen.

Tenslotte merken wij op, dat in één bedrijf ieder kwartaal, als onderdeel van een breder hulpaanbod, een bijeenkomst werd georganiseerd voor alle werknemers die een overval hadden meegemaakt. Bij deze bijeenkomst werd voorlichting gegeven en de mogelijkheid geboden om informatie uit te wisselen. Deze bijeenkomsten werden volgens onze respondenten zeer positief gewaardeerd: hierdoor voelden de slachtoffers zich door hun organisatie serieus genomen en de onderlinge herkenning en steun werden als positief ervaren.

onderzoek naar individuele problemen

In verschillende bedrijven wordt onderzoek gedaan met het doel om individuele knelpunten op te sporen en zo nodig te begeleiden. Deze vorm van onderzoek is verwant met het onderzoek naar probleemsituaties waarop eerder al ingegaan is. Deels wordt hiervoor ook dezelfde vragenlijst gebruikt, bijvoorbeeld de zgn. "Groene Vragenlijst". Dit gebeurt met name binnen de bedrijfsgezondheidszorg, in het kader van periodieke keuringen. Andere vragenlijsten zijn de Vragenlijst Organisatie Stress, een Coping Vragenlijst (hoe gaat men met problemen om?) en zelf ontwikkelde lijsten. De bedrijfsgezondheidszorg heeft met deze vorm van onderzoek al langer ervaring dan met onderzoek naar probleemsituaties. Het meeste onderzoek is oorspronkelijk gericht geweest op lichamelijke screening, naar bijvoorbeeld hart- en vaatziekten. Het betrekken van stress hierbij is over het algemeen relatief nieuw.

Het onderzoek heeft over het algemeen tot doel om probleemgevallen bij de bedrijfsarts of een andere instantie bekend te maken en om een aanknopingspunt voor een gesprek te bieden. Vragenlijsten zijn echter uiterst bewerkelijk en dit is een reden, dat in de meeste bedrijven weinig méér met de vragenlijsten wordt gedaan dan het doorspreken met de betrokkenen. Door de gegevens geautomatiseerd te verwerken, wordt het mogelijk om bedrijven of afdelingen als geheel in kaart te brengen. Hierdoor kan voorkómen worden dat maatregelen genomen worden op individueel niveau, terwijl beter bijvoorbeeld de werkomstandigheden aangepakt hadden kunnen worden.

voorlichting over stress

Door enkele respondenten (zowel binnen bedrijven als "externe deskundigen") waren voorlichtingscursussen over stress gehouden. Soms vormden deze cursussen een onderdeel van een uitgebreider programma, dat bijvoor-

beeld handelde over "omgaan met stress" of over vaardigheden in leidinggeven ("de nieuwe chef").

Een aanzienlijk deel van onze respondenten had verder in het verleden artikelen of boeken geschreven over stress.

Dat binnen bepaalde bedrijven brede voorlichtingscampagnes werden georganiseerd, hebben wij niet gehoord. Wel waren er plannen in deze richting in het kader van programma's die handelen over gezonde leef- en werkstijlen.

vaardigheidskursussen

Alle cursussen die het persoonlijk functioneren verbeteren zijn in principe te zien als middelen om werkstress te voorkómen of te bestrijden. Bij een aantal cursussen werd door de respondenten nadrukkelijk het verband met werkstress gelegd. In één geval ging het om een cursus "omgaan met agressief publiek". Deze cursus die nog in voorbereiding was, is te zien als een specifiek geval van een cursus in sociale vaardigheden of assertiviteit. In andere gevallen ging het om sociale vaardigheidstrainingen en assertiviteitstrainingen, die volgens de respondenten vooral belangrijk zijn, omdat daarbij de eigen rol bij het ontstaan van werkproblemen belicht wordt, en de beheersing van de eigen situatie wordt vergroot.

bevordering sociale ondersteuning

Wij hebben een drietal activiteiten gevonden die gericht waren op het vergroten van sociale ondersteuning. Geen van de drie activiteiten waren op het moment van het onderzoek aan de gang; twee waren in de voorbereidingsfase, één was volgens de respondent tijdens de voorbereidingsfase mislukt.

De eerste activiteit was een cursus "sociale ondersteuning geven en nemen". Deze cursus was nog niet in detail uitgewerkt.

De tweede activiteit was een project van een bedrijfsgezondheidsdienst, dat er op was gericht om de sociale steun ten opzichte van zieke werknemers te bevorderen. Dit project wordt besproken in de paragraaf over effectiviteit, waar ook aangegeven zal worden waarom het project volgens de respondent niet gelukt is.

De derde (nog in voorbereiding zijnde) activiteit was als volgt:

Het bedrijf waar het hier om gaat bestaat uit een groot aantal, grotendeels zelfstandige, vestigingen. Aan het hoofd van iedere vestiging staat een directeur. Naar aanleiding van een eerder verricht onderzoek heeft de psychologische dienst van het bedrijf geconcludeerd dat er weinig concrete werkproblemen bestaan bij de directeurs maar dat de groep wel kwetsbaar is. Dit concludeert men met name uit het feit dat de mate van sociale steun door de directeurs uiterst belangrijk gevonden werd, maar men relatief weinig onderlinge steun ondervond van collega's.

Om deze reden wordt het plan opgevat om een stresspreventieprogramma te starten, dat er onder andere op gericht is om de directeurs te leren om sociale steun te verwerven, van elkaar en ook van anderen. Er wordt gekozen

voor een indirecte benadering waarbij de term "stress" niet wordt gebruikt. De cursus wordt gepresenteerd als preventie voor de gezondheid. Hij zal bestaan uit een driedaagse, vrijwillige bijeenkomst met onder andere conditietraining, ontspanningstraining en zelfreflectie.

Er wordt geprobeerd, door het preventieve gezondheidsaspect te benadrukken, te voorkomen dat de suggestie wordt gewekt dat de deelnemers ongezond of zwak zijn. Dit is ook de reden dat de stress-invals-hoek niet expliciet naar voren wordt gebracht.

werkstijl-leefstijl

Door enkele respondenten werd werkstress nadrukkelijk binnen het breder kader geplaatst van gezonde leef- en werkstijlen. In dit kader bevinden zich ook o.a. fitness-programma's, en alcoholprogramma's.

Omgekeerd hebben wij binnen onze onderzoekspopulatie slechts enkele programma's gevonden waarbij als onderdeel van stressbestrijding de lichamelijke conditie betrokken werd. Binnen één bedrijf bestond een programma voor conditieverbetering, waarbij de relatie met gezonde leef- en werkstijl en indirect met stress werd gelegd. Zoals in de vorige paragraaf reeds is vermeld, was in een ander bedrijf gezamenlijk sporten een onderdeel van een programma in voorbereiding, waarbij men door het gezamenlijk sporten het verwerven van sociale steun probeerde te bevorderen. Verder noemden enkele respondenten het onderwerp als een mogelijke aanpak, zonder dat zij er zelf actief mee bezig waren.

Binnen enkele bedrijven, die aan het onderzoek meededen, bestonden verder fitness-programma's waarbij de relatie met werkstress niet werd gelegd.

Opmerkelijk was verder dat in een bedrijf de traditionele slotborrel, na een managementtraining, vervangen was door een uurtje gezamenlijk sporten. De reacties hierop waren zeer gunstig.

In Amerika zijn "gezondheidsvoorlichting en opvoeding (GVO)" en fitness-programma's zeer populair in het kader van gezond leven en werken. In Nederland kijkt men nog wat aarzelend naar deze Amerikaanse voorbeelden en vraagt men zich af in hoeverre men de belangrijkste veroorzakers van gezondheid en ongezondheid, namelijk de sociaal-culturele factoren, kan beïnvloeden. Bij 'werkstijl' gaat het om de vraag: welke sociaal-culturele factoren op het werk beïnvloeden de psychosociale conditie van mensen? Sommige deskundigen vinden dat alcohol en roken op het werk mede bepaald worden door sociaal-culturele factoren en met werkstijl te maken hebben, evenals werkstress. Een aantal bedrijven bieden nu, in het kader van zelfzorg-bevordering, programma's aan over alcohol en werk. Drie respondenten vonden dat dit soort voorlichtingsprogramma's ook ontwikkeld moeten worden voor roken en omgaan met stress. Zij benadrukten dat mensen bewust moeten worden dat "werkstijl" invloed heeft op de gezondheid.

aanleren van ontspanningstechnieken

Binnen diverse cursussen vormden ontspanningstechnieken een onderdeel.

Vrijwel nooit was dit echter het belangrijkste onderdeel van de cursus, het werd meer als ondersteunend gezien. Enkele voorbeelden van gebruikte technieken zijn:

- Spierontspanningstechnieken: het leren ervaren van ontspanning, door als contrast de spieren eerst zoveel mogelijk te spannen. Volgens enkele respondenten blijkt deze methode uiterst eenvoudig aan te leren en in het dagelijks leven toe te passen ("bijvoorbeeld onderweg naar huis, op de fiets");
- Hypnotische techniek;
- Autogene training: passieve concentratie.

Hoewel enkele respondenten geen voorstanders waren voor stressbestrijding door middel van ontspanning, omdat de eigenlijke problemen buiten schot blijven, gaven anderen aan dat ontspanningsoefeningen zeer goed aanslaan. Volgens veel cliënten bieden de technieken een nieuw gevoel ("ik wist niet dat dit ontspanning is"), ook voor mensen waarbij meer intensieve programma's bijvoorbeeld gericht op de onderlinge samenwerking, minder aansloegen.

Ontspanning is volgens diverse respondenten een belangrijke voorwaarde om tot een actieve en constructieve opstelling ten opzichte van de werkproblemen te komen. Daarnaast is het kunnen ontspannen ook van nut wanneer spanning onvermijdbaar is. Wanneer men zich kan ontspannen zou hierdoor voorkomen kunnen worden dat stressproblemen ontstaan.

trainingen "omgaan met stress"

Op enkele plaatsen liepen trainingen in het omgaan met stress, of spanningsvolle situaties. Dergelijke trainingen richten zich altijd op meerdere gebieden van het functioneren, bijvoorbeeld:

- het lichamenlijk functioneren: lichamenlijke conditie en/of ontspanning
- het denken en het voelen: hoe kijkt men tegen zichzelf en tegen de problemen aan?
- het handelen: het aanleren van andere manieren van reageren.

Op het lichamenlijk aspect is al ingegaan. Met betrekking tot het "denken en voelen" werden vooral technieken vanuit de zogenaamde "rationeel-emotieve" benadering gebruikt: in hoeverre is de eigen manier van denken van invloed bij het ontstaan van negatieve gevoelens?

Met betrekking tot het *handelen* werd vooral gebruik gemaakt van assertiviteitsbevorderende methoden (leren "nee" zeggen).

De belangstelling voor de trainingen was volgens de respondenten over het algemeen groot. Binnen enkele bedrijven vormen zij een vast onderdeel van het algemene pakket aan opleidingen. Onze respondenten benadrukten dat met name de *combinatie* van technieken erg belangrijk was: op deze manier ondersteunden de technieken elkaar, en kon iedereen er uithalen wat van belang voor hem was.

4.6. Effectiviteit van de activiteiten

Het effect van de meeste cursussen werd op de een of andere manier geëvalueerd. De effectiviteit van de meeste andere programma's werd zelden systematisch geëvalueerd. Bij een cursus "stressmanagement" werd gebruik gemaakt van vragenlijsten met vóór- en nametingen. Hoewel dit niet kan worden gezien als een effectmeting (controlegroepen en onafhankelijke metingen ontbraken), gaf dit wel een indruk van de mate van waarden en van de tevredenheid met de cursus. De algemene indruk was, dat de cursus zeer positief werd beoordeeld en dat vooral de neurotische klachten afnamen. Er was ook een "follow-up" meting, een half jaar later. Hierbij werden geen metingen gedaan, maar de algemene indruk was, dat er zeker wat van de cursus "bleef hangen, zij het dat iedereen er wat anders uit oppikte".

In een ander geval werden cursussen geëvalueerd aan de hand van de DOE (Docent-Onderwijs-Evaluatie), een onderwijs-evaluatiemethode. Deze evaluatiemethode, waarbij gebruik wordt gemaakt van vragenlijsten is ontwikkeld door het Instituut voor Onderzoek naar het Wetenschappelijk Onderwijs (IOWO) in Nijmegen. Tenslotte werden door één respondent, die vaardigheidstrainingen gaf, systematisch de cliënten of hun leidinggevenden na enige tijd opgebeld en werd in een ander geval na iedere cursus een vragenlijst afgenomen. In alle gevallen stond als doelstelling van de evaluaties mogelijke bijstellingen van de activiteiten voorop en niet zozeer de beoordeling van de effectiviteit.

Wanneer wij hier in het kort op de effectiviteit ingaan, baseren wij ons vooral op de ervaringen met de cursussen.

De indruk bestond, dat cursussen die met stress te maken hebben over het algemeen zeer positief werden gewaardeerd. De meeste respondenten hadden de indruk, dat het onderwerp werkstress leefde en aansprak. Een absolute voorwaarde was wel, dat de cursus concreet was en moest aansluiten bij de leefwereld van de deelnemers. Het werd positief gewaardeerd wanneer men niet met "algemene verhalen" kwam, maar eigen voorbeelden liet analyseren en met duidelijke oplossingen kwam.

Dat de cursussen aansloegen wil nog niet zeggen, dat zij ook effect hadden. Eén respondent, die zei dat zijn cursus over stress gewaardeerd werd, was over het lange termijneffect veel kritischer. Hij zag weinig effect van zijn cursus, zo lang de organisatie buiten schot bleef.

Wij hebben ook aan onze respondenten gevraagd naar faalervaringen om op deze manier een indruk te krijgen van wanneer programma's wél en wanneer programma's niet aanslaan. Wij willen dit illustreren aan de hand van een drietal voorbeelden.

- *Een cursus "omgaan met stress" slaat goed aan bij verschillende bedrijven. Binnen een bedrijf met veel publiekscontacten bestaan veel problemen met betrekking tot agressie. Op grond hiervan besluit de*

leiding van het bedrijf dat de cursus voor zijn personeel nuttig is, en verplicht de personeelsleden tot deelname. Een gevolg van deze verplichting is dat de deelnemers met veel argwaan naar de cursus komen. Over het algemeen blijkt dat na enkele bijeenkomsten de argwaan over is, maar er blijven enkele deelnemers over die een goede voortgang blijven tegenhouden.

Een bijkomende reden voor het gedeeltelijk mislukken van de cursus was dat in de cursus aan het eigenlijke probleem (agressie) alleen maar zijdelings aandacht was geschonken.

- *Een training "zelfontplooiing" wordt gegeven aan een groep oudere, alleenstaande vrouwen met administratieve werkzaamheden. De training mislukt, omdat "zwakstaande mensen die machteloos zijn in hun organisatie een extra zware taak wordt opgelegd, namelijk het veranderen van hun situatie. De situatie wordt door de betrokkenen zelf als niet-beïnvloedbaar beleefd, en was inderdaad door hen niet te veranderen. Daar waar de situatie weinig beïnvloedbaar is, is het beter om de leiding aan te pakken."*
- *Een BGD van een middelgroot bedrijf heeft het vermoeden dat terugkeer van langdurig zieken in het arbeidsproces bemoeilijkt wordt doordat langdurig zieken tijdens hun afwezigheid verstoken blijven van sociale steun. Vandaar wordt het plan opgevat om de sociale steun te bevorderen door het stimuleren dat chefs en anderen contact opnemen met de zieken. Om dit te bereiken zou voorlichting moeten worden gegeven, op brede schaal, en zouden concrete afspraken moeten worden gemaakt. Wanneer de BGD het project binnen het bedrijf aanklaart, zijn de reacties van het kader lauw. De BGD slaag er niet in om de noodzaak van een dergelijk project duidelijk te maken. Uiteindelijk wordt besloten om het project niet door te laten gaan, maar om wel te proberen de uitgangspunten in het normale contact over te brengen. Het project mislukte omdat deskundigen met een bepaalde bril kijken naar een probleem, dat de organisatie niet als zodanig ziet.*

Wat blijkt uit deze voorbeelden?

- programma's slaan alleen aan, wanneer zowel de leiding van de organisatie als de doelgroep overtuigd zijn van de noodzaak hiervoor. Het enthousiasme van de organisator van de activiteit is zeker niet voldoende, hoewel men ook gelijk heeft. "Hobbyisme" van een enkeling wordt vrijwel altijd afgestraft;
- problemen moeten aangepakt worden op het juiste niveau. Het is niet juist om te suggereren, dat mensen verantwoordelijkheid dragen voor problemen, waar zij in werkelijkheid niets aan kunnen doen.

4.7. De gevonden activiteiten in het licht van de literatuur

In hoofdstuk 2 hebben wij de wijzen van aanpak in de literatuur ingedeeld op basis van de literatuur over stress. Hierbij is een onderscheid gemaakt tussen:

1. Activiteiten die gericht zijn op de *organisatie*.
2. Activiteiten die erop gericht zijn om *problemen op te lossen door de werknemer* aan te pakken.
3. Activiteiten die erop gericht zijn om de problemen *draaglijk* te houden (stresshantering).

In deze paragraaf zullen wij in het kort, uitgaande van deze driedeling, activiteiten in ons land bespreken in het licht van de literatuur.

In tabel 4.1. wordt van alle gevonden activiteiten aangegeven of hun doelstelling gericht is op de organisatie, op het oplossen van de problemen door de personen te veranderen, of op stresshantering. Het blijkt dat een groot deel van de activiteiten in meerdere categorieën te plaatsen is. Dit geldt met name voor de activiteiten op het terrein van stressmanagement. Het blijkt dat vrijwel alle stressmanagement-programma's ook te zien zijn als probleemoplossend of -voorkomend. Bijvoorbeeld hebben sociale vaardigheidstrainingen tot doel om mensen beter bestand te maken tegen belastende arbeidssituaties, maar ook om de kans dat onderlinge conflicten ontstaan te verkleinen (= probleemvoorkomend).

Ontspanningstraining, een ander voorbeeld van wat over het algemeen als "echte" stresshantering wordt gezien, heeft volgens de respondenten altijd ook tot doel om mensen beter in staat te stellen om tegen problemen op te treden, dus heeft ook ontspanningstraining elementen van probleemgerichtheid.

Wij zullen nu de drie categorieën van activiteiten één voor één bespreken.

Tabel 4.1.: de gevonden activiteiten.

	Organisatie- gericht	Individueel- probleem- oplossend	Stress- hantering
1. De organisatiestructuur			
Vertrouwenspersonen	+	+	
2. Het management			
Advisering	+		
Voorlichting	+		
3. Taakstructuur en arbeids- omstandigheden			
Taakanalyse en -verandering	+		
Analyse van arbeidsomstandigheden	+		
Verbreding functie-aanbod	+		
4. Leidinggevend			
Cursus "mensgericht leidinggeven"	+		
Cursus "stressonderkenning"	+		
Overige vaardigheids cursussen	+		
5. Werknemers:			
Aannamekeuring		+	
Loopbaanplanning en -begeleiding			
- functioneringsgesprek		+	
- voorbereiding op pensionering		+	
- individuele begeleiding		+	
- transitie-management	+	+	+
Onderzoek naar individuele problemen		+	+
Begeleiding van probleemgevallen		+	+
Begeleiding na traumatische gebeurtenissen			+
Voorlichting		+	+
Vaardigheids cursussen		+	+
Bevorderen sociale vaardigheden		+	+
Gezonde leef- en werkstijl		+	+
Ontspanningstechnieken			+
Cursus "omgaan met stress"		+	+

1. De organisatiegerichte wijzen van aanpak. Het blijkt dat er weliswaar weinig activiteiten plaatsvinden die specifiek op werkstress gericht zijn, maar dat aan de andere kant de meeste respondenten benadrukten dat bij deze wijze van aanpak wel de nadruk moet liggen. Wanneer wij verder de opsomming in paragraaf 2.2. (wijzen van aanpak in de literatuur) vergelijken met die in 4.1. (de door ons gevonden activiteiten), dan blijkt er een grote overeenstemming te zijn. Door de respondenten werd wel meer dan in de literatuur een sterke nadruk gelegd op het belang van informatie naar de organisatie toe, en wel zowel in de vorm van advisering en voorlichting over stress, als in de vorm van onderzoek binnen het bedrijf.
2. Individueel-probleemoplossende wijzen van aanpak. Wat dit betreft beschreven wij dat in de literatuur sterk de nadruk ligt op trainingen. Deze nadruk vonden wij niet binnen ons onderzoek: hier lag vooral het accent op de loopbaanbegeleiding. Naar onze mening wordt het belang van loopbaanplanning en -begeleiding in de stressliteratuur tot op heden onderschat. De cursussen die in de literatuur beschreven worden, bijvoorbeeld doelgericht handelen, probleemoplossend handelen, en conflict oplossen (paragraaf 2.3.) worden in ons land ook gegeven, maar de respondenten legden hier zeker niet de nadruk op.
3. Stresshantering: Met betrekking tot stresshantering worden in ons land grotendeels dezelfde elementen genoemd als in de literatuur in hoofdstuk 2.3.: lichamelijke ontspanning, lichamelijke conditie, cursussen "omgaan met stress", en sociale ondersteuning. Het viel echter op dat, terwijl in de literatuur stresshantering veel aandacht krijgt (Singer et al., 1986), zij in ons land een ondergeschikte plaats inneemt. Zo werden ontspanningsoefeningen wel vaak genoemd, maar alleen als ondersteunend element, niet als techniek op zichzelf. Bevordering van de lichamelijke conditie is een ander voorbeeld: dit wordt in ons land, in tegenstelling tot in de literatuur, zelden in verband gebracht met stress. Een ander verschil tussen de activiteiten die wij beschrijven en de beschreven literatuur ligt in de uiteindelijke doelstelling van deze wijze van aanpak. Terwijl in de literatuur benadrukt wordt dat door stresshantering de mogelijkheden om stress te *verdragen* groter worden, worden deze activiteiten door onze respondenten vooral uitgevoerd om de individuele uitgangspositie zodanig te verbeteren dat men de problemen beter kan aanpakken. "Echte" stressmanagement, die de uiteindelijke problemen ongemoeid laat, lijkt in ons land opvallend impopulair.

Een laatste verschil tussen de literatuur in 2.3. en de gevonden activiteiten in 3.3. is dat wij tamelijk veel gehoord hebben over de opvang na traumatische gebeurtenissen tijdens het werk.

In de werkstressliteratuur wordt hierop vrijwel niet ingegaan, hoewel traumatische gebeurtenissen tijdens het werk toch binnen enkele bedrijfstakken regelmatig voorkomen.

5. Discussie

Een van de doelstellingen van het project was om te komen tot een aanzet voor een "modelaanpak" van werkstressproblemen. Een modelaanpak kan men zien als een samenhangend geheel van activiteiten, uitgaande van een centraal concept (model), die te zamen een optimaal resultaat waarborgen.

In dit hoofdstuk zullen wij allereerst de gevonden activiteiten bespreken. Vervolgens (in paragraaf 5.2., 5.3. en 5.4.) zullen enkele algemene punten besproken worden die van belang zijn bij een modelaanpak.

5.1. Bespreking van de gevonden activiteiten

5.1.1. *De organisatie*

In het vorige hoofdstuk is al aangegeven dat weliswaar diverse respondenten benadrukten dat een goed functionerende, platte en open organisatie de belangrijkste manier is om werkstress te voorkomen, maar dat zij nergens gehoord hebben dat de stressinvalshoek ook expliciet meegenomen werd bij aanpassingen van de organisatie. De achterliggende gedachte van de respondenten lijkt over het algemeen dat er in een goed functionerende organisatie weinig stressproblemen zullen ontstaan. Wanneer dat zo is, dan is er geen reden om aandacht te schenken aan de stressinvalshoek, omdat deze automatisch meegenomen wordt.

Naar onze mening is dit uitgangspunt onvoldoende onderbouwd. Het is niet moeilijk om voorbeelden te geven waarbij het organisatiebelang en het belang van de werknemers strijdig zijn. Zo is het mogelijk dat het belang van de organisatie zou vragen dat men op een flexibele manier mensen kan aannemen en kan laten afvloeien, maar dit zou ten koste gaan van de werkzekerheid van de werknemers, en daardoor stress veroorzaken. Ons inziens is er behoefte aan meer duidelijkheid over de relatie tussen organisatieaspecten en het ontstaan van werkstress. Vooral is het van praktisch belang om te weten te komen of er in een concreet geval inderdaad geen spanningsveld bestaat tussen het belang van de organisatie en het belang van de werknemer. Pas wanneer het zeker is dat beide samenvallen kan men beslissen dat stress geen onderwerp van belang vormt. Wanneer er wel een belangtegenstelling is, zal men moeten beslissen waar de prioriteiten komen te liggen.

Op grond van deze overwegingen menen wij dat, alvorens gerichte aanbevelingen kunnen worden gedaan voor een modelaanpak met betrekking tot de structuur van de organisatie, allereerst de relatie tussen organisatiekenmerken en stress verder geëxpliciteerd zal moeten worden.

5.1.2. *Het management*

De respondenten benadrukten dat het van groot belang is dat het management van een organisatie goed geïnformeerd is over stress, en dat men rekening houdt met de stressinvalshoek bij beleidsbeslissingen. Dit pleit voor meer voorlichting en opleiding in dit verband. De over te dragen kennis moet echter wel praktisch bruikbaar zijn in concrete arbeidssituaties. Zoals al eerder is opgemerkt lijkt er dan ook veel behoefte te bestaan aan kennis over de relatie tussen organisatiekenmerken en stress. Algemene informatie wekt, zoals een van onze respondenten opmerkte, vaak irritatie op.

Op grond hiervan menen wij te mogen concluderen dat kennisvergroting van het management een belangrijk onderdeel zou moeten vormen van een modelaanpak, maar dat de inhoud van de over te dragen kennis verder uitgewerkt zou moeten worden.

5.1.3. *Taakstructuur en arbeidsomstandigheden*

Wat eerder is opgemerkt over de relatie tussen organisatiekenmerken en stress, kan vrijwel letterlijk worden herhaald voor de taakstructuur en arbeidsomstandigheden. Ons onderzoek leverde weinig concrete activiteiten in dit verband op, omdat de relatie tussen enerzijds taakstructuur en arbeidsomstandigheden en anderzijds stress door de respondenten als vanzelfsprekend werd beschouwd. De respondenten leken over het algemeen het concept stress niet nodig te hebben wanneer zij streefden naar goede arbeidsomstandigheden en een taakstructuur waarin mensen optimaal functioneren. Anderzijds zou het nuttig zijn om systematisch na te gaan of op grond van wat bekend is over stress criteria zouden kunnen worden opgesteld voor taken en arbeidsomstandigheden. Wij verwijzen hiervoor verder naar Ekkers en Sanders (1987).

Op grond hiervan concluderen wij dat aanbevelingen over arbeidsomstandigheden en taakstructuur een belangrijk onderdeel zouden moeten uitmaken van een modelaanpak, maar dat aanbevelingen in dit verband eerder op basis van de stressliteratuur, dan op basis van onze inventarisatie gedaan zouden kunnen worden.

5.1.4. *De leidinggevenden*

Het was opvallend dat vrijwel alle respondenten een centrale rol toekenden aan de leidinggevende bij het voorkómen en oplossen van werkstress. Leidinggevenden lijken om verschillende redenen deze rol te vervullen.

- De wijze van leidinggeven kan een belangrijke bron van problemen zijn.
- De leidinggevende heeft vaak meer invloed op de wijze van taakvervulling dan de werknemer zelf. Dit betekent dat veranderingen

in het *eigen* functioneren vaak geëffectueerd moeten worden via de leidinggevende. Een respondent sprak in dit verband van "tweede orde controle": controle over de *eigen* situatie via de leidinggevende.

- De leidinggevende is vaak een "linking pin" met de organisatie: een kanaal om informatie vanuit de werkvloer hoger in de organisatie te brengen, en andersom.
- Tenslotte is de leidinggevende een bron van sociale ondersteuning. Dit lijkt van des te groter belang daar de literatuur op het gebied van sociale ondersteuning laat zien dat de steun van iemand met een hoge "status" extra veel invloed heeft.

Om deze redenen lijkt het van belang om leidinggevend en zoveel mogelijk in programma's te betrekken, bijvoorbeeld als deelnemer aan cursussen waar ondergeschikten aan meedoen. Vaak was het volgens onze respondenten ook zo dat eerst trainingen gegeven werden aan leidinggevend en pas in tweede instantie (of niet) aan ondergeschikten.

Dat de kwaliteit van leidinggeven in het algemeen van belang is, behoeft waarschijnlijk geen betoog. In dit verband kunnen ook cursussen in stresssignalering van belang zijn.

In een modelaanpak zouden gerichte aanbevelingen moeten worden gedaan voor dergelijke cursussen.

5.1.5. De werknemers

aannamekeuring

De (psychologische en medische) *aannamekeuring* zal in de eerste plaats tot doel hebben om de "fit" tussen de sollicitant en de functie waarnaar hij solliciteert na te gaan. Daarnaast kan de keuring ook de geschiktheid voor een bredere carrière bepalen. Wanneer de betrokkene geschikt is voor één bepaalde functie dan zullen er geen alternatieven bestaan wanneer er problemen rondom hem ontstaan, of wanneer de functie of de verwachtingen van de persoon veranderen. Om deze reden bestond de neiging bij een aantal respondenten om de eisen bij de keuring iets hoger te stellen dan strikt noodzakelijk is. Een lichte overvraging voorkomt dat men te veel op zijn tenen moet lopen, en maakt de kans op geschiktheid voor alternatieve functies, als dit nodig zou zijn, groter.

De laatste tijd lijkt er een toenemende belangstelling te bestaan voor het aannemen van "stressbestendige" kandidaten voor "stressgevoelige" functies. Naar onze mening is het raadzaam om hier zeer terughoudend mee te zijn. In de eerste plaats suggereert "stressbestendigheid" een persoonlijkheidseigenschap die onafhankelijk is van de omgeving. Hoewel het stressonderzoek laat zien dat er aanzienlijke verschillen bestaan tussen mensen in de reacties op een zelfde stressor (bijvoorbeeld samenhangend met type-A gedrag), is een van de algemene principes van de stresstheorieën dat stress ontstaat door een combinatie van persoon en omgeving. Of - met andere

woorden - iemand geschikt is voor een zware functie lijkt meer af te hangen van de situatie en van de mogelijkheden die hij krijgt om de problemen op te lossen, dan van zijn stressgevoeligheid. De vraag in welke mate "stressgevoeligheid" onafhankelijk van de situatie bestaat kan o.i. niet worden beantwoord.

Een tweede reden om terughoudend te zijn met "stressgevoeligheid" is dat er tot op heden geen algemeen geaccepteerde objectieve en gestandaardiseerde meetmethoden voor dit begrip bestaan. De meeste respondenten maakten gebruik van "klinische observatie" en algemene persoonlijkheidstesten (zoals de ABV, De Wilde, 1970). Deze methoden vereisen een langdurige ervaring, en dan nog bestaat de kans op grote verschillen tussen beoordelaars. Wij merkten in dit verband op dat in een bedrijf gebruik werd gemaakt van vragenlijsten die door het Instituut voor Psychotechniek zijn gestandaardiseerd. Wanneer van dergelijke instrumenten gebruik wordt gemaakt, is hierdoor een gelijke behandeling van kandidaten gewaarborgd.

Een derde reden tot terughoudendheid is het gevaar dat het aannemen van "stressbestendigen" een reden kan zijn om een spanningsvolle functie onveranderd te laten. Ons inziens zal altijd voorop moeten staan dat al te belastende functies, als het maar enigszins mogelijk is, vermeden worden. Wanneer dit niet mogelijk is ligt het meer voor de hand om de functie draaglijk te maken (bijvoorbeeld door roulatie, of aangepaste rusttijden) dan om stressbestendige mensen te zoeken.

De terughoudendheid met stressgevoeligheid betekent niet dat wij van mening zouden zijn dat stress niet aan de orde zou mogen komen bij de sollicitatieprocedure, bijvoorbeeld in een psychologische test. In tegendeel is het in het kader van stresspreventie van het grootste belang dat de belasting van de functie, dus de specifieke eisen die de functie stelt, en de individuele mogelijkheden van de sollicitant bekend zijn. Ons inziens kan de beslissing om iemand al dan niet aan te nemen beter genomen worden op basis van een dergelijke afweging dan in termen van een globale "stressgevoeligheid".

loopbaanplanning en -begeleiding

Op grond van onze inventarisatie menen wij dat in een modelaanpak voor stress de rol van loopbaanplanning en -begeleiding sterk benadrukt moet worden. Wij gaan op deze rol hier nogmaals in het kort in.

Een goede loopbaanplanning en begeleiding lijkt van centraal belang bij het voorkomen van werkstressproblemen. Wij hebben er in hoofdstuk 4 al op gewezen dat een goede loopbaanbegeleiding niet alleen kan voorkómen dat mensen vastlopen in hun carrière of in hun ontplooiingsmogelijkheden. Loopbaanbegeleiding kan ook voorkómen dat mensen in de problemen komen door veranderingen in de maatschappij of in het bedrijf (andere technologieën, andere organisatievormen). Tenslotte kan een goede loopbaanbegeleiding er voor zorgen dat mensen "in de pas blijven" met hun eigen levensfase (opbouw van sociale omgeving, het in overeenstemming brengen van eisen van werk en gezin, ouder worden, pensionering).

De sleutelwoorden bij een goede loopbaanbegeleiding zijn, zoals al eerder

bleek, *flexibiliteit* en *zekerheid*. of anders gezegd: het scheppen en benutten van nieuwe mogelijkheden door de werknemers, maar tegelijkertijd de zekerheid dat de organisatie hierbij behulpzaam zal zijn, deze flexibiliteit waardeert en beloont, en dat men niet de dupe wordt van zijn bereidheid om risico's te nemen. Van het grootste belang is hierbij ook een "vangnet": de zekerheid dat er zinvolle alternatieven geboden zullen worden wanneer een nieuwe functie, of een opleiding, mislukt.

Wij zullen enkele instrumenten bij een loopbaanbeleid, voor zover zij in het onderzoek aan de orde zijn gekomen, de revue laten passeren:

- Op het belang van de *aanamekeuring* als instrument om te bepalen of de persoon geschikt is voor een loopbaan, en niet alleen voor een bepaalde functie, is hierboven al gewezen.
- Als tweede hulpmiddel voor een goed loopbaanbeleid kwam in ons onderzoek het *functioneringsgesprek* naar voren. In een regelmatig functioneringsgesprek kan niet alleen de huidige "fit" tussen werk en werknemers aan de orde komen, maar ook de perspectieven op langere termijn.
- Voorwaarde voor een loopbaanbeleid is dat er ook alternatieve functies *bestaan*. Het lijkt dan ook van groot belang om er voor te zorgen dat er alternatieven geboden kunnen worden, wanneer dit noodzakelijk is. Verbreding van het aanbod aan functies is o.a. mogelijk door werkzaamheden niet uit te besteden, maar intern te laten verrichten.
- Transitie management kan loopbaanproblemen voorkómen. Transitie management is een systematische aanpak van "transities" oftewel grote veranderingen. Transitie management is gebaseerd op het idee dat veranderingen altijd spanning met zich meebrengen, en dat deze spanningen verminderd kunnen worden door veranderingen als natuurlijk te accepteren, en zich daarop voor te bereiden. Voor een beschrijving van transitie management verwijzen wij verder naar hoofdstuk 4.
- Continue bijscholing op een breed vlak kan veel loopbaanproblemen voorkomen. Vanuit het principe van de stresspreventie is het van belang om deze bijscholing niet te beperken tot noodzakelijke bekwaamheden in engere zin. Algemene bijscholing op een breder terrein kan het vertrouwen in, en acceptatie van veranderingen, vergroten. Zo kan het bijvoorbeeld van nut zijn om een typiste een algemene introductie in automatisering te laten volgen, ook wanneer zij alleen een tekstverwerker zou moeten kunnen bedienen. Deze cursus kan het gevoel van controle over de situatie vergroten, en voorkómen dat een onnodige angst voor toekomstige veranderingen ontstaat. Dat een brede bijscholing ook de keuzemogelijkheden bevordert, behoeft waarschijnlijk geen betoog.
- In verschillende bedrijven worden cursussen aangeboden om oudere werknemers voor te bereiden op het toekomstig pensioen. Pensionering is een "transitie" die zich goed leent voor "transitiemangement". Dergelijke cursussen bleken aan een duidelijke behoefte te voldoen.

Wij willen deze paragraaf besluiten met te benadrukken dat loopbaanbegeleiding o.i. niet alleen voor jongeren en hogere functies van belang is. Ook wanneer een "carrière" in de gebruikelijke zin van het woord minder voor de hand ligt, kunnen toch veranderingen, al dan niet vrijwillig, in de functie optreden.

stresscursussen en -trainingen

In hoofdstuk 4 zijn diverse stresscursussen en -trainingen aan de orde gekomen: gericht op kennisvermeerdering, op ontspanning of op het gedrag. Wij willen er hier op wijzen dat de kans dat een training effectief is vooral groot is wanneer deze zich op meerdere modaliteiten (gedrag, kennis, enz.) richt, en een langdurig of herhaald karakter heeft.

Diverse onderdelen van stresstrainingen kunnen elkaar ondersteunen. Iemand die zich goed kan ontspannen, heeft een betere basis om zijn werkproblemen aan te pakken. Groeps cursussen kunnen begrip voor elkaar, en daarmee sociale ondersteuning bevorderen.

Enkele suggesties voor cursussen zijn:

- Ontspanningsoefeningen blijken vrijwel altijd goed aan te slaan, en kosten weinig moeite en tijd. Er bestaan diverse oefeningen die ook zonder begeleiding eenvoudig zijn uit te voeren, als zij eenmaal zijn aangeleerd. Een voorbeeld hiervan vormt spierontspanning.
- "Time management" (het leren plannen en effectief gebruiken van de beschikbare tijd) kan effectief zijn, echter uiteraard alleen wanneer de deelnemers een voldoende inbreng hebben in hun eigen werkzaamheden.
- De ervaring op het gebied van rationeel-erotische therapie leert dat deze benadering technieken bevat die ook in stresstrainingen van nut zijn. Aan mensen kan worden geleerd om de eigen inbreng in het ontstaan van stressproblemen reëel in te schatten, en een "zelf-analyse" te maken van wat er aan de problemen gedaan kan worden. In dit verband kunnen ook bijvoorbeeld assertiviteitstrainingen van nut zijn: leren voor jezelf op te komen, en niet altijd "ja" te zeggen wanneer er een beroep op je wordt gedaan.
- Bijeenkomsten die niet zozeer gericht zijn op stress, maar bijvoorbeeld op vergroting van de vakbekwaamheid, kunnen de groepscohesie en sociale ondersteuning vergroten.
- In de ervaring van enkele respondenten blijkt het bijzonder nuttig wanneer "stresscursussen" worden gecombineerd met vakspecifieke cursussen op een terrein waarop de betrokken groep problemen heeft. Voorbeelden hiervan waren in het onderzoek cursussen in het omgaan met agressie voor werknemers met veel publiekscontacten.
- Conditieverbetering kan de lichamelijke uitgangspositie verbeteren en daarmee de gevoeligheid voor stress verminderen. Zij kan echter aanvullende functies hebben. Zo kan zij ontspanning bevorderen, evenals de groepscohesie en sociale ondersteuning. Een van onze respondenten merkte op dat fitness-mogelijkheden zelfs effectief waren geweest bij

het terugdringen van het alcoholgebruik: het sociale drinken was vervangen door het sociale sporten! Voor verdere gegevens over bedrijfsfitness verwijzen wij naar Van der Grinten e.a. (1988).

- Voorlichting over stress heeft met name een *ondersteunende* functie: de integratie van de verschillende onderdelen, en het belang van de totale cursus als preventiemiddel kan worden duidelijk gemaakt.

Cursussen en trainingen zijn ons inziens met name van nut voor werknemers die in enige mate werkproblemen en welzijnsproblemen ervaren, maar waarbij de problemen niet zozeer geëscaleerd zijn dat individuele therapie of behandeling, of een uitgebreide aanpak van de organisatie noodzakelijk is. Onze respondenten maakten ons duidelijk dat bij de voorlichting benadrukt moet worden dat de training *preventief* van aard is, en voor *iedereen* bedoeld, om zo het beeld van "kneuzengroep" te voorkomen.

Van een eenmalige training kan weinig effect worden verwacht. Het meeste effect lijkt te verwachten van een eenmalige intensieve training van bijvoorbeeld acht sessies waarin ook uitgebreide voorlichting wordt gegeven, gevolgd door periodieke "opfringscursussen", bijvoorbeeld eenmaal per jaar, en regelmatige gelegenheid tot conditieverbetering in groepsverband.

begeleiding na traumatische ervaringen

Traumatische ervaringen tijdens het werk zijn niet de eerste stressoren waarmee wij vóór ons onderzoek rekening hielden. Het bleek ons echter dat in diverse functies de kans op dergelijke gebeurtenissen aanzienlijk is. De kans dat een loketbediende met een overval wordt geconfronteerd, of een chauffeur met een ernstig ongeluk is zodanig dat hiervoor in verschillende bedrijven voorzieningen zijn gecreëerd. Op grond van de ervaringen in deze bedrijven en van de literatuur (met name Kleber, 1982) doen wij de volgende aanbevelingen.

Volgens Kleber (1982) zijn in het geval van traumatische ervaringen drie vormen van hulp te onderscheiden. In de eerste plaats moet de feitelijke hulp aan de slachtoffers niet worden vergeten. Het blijkt volgens Kleber vaak dat bijvoorbeeld bij natuurrampen veel medeleven naar voren komt, maar dat eenvoudige voorzieningen in de vorm van voeding en huisvesting vaak vergeten worden. Het spreekt vanzelf dat ook bij traumatische gebeurtenissen in de werksituatie praktische hulp nodig is.

De tweede vorm van hulp is de *emotionele opvang* na de gebeurtenis. Volgens Kleber (1982) weet de omgeving van de slachtoffers vaak niet hoe zij verder moeten reageren. Bijna altijd hebben slachtoffers behoefte om over het voorval te praten. Hierbij zijn echter duidelijke verschillen: sommige mensen laten hierbij de emoties de vrije hand, anderen praten liever wat afstandelijker over de gebeurtenis. Kleber adviseert zo min mogelijk een bepaalde manier van reageren op te dringen, en het initiatief aan de slachtoffers te laten. Hierbij is het goed om te beseffen dat slachtoffers vaak de neiging hebben om zich "onredelijk" en "ondankbaar" op te stellen.

De derde vorm van hulp is *de hulp op meer lange termijn*. Een van de res-

pondenten maakte de schatting dat ongeveer 10% van de werknemers die een overval had meegemaakt extra begeleiding nodig had. De hulp kan variëren van een enkel gesprek met een maatschappelijk werkende tot overplaatsing of psychotherapie.

Hoe kunnen deze vormen van hulp het beste worden gerealiseerd?

Het is vooral van belang dat de directe omgeving (m.n. de directe leidinggevende) weet hoe te reageren. Voorlichting hierover, en afgesproken procedures kunnen een adequate opvang bevorderen (m.n. de eerste en de tweede vorm van hulp)

De hulp op langere termijn kan gerealiseerd worden door af te spreken dat systematisch, bijvoorbeeld een week na de gebeurtenis, iemand (bijvoorbeeld van de personeelsafdeling) contact opneemt, vraagt hoe het gaat, en eventueel verdere actie onderneemt. Zo nodig kan dan doorverwijzing naar een therapeut of overplaatsing naar een andere functie volgen.

De bedrijven waar traumatische gebeurtenissen regelmatig vóórkomen beschikken altijd over een systematische registratie van de gebeurtenissen. Dit kan preventie bevorderen, en hulpverlening vergemakkelijken.

Tenslotte vermelden wij nog dat in één bedrijf iedereen die een overval meemaakte in het jaar daarna uitgenodigd werd voor een contactdag. Op deze dag werd de gelegenheid gegeven om, zonder de gebeurtenis te traumatiseren, met anderen die hetzelfde hebben meegemaakt ervaringen uit te wisselen. De voorlichting die op deze dag verstrekt wordt kan bovendien de acceptatie van eigen gevoelens versterken. Aan de andere kant maakt de organisatie zo duidelijk dat men de gebeurtenis en het welzijn van de medewerkers serieus neemt.

5.2. Onderzoeksinstrumenten voor werkstress

Een belangrijk onderdeel van een modelaanpak zal een beschrijving van de beschikbare meetinstrumenten zijn. Wij zullen hier niet ingaan op meetinstrumenten voor wetenschappelijk onderzoek, maar slechts op instrumenten die in praktijkonderzoek gebruikt kunnen worden.

Praktijkonderzoek is onderzoek dat niet in de eerste plaats kennisvermeerdering tot doel heeft, maar dat wordt opgezet om te komen tot informatie ten dienste van de praktijk. Wij zullen hier in het kort ingaan op enkele mogelijke hulpmiddelen en meetinstrumenten. In dit verband is het van belang een onderscheid te maken tussen *signaleringsonderzoek* en *oplossingsgericht* onderzoek.

- Signalerings- en screeningsonderzoek is onderzoek dat wordt opgezet om na te gaan óf er ergens problemen bestaan.
- Oplossingsgericht onderzoek is onderzoek dat wordt opgezet om een zodanige kennis van de situatie op te bouwen dat de beslissing wat er moet gebeuren hier logisch uit voortvloeit.

Het verschil tussen signaleringsonderzoek en oplossingsgericht onderzoek ligt vooral in de mate waarin de informatie detaillering toelaat. Zo kan verzuimanalyse deel uitmaken van signaleringsonderzoek: hieruit kunnen indicaties voortkomen dat ergens problemen bestaan zonder precies de oorzaken van de problemen aan te kunnen geven. Het ligt voor de hand als volgende stap, op de werkplekken waar hier aanleiding voor bestaat, oplossingsgericht onderzoek op te zetten, bijvoorbeeld taakanalyse, dat de oorzaken van de problemen in kaart brengt.

In de praktijk zijn signaleringsonderzoek en oplossingsgericht onderzoek uiteraard extremen van een continuüm, stressonderzoek is meestal een mengvorm van beide.

Met name voor signaleringsdoeleinden kan vaak gebruik worden gemaakt van indirecte informatie. Wij hebben eerder al gewezen op de analyse van ziekteverzuim, of van verloop. Systematische analyses van dergelijke gegevens kunnen belangrijke informatie opleveren.

Een probleem is hierbij echter dat bijvoorbeeld een hoog verzuim ook door veel andere factoren verklaard kan worden en dat nauwelijks aanwijzingen worden verkregen over de oorzaak van de problemen. Naar onze mening kunnen dergelijke indirecte gegevens met name gebruikt worden als eerste signaal, waarna gericht onderzoek kan worden opgezet, of als aanvullende informatie, die naast bijvoorbeeld vragenlijstgegevens kan worden gelegd.

Meer directe informatie over stress kan verkregen worden door gebruik te maken van informaten zoals bijvoorbeeld bedrijfsartsen of maatschappelijk werkers. Er kunnen afspraken worden gemaakt over een routinematige en gestandaardiseerde verwerking van deze signalen, waardoor een continue "monitoring system" kan worden opgebouwd. Voorwaarde hiervoor is een goede onderlinge afstemming over de aard van de te melden problemen.

Vele bedrijven kennen een periodiek bedrijfsgeneeskundig onderzoek. Over het algemeen bestaat dit uit een gezondheidsonderzoek, en een werkomstandighedenonderzoek, beide meestel met behulp van vragenlijsten. Vanuit het oogpunt van werkstress is dergelijk onderzoek interessant omdat stress uiteindelijk met beide te maken heeft. Het vóórkomen van gezondheidsklachten kan vooral een indicatie geven van de *ernst* van de problemen, terwijl de arbeidsomstandigheden enige informatie kunnen geven over de *oorzaak* van de problemen.

De gegevens van het onderzoek (in de meeste bedrijven PBGO genoemd, soms ook PGO of PMO) kunnen zowel als aanknopingspunt voor individuele interventies worden gebruikt, als voor een grotere groep. Het eerste is vrijwel overal gebruikelijk, het tweede nog niet overal. Het is verheugend dat een vragenlijst beschikbaar is voor het PBGO dat in een groot deel van de Nederlandse bedrijfsgezondheidszorg ingeburgerd is, terwijl ontwikkelingen gaande zijn om deze vragenlijst op een standaardwijze af te nemen en te verwerken. Dit kan op den duur vergelijking tussen bijvoorbeeld bedrijfsartsen of regio's mogelijk maken.

Voor werkstress en direct verwante concepten zijn diverse vragenlijsten beschikbaar, bijvoorbeeld de VPFA (Dijkstra et al. 1981), de VOS (Reiche en Van Dijkhuizen, 1980), en de VOS-D (Bergers et al. 1986a en 1986b). Deze lijsten worden met name voor eenmalig onderzoek gebruikt. Zij zijn vooral "signaleringsvragenlijsten", en geven slechts gedeeltelijke informatie over de richting waarin de oplossingen gezocht moeten worden.

Onderzoeksinstrumenten die wel specifiek voor verandering van de werkomstandigheden gebruikt kunnen worden zijn de meetinstrumenten voor taakkenmerken of organisatiekenmerken. Wij noemen in dit verband de STTA (Van Eynatten, 1985), de Algera taakkenmerken vragenlijst (Algera, 1981) en de ASA. Deze vragenlijsten kunnen gebruikt worden om de werksituatie in kaart te brengen, zonder direct af te gaan op signalen die de werknemers geven. Als zodanig zijn zij van groot belang in een stadium waarin problemen nog niet ontstaan zijn, en als tweede stap nadat bijvoorbeeld verzuimanalyse problemen aan het licht heeft gebracht. Deze meetinstrumenten vereisen, meer nog dan de andere die wij genoemd hebben, specifieke deskundigheid voor afname en interpretatie.

Meetinstrumenten voor de fysiologische gevolgen van werkstress zijn in een gevorderd stadium van ontwikkeling. Er zijn aanwijzingen dat dreigende gezondheidsschade tot uiting komt in het feit dat men zich niet goed kan herstellen na een taak. Dit maakt het mogelijk risicogroepen op te sporen door hen een standaardtaak aan te bieden, en het herstel na deze taak te meten.

Standaard-vragenlijsten voor neuroticisme (bijvoorbeeld de ABV, Wilde, 1970; Ormel, 1980) voor angst (de ZBV, Van der Ploeg et al., 1980) en psychosomatische klachten (de Hopkins Symptom Checklist: Luteijn et al., 1979) worden ook vaak als meting voor stressreacties gebruikt. Speciaal voor dit doel is de VOEG-vragenlijst (Dirken, 1964) ontwikkeld. Al deze vragenlijsten worden echter in sterke mate beïnvloed door effecten als persoonlijkheidsverschillen. Het is dan ook niet aan te raden deze als het enige meetinstrument te gebruiken.

Wij merken nog op dat in het Nederlands taalgebied geen meetinstrument beschikbaar is dat op een voldoende gedetailleerde wijze zowel de arbeidsomstandigheden als de lichamelijke reacties hierop in kaart brengt. Ontwikkelingswerk in dit verband is o.i. zeer gewenst.

5.3. Stress direct of indirect benaderen?

In de loop van ons onderzoek hebben wij met een groot aantal mensen in bedrijven en instellingen contact gehad. Het viel ons op dat hierbij de reacties op het onderwerp "stress" in sterke mate varieerden. Aan de ene kant toonden onze respondenten bijna zonder uitzondering veel belangstelling

voor het onderwerp, en voor het onderzoek. Nu was de onderzoeksgroep uiteraard zeker niet aselekt, wij hebben alleen bedrijven en instanties benaderd waarvan wij vermoedden dat men een zekere betrokkenheid met werkstress zou hebben. Het was echter opvallend dat ook bedrijven waar geen activiteiten bestonden zonder uitzondering positief reageerden, en ons vaak vroegen om verdere informatie, omdat men toch iets zou willen doen. Dit is één van de aanleidingen voor ons om te vermoeden dat de voedingsbodem voor activiteiten op het gebied van stress zeker aanwezig is. Dit bleek ook uit de zeer positieve reacties die volgens onze respondenten over het algemeen kwamen op bijvoorbeeld stresscursussen en -trainingen.

Aan de andere kant werd soms door dezelfde respondenten, opgemerkt dat het begrip "stress" over het algemeen vaak geen goede ingang was voor hulpverlening of preventie. Met name enkele organisatie-adviseurs in onze onderzoekspopulatie merkten op dat het beter was om het functioneren van sociale systemen in zijn totaliteit te benadrukken in plaats van individuele problemen. Met andere woorden: zij pleitten ervoor om zoveel mogelijk te laten zien wat de gevolgen zijn voor de organisatie, wanneer mensen disfunctioneren in plaats van het menselijk lijden te benadrukken.

Wat de reden van deze ambivalentie ook moge zijn, wij menen dat het noodzakelijk is om hiermee met de planning van activiteiten rekening te houden. Er lijken grote verschillen te bestaan in de belangstelling voor werkstress, zowel tussen verschillende organisaties, als tussen verschillende mensen binnen een organisatie.

Zo is een manager, volgens een van onze respondenten, veel eerder bereid om iets aan stressproblemen te doen wanneer hij beseft aan welke druk hij zelf bloot staat. Welke activiteiten ook worden opgestart, het is nodig om altijd aan te sluiten bij de taal en de cultuur van de betrokken organisatie. Het zal zelden mogelijk zijn om een programma direct van het ene bedrijf naar het andere over te plaatsen, er zal altijd rekening moeten worden gehouden met de concrete problemen in de concrete organisatie.

5.4. Enkele algemene voorwaarden voor effectiviteit

In onze gesprekken kwamen enkele factoren naar voren die van invloed lijken te zijn op vrijwel iedere wijze van aanpak. Wij zullen deze puntsgewijs bespreken:

- Enkele respondenten meldden mislukkingen die te maken hadden met het feit dat activiteiten niet waren voortgekomen uit de behoeften van de organisatie, maar uit persoonlijk "hobbyisme". Bovendien kwam het voor dat de organisatie een bepaalde cursus noodzakelijk vond en deze oplegde aan de werknemers. In beide gevallen kan weinig respons worden verwacht. Wij menen dan ook als belangrijke algemene voorwaarde te kunnen stellen dat iedere activiteit *gedragen moet worden door de organisatie, en moet aansluiten bij de bestaande organisatiecultuur.*

Dit betekent uiteraard niet dat behoeften vanuit de organisatie niet bevorderd en gestimuleerd kunnen worden. Een goede voorlichting lijkt in dit verband essentieel.

- Hoewel de activiteiten een draagvlak moeten hebben binnen de organisatie lijkt het aan de andere kant nuttig wanneer er binnen de organisatie personen zijn die persoonlijk de motor achter het geheel vormen. In dit verband kan "hobbyisme" (in positieve zin) een belangrijk catalysator vormen, mits aan de eerste voorwaarde ook is voldaan.
- Het blijkt dat activiteiten vaak verwateren wanneer zij niet *gestructureerd* en projectmatig worden aangepakt. Dit betekent dat reële schattigen worden gemaakt van wat haalbaar is, dat einddoelen en subdoelen worden opgesteld, en dat evaluatiemomenten worden ingebouwd. Dit lijkt overdreven voor kleine programma's, maar onze respondenten gaven voorbeelden van beperkte programma's die mislukten door diffuse, en slecht omschreven doelstellingen.
- Vaak blijkt dat programma's mislukken doordat de verwachtingen te hoog waren. Spectaculaire effecten op bijv. de gezondheid of het percentage ziekteverzuim kunnen zelden worden verwacht. Evaluatie van effectiviteit is uiterst belangrijk, maar het is beter om kleine, brede effecten te verwachten dan grote effecten op enkele specifieke parameters.
- Niet alleen de doelstellingen, ook de methoden moeten realistisch zijn. Een respondent gaf het voorbeeld van een assertiviteitscursus die averechts werkte omdat de deelnemers in feite geen invloed hadden op de problemen, zodat zij met een verantwoordelijkheid werden "opgescheept" die zij in het geheel niet aankonden. Omdat de problemen hun oorsprong vonden in de organisatie was het beter geweest óf de organisatie als ingang te nemen, óf de cursus te richten op mogelijkheden om de stress verdraaglijk te maken.
- Activiteiten dienen een voldoende mate van continuïteit te hebben. Eenmalige exercities kunnen een aanzet ergens toe geven, maar permanente effecten kunnen niet worden verwacht.

Literatuur

ALGERA, J.A., Kenmerken van werk. Lisse, Swets en Zeilinger, 1981

BERGERS, G.P.A., F.H.G. MARCELISSEN & Ch.J. DE WOLFF et al.
Stressgegevens in de bedrijfsgezondheidszorg; een evaluatie van de bruikbaarheid van stressvragenlijsten. Nijmegen, K.U., 1986a (stressgroep publ.)

BERGERS, G.P.A., F.H.G. MARCELISSEN & Ch.J. DE WOLFF et al.
Vos-d: vragenlijst organisatiestress-d. Nijmegen, K.U., 1986b (stressgroep publ.)

CAPLAN, R.D., S. COBB, J.R. FRENCH et al.
Job demands and worker health. Cincinnati (Ohio), U.S. Dept. Hlth, Educ. Welfare, 1975 (DHEW Publ. (NIOSH) 75-160)

COHEN, S. & T.A. WILLS. Stress, social support and the buffering hypothesis. Psychol. Bull. 98 (1985) 310-357

DIJKHUIZEN, N. VAN. Toward organizational coping with stress. In: J. Marshall & C. Cooper (eds.). Coping with Stress; case studies from industry. Aldershoty Gower, 1981

DIJKSTRA, A., M.P. VAN DER GRINTEN, M.J.Th. SCHLATMANN & C.R. DE WINTER. Funktioneren in de arbeidssituatie, uitgangspunten, ontwerp en handleiding voor onderzoek onder werknemers naar gezondheid, werk en werkomstandigheden, NIPG/TNO, Leiden, 1981

DIRKEN, J.M. Arbeid en stress. Het vaststellen van aanpassingsproblemen in arbeidssituaties. Lisse, Swets & Zeitlinger, 1964.

EYNATTEN, F.M. VAN. STTA, naar een nieuw werkverdelingsparadigma. KU Nijmegen, 1985 (proefschrift)

EKKERS, C.L. & A.F. SANDERS. Stress in de werksituatie Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 1987

FIELDING, J.E. Evaluations results, and problems of worksite health promotion programs. In: M.F. Cataldo & T.J. Coater (eds. Health and Industry, a behavioral mediaire perspective. New York, Wiley, 1986

GRINTEN, M.P. VAN DER DER, I.J.M. URLINGS & V.H. HILDEBRANDT. Preventie van beroepsgebonden rugproblematiek; inventarisatie van methoden van gezondheidsvoorlichting en -opvoeding (gvo) (in druk)

IVANCEVICH, J.M. & M.I. MATTESON. Stress and Work; a managerial perspective. Glenview, Scott, 1980

JACKSON, S.E. Participation in Decision Making as a strategy for reducing job-related strain. *Journal of Applied Psychology*, 1983, 68, 3-19

KASL, G.V. Stress and disease in the workplace; a methodological commentary on the accumulated evidence. In: M.F. Cataldo & T.J. Coater(eds). *Health and Industry, a behavioral medicine perspective*. New York, Wiley, 1986

KLEBER, R.J. *Stressbenaderingen in de psychologie*. Deventer, Van Loghum Slaterus, 1982

KLEBER, R.J. *Traumatische ervaringen, gevolgen en verwerking*. Lisse, Swets & Zeitlinger, 1986

KOBASSA, S.C., S.R. MADDI & M.A. ZOLA. Type-A en hardiness. *J. Behav. Med.* 6 (1983) 41-51

LUTEIJN, F., A.R. KOK, L.F. HAMEL & A. POIESZ. Enige ervaringen met een klachtenlijst (De HSCL). *Ned. Tijdschr. v. Psychol.*, 1979 (34), 167-179

MARCELISSSEN, F.G.M. *Gangmakers van het stressproces; de rol van type-A gedrag en sociale ondersteuning bij het stressproces in de werksituatie*. Leiden, NIPG-TNO, 1987

MATHENY, K.B., D.W. AYCOCK, J.L. PUGH et al. Stress coping; a qualitative and quantitative synthesis with implications for treatment. *Counsel. Psychol.* 14 (1986) 499-549

MCLEROY, K.R., L.W. GREEN, K.D. MULLER & V. FOSHER. Assessing the effects of health promotion in worksites: a review of the stress program evaluations. *Health Education Quarterly* 11 (1984) 379-401

ORMEL, J. Over neuroticisme gemeten met de vragenlijst: een persoonlijkheidskenmerk of een maat voor psychosociale belasting? *Ned. Tijdschr. v. Psychol.*, 1980 (35) 223-241

PLOEG, H.M. VAN DER, D.B. DEFARES & C.D. SPIELBERGER. *Handleiding bij de Zelf Beoordelings Vragenlijst ZBV*. Lisse, Swets & Zeitlinger, 1980

POKORNY, M.I., C.H.J. OPMEER & J.W. V.D. HOFSTEDÉ et al. *Vaststelling van vroege gezondheidseffecten van stress en opsporing van risicogroepen met behulp van provocatietests*. Leiden, NIPG/TNO, 1986

PUTTEN, D.J. VAN, J. BEEREN, K. OEI, T. VEENHOF & J. WEST. *De vragenlijst voor Periodiek Bedrijfsgezondheidkundig onderzoek (I): achtergronden van de vragenlijst en het gebruik ervan bij een periodiek onderzoek voor bouwvallers*. *T. Soc. Gezondheidsz.* 66 (1988) 3-8

REICHE H. & N. VAN DIJKHUIZEN Vragenlijst organisatiestress; testhandleiding dl 1; handleiding voor testafname. Nijmegen, KU, 1980

ROS, W.J.G., J.A.M. WINNUBST, P.B. DEFARES et al. Omgaan met stress; het effect van een cursus op type-A gedrag en gezondheid. Nijmegen, KU, 1985

SELYE, H. The stress of life; 2nd rev. ed. New York, McGraw-Hill, 1976

SINGER, J.A., M.S. NEALE, G.E. SCHWARTZ & J. SCHWARTZ. Conflicting perspectives on stress reduction in occupational settings; a system approach to their resolution. In: M.F. Cataldo & T.J. Coater (eds.). Health and Industry, a behavioral mediaire perspective. New York, Wiley, 1986

WEINSTEIN, M. Lifestyle, stress and work: strategies for health promotion. Health Promotion 1 (1986) 363-384

WILDE, G.J.S. Neurotische labiliteit, gemeten volgens de vragenlijst methode. Amsterdam, Van Rossem, 1970 (tweede editie)

WOLFF, Ch.J. DE. Vier benaderingen. In: E.J. de Boer, F. Verhage & Ch.J. de Wolff (eds.) Stress; uitdaging en bedreiging. Lisse, Swets en Zeitlinger, 1983.

Bijlage

Bezochte bedrijven en instellingen

GGD Den Haag: afd. BGZ

DSM: Personeelsdienst, Psychologische Dienst, BGZ

Instituut voor Stresshantering

Philips: BGZ, Personeelsdienst

Hoogovens: Psychologische Dienst

PTT: BGZ

RBGD

Van Eijnsbergen & Partners

Schouten & Nelissen Recovery

Rabobank: Psychologische Dienst

RU Leiden: BGZ

Organisatie-adviesbureau A.C. Colijn

NS: Psychologische Dienst

Organisatie-adviesbureau J. Vis