WERKSTRESS EN WERKNEMERS

NIPG-publikatienummer
90045

September 1990

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

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord i

Hoofdstuk 1. INLEIDING 1

Hoofdstuk 2. WAT IS WERKSTRESS? 3
Waarom aandacht besteden aan werkstress? 4
Oorzaken van werkstress 5
Drie voorbeelden 8
Verschillen tussen mensen 12
Risicofactoren en risicogroepen 12
Hoe kunnen we werkstress opsporen? 13
Hoe kunnen we werkstress voorkomen en bestrijden? 13

Hoofdstuk 3. DE AANPAK VAN STRESS IN BEDRIJVEN 15
Wettelijke aangrijpingspunten: wat zegt de wet? 15
Samenwerking binnen het bedrijf 17
Een systematische aanpak: vijf stappen 18
Stap 1: Werkstress signaleren 19
Stap 2: Nadere analyse (meestal door deskundigen) 21
Stap 3: Maatregelen kiezen 22
Stap 4: Maatregelen uitvoeren 24
Stap 5: Evaluatie 24

Hoofdstuk 4. DRIE BEDRIJFSSITUATIES 26
Bedrijfssituatie 1: De machinefabriek 28
Bedrijfssituatie 2: De chocoladepastafabriek 36
Bedrijfsituatie 3: Het belastingkantoor 45

Bijlage 1. Voor een stressaanpak belangrijke wetsartikelen uit de Wet op de Ondernemingsraden, het Algemeen Rijksambtenarenreglement en de Arbeidsomstandighedenwet 50
Bijlage 2. Checklijst Arbeidsinhoud 54
Bijlage 3. Checklijst Arbeidsomstandigheden 56
Bijlage 4. Checklijst Arbeidsvoorwaarden 58
Bijlage 5. Checklijst Arbeidsverhoudingen 59
Bijlage 6. Samenstelling Begeleidingscommissie 60
Bijlage 7. Overzicht relevante publicaties 61
Bijlage 8. Te raadplegen instanties 63

Voorwoord

Lange tijd is gedacht dat alleen managers met werkstress geconfronteerd worden. Dat blijkt niet te kloppen. Werkstress kan voorkomen op alle niveaus binnen een arbeidsorganisatie. Ook veel uitvoerende werknemers en middenkaderfunctionarissen kennen situaties die stress oproepen. Denk maar eens aan de verpleegkundige, die haar patiënten goed wil verzorgen, maar geen tijd heeft voor een meer persoonlijk contact. Of aan de buschauffeur, die op tijd moet rijden, maar ook service wil bieden. En aan het afdelingshoofd, dat niet altijd weet welke speelruimte er is voor eigen beleid. Een beetje stress kan geen kwaad, maar permanent onder druk staan, zonder zelf invloed op die situatie te kunnen uitoefenen, is op den duur funest. Stress kan leiden tot psychische aandoeningen, hart- en vaatziekten, maag-darmziekten en aandoeningen van het bewegingsapparaat.
Ziekteverzuim en blijvende arbeidsongeschiktheid vormen daarvan trieste illustraties. Zo zal zonder verder ingrijpen het aantal arbeidsongeschikte werknemers het miljoen naderen. In 1988 was ongeveer 30% van de arbeidsongeschiktheid in het bedrijfsleven toe te schrijven aan psychische klachten. Bij de overheid lag het percentage in dat jaar nog hoger, namelijk op 45%.
Deze zorgwekkende ontwikkeling is voor de vakcentrales CNV, FNV en MHP aanleiding geweest het initiatief te nemen dit boekje uit te geven over werkstress. In dit boekje wordt uitgelegd wat werkstress is, wat oorzaken van werkstress zijn en wat aan werkstress gedaan kan worden. Een stappenplan wordt gepresenteerd waarmee werknemers en hun vertegenwoordigers zich een oordeel kunnen vormen over de werkstressaanpak door de werkgever. Als zo'n aanpak achterwege blijft kunnen werknemers met behulp van het stappenplan besluiten zelf het initiatief te nemen. Tenslotte worden drie aansprekende bedrijfssituaties beschreven waar, vanuit verschillende startposities, gewerkt is aan een effectieve werkstress-aanpak.
De Arbeidsinspectie gaf subsidie waarmee het mogelijk was het boekje door het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg (NIPG/TNO) te laten schrijven.

Per 1 oktober 1990 is de Arbeidsomstandighedenwet zowel voor de marktsector als voor de overheid in werking getreden. Bij de preventie van stress kan aangesloten worden bij de welzijnsbepalingen die staan in artikel 3 van deze wet. Deze bepalingen, die richtlijnen geven omtrent de ergonomie, de organisatie en inhoud van het werk, zullen in de bedrijfstakken, (overheids)instellingen en bedrijven verder ingevuld moeten worden.
Juist op deze terreinen kunnen vakorganisaties en werknemersvertegenwoordigers een belangrijke rol spelen! Zij immers kennen arbeidssituaties en kunnen beoordelen wat in de praktijk mogelijk is. Door een samenspel met Ondernemingsraden, Medezeggenschaps- en Dienstcommissies kan zich een praktijk ontwikkelen, gericht op de best denkbare stress-aanpak.

De kennis die in dit boekje wordt gepresenteerd, biedt daartoe naar ons oordeel werknemers en hun vertegenwoordigers een bruikbaar instrument.

J. Stekelenburg	H. Hofstede	G.A.W. van Dalen
FNV	CNV	MHP

Hoofdstuk 1. INLEIDING

'Het is één en al stress tegenwoordig'. 'Vroeger was er geen stress, toen werd er toch ook hard gewerkt'. 'Er is een collega van me afgekeurd, hij had last van stress'. 'Weet je waar ik stress van krijg, van zes dingen tegelijk moeten doen'. De term stress is niet meer weg te denken uit ons dagelijks taalgebruik. Ook kranten, radio en televisie besteden er veel aandacht aan. Dat behoeft niemand te verbazen. Stress is één van de belangrijkste bedreigingen van onze gezondheid. Stress kan ontstaan in de privésituatie en in de werksituatie. Stress in of door de werksituatie noemen we werkstress.

Met behulp van dit boekje kunnen werknemers er achter komen wat werkstress is. Het boekje is bestemd voor kaderleden van de vakcentrales FNV, CNV en MHP, en vooral voor diegenen die actief zijn in overlegorganen (ondernemingsraad, dienst- of medezeggenschapscommissie) of in VGW-commissies (VGW: Veiligheid, Gezondheid en Welzijn). Werknemers kunnen maatregelen tegen werkstress bevorderen binnen het eigen bedrijf, binnen de bedrijfstak (CAO-afspraken) en op landelijk niveau (bijvoorbeeld binnen de Stichting van de Arbeid). In dit boekje staat het ondernemingsniveau centraal. Er wordt duidelijk gemaakt op welke manier werknemers kunnen bevorderen dat in het eigen bedrijf aandacht aan stress wordt besteed. En werknemers die werken in een bedrijf waar al wel aandacht bestaat voor werkstress kunnen met dit boekje bepalen of de aanpak van werkstressproblemen de juiste is.

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

Hoe is de opbouw van dit boekje?
In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de vraag wat werkstress eigenlijk is: wat hebben werknemers te maken met werkstress, wat zijn de oorzaken en de gevolgen van werkstress, hoe kunnen we stress meten en wat kun je doen om werkstress te verminderen en te voorkomen?

Vervolgens wordt besproken hoe werknemers de aandacht voor werkstress kunnen bevorderen. Wat zijn de wettelijke aangrijpingspunten, wat is de rol van de bedrijfsarts en van de personeelsfunctionaris hierbij? Met welke instrumenten kunnen werknemers zelf oorzaken van stress in het werk opsporen en bepalen welke maatregelen het meest in aanmerking komen? Moet externe deskundigheid worden aangetrokken? Deze vragen staan centraal in hoofdstuk 3.

Tenslotte worden in hoofdstuk 4, bij wijze van voorbeeld, drie situaties besproken uit de bedrijfspraktijk. Dit zijn drie verschillende situaties waarin werknemers informatie op het terrein van stress nodig hebben en hun positie moeten bepalen om actie te ondernemen. In de eerste situatie, in een machinefabriek, is weinig over stress bekend. Werknemers zijn echter van mening dat er stressproblemen zijn; wat kunnen ze doen? In de tweede situatie, in een chocoladepastafabriek, is iedereen het er al over eens dat er iets aan stress moet gebeuren. Hoe kunnen werknemers systematisch uitzoeken wat de oorzaken van werkstress zijn en wat er tegen gedaan kan worden? In de derde situatie, in een rijksbelastingkantoor, loopt al een paar jaar een bedrijfsfitnessprogramma. Werknemers vragen zich af of dit hét middel tegen werkstress is en of er (ook) niet andere maatregelen wenselijk zijn.

Het boekje eindigt met een aantal bijlagen waarin praktische instrumenten om werkstress te signaleren worden gepresenteerd. Ook wordt enige literatuur vermeld en worden nuttige adressen gegeven.

Hoofdstuk 2. WAT IS WERKSTRESS?

Stress ontstaat wanneer iemand niet in staat is of zich niet in staat acht om aan de eisen die aan hem of haar gesteld worden te voldoen. Stress kan veroorzaakt worden door situaties in ons dagelijks leven en in werksituaties. In het laatste geval spreken we over werkstress. Voorbeelden van situaties in ons dagelijks leven die tot stress kunnen leiden zijn een sollicitatiegesprek, een bezoek aan de tandarts, een examen, wonen bij een kerncentrale of ongerustheid over een ziekte. Oorzaken van stress noemen we *stressoren*. Stressoren in de werksituatie zijn bijvoorbeeld te veel werk of juist te weinig werk.
Of werkstress ontstaat hangt ook af van de mogelijkheden die er in het werk zijn om zelf wat aan die oorzaken te doen. Die mogelijkheden om zelf invloed over het werk uit te oefenen en om problemen in het werk zelf op te lossen noemen we de *regelmogelijkheden* in het werk.
Het werk speelt dus een rol maar ook de *persoon*, met al zijn of haar individuele eigenschappen: sexe, leeftijd, ervaring, opleidingsniveau, behoeften en motivaties. Deze eigenschappen bepalen de *belastbaarheid* van de persoon.

Als er geen evenwicht is tussen wat het werk vraagt en wat de persoon kan of wil, ontstaat een toestand van stress. Bijna iedereen kent uit eigen ervaring de *verschijnselen* die dan optreden: gevoelens van angst, ontevredenheid, irritatie, lusteloosheid, vergeetachtigheid; gedragsveranderingen zoals opvliegend gedrag, plotse veranderingen in produktiviteit, roken, drinken; en lichamelijke reacties zoals een versnelde hartslag, verandering in ademhaling, afnemende eetlust, droge mond, hoofdpijn, buikpijn, transpireren en verkrampte spieren.
Dergelijke verschijnselen zijn niet ongewoon. Over het algemeen verdwijnen ze weer, we herstellen ervan. Vaak gaat dat verdwijnen gepaard met een gevoel van opluchting dat de bedreigende situatie achter de rug is. Na een periode van stress volgt vaak ontspanning.
Sommige stressverschijnselen gaan echter niet over na afloop van een stressvolle situatie. Zo spreken we over 'met de schrik vrij komen' en 'de kluts kwijt zijn' als iemand geruime tijd na een ongeluk nog trillend bij zijn positieven tracht te komen. Indien onvoldoende *herstel* optreedt en indien (telkens) hernieuwde blootstelling aan stressoren plaatsvindt, kunnen stressverschijnselen op den duur een meer blijvend karakter gaan aannemen. Zo'n proces kan zich over vele jaren uitstrekken. Mensen kunnen dan bijvoorbeeld depressief worden, of ontwikkelen hart- en vaatziekten en worden ziek: dit noemen we *stressgevolgen*.

Waarom aandacht besteden aan werkstress?

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

- Stress is van invloed op de *gezondheid*. Dat stress op den duur kan leiden tot psychische aandoeningen, zoals overspannenheid en depressiviteit staat vast. Op de lange duur kunnen deze aandoeningen leiden tot arbeidsongeschiktheid. In 1988 werden in Nederland 28.647 werknemers afgekeurd vanwege psychische problematiek. *Daarmee vormde psychische problematiek in dat jaar de belangrijkste reden voor afkeuring.* Dit kwam in 1988 zelfs nog meer voor dan een andere belangrijke reden voor afkeuring: aandoeningen van het bewegingsapparaat. Uit statistieken van de Gemeenschappelijke Medische Dienst (GMD, bedrijfsleven) en het Algemeen Burgerlijk Pensioenfonds (ABP, ambtenaren) blijkt dat de problematiek van afkeuring om psychische redenen de afgelopen jaren sterk is toegenomen; van bijna 22.000 werknemers in 1984 tot de bijna 29.000 afgekeurde werknemers in 1988.
  Werkstress kan ook leiden tot hart- en vaatziekten. Ook kan stress op het werk de gevoeligheid voor het ontstaan van infectieziekten (o.a. verkoudheden en griep) vergroten, evenals de kans op het ontstaan van aandoeningen van het bewegingsapparaat (vooral rugproblematiek) en maag/darmziekten.

- Er zijn ook aanwijzingen dat werkstress *toeneemt*. Uit recent onderzoek van het CBS (Centraal Bureau voor de Statistiek) blijkt dat in 1986 47 procent van de Nederlandse werknemers aangaf te werken onder een hoog werktempo. In 1980 was dit nog 36 procent. Ook het aantal mensen dat aangeeft dat het werk niet goed aansluit bij opleiding en/of ervaring is toegenomen van 28 procent in 1980 tot 34 procent in 1986. Dat werkstress veel voorkomt blijkt ook uit onderzoek van TNO: 54% van de werknemers vindt het werk geestelijk erg inspannend, 29% vindt het werk vaak te vermoeiend, 38% ergert zich vaak aan anderen op het werk, 44% voelt zich onvoldoende gewaardeerd en 39% vindt de vooruitzichten bij zijn of haar werkgever niet goed.

- De *kosten* die met de gevolgen van werkstress zijn gemoeid, zijn enorm. Het gaat daarbij op jaarbasis om miljarden guldens. Deze kosten zijn gelegen in uitkeringen vanwege ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid, maar ook in het slechter functioneren van werknemers en bedrijven. Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een verslechterde werksfeer, aan een teruglopende produktkwaliteit en een verminderde slagvaardigheid van het bedrijf.
  Als het zou lukken de kwaliteit van de arbeid zodanig te verbeteren dat er jaarlijks 300 mensen minder een beroep hoeven te doen op een WAO-uitkering dan nu het geval is (een vermindering van het aantal nieuwe WAO-uitkeringen vanwege psychische problemen met circa 1,3 procent) betekent dit een enorme besparing. Aan deze 300 mensen zou anders in totaal (dat wil zeggen tot hun vijfenzestigste jaar en per individu gesommeerd) minstens 100 miljoen gulden moeten worden uitgekeerd.

- Wettelijk zijn werkgevers en werknemers verplicht om aan factoren die werkstress kunnen veroorzaken aandacht te schenken. Vooral de Arbeidsomstandighedenwet is daarbij van belang. De problematiek van stress in de arbeidssituatie valt voor een belangrijk deel samen met het "welzijnsterrein" van de Arbowet (artikel 3, onderdelen 'e' tot en met 'h'). Dat betekent dat bedrijven verplicht gesteld kunnen worden om aandacht te schenken aan arbeidssituaties die werkstress kunnen veroorzaken. Aan de Arbowet (en aan andere wettelijke regelingen) zullen we meer aandacht besteden in hoofdstuk 3.

Oorzaken van werkstress

Oorzaken van stress worden ook wel *stressoren* genoemd. Vele aspecten van het werk kunnen tot stress aanleiding geven. Daarbij kan gebruik worden gemaakt van een indeling naar de arbeidsinhoud ('wat -en hoe- moet er gebeuren'), de arbeidsomstandigheden ('de werkplek'), de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen ('zeggenschap, ondersteuning, formele en informele relaties op het werk').
Op de volgende pagina wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste factoren in het werk die werkstress kunnen veroorzaken. Tezamen bepalen ze de 'kwaliteit van de arbeid'.

Belangrijke oorzaken van werkstress

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

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

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

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

Deze faktoren kunnen in allerlei combinaties voorkomen. Er zijn twee hoofdkenmerken waarop werksituaties, waarin dergelijke combinaties van stressoren voorkomen, verschillen. Dit zijn:
- De *zwaarte van het werk*
- De hoeveelheid *regelmogelijkheden* in het werk.

Bij werkstress gaat het steeds om combinaties van deze twee kenmerken. Het eerste kenmerk staat voor de mate waarin verschillende stressoren tegelijkertijd voorkomen.

Het tweede hoofdkenmerk, regelmogelijkheden, staat voor de mogelijkheden die het werk biedt om stressoren te hanteren (b.v. het tempo zelf variëren, even pauzeren, de temperatuur op de arbeidsplek bijstellen) en om problemen in het werk op te lossen. Het werk heeft veel regelmogelijkheden als het veel mogelijkheden biedt om zelf regelend op te treden in het werk. Het werk heeft weinig regelmogelijkheden als het die mogelijkheden nauwelijks biedt.

Je kunt daarbij in schema vier verschillende typen werksituatie onderscheiden.

		Zwaarte van het werk: Laag	Zwaarte van het werk: Hoog
Regel-mogelijkheden	Laag	Saai werk i	Overbelastend werk ii
	Hoog	Gemakkelijk werk iii	Uitdagend en dynamisch werk iv

We geven hier enige voorbeelden, het werk van meneer A, mevrouw B en mevrouw C en het werk van meneer D. Bedenk echter dat lang niet elke operator saai werk heeft, dat lang niet elke inpakster overbelastend werk uitvoert, dat niet elke zangeres gemakkelijk werk heeft en dat niet elke manager uitdagend werk heeft!

1. *Saai werk*
Saai werk is werk met een lage werkdruk en met weinig regelmogelijkheden. Saai is het werk van operator A. Hij heeft een passieve taak in de procesindustrie: allerlei wijzertjes in de gaten houden op een beeldscherm. Indien er zich afwijkingen van normwaarden voordoen mag A niet zelf ingrijpen maar dient hij een centraal nummer te waarschuwen.

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

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

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

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

Drie voorbeelden

We zullen nu als voorbeeld drie beroepen bespreken waarin veel stressoren voorkomen. We besteden daarbij ook aandacht aan de regelmogelijkheden.

Stadsbuschauffeur

Foto stadsbuschauffeur

- *Arbeidsinhoud*
  Stadsbuschauffeur is een duidelijk voorbeeld van een beroep waarin hoge en tegenstrijdige eisen gesteld worden. Chauffeurs moeten namelijk 'tegelijkertijd' op tijd volgens het rooster rijden, veilig rijden en service bieden aan passagiers. Vaak botsen die eisen, en moeten keuzes gemaakt worden waarbij tegemoet wordt gekomen aan de ene eis ('opschieten, anders mis ik mijn aansluitende trein') ten koste van de andere eis ('chauffeur, ik ben slecht ter been, wilt u wachten met optrekken tot ik plaats genomen heb?').
- *Arbeidsomstandigheden*
  Veel hinder wordt ondervonden van ergonomische tekortkomingen in de cabine (bewegingsruimte, stoel, stuur en pedalen), van te hoge niveau's van mechanische trillingen en schokken, van klimaatsinvloeden, van verblinding en geluidsniveau's.
- *Arbeidsvoorwaarden*
  Chauffeurs werken onder zeer onregelmatige dienstroosters ('dubbele onregelmatigheid'), en hebben weinig carrièremogelijkheden omdat ze werken in een 'platte' arbeidsorganisatie.
- *Arbeidsverhoudingen*
  Chauffeurs hebben vaak de indruk 'maar een nummer te zijn' en de overtuiging dat er weinig interesse voor hun werksituatie bestaat bij het management (weinig 'sociale ondersteuning'). Vaak is er geen goed functionerend werkoverleg.
- *Regelmogelijkheden*
  De mogelijkheden om zelf problemen op te lossen in het werk - b.v. als het verkeer in de binnenstad gestremd is of als taakeisen botsen- en de mogelijkheden om de werklast te beïnvloeden, zijn erg beperkt.

Leidinggevende: Hoger ("manager") en middenkader

Foto leidinggevende

- *Arbeidsinhoud*
  Leidinggevenden kennen vaak een hoge werkdruk en een hoge verantwoordelijkheid. Met name voor managers geldt dat de eisen die aan hen gesteld worden niet altijd duidelijk zijn. Het is vaak ook moeilijk te bepalen of ze iets goed of fout gedaan hebben.
- *Arbeidsomstandigheden*
  Arbeidsomstandigheden zijn voor de manager meestal geen probleem. Het middenkader, dat vaker op de werkvloer komt, kan wel last hebben van de arbeidsomstandigheden.
- *Arbeidsvoorwaarden*
  Lange werkweken, vooral voor de manager. Ook op vrije dagen en in de avonduren wordt vaak gewerkt.
- *Arbeidsverhoudingen*
  Overleg en onderhandelingen met belangengroeperingen in het bedrijf vormen voor de manager een bron van conflicten. Het middenkader vervult vaak een bufferfunctie; zowel 'van boven' als 'van onderop' wordt druk op het middenkader uitgeoefend.
- *Regelmogelijkheden*
  De regelmogelijkheden van de manager en het middenkader lijken vaak groter dan ze in werkelijkheid zijn. Enerzijds kan hij of zij grotendeels zelf bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd. Anderzijds wordt er van hogerhand (voor de manager bijvoorbeeld van de zijde van het hoofdkantoor of de bedrijfstak; voor het middenkader van de zijde van de directie) bepaald hoe groot de speelruimte is.

Verpleegkundige

Foto verpleegkundige

- *Arbeidsinhoud*
  Veel werk en een hoog werktempo. Verpleegkundigen dragen een grote verantwoordelijkheid en er is sprake van een hoge emotionele belasting. De eisen die aan een verpleegkundige gesteld worden botsen: als gekozen wordt voor persoonlijke aandacht gaat dat ten koste van het werk dat ten behoeve van andere patiënten moet worden gedaan. Taakeisen zijn ook onduidelijk; officieel mogen verpleegkundigen een aantal verrichtingen niet uitvoeren, alleen artsen mogen dat. In de praktijk wordt van de verpleegkundige verwacht dat hij of zij deze handelingen wel uitvoert.
- *Arbeidsomstandigheden*
  De fysieke belasting van verpleegkundigen is hoog, onder andere ten gevolge van het frequente tillen van patiënten. Verpleegkundigen lopen ook het risico zelf geïnfecteerd te worden (biologische belasting).
- *Arbeidsvoorwaarden*
  Ploegendienst is een belangrijke stressor. Vaak sluiten de diensten slecht op elkaar aan en is er weinig tijd voor overdracht. De beloning is laag en een bron van ongenoegen. De loopbaanmogelijkheden zijn vrij beperkt. Er wordt vaak gewerkt met afroepcontracten.
- *Arbeidsverhoudingen*
  Verpleegkundigen staan relatief laag in de ziekenhuishiërarchie. Hun zeggenschap is gering.
- *Regelmogelijkheden*
  Regelmogelijkheden zijn beperkt, door de medische staf wordt bepaald wat er met patiënten moet gebeuren.

Wat maken de voorbeelden duidelijk?

1. In praktijksituaties komen bijna altijd verschillende stressoren tegelijkertijd voor.
2. In praktijksituaties zijn er veel stressoren die niet alleen tot stress leiden, maar ook andere effecten hebben. Lawaai kan tot stress leiden omdat het mensen hindert bij hun werk, lawaai kan natuurlijk ook tot gehoorschade leiden. Een slechte ergonomie kan uiterst hinderlijk zijn en daarom tot stress leiden, je kunt echter ook (tegelijkertijd) rugklachten ontwikkelen.
   Daarom wordt vaak gesproken van *meervoudige belasting*; belasting door meerdere, elkaar vaak beïnvloedende, belastende factoren tegelijk. De buschauffeur heeft te maken met zowel psychische belasting als met fysieke belasting. Daarnaast ademt hij of zij uitlaatgassen in (chemische belasting). De verpleegkundige heeft te maken met stress en met fysieke belasting en biologische belasting. Ook is er soms stralingsgevaar.
3. Een derde punt is dat, hoewel ook bij de manager van stress sprake is, stress zeker geen specifieke managersziekte is. Stress komt voor op alle niveau's in bedrijven, zeker ook bij het middenkader en op de werkvloer.
   De functie van buschauffeur en verpleegkundige vallen op door de combinatie van een hoge werklast en van geringe regelmogelijkheden. In het algemeen zijn de regelmogelijkheden in de zogenaamde 'hoge' functies talrijker dan in lagere functies waarin vaak tot in detail is voorgeschreven wat en op welke manier er gedaan moet worden (denk bijvoorbeeld aan lopende bandwerk). Juist dat soort werk is door de combinatie van hoge werklast en geringe regelmogelijkheden stressvol. Men 'kan geen kant meer op'.

Verschillen tussen mensen

Er zijn grote verschillen tussen mensen. Verschillen in leeftijd, in lichamelijke kenmerken en in geestelijke capaciteiten, verschillen in ervaring, behoeften en in wensen. Wat voor de ene mens een bron van stress is, is voor de ander een uitdaging. Mensen reageren ook verschillend op stressvolle situaties. De Nederlandse taal kent daarvoor tal van zegswijzen. Mensen 'gaan recht op hun doel af' en 'vatten de koe bij de hoorns', 'anderen steken hun kop in het zand', 'wachten tot de bui overwaait' of 'gaan de bakens verzetten'.
Je kunt je natuurlijk afvragen hoe het komt dat in dezelfde situatie de ene werknemer wel last van stress krijgt en de ander niet. Werkgevers leggen daar ook vaak de nadruk op. Als werknemers gezondheidsproblemen hebben of verzuimen vanwege ziekte zeggen werkgevers al snel dat dat komt door 'persoonlijke' problemen, bijvoorbeeld door problemen in de gezinssituatie. Oorzaken worden dan vooral bij de persoon gelegd. De relatie met het werk blijft buiten schot. Al gauw leiden dit soort redeneringen ertoe dat de 'schuld' van de gezondheidsproblemen ook bij de individuele werknemer gelegd wordt. Dat heeft, zoals we direct zullen zien, ook gevolgen voor de aanbevelingen die door werkgevers gedaan worden om stress te voorkomen.

Natuurlijk is het zo dat werkproblemen en privéproblemen vaak samen gaan. Ze kunnen elkaar ook versterken. Dit lijkt dus wat op de beroemde kwestie van de kip en het ei.

Risicofactoren en risicogroepen

Het is zeer onaannemelijk dat de belangrijke verschillen in ziekteverzuim en in gezondheidsklachten die bestaan tussen bijvoorbeeld werknemers in de industrie en op kantoor te verklaren zijn doordat in de industrie veel meer echtscheidingsproblematiek, schulden e.d. voorkomen dan in de andere groep. Het ligt meer voor de hand om ons af te vragen of verschillen in werksituatie hier niet een rol spelen.
Een andere reden om minder naar persoonskenmerken te kijken is dat deze vaak niet te beïnvloeden zijn; denk aan de leeftijd en sexe van werknemers. Belangrijker zijn verschillen tussen werksituaties. Werkgebonden factoren zijn in principe wel te veranderen. Daarom moeten stressrisico's in het bedrijf (op afdelings- en functieniveau) vastgesteld worden. Een bedrijf heeft in de eerste plaats de (wettelijke) plicht om deze risico's te verkleinen.
In feite geldt hier dezelfde redenering als voor veiligheidsrisico's. De ene bouwplaats is gevaarlijker dan de andere. Niet iedere bouwvakker loopt evenveel risico. Wie geen valhelm draagt en niet goed uitkijkt op riskante plaatsen loopt meer risico dan een ander. De ene bouwvakker is ook sterker gemotiveerd tot veilig gedrag dan de andere. Primair is het echter de taak van het bedrijf om onveilige situaties te voorkomen.
In dit boekje zijn we dan ook minder geïnteresseerd in verschillen tussen mensen. Als in beroepsgroep A een hoog risico bestaat om afgekeurd te worden en in beroepsgroep B niet, dan vragen we ons natuurlijk af of dat verschil door dat beroep komt. We zijn dan minder geïnteresseerd in de vraag waarom *ook* in beroepsgroep A er toch mensen zijn die niet afgekeurd worden. Zo trekken we de problematiek uit de individuele sfeer en is het gemakkelijker om de oorzaken in het werk op te sporen.

Hoe kunnen we stress opsporen?

Er zijn twee manieren om stress in het werk op te sporen. Op beide manieren gaan we hier kort in. In het volgende hoofdstuk gebeurt dat uitgebreider.
In de eerste plaats kan de arbeidssituatie kritisch bekeken worden en kan geïnventariseerd worden of de op pagina 6 genoemde oorzaken voorkomen. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van interviews en van praktische checklists.
In de tweede plaats kan gezocht worden naar signalen en gevolgen van werkstress: klachten over de gezondheid, ongevallen, ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en verloop.
Aldus kunnen we bepalen of er risicofactoren en risicogroepen voor werkstress zijn.

Hoe kunnen we stress voorkomen en bestrijden?

Als we weten wat de risicogroepen en risicofactoren voor werkstress zijn kunnen we een plan maken om wat aan werkstress te doen.
Enerzijds kunnen we dan veranderingen aanbrengen in de arbeidssituatie. Daarbij gaat het weer om de factoren die op pagina 6 genoemd zijn. De inhoud van het werk kan verbeterd worden, bijvoorbeeld door taakroulatie, taakverbreding, taakverrijking of werkoverleg. Ook kunnen meer bevoegdheden gedelegeerd worden naar groepen werknemers: taakgroepen. De arbeidsomstandigheden kunnen verbeterd worden, bijvoorbeeld door een betere ergonomie. Ook de werk- en rusttijden kunnen worden aangepast en de stijl van leiding geven kan worden verbeterd. Anderzijds kunnen we proberen werknemers beter bestand te maken tegen stress. Dat kan door bijvoorbeeld in het kader van het sociaal beleid cursussen aan te bieden of trainingen te verzorgen. Meestal zal een combinatie van maatregelen het beste zijn. Het is echter heel belangrijk dat er niet alleen op de persoon gerichte maatregelen worden genomen maar vooral ook maatregelen die de kwaliteit van het werk verbeteren.

Werkgevers willen meestal vooral maatregelen die op het individu gericht zijn, zoals allerlei trainingen of adviezen om meer te sporten, gezonder te eten, minder te drinken, etc. Vaak liggen de werkelijke oorzaken echter in het werk. Daar moet dan wat aan veranderd worden. Zo wordt de stadsbuschauffeur verweten dat hij of zij de stoel niet goed instelt. Daar zou een training voor nodig zijn. Wat er echter *eerst* moet gebeuren is het aanschaffen van een ergonomisch verantwoorde chauffeursstoel. Eerst moet aan een aantal voorwaarden voldaan zijn voordat problemen aan het individu geweten kunnen worden. En als er een goede instelbare stoel is, moet deze ook goed ingesteld worden.
Ook uit de Arbowet, waar we in het volgende hoofdstuk meer over zullen zeggen, blijkt dat veiligheids-, gezondheids- en welzijnsproblemen eerst bij de bron moeten worden aangepakt. Voor lawaai betekent dit dat je eerst een lawaaierige machine vervangt door een geluidsarme machine voordat je werknemers oordoppen ter beschikking stelt. Hetzelfde geldt voor stress: eerst risico's verminderen door risicofactoren bij de bron aan te pakken. Soms lukt dat (nog) niet (helemaal). In die gevallen is het verstandig dat mensen leren beter met stressvolle situaties om te gaan.

Verbetering van de kwaliteit van de arbeid is niet alleen van belang vanwege sociale motieven (zoals arbeidsvoldoening, medezeggenschap, ontplooiing van de werknemer e.d.) maar evenzeer vanwege bedrijfseconomische motieven. Bedrijfseconomische motieven kunnen bijvoorbeeld zijn: het optimaal benutten van de aanwezige kwaliteit van werknemers, en het voorkomen van verloop, ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid.

Werknemers en werknemersorganisaties kunnen afspraken over dergelijke maatregelen tegen werkstress bevorderen binnen hun eigen bedrijf, binnen de bedrijfstak (CAO-afspraken) en op landelijk niveau (bijvoorbeeld binnen de Stichting van de Arbeid). Op bedrijfstakniveau betrft het dan vooral de volgende maatregelen: invoering van bedrijfsgezondheidszorg, verzuimpreventiebeleid, het vorm geven van struktureel beleid ter verbetering van de arbeidsomstandigheden en de verbetering van het sociaal beleid in algemene zin.
In dit boekje staat het ondernemingsniveau centraal.

Hoofdstuk 3. DE AANPAK VAN STRESS IN BEDRIJVEN

Wettelijke aangrijpingspunten: wat zegt de wet?

Er zijn diverse wettelijke regelingen, die werknemers kunnen helpen wanneer zij aandacht willen schenken aan werkstress. Het merendeel van deze regelingen is te vinden in de *Wet op de Ondernemingsraden (WOR)*, in op de Ambtenarenwet gebaseerde Reglementen zoals het *Algemeen Rijksambtenaren Reglement (ARAR)* en in de *Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet)*.
De WOR regelt de taken, rechten en bevoegdheden die de ondernemingsraad (OR) heeft ten aanzien van het arbeidsomstandighedenbeleid in de onderneming. Het ARAR doet dat voor de Dienstcommissies (DC) bij de Rijksoverheid. De taken, rechten en bevoegdheden van Medezeggenschapscommissies (MC) bij gemeenten en die van Organen van Overleg (OvO) zijn te vinden in de betreffende gemeentelijke reglementen, respectievelijk in het Besluit Organen van Overleg Sociale Werkvoorziening. Hieronder zullen we spreken over *'het overlegorgaan'*; daarmee wordt één van de genoemde organen bij de overheid of in het particuliere bedrijfsleven bedoeld.
De Arbowet regelt de taken, rechten en bevoegdheden van de werkgever, werknemers en deskundige diensten ten aanzien van het arbeidsomstandighedenbeleid.
Op grond van de Arbowet zijn voor ondernemingen met 500 of meer werknemers waarin voornamelijk fabrieks- of havenarbeid wordt verricht, de volgende deskundige diensten verplicht gesteld:

- een Bedrijfsgezondheidsdienst (BGD),
- een Veiligheidsdienst (VD).

Vrijwillige aansluiting bij een BGD of VD is mogelijk voor bedrijven waar geen verplichting voor geldt. De deskundige diensten hebben in de Arbowet een onafhankelijke positie gekregen. Zij kunnen en moeten hun diensten aan zowel werkgever als werknemers leveren en alle informatie gelijkelijk aan beide partijen verstrekken. De deskundige ondersteuning bij een stressaanpak kan geboden worden door de Bedrijfsgezondheidsdienst of een Arbodienst. Ook een Veiligheidsdienst kan hier een rol spelen. Voor een stressaanpak kan samenwerking met een personeelsdienst, een afdeling organisatie, ergonomie, bedrijfspsychologie of bedrijfsmaatschappelijk werk van belang zijn. Deze laatste diensten, afdelingen of adviescentra hebben geen wettelijke status zoals bijvoorbeeld de Bedrijfsgezondheidsdienst.
De Arbowet geeft ook in diverse artikelen een nadere invulling en uitbreiding van de rechten en faciliteiten van het overlegorgaan ten aanzien van het

arbeidsomstandighedenbeleid in de onderneming, instelling of dienst. Natuurlijk is de werkgever de eerst verantwoordelijke voor het arbeidsomstandighedenbeleid. Maar het overlegorgaan heeft (onder andere) tot taak invloed uit te oefenen op de wijze waarop de werkgever aan dit beleid vorm en inhoud geeft.

We zullen nu *in algemene zin* de rechten van het overlegorgaan bespreken. In bijlage 1 worden de voor een stressaanpak belangrijke artikelen uit de Wet op de Ondernemingsraden, het Algemeen Rijksambtenarenreglement en de Arbeidsomstandighedenwet apart op een rijtje gezet.

Naast de gebruikelijke faciliteiten als vergaderruimte en -tijd, telefoon etc. zijn de rechten die het overlegorgaan krachtens de WOR of het ARAR heeft:
- het *initiatiefrecht* waarmee het overlegorgaan alle onderwerpen betreffende de onderneming in een bijeenkomst met de werkgever aan de orde kan stellen, of waarmee voorstellen gedaan kunnen worden, die de werkgever niet zonder meer terzijde kan leggen,
- het *adviesrecht* bij ingrijpende besluiten, zoals reorganisaties en belangrijke investeringen (bijvoorbeeld bij automatisering),
- het recht op *onderling beraad en overleg met de werknemers* en om kennis te nemen van de arbeidsomstandigheden in de onderneming,
- het *instemmingsrecht*, ten aanzien van vaststelling, wijziging of intrekking van een regeling op het gebied van veiligheid, gezondheid of welzijn in verband met de arbeid,
- het *recht op informatie*; dit wordt voor wat betreft de arbeidsomstandigheden, nader ingevuld in de Arbowet. Het overlegorgaan heeft recht op alle informatie die het nodig heeft voor het vervullen van de in de Arbowet geregelde taken; van belang is natuurlijk dat in het Arbojaarplan en het jaarverslag opgenomen moet worden wat het beleid ten aanzien van het welzijn bij de arbeid is en was.

De Arbowet kent het overlegorgaan - in aanvulling op bovengenoemde rechten - extra faciliteiten en rechten toe in verband met zijn specifieke taak op het terrein van de arbeidsomstandigheden. Voor een stressaanpak zijn vooral de volgende rechten van belang:
- het recht op *voorafgaand overleg met de werkgever* over het arbeidsomstandighedenbeleid en over het Arbojaarplan,
- het *recht op inschakelen van de Arbeidsinspectie*; de Arbeidsinspectie is aangewezen als onafhankelijke instantie om de naleving van de Arbowet te controleren, ook in de kleine bedrijven; het overlegorgaan heeft recht op de nodige informatie van de Arbeidsinspectie; het overlegorgaan kan tenslotte de Arbeidsinspectie om een uitspraak vragen als er een verschil van mening is met de werkgever; dit wordt een 'verzoek om wetstoepassing' genoemd,
- het *vergezelrecht*; dat is het recht van het overlegorgaan de Arbeidsinspectie te vergezellen bij een bezoek aan de onderneming of instelling,
- het recht op een apart *onderhoud* met de vertegenwoordiger van de Arbeidsinspectie,
- het recht om de Arbeidsinspectie om een *onderzoek* te vragen,
- recht op *advies en bijstand* door de deskundige diensten, indien deze verplicht zijn voor de onderneming; het overlegorgaan heeft het recht om deze diensten

om advies of een onderzoek te vragen en recht op ontvangst van een jaarverslag.

Daarnaast regelt de Arbowet de verplichting tot *werkoverleg*. Ook in de allerkleinste ondernemingen en diensten moet de werkgever met de werknemers overleg plegen over het arbeidsomstandighedenbeleid.

In de Arbowet is artikel 3 van bijzonder belang als het gaat om stress op de werkplek. In dit artikel worden de grondbeginselen van een Arbobeleid vastgelegd. Er staat in dat de werkgever bij de inrichting, vormgeving en organisatie van de arbeid (dus bij de bron) zoveel mogelijk rekening moet houden met de veiligheid, gezondheid en welzijn bij de arbeid.
De problematiek van stress in de arbeidssituatie valt voor een belangrijk deel samen met het gezondheids- en welzijnsterrein van de Arbowet.
In artikel 3 staat o.a. dat:

- het werk zo veel mogelijk ergonomisch verantwoord moet worden ingericht
- rekening moet worden gehouden met persoonlijke eigenschappen van mensen (b.v. sexe, leeftijd)
- werk zo veel mogelijk moet bijdragen tot de vakbekwaamheid van de werknemer
- de werknemer het werk zo veel mogelijk naar eigen inzicht moet kunnen indelen
- de werknemer contact met andere werknemers moet kunnen onderhouden
- de werknemer zo veel mogelijk op de hoogte moet zijn van het doel en de resultaten van zijn arbeid en de eisen die daaraan worden gesteld
- kortcyclische of monotone arbeid (o.a. lopende band arbeid) zoveel mogelijk moet worden vermeden.

Eind 1992 wordt tenslotte een E.G. richtlijn van kracht die tot gevolg heeft dat elke onderneming, klein of groot, verplicht wordt in enigerlei vorm zorg te verlenen ten aanzien van de veiligheid en gezondheid van werknemers. De richtlijn geeft daartoe drie mogelijkheden: de werkgever verricht de taak zelf, draagt deze op aan één of meer werknemers, of schakelt daartoe deskundigen in.

Samenwerking binnen het bedrijf

Om serieuze aandacht te krijgen voor het onderwerp werkstress is het erg belangrijk dat diverse partijen in het bedrijf (werknemers, werkgever, deskundigen) zich betrokken voelen bij het onderwerp. Het is dan ook aan te bevelen dat werknemers(vertegenwoordigers) proberen samen te werken met eventuele deskundigen en met de werkgever. Het draagvlak voor het onderwerp neemt dan sterk toe. Overleg met de werkgever biedt bovendien het voordeel dat deze zich niet plotseling 'overvallen' voelt. Wanneer er dan uiteindelijk verbeteringen worden voorgesteld zal hij zich niet in het nauw gedreven voelen en niet daarom maatregelen stelselmatig afkeuren. Als de werkgever zo'n initiatief niet steunt kan gewezen worden op de verplichtingen in de Arbowet en de Wet op de Ondernemingsraden (zie ook bijlage 1). Inschakelen van de Arbeidsinspectie is soms mogelijk, de vakbond kan men altijd te hulp roepen.
Samenwerking tussen diverse partijen en deskundigen is natuurlijk alleen moge-

lijk als er diverse partijen en deskundigen zijn. In het algemeen zullen alleen grotere bedrijven verschillende deskundigen in dienst hebben. Kleinere bedrijven hebben vaak geen aparte personeelsfunctionaris en zeker geen bedrijfsarts of ergonoom. In kleinere bedrijven zal overleg vaker informeel plaats kunnen of moeten vinden. Kleinere bedrijven kunnen op incidentele basis deskundigen inhuren. Tot augustus 1991 kunnen ze daarbij ook een tegemoetkoming krijgen uit de subsidieregeling 'Bevordering arbo-deskundigheid midden- en klein bedrijf' van de overheid.

Een systematische aanpak: vijf stappen

Werknemers die wat willen doen aan werkstress kunnen zich dus beroepen op de desbetreffende wetgeving. Maar *hoe* kan er nu wat aan werkstress gedaan worden; sterker, hoe weten we of dat wel nodig is, hoe weten we of werkstress al dan niet een probleem is?
Om daar achter te komen is een systematische aanpak nodig. Hieronder wordt zo'n aanpak besproken. Deze aanpak staat uitvoerig beschreven in het 'Handboek Werkstress'. Dit boek is in opdracht van de Arbeidsinspectie geschreven door het NIPG-TNO (Kompier en Marcelissen) en is verkrijgbaar bij het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden in Amsterdam (zie bijlage 7 en 8).
Zo'n aanpak moet eigenlijk door de werkgever worden uitgevoerd. Een werkgever die, al dan niet op initiatief van de werknemers, serieus 'een agendapunt van stress' wil maken, zal de hier beschreven stappen moeten (laten) zetten.
Werknemers hebben vaak niet de tijd en mogelijkheden om zelf een systematisch onderzoek naar werkstress uit te voeren. Werknemers kunnen wel bevorderen dat deze aanpak door de werkgever wordt gevolgd. Soms zullen werknemers ook feitenmateriaal aan willen dragen om het management er toe te brengen om systematisch aandacht te besteden aan werkstress (zie de hieronder beschreven stap 1). En wanneer werknemers weten hoe zo'n systematische aanpak er uit ziet, kunnen ze ook beoordelen of de aanpak van stressproblemen door de werkgever wel de goede is. Eventueel kunnen werknemers daarbij sturend en corrigerend optreden.
Kennis van het hieronder beschreven stappenplan is daarom om twee redenen van belang: *om zelf initiatief te nemen en om de aanpak van anderen te toetsen.*

Daarbij past nog een kanttekening: de systematische aanpak in vijf stappen die hier besproken wordt geeft een soort 'ideaalbeeld'. In de praktijk kan daarvan, afhankelijk van de eigen bedrijfssituatie, worden afgeweken (zie ook de praktijkvoorbeelden in hoofdstuk 4).

Vijf stappen om werkstress op te sporen en er wat aan te doen:

1. Werkstress signaleren
2. Werkstress nader analyseren
3. Maatregelen kiezen
4. Maatregelen uitvoeren
5. Evaluatie

Stap 1: Werkstress signaleren

In de signaleringsstap wordt informatie verzameld over werkstress. Het is daarbij verstandig dat dergelijke informatie op *afdelingsniveau of functieniveau* wordt vastgelegd. Dat komt omdat er grote verschillen in bijvoorbeeld ziekteverzuim zijn tussen diverse functies. Het verzuim in de produktie is vaak hoger dan op kantoor. Het verdient aanbeveling om, als dat kan, bij het uitvoeren van deze stap samen te werken met deskundigen in het bedrijf, bijvoorbeeld één of meer van de hieronder genoemde deskundigen.
Met name in deze stap kunnen werknemers zelf een belangrijke rol spelen. Ze kunnen informatie verzamelen waaruit blijkt dat werkstress een probleem is. Daartoe kunnen ze bijvoorbeeld de hier beschreven instrumenten zelf toepassen. Natuurlijk kan contact opgenomen worden met de bond.

Er zijn drie methoden waarvan gebruik gemaakt kan worden:

1. **Bestaande informatie bestuderen**

Vooral in grote bedrijven bestaan allerlei verslagen op het terrein van het arbeidsomstandighedenbeleid: het Arbojaarplan, het Arbojaarverslag, rapporten van de BGD, ziekteverzuimstatistieken en dergelijke. Door deze informatie te bestuderen komt men er achter of (en zo ja, wat voor) beleid er gevoerd wordt om werkstress te voorkomen en bestrijden. Het wordt dan ook duidelijk welke deskundigheid het bedrijf op dit gebied in huis heeft.

2. **Zelf nieuwe informatie verzamelen**

Afdelingen of functies kunnen ook 'doorgelicht' worden. Daarbij kan gebruik gemaakt worden van een aantal zogenaamde checklists. Een checklist is in zijn meest simpele vorm een lijst die je aankruist of afstreept (zoals bij een boodschappenlijstje). In de bijlagen 2, 3, 4 en 5 staan vier verschillende checklists, namelijk:

- Checklist Arbeidsinhoud (bijlage 2)
  Met deze checklist kunnen knelpunten in de arbeidsinhoud in kaart worden gebracht. De checklist sluit aan bij de op pagina 6 genoemde stressoren op dit gebied en telt 19 vragen.
- Checklist Arbeidsomstandigheden (bijlage 3)
  Knelpunten op het terrein van de arbeidsomstandigheden kunnen met deze lijst gescoord worden. De lijst sluit aan bij de op pagina 6 genoemde stressoren op dit gebied en telt 16 vragen.
- Checklist Arbeidsvoorwaarden (bijlage 4)
  Met deze checklist kan onderzocht worden of er knelpunten zijn op het terrein van de arbeidsvoorwaarden. De checklist sluit aan bij de op pagina 6 genoemde stressoren op dit gebied. De checklist telt 13 aandachtspunten.
- Checklist Arbeidsverhoudingen (bijlage 5).
  Met deze checklist kan onderzocht worden hoe de samenwerking met en de ondersteuning door de leiding en collega's in het bedrijf is. De checklist sluit

aan bij de op pagina 6 genoemde stressoren op dit gebied. De lijst telt 10 aandachtspunten.

Ook kunnen werknemers ziekteverzuimgegevens (laten) onderzoeken. Het ziekteverzuim is een belangrijke maat voor stress- en gezondheidsproblemen in het bedrijf. Daarom wordt vaak gezegd dat elk bedrijf het verzuim krijgt dat het verdient. Voorwaarde is echter wel dat er een goede analyse van het ziekteverzuim plaatsvindt. Daarbij moet in ieder geval gekeken worden naar de ziekteduur (hoeveel dagen zijn werknemers ziek) en de ziektefrequentie (hoe vaak zijn werknemers ziek). Eigenlijk moet daarbij onderscheid gemaakt worden tussen korte gevallen (1 tot 8 dagen), middellange gevallen (8 tot 42 dagen) en lange gevallen (meer dan 42 dagen). Ziekteverzuimgegevens berekenen heeft alleen zin voor groepen werknemers van tien of meer personen. Bij kleinere groepen kan het toeval een te grote rol spelen.

Tip

Dat lijkt misschien allemaal erg ingewikkeld. Gelukkig kunnen bedrijven zich abonneren op ziekteverzuimregistratie-systemen van het NIA (Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden), van het NIPG-TNO in Leiden of van het GAK (Gemeenschappelijk Administratiekantoor). Het verdient aanbeveling dat bedrijven die het ziekteverzuim niet goed registreren zich op zo'n professioneel systeem abonneren. Veel geld kost dat niet. Dat geeft ook het grote voordeel dat dan allerlei vergelijkingsgegevens worden bijgeleverd. Dan kan eenvoudig worden vastgesteld of het bedrijf hoger of lager zit dan gemiddeld genomen het geval is in de betreffende bedrijfstak. De telefoonnummers en adressen van deze instituten vindt u in bijlage 8.

Ook kan onderzocht worden *hoeveel werknemers het bedrijf verlaten*, om gezondheidsredenen (vanwege arbeidsongeschiktheid) of om andere redenen. Als veel werknemers het bedrijf, een bepaalde afdeling of functie verlaten omdat ze zelf ontslag nemen, is dat vaak een teken dat er iets fout zit met dat bedrijf, die afdeling of functie. Het is daarom aan te bevelen om na te gaan of veel mensen zelf ontslag nemen. Een afdeling personeelszaken zou bijvoorbeeld als mensen het bedrijf verlaten kunnen vragen wat daarvoor de redenen geweest zijn (zogenaamde exit-interviews).

Ook als veel mensen afgekeurd worden in een bepaalde functie of op een bepaalde afdeling is dat een teken dat daar iets ernstigs aan de hand is. Het is daarom verstandig om, indien mogelijk, na te gaan hoe groot het risico is om afgekeurd te worden in het bedrijf, en per afdeling of functie. Dat risico geeft aan 'hoeveel werknemers per honderd werknemers, per jaar, worden afgekeurd'. Ook de redenen waarom mensen worden afgekeurd geven informatie over risico's in het werk. Worden mensen vooral afgekeurd met de diagnose 'psychische aandoening' dan wijst dat in de richting van een grote geestelijke belasting en stress. Als erg veel mensen afgekeurd worden vanwege problemen met hun rug of andere onderdelen van het bewegingsapparaat wijst dat vooral in de richting van

een grote lichamelijke belasting. Natuurlijk kan stress ook bijdragen aan het ontstaan van bijvoorbeeld lage rugpijn.
En als werknemers voor hun veertigste jaar worden afgekeurd kan dat betekenen dat het werk niet 'tolerant' is voor oudere werknemers, dat wil zeggen dat het niet goed uit te voeren is voor door hun leeftijd minder belastbare werknemers.

3. Sleutelpersonen binnen de organisatie interviewen

De checklists kunnen ook gebruikt worden *als leidraad voor interviews met collega's, deskundigen* (als deze in het bedrijf aanwezig zijn) of met 'sleutelpersonen' in de organisatie:

- Werknemers en hun vertegenwoordigers
- Directie
- Middenkader
- Personeelszaken (vooral arbeidsvoorwaarden)
- De bedrijfsarts (en de bedrijfsverpleegkundige)
- De ergonoom, arbeidshygiënist en veiligheidskundige (vooral arbeidsomstandigheden)
- Bedrijfsmaatschappelijk werk
- Bedrijfspsycholoog

Nu deze informatie verzameld is zijn er in principe vier mogelijkheden:

a. De informatie is duidelijk en volledig en er zijn eigenlijk geen problemen; verdere stappen zijn overbodig.
b. De verzamelde informatie is zo duidelijk en volledig dat vastgesteld kan worden in welke afdelingen of functies risicofactoren voor stress voorkomen. Een verdere analyse, bijvoorbeeld door deskundigen (stap 2) is niet meer nodig. Er kan overgegaan worden naar stap 3.
   Zowel voor a. als voor mogelijkheid b. geldt dat ertegen gewaarschuwd wordt dat al te snel geconcludeerd wordt 'dat alles nu wel duidelijk is'. Het gevaar bestaat dan dat belangrijke informatie gemist wordt.
c. De verzamelde informatie maakt duidelijk dat er sprake is van stressproblemen. Ook is al vrij duidelijk 'bij wie en waardoor'. Een uitvoeriger studie is alleen op bepaalde terreinen nodig; bijvoorbeeld een studie naar de onderlinge relaties en stijl van leiding geven op afdeling A of naar de werkdruk in functie B: stap 2 wordt *beperkt* uitgevoerd.
d. De verzamelde informatie maakt duidelijk dat er sprake is van stressproblemen. Het is echter nog onduidelijk welke factoren vooral tot problemen leiden en bij welke afdelingen of functies dat het geval is.
   Een uitvoeriger studie is mogelijk: stap 2 wordt *uitgebreid* uitgevoerd.

Stap 2: Nadere analyse (meestal door deskundigen)

In deze stap kan indien nodig een verdere analyse worden gemaakt van de stressproblemen in de betreffende organisatie. Het is daarbij opnieuw belangrijk dat gegevens verzameld worden op *afdelings- of functieniveau.* Zo kan natuurlijk ook een beeld ontstaan voor de organisatie als geheel.
Het verschil met de eerste stap is dat nu systematisch 'meer specialistisch' onderzoek wordt uitgevoerd door deskundigen. Het initiatief daartoe kan, op grond van de uitkomsten van de vorige stap, genomen zijn door werknemers of hun vertegenwoordigers. Het kan ook zijn dat de werkgever aan interne of externe deskundigen vraagt om een nader stressonderzoek uit te voeren.
Werknemers zullen in de meeste gevallen niet zelf een 'meer wetenschappelijke' analyse uitvoeren. Het is wel erg belangrijk dat ze bij de uitvoering van deze stap nauwkeurig de vinger aan de pols houden.

Met behulp van het eerder genoemde 'Handboek Werkstress' kunnen deskundigen in of buiten het bedrijf werkstressproblematiek verder analyseren en aanpakken (zie bijlage 7 en 8). In dit boek worden ondermeer instrumenten besproken om werkstress te analyseren (o.a. vragenlijsten, checklists, werkplekonderzoek, analyses van ziekteverzuim, van verloop en arbeidsongeschiktheid, en analyses van ongevallen).

Inmiddels is duidelijk geworden of er problemen zijn en of deze vooral in het werk zelf, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden of in de sociale verhoudingen op het werk liggen. Omdat de analyse per afdeling of functie is gemaakt, weten we ook waar de risicogroepen zitten. Dat zijn de groepen die te maken hebben met risicofactoren en de groepen die een hoog verzuim of een hoog arbeidsongeschiktheidsrisico hebben.
Stap 2 kan het beste worden afgesloten met een beknopt rapport of notitie waarin staat wat de risicofactoren en de risicogroepen in het werk zijn. Dit rapport is dan gebaseerd op de eerste twee stappen van het stappenplan.

Stap 3: Maatregelen kiezen

Nu kan een samenhangend plan van aanpak worden opgesteld. Hoe dat plan er uit ziet hangt af van het soort problemen dat speelt. Via overleg in het bedrijf moet bepaald worden aan welke problemen (en in welke volgorde) men iets wil doen. Werknemers moeten zich goed voorbereiden op dat overleg. Ze moeten van te voren bedenken welke maatregelen ze het meest geschikt en het best haalbaar achten.
Er zijn *geen scherpe criteria* te geven om te bepalen welk knelpunt het belangrijkst is. Dat is iets wat het bedrijf zelf bepaalt. Zaak is dat de voordelen en nadelen van de diverse maatregelen goed overdacht worden. Daarbij speelt een aantal factoren een rol:

- **Waar mogelijk bestrijden bij de bron.**
  In het algemeen geldt dat problemen zoveel mogelijk bij de bron moeten

worden bestreden. Als vuistregel geldt dat *eerst de oorzaken* van stress dienen te worden bestreden. Dat is veel effectiever dan 'mensen leren er beter mee om te gaan'. In dat laatste geval wordt aan de oorzaak immers niets gedaan. En als er nieuwe werknemers in dienst komen zullen die vergelijkbare problemen krijgen.

Daar zijn dus *veranderingen in de arbeidssituatie* voor nodig. Dat kunnen veranderingen zijn in het werk zelf (b.v. bepaalde taken toevoegen zodat de functie vollediger wordt), veranderingen in de arbeidsomstandigheden (b.v. betere kantoorstoel, betere verlichting of ventilatie), in de arbeidsvoorwaarden (b.v. betere verhouding tussen werktijden en rusttijden) en in de arbeidsverhoudingen (b.v. meer overleg in en over het werk, meer contacten met collega's). Belangrijk is hierbij dat de autonomie, de zelfstandigheid, van werknemers toeneemt.

Daarnaast zijn vaak maatregelen nodig die zich richten op individuele werknemers of op groepen (bijvoorbeeld oudere) werknemers. Als een chef niet zo goed weet hoe hij of zij leiding moet geven kan hij of zij een cursus volgen waar daarin getraind wordt. Werknemers die altijd 'ja' zeggen als hun iets gevraagd wordt kunnen naar een training waar ze 'leren nee te zeggen'. Managers kunnen leren effectiever met hun tijd en hun agenda om te gaan. Als werknemers moeite hebben met kantoorautomatisering kunnen ze cursussen volgen om de angst voor de computer te overwinnen. Zo zijn vele op de persoon gerichte maatregelen mogelijk.

- **Het soort risico.**
  Ernstige risico's hebben natuurlijk prioriteit; acute samenwerkingsproblemen op de ene afdeling zijn belangrijker dan lichte irritaties op de andere.
- **Het aantal mensen dat risico loopt.**
  De problematiek van grote groepen verdient de voorkeur. Er is echter wel aandacht nodig voor individuen die vastgelopen zijn of die dreigen vast te lopen. Eén van de mogelijkheden daartoe biedt het 'sociaal medisch team'. In zo'n team zitten vaak de bedrijfsarts, een personeelsfunctionaris en de bedrijfsmaatschappelijk werker. Zij bespreken op welke wijze werknemers die in de problemen zijn geraakt weer aan het werk kunnen, bijvoorbeeld door overplaatsing. Het is heel belangrijk dat collega's daarbij een ondersteunende rol spelen.
- **De mogelijkheid om succesvolle maatregelen te nemen.**
  Hierbij spelen technische en financiële redenen een rol. Maatregelen kosten geld. Een belangrijk argument ten gunste van maatregelen is dat wezenlijke maatregelen bijdragen aan een lager verzuim, minder afkeuringen, minder verloop, een beter produkt, verhoogde flexibiliteit en het beter benutten van de aanwezige kwaliteit van werknemers.
- **De mogelijkheid om aan te sluiten bij andere maatregelen.**
  Bijvoorbeeld een verandering van de produktiemethode, waarbij meteen het lichamelijk zware werk wordt aangepakt. In het geval van de in het vorige hoofdstuk genoemde stadsbuschauffeur zou het dienstrooster minder strak gemaakt kunnen worden en tegelijkertijd zouden ergonomische maatregelen (betere stoel, kleiner stuur) genomen kunnen worden.

Uiteindelijk kan, afhankelijk van de situatie, gekozen worden voor een pakket maatregelen. Vaak zullen in dat pakket zowel maatregelen zitten die op het werk

gericht zijn als maatregelen die op de persoon zijn gericht.

Stap 4: Maatregelen uitvoeren

In het begin van dit hoofdstuk is al benadrukt dat het heel belangrijk is om al in een vroeg stadium te proberen zoveel mogelijk betrokkenen (partijen in het bedrijf, deskundigen) actief bij een werkstressproject te betrekken. Dat is zoals we gezien hebben geheel volgens de geest en de letter van de Arbeidsomstandighedenwet. Een brede ondersteuning biedt een aantal grote voordelen: in de eerste plaats maken vele handen licht werk. Een actieve betrokkenheid vergroot ook de kans dat er werkelijk maatregelen genomen worden als blijkt dat die nodig zijn. Daar zal veel overleg en zullen soms stevige onderhandelingen voor nodig zijn. Wanneer de werkgever er niet zo veel voor voelt om plannen uit te voeren zal je hem niet alleen op zijn verplichtingen moeten wijzen, maar hem ook duidelijk moeten maken dat er voor hem voordelen aan het plan vastzitten. Dat de zorg voor de kwaliteit van het produkt kan toenemen, dat het ziekteverzuim en het verloop zal dalen, zodat de produktie minder met allerlei vervelende fluctuaties heeft te kampen en het bedrijf minder kosten zal maken vanwege een hoog ziekteverzuim. Dat door betere arbeidsomstandigheden minder werknemers van baan zullen wisselen, zodat minder know how verloren gaat en er minder kosten gemaakt zullen worden om nieuwe mensen op te leiden en in te werken. Dat de sfeer in het bedrijf zal verbeteren als de kwaliteit van het werk toeneemt, etcetera.

In deze stap wordt het plan van aanpak uitgevoerd. Soms zullen bijstellingen nodig zijn omdat zich problemen voordoen. De werknemers waar de maatregelen betrekking op hebben moeten gemotiveerd zijn voor de veranderingen. Ze moeten van het belang van de maatregelen overtuigd zijn, anders zullen de maatregelen minder effect hebben dan gewenst is. Het is daarom zaak dat werknemers bij het kiezen van het plan van aanpak betrokken worden en dat ze goed voorgelicht worden over de uiteindelijke keuzes.

Stap 5: Evaluatie

Om een goede uitvoering van de maatregelen binnen de overeengekomen termijn te bevorderen kan het verstandig zijn af te spreken wanneer de werkgever een evaluatierapport in de overlegvergadering brengt. We willen immers ook graag weten of de maatregelen de situatie hebben verbeterd. Om zo'n evaluatierapport te maken kan de werkgever via het werkoverleg of door middel van een enquête nagaan of de maatregelen werken. Centraal daarbij staat de vraag of de gevolgde aanpak de juiste is geweest en of deze geleid heeft tot de gewenste veranderingen. Daarnaast kunnen gegevens over ziekteverzuim en verloop gepresenteerd worden om aan te tonen dat de werksituatie verbeterd is. En tenslotte kunnen de instrumenten die in stap 1 en stap 2 zijn gebruikt opnieuw worden toegepast. Zo kunnen vergelijkingen gemaakt worden tussen de oude en de nieuwe situatie. Dan moet er wel een behoorlijke tijd zitten tussen beide metingen.
Werknemers kunnen ook zelf de bij stap 1 genoemde checklists nogmaals gebrui-

ken en daarmee direct vaststellen of van vooruitgang sprake is.

Op basis van de discussie over het evaluatierapport van de directie en/of de bevindingen van de werknemers kan besloten worden tot bijstellingen van de maatregelen. Ook kunnen vervolgactiviteiten gepland worden, zoals verdere verbeteringen, herhaling van trainingen, etc.

Hoofdstuk 4. DRIE BEDRIJFSSITUATIES

'Er is geen betere theorie dan een goede praktijk', zo luidt een gezegde. Hier worden, bij wijze van voorbeeld, drie bedrijfssituaties beschreven die de vertaling van de theorie in de praktijk laten zien. Vanuit verschillende startposities gaan werknemers in drie bedrijfssituatie werkstress te lijf. De bedrijven die ten tonele worden gevoerd bestaan niet echt, de beschrijvingen zijn gebaseerd op een combinatie van gebeurtenissen in enkele wel echt bestaande fabrieken en instellingen. Het zou zo kunnen zijn en het proces zou in de praktijk zo kunnen verlopen.

- In het eerste geval hebben de werknemers in een machinefabriek de indruk dat er werkstress is. Maar de directeur van de fabriek is met andere problemen bezig. Hoe krijgen de werknemers bij dit bedrijf werkstress op de agenda?
  Bij de machinefabriek gaat het er om met de werkgever in discussie te komen over werkstress. Daarvoor is het van belang te weten welke formele rechten de ondernemingsraad heeft om zo'n discussie af te dwingen. In deze situatieschets staan vele verwijzingen naar wetsartikelen. Bovendien komt hierbij naar voren wat de beperkingen van de medezeggenschap in kleine ondernemingen zijn.
- In de chocoladepastafabriek zijn ondernemingsraad en de directie het er eigenlijk wel over eens dat er van stress sprake is. Daar wordt een discussie gevoerd over de oorzaken ervan, over instrumenten om naar die oorzaken te zoeken en over welke maatregelen genomen kunnen worden. We zien daar ook hoe het bij de uitvoering van maatregelen kan toegaan.
  Bij de chocoladepastafabriek ging het er om de hele cyclus van vijf stappen te laten zien en het doel en gebruik van verschillende instrumenten te illustreren.
- Het derde verhaal gaat over een groep werknemers in een rijksbelastingkantoor, een groep leidinggevenden. Voor hen is er een fitnessprogramma dat altijd in verband is gebracht met stresspreventie. Maar de groep vraagt zich af of dit het juiste middel tegen stress is en of er (ook) niet andere maatregelen wenselijk zijn.
  De 'boodschap' van het verhaal over het belastingkantoor is: als er een stressprogramma wordt voorgesteld of al loopt, moet nagegaan worden of dit programma het probleem wel bij de bron aanpakt.

Toevallig hebben twee van de drie voorbeelden betrekking op de industrie, zij het in heel verschillende bedrijfstakken: de voedingsmiddelen- en de metaalindustrie. Dat betekent niet dat deze voorbeelden vooral voor werknemers in de industrie interessant zouden zijn. Ze zijn zeker zo interessant voor mensen die in een andere branche werken, bijvoorbeeld in een handelsbedrijf, een winkel, een vervoers- bedrijf, een bouwbedrijf, etc.

In de drie beschrijvingen wordt telkens het accent op een ander bedrijfskenmerk gelegd. Ook op deze kenmerken kan men letten bij het 'vertalen' van het voorbeeld naar de eigen situatie.

- De machinefabriek is een klein bedrijf, er werken 64 mensen. In het bedrijf wordt informeel en op een ouderwetse manier met elkaar omgegaan. Er zijn geen professionele stafdiensten. Deze kenmerken heeft de machinefabriek ondermeer gemeen met veel bouwbedrijven en bedrijven in het beroepsgoederenvervoer.
- De chocoladepastafabriek is een bedrijf waarin veel monotone arbeid voorkomt. Er werken veel mensen met een laag opleidingsniveau. Monotone en kortcyclische arbeid vindt men ook bij een aanzienlijk aantal groothandel- en detailhandel bedrijven, met name in de distributiecentra.
  De directie in de chocoladefabriek is geneigd de oorzaken van een hoog ziekteverzuim op de mentaliteit van de werknemers terug te voeren. Dit is een verschijnsel dat in alle bedrijfstakken wel waar te nemen valt.
- In het belastingkantoor komt veel zittende arbeid voor, er is sprake van automatisering en reorganisaties. Dat zal een herkenbare situatie zijn voor mensen die werken bij banken of verzekeringsinstellingen of groothandelskantoren. Op het belastingkantoor worden de maatregelen en reorganisaties in sterke mate vanuit 'Den Haag' gedicteerd. Voor het plaatselijk management geeft dat specifieke problemen die bijvoorbeeld heel herkenbaar zullen zijn voor werknemers van onderwijsinstellingen. Deze situatieschets is tevens gericht op de positie van het leidinggevend personeel. Dit zit bekneld tussen opdrachten van boven en eisen, verwachtingen en mogelijkheden van de mensen over wie zij verantwoordelijkheid dragen. Een probleem dat bij leidinggevenden in alle bedrijfstakken kan voorkomen.

De voorbeelden zijn gekozen om een aantal 'lessen' en boodschappen duidelijk te maken. Die lessen kan de lezer desgewenst toepassen op de eigen situatie; dat is niet zo moeilijk als men uit de tekst de cursief gedrukte stukjes neemt. Elke situatieschets wordt vooraf gegaan door een cursiefje waarin de strekking van het verhaal is samengevat.

Bedrijfssituatie 1: DE MACHINEFABRIEK

Bij de machinefabriek MAM (MAchines maak je met Mensen) werken 64 mensen. Hier hebben de werknemers ervaren hoe je de discussie over stress in je onderneming op de agenda kunt krijgen al begin je alleen maar vanuit het vermoeden dat er weleens van stress sprake zou kunnen zijn. De bedrijfsledengroepen bundelen hun krachten. Ze laten de discussie opkomen vanuit een groep kaderleden. Van de kernpunten van die discussie maken ze een notitie en gebruik makend van de wettelijke rechten van de ondernemingsraad weten ze de discussie met de directie op gang te brengen. Dit resulteert ook in enkele maatregelen die de werknemers hoop geven dat het stressprobleem op den duur systematisch aangepakt zal worden. Zo'n actie blijkt in een kleine onderneming toch ook mogelijk.

Zaterdag had het ook al in het streekblad gestaan: 'Nieuwe bedrijfsleider bij MAM neemt reeds na een half jaar ontslag'. 'Die Augiasstal ga ik niet opruimen' gaf de ex-bedrijfsleider zelf als enig commentaar. En dan een verhaal over onverkochte voorraden generatoren. Nee, voor de werknemers was het geen nieuws. Je moet wel stekeblind zijn als je niet in de gaten hebt dat er iets mis is in het bedrijf. Achtereenvolgens zijn er vijf bedrijfsleiders gekomen en gegaan. Veel collega's vertrokken, de laatste jaren. Er zijn veel zieken. En vooral de sfeer op de vloer is om te snijden.
Die maandag gaan de mensen helemaal met een gezicht op storm aan het werk. Als je zoiets over je bedrijf in de krant leest schrik je toch wel, ook al wist je 't al lang. Voor de besturen van de bedrijfsledengroepen van de bonden is dit aanleiding om voor diezelfde avond nog een gezamenlijke vergadering te beleggen.

Iedereen reageert die avond op het kranteberichtt. Die journalist had natuurlijk met de baas gepraat. 'Onverkochte generatoren' dat is het hele probleem volgens de baas en 'produktvernieuwing' dat is de oplossing. Maar ja, dat is zo moeilijk voor een klein bedrijf zonder eigen staf of middelen om onderzoek te laten doen.
Bij de bedrijfsledengroepen leeft toch het idee dat er wel meer mis is in het bedrijf: de bedrijfsvoering in het algemeen is niet goed. Dat heeft de ex-bedrijfsleider natuurlijk bedoeld met de 'Augiasstal'. De vakbondsleden denken bovendien dat dat niet alleen ten koste van de winst gaat, maar dat het de mensen ook niet in de kouwe kleren gaat zitten. Ze hebben het er in het overleg tussen de ondernemingsraad en de baas ook vaak over gehad, maar de directie deed er niks mee. De directie vindt ook eigenlijk dat de ondernemingsraad zich niet met de bedrijfsvoering moet bemoeien. En voor het personeel hebben de baas en z'n broers toch altijd goed gezorgd, ze hebben met iedereen persoonlijk contact. Er worden grapjes over gemaakt: 'Ja, bij MAM zorgt Pap goed voor zijn mensen'. De directie wil niet geloven dat er wel eens van werkstress sprake zou kunnen zijn.

Maar de bedrijfsledengroepen willen wel eens precies weten tot welke problemen en klachten bij het personeel de ontwikkelingen van de laatste jaren leiden. En als er werkstress is, dan willen ze daarvan de directie ook kunnen overtuigen. Ze willen ook weten welke oplossingen collega's zien; oplossingen die hen zelf èn het bedrijf 'gezonder' zouden kunnen maken. Ze besluiten het de mensen te gaan vragen en ook algemene informatie over het bedrijf te gaan verzamelen. Ze gaan een werknemersonderzoek doen.

> *De bedrijfsledengroepen van MAM signaleren stressverschijnselen (verloop, verzuim en een slechte sfeer). Een slechte bedrijfsvoering, denken ze, leidt niet alleen tot slechte bedrijfsresultaten maar ook waarschijnlijk tot werkstress. De baas maakt zich zorgen over de winst. Maar zij vinden dat er een oplossing wenselijk en mogelijk is die zowel het bedrijf als de mensen ten goede komt. Zij besluiten een onderzoek in te stellen dat meer licht werpt op de mogelijke oorzaken van stress. Met de resultaten van dat onderzoek hopen zij zelf beter inzicht te krijgen in het vòòrkomen van werkstress en de mogelijke oorzaken ervan.*

'Wie zal dat betalen en wie gaat het doen?' stelt iemand aan de orde. Piet is net op een cursus voor ondernemingsraden in kleine bedrijven geweest. Hij gaat na wat de mogelijkheden zijn om het onderzoek via de ondernemingsraad te laten uitvoeren. Zijn conclusie is eigenlijk somber. De OR heeft geen eigen budget, alleen direct met het functioneren van de raad verbonden kosten worden door de ondernemer betaald (art. 22, lid 1 van de WOR). In kleine ondernemingen kan de OR ook niet op eigen houtje een commissie instellen volgens art. 15; daarvoor moet instemming van de directie verkregen zijn (art. 35a WOR). Datzelfde geldt voor het inschakelen van deskundigen (art. 16 en 35a). Nou, de directie zal nu zeker niet instemmen met iets dat geld gaat kosten.
De aanwezigen besluiten de districtsbestuurders van de bonden om hulp te vragen. Deze hebben immers zelf druk op de bedrijfsledengroepen uitgeoefend om meer te gaan doen aan de bedrijfsvoering en aan de kwaliteit van de arbeid. De districtsbestuurders zijn in principe wel bereid financiële en inhoudelijke steun te verlenen.
De bedrijfsledengroepen vormen de 'WerknemersOndeRzoeksKommissie' de WORK. Er zitten zes kaderleden in de WORK. Vier van de hen zijn OR-leden; zij kunnen een deel van het werk doen in de tijd die OR-leden (krachtens art. 18) hebben voor beraad met de achterban, vakbonden en deskundigen. Maar ze zien ook wel in dat het daarnaast wel weer voor een deel 'liefdewerk oud-papier' zal zijn. De districtsbestuurders worden adviserend lid van de WORK.

> *Bij het nemen van initiatieven moeten de werknemers altijd van te voren stil staan bij de vraag wat zo'n project aan tijd en geld gaat kosten en hoe dat opgebracht kan worden. De Wet op de Ondernemingsraden geeft OR-leden wat mogelijkheden in de artikelen 16, 18 en 22. Maar deze zijn voor kleine ondernemingen (tussen de 35 en 100 werknemers) anders dan voor grote. In art. 35a zijn die afwijkingen geregeld.*
> *De bonden kunnen ondersteuning bieden aan kadergroepen die initiatieven nemen. Bij de bonden is ook vaak deskundigheid opgebouwd*

of de bestuurders hebben ervaring opgedaan in andere ondernemingen waar je van kunt profiteren. Maar het kost altijd veel tijd.

De WORK gaat aan de slag. In de eerste vergadering moet de voorbereiding helemaal rond komen. WORK vindt dat er gewerkt moet worden. Eén van de districtsbestuurders zegt dat ze moeten nagaan wie van het bedrijfskader vanwege zijn of haar deskundigheid om medewerking gevraagd kan worden. Nou, daar zijn ze snel mee klaar: niemand. Met twee voormannen is de verhouding niet zo goed, de andere twee zullen toch wel geen tijd hebben en een nieuwe bedrijfsleider is er nog niet. Ze hebben geen Veiligheidsdienst en zijn niet aangesloten bij een gezamenlijke BedrijfsGezondheidsDienst. Er zijn geen stafafdelingen: inkoop/verkoop, commercieel beleid, planning produktie, personeelsbeleid en eindcontrole gebeuren allemaal door de directie zelf.
Daarom moeten ze zich heel goed afvragen **wat** ze precies van het onderzoek verwachten. Na de discussie vat de voorzitter het heel duidelijk samen.

We willen weten:
1. Tegen welke problemen in het werk de werknemers aanlopen, welke irritaties ze hebben ten aanzien van:
   - de arbeidsinhoud
   - de arbeidsomstandigheden
   - de arbeidsvoorwaarden
   - de arbeidsverhoudingen
2. Hoe het met de gezondheid van de collega's gesteld is
3. Of gezondheidsproblemen met het werk samenhangen
4. Welke ideeën collega's hebben voor verbetering van de situatie
5. Hoe de vlag er in het bedrijf nu werkelijk bijhangt, niet alleen kijkend naar het eindresultaat in termen van winst, maar naar dat wat daarachter zit: het commercieel beleid, de produktieplanning, produktontwikkeling, het management van mensen en materialen, voorraadbeheer, doorlooptijd, kwaliteitsbeleid, enz.

Nu is de vraag aan de orde: **hoe** die informatie verzameld gaat worden. Eén van de werkgroepleden zegt: 'Als wij in de WORK een avondje over die vragen nadenken, dan hebben we een heel rijtje antwoorden. Laten de OR-leden uit de WORK de vragen in het achterbanoverleg op de afdelingen gooien. Het moet een soort sneeuwbal worden'. Een ander wijst er op dat er verschillende organisatieonderzoeken zijn geweest de laatste jaren. Daarvan heeft de OR toch samenvattingen gehad. Hij stelt voor die verslagen er ook weer bij te halen. En ook verder zoveel mogelijk rapporten en notities over het beleid en de resultaten te verzamelen.
Tenslotte wordt afgesproken **wie wat** gaat doen. De secretaris zal de discussie samenvatten in een paar duidelijke vragen voor de discussiegroepen. Daarbij maakt hij o.a. gebruik van de checklijsten Arbeidsinhoud, Arbeidsomstandigheden, Arbeidsvoorwaarden en Arbeidsverhoudingen (bijlagen 2 t/m 5). Ook zijn er vragen over gezondheidsproblemen van werknemers en over ideeën voor verbetering.
Er zijn vier afdelingen. Ieder van de aanwezige OR-leden organiseert een achterbanbijeenkomst en zorgt er voor dat er een verslag komt. Het directiesecre-

tariaat (twee medewerksters) wordt zo echter niet bereikt. Eén van de leden zal deze dames voor zijn achterbanoverleg uitnodigen. De niet OR-leden van WORK zullen intussen die oude verslagen van organisatie-onderzoeken en notities verzamelen en er uit halen wat van toepassing is. Zij worden schertsend de 'papieren leden van WORK' genoemd.

> *Zoals meestal is ook hier een goed begin het halve werk. Eerst moet goed duidelijk zijn* ***wat*** *men precies wil weten. Dan moet afgesproken worden* ***hoe*** *en door* ***wie*** *dat gedaan zal worden. Voor het werknemers-onderzoek wordt hier een vorm gevonden die goed past bij dit kleine bedrijf; met z'n allen kunnen de kaderleden een volledig beeld van de onderneming vormen. De ervaring van de districtsbestuurders is hier van nut geweest bij het ordenen van de vragen. Zij geven de kapstok om de vragen in te delen in vier blokken: arbeidsinhoud, arbeidsomstandig-heden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. Zij noemen ook de punten waarop het bedrijfsbeleid in ieder geval beoordeeld kan worden: commercieel beleid, produktieplanning, management van mensen en materialen, voorraadbeheer, doorlooptijd en personeel- en sociaal beleid.*

Er volgt wat rumoer in het bedrijf. Achterbanoverleg is eigenlijk een beetje in de versloffing geraakt. Men is het niet zo gewend dat er bijeenkomsten worden belegd. De OR-leden gaan rond met de uitnodiging en proberen de mensen te motiveren om vooral te komen. 'Hé, kan dat zomaar', vraagt de jongste broer van de baas. 'Jawel', antwoorden de commissieleden die daar op voorbereid zijn, 'als OR-lid hebben wij het recht om ons vrij door de onderneming te bewegen en om onze achterban te raadplegen (art. 18)'.

> *Wie in zijn of haar bedrijf een actie onderneemt, moet goed weten op welke rechten hij of zij zich kan beroepen. In een klein bedrijf waar iedereen elkaar kent, heb je als je actie voert al gauw een 'naam'. Daarom is het hier des te meer van belang dat je op brede steun van de achterban en de districtbestuurder kunt rekenen. Voor OR-leden geldt natuurlijk de bescherming tegen benadeling en ontslag die in de WOR is geregeld (art. 21, lid 1 - 5).*

De 'papieren leden' van WORK bestuderen ondertussen de verslagen van oude organisatie-onderzoeken. Veel is er nog niet veranderd dus ze kunnen er behoorlijk wat informatie uit halen. Maar meer informatie is er op papier niet beschikbaar. Er is geen sociaal jaarverslag. En op vragen van de ondernemingsraad over de huidige en voor de toekomst te verwachten personeelsbezetting en het sociaal beleid (art. 31b) en over de financieel-economische informatie (art. 31a) heeft de directie alleen mondeling gereageerd. Dat mag in een onderneming met minder dan 100 werknemers (art. 35a, lid 1 g).

> *Bij een klein bedrijf zijn er voor de werkgever andere verplichtingen op het gebied van informatieverstrekking. De informatie die de ondernemer desgevraagd aan de OR moet verstrekken (art. 31, lid 1) en de jaarlijkse informatie over omvang en samenstelling van het personeel en*

over het gevoerde sociale beleid (art. 31b lid 1) mag de ondernemer altijd mondeling verstrekken.

Na de achterbanvergaderingen maakt elk van de vier OR-leden een verslag van de discussie bij 'zijn afdeling'. De vier verslagen worden door de secretaris van de WORK verwerkt in een rapport:

■ Klachten over de **arbeidsinhoud** zijn:
- er is geen orde en netheid in het bedrijf (alle afdelingen);
- er is veel nawerk door tussentijdse veranderingen van de orders (vooral de montage- en de afwerkafdeling);
- aanvoer van materiaal loopt erg moeilijk (afdeling produktievoorbereiding);
- er is geen kans om je werk af te maken;
- er is te weinig ondersteuning van nieuw personeel door de voormannen.

■ Klachten over de **arbeidsomstandigheden** zijn:
- er zijn te weinig slangen voor uitlaatgassen;
- er is te weinig ventilatie;
- er is veel lawaai;
- er is 's winters onvoldoende verwarming;
- de secretaresses vinden hun kantoormeubilair slecht, ze hebben veel last van pijn in de rug, nek en schouders.

■ Klachten over de **arbeidsvoorwaarden** zijn:
- de beloning is niet eerlijk;
- het is niet bekend hoe het beloningssysteem werkt;
- nieuwe werknemers worden niet altijd in dezelfde groep ingeschaald;
- het is niet bekend wie er buiten het beloningssysteem worden gehouden;
- er zijn geen doorgroeimogelijkheden, de meerderheid zit op het maximum;
- er zijn geen opleidingsmogelijkheden;
- er zijn onvoldoende faciliteiten voor vakbondswerk.

■ Klachten over de **arbeidsverhoudingen** zijn:
- in twee afdelingen wordt de sfeer onderling goed genoemd, in de twee andere matig tot slecht;
- twee afdelingen vinden de verhouding personeel-directie slecht;
- de verhouding tussen personeel en de voormannen plus de bedrijfsleider wordt door alle afdelingen matig tot slecht genoemd;
- er is onvoldoende begeleiding van nieuwkomers.

■ **Regelmogelijkheden**

En er zijn ook geen mogelijkheden om deze problemen aan te pakken, want:
- er is te weinig werkoverleg om de problemen naar voren te brengen;
- er is te weinig contact met de voormannen en afdelingschefs, omdat deze alsmaar druk bezig zijn met het regelen van de produktie.

■ **Gezondheidsklachten**

Bij de gezondheidsklachten valt op dat vaak genoemd worden:
- hoofdpijn;

- slapeloosheid;
- geen eetlust;
- algemene vermoeidheid en irritatie.

Veel werknemers geven aan dat deze klachten voor een belangrijk deel veroorzaakt worden door het werk.

■ Ideeën voor verbetering

De achterban brengt veel ideeën voor verbetering naar voren. Deze hebben betrekking op:

- de planning en voorbereiding: werkzaamheden beter spreiden, magazijn beter opzetten zodat het materiaal op tijd en compleet aanwezig is;
- het gereedschap en de machines: lasmallen verbeteren en vernieuwen, iedereen zijn eigen gereedschap, takelinstallatie vernieuwen;
- het werk zelf: meer roulatie;
- de ondersteuning: betere administratie, vooral van de voorraden;
- contacten: de voormannen moeten in de gelegenheid worden gesteld de sociale aspecten van hun taak goed te vervullen, ze moeten meer tijd krijgen voor gesprekken of overleg en werknemers serieus nemen;
- verruiming van de regelmogelijkheden: door intensiveren van het werkoverleg.

De 'papieren leden van WORK' hebben er enige kaderleden van bonden bijgehaald. Uit de stukken en gesprekken met verschillende mensen hebben ze een aanzienlijk aantal problemen in de bedrijfsvoering gevonden die de klachten van de werknemers kunnen verklaren:

- er is een variabele planning, veroorzaakt door het door elkaar heen lopen van nieuwbouw en reparatie; dat geeft een grote mate van instabiliteit in de produktie: voortdurend moet er door de bedrijfsleider en de voormannen geschoven worden met de mensen, materialen en machines. Dit vergt veel van vooral de voormannen;
- er is geen materiaalplanning; het is niet bekend wat de voorraad is door een gebrekkige administratie;
- de vereiste flexibiliteit wordt bereikt door veel overwerk en inzet van uitzendkrachten;
- er is vooral geïnvesteerd in gereedschap en machines, het werk is daardoor eentoniger geworden;
- de kostprijs van het produkt is gestegen, maar de verkoopprijs niet;
- de fabriek is onoverzichtelijk ingericht, er zijn onveilige situaties bij de takels;
- meer dan vroeger wordt er werk uitbesteed;
- er is geen sprake van een personeelsbeleid;
- er is sprake van veel kortdurend verzuim;
- het bedrijf is niet aangesloten bij een BedrijfsGezondheidsDienst (BGD) omdat dat te duur zou zijn.
- er is geen periodiek overleg tussen de werkgever en de districtsbestuurders van de bonden waarin bijvoorbeeld faciliteiten voor het vakbondswerk geregeld kunnen worden.

De resultaten van een discussie zijn soms moeilijk te verwerken.

Daarom is het van belang de vragen naar de mogelijke oorzaken van stress van te voren in blokjes in te delen, zoals de WORK bij MAM heeft gedaan. Ook is gekeken naar stressgevolgen, naar relaties tussen deze gevolgen en het werk, en naar ideeën voor verbetering. Aan de weergave van de resultaten hierboven ziet men hoe handig bij de verwerking zoiets kan zijn.
Bij het beantwoorden van de door de districtsbestuurders genoemde vragen ten aanzien van het bedrijfsbeleid, bleek dat de kaderleden samen een heel eind konden komen. Er bleek alleen een gemis in hun informatie op het gebied van de te verwachten ontwikkeling van de afzetmarkt. Ook nuttig trouwens, om te weten wat je niet weet.

Nu moet er een rapport gemaakt worden. Het opsommen van de resultaten was niet zo moeilijk, maar het komen tot conclusies valt nog niet mee. Uiteindelijk worden ze het eens over de volgende conclusie:

'Uit het onderzoek blijkt duidelijk dat er sprake is van een hoge werklast in vele opzichten. Tevens zijn er onvoldoende mogelijkheden om aan die situatie iets te veranderen (regelmogelijkheden) doordat er te weinig overleg is en te weinig contact met het bedrijfskader. Er zijn ook stressgevolgen: dat blijkt uit het ziekteverzuim (overigens niet alleen op het uitvoerend niveau), het verloop en de nu gevonden klachten. Een niet professionele bedrijfsvoering lijkt hieraan ten grondslag te liggen. Een systematische aanpak van werkstress lijkt geen overbodige luxe'.

Het rapport is 10 bladzijden dik. Dat kan iedereen wel lezen denken ze.

De kaderleden concluderen dat er stress voorkomt; er is een hoge werklast en er zijn weinig regelmogelijkheden. Omdat tevens zeer aannemelijk is gemaakt dat de oorzaken van de problemen in de werksituatie en in de daar achterliggende bedrijfsvoering liggen, is het mogelijk om de verdere analyse van de oorzaken van werkstress efficiënt aan te pakken. Tevens kan nu al over verbeteringsmaatregelen die stress bij de bron aanpakken gedacht worden.

Niet zonder trots brengen de kaderleden aan alle personeelsleden en natuurlijk ook aan de directie het rapport uit. De collega's zijn enthousiast. Maar van de directie horen ze niks. Ja, de zoon van de jongste baas heeft wel tegen de WORK-leden gezegd dat het een knap stuk werk is en dat er goede dingen in staan. Maar de directie zelf gaat geen rechtstreekse discussie met de ondernemingsraad of met de WORK aan. Het lijkt wel of ze zich een beetje betrapt voelen: ze hebben immers hun werk niet goed gedaan. Die kaderleden moeten niet denken dat ze op hun stoel kunnen gaan zitten. Toch, alsof dat niets met het rapport te maken heeft, treft de directie een aantal maatregelen:

- een externe deskundige wordt aangetrokken om een personeelsbeleid op te zetten;
- er worden verbeteringen aangebracht in de stofafzuiging;
- het produktieproces wordt verbeterd door de introductie van nieuwe mallen;

- er wordt een plan opgesteld om nieuwbouw en reparatie in verschillende produktieafdelingen onder te brengen, wat veel planningsproblemen zou kunnen wegnemen.

Zo lijkt de directie de krenten uit de pap te pikken. Maar de discussie over een betere bedrijfsvoering en een systematisch stressprogramma wil de directie nog niet voeren.
Dan komt het extern advies over het personeelsbeleid. Op grond daarvan wordt er een personeelsfunctionaris aangesteld. Deze stelt voor serieus op het rapport van de bedrijfsledengroepen in te gaan. Hij vindt ook dat gezocht moet worden naar een algemene oplossing: wegnemen van stressrisico's door verbetering van de bedrijfsvoering: produktieplanning, overleg en een grotere betrokkenheid van het personeel bij de bedrijfsvoering. Hij bepleit tevens de aansluiting bij een gezamenlijke BedrijfsGezondheidsDienst en een beter contact tussen de directie en bonds-districtbestuurders.

De kaderleden bij MAM hebben wel lang moeten wachten op een reactie. Ze hadden door gebruik te maken van het initiatiefrecht van de ondernemingsraad (art. 23, lid 3 en lid 4) de directie misschien tot een snellere reactie kunnen dwingen. Ze hadden tevens gebruik kunnen maken van het enthousiasme van het personeel. Als ze de mensen bij elkaar hadden geroepen, had de directie het rapport ook niet zo kunnen negeren. Maar via een omweg is toch bereikt dat stress nu als belangrijk aandachtspunt voor een vernieuwd en professioneel bedrijfsbeleid wordt gezien.

Bedrijfssituatie 2: DE CHOCOLADEPASTAFABRIEK

Bij de chocoladepastafabriek Smeer 'T Op de Boterham (STOB) werken 250 mensen. De fabriek is een werkmaatschappij van een groot concern. De directeur en de OR zijn het er over eens dat het ziekteverzuim te hoog is en dat werkstress waarschijnlijk de reden is. De directeur ging er aanvankelijk van uit dat de oorzaak bij de werknemers lag. Zijn oplossing, het instellen van een sociaal team, getuigt daarvan. De ondernemingsraad vindt dat onvoldoende duidelijk is wat de oorzaken zijn. De OR stelt voor een systematische aanpak te kiezen. Na veel heen en weer gepraat lukt dat. In hun aanpak zijn de stappen uit het vorige hoofdstuk te herkennen. Betrokkenen komen ook voor de vraag te staan welke instrumenten ze kunnen gebruiken.

'De directie is voornemens een 'sociaal team' in te stellen om het veel te hoge ziekteverzuim terug te dringen'. Dat zegt de directeur in het overleg met de ondernemingsraad, bij de mededelingen. Hij denkt zeker er zo mee klaar te zijn. Maar daar steekt een oplettend OR-lid het vingertje op. 'Neemt u mij niet kwalijk mijnheer, maar volgens mij is dit een plan zoals bedoeld in artikel 27 van de Wet op de Ondernemingsraden. U moet ons dus vragen of wij er mee in kunnen stemmen'. De directeur ziet in dat hij geen kans heeft het plan er zo door te slepen en zegt toe het voorstel voor de volgende vergadering op de agenda te plaatsen.

Bij plannen op het gebied van sociaal- en personeelsbeleid, bedrijfsmaatschappelijk werk, veiligheid, gezondheid en welzijn moet de directie instemming vragen van de ondernemingsraad. Dat staat in artikel 27 van de Wet op de Ondernemingsraden. Veel van de maatregelen die genomen worden om stressbronnen aan te pakken, vallen onder dit artikel.

Bij het volgende overleg licht de directeur zijn plan toe. 'De mensen', zo stelt de directeur 'blijven om niks thuis en dan meteen tot de volgende maandag. Ze zijn niet echt ziek, ze gaan vissen of klussen'. Zijn oplossing is: een 'sociaal team'. Een team van maatschappelijkwerk(st)er, een personeelsfunctionaris en een chef moet na een paar dagen de zieke bezoeken. Ze brengen een bloemetje en kunnen vaststellen of het personeelslid wel echt ziek is. 'Een vorm van aandacht en sociale ondersteuning (dat bloemetje) gepaard aan sociale controle (de prikkende ogen)', noemt de directeur dat.

Maar de directeur was even vergeten wat voor OR er bij STOB is en dat er ook actieve bedrijfsledengroepen zijn. Bij deze groepen is er al jaren kritiek op de kwaliteit van het werk en op de organisatie. 'We worden als zakken zand van de ene produktielijn naar de andere geschoven, vandaag weet je niet met welke collega's je morgen werkt.' Over de sfeer in de fabriek en over het zogenaamde sociaal beleid is niemand te spreken. De OR-leden weten uit eigen ervaring dat je

het gewoon soms nodig hebt een dagje thuis te blijven om te herstellen. Maar zij denken niet - zoals de directeur - dat het komt omdat 'de mens nu eenmaal geneigd is tot het kwade en dus gecontroleerd moet worden'.
De OR reageert op het plan van de directeur: 'U hebt gelijk, het ziekteverzuim in ons bedrijf is veel te hoog. Maar waarom komt u al met een oplossing als u het probleem niet goed onderzocht hebt? U zegt de oorzaken te kennen (te weinig verantwoordelijkheidsgevoel bij de mensen) maar u heeft daar helemaal geen bewijzen voor.'
De OR stemt daarom niet in met het voorgestelde 'sociaal team'. De OR besluit een notitie te maken over het ziekteverzuim. Daarin willen ze beargumenteren dat het hoge ziekteverzuim voor een groot gedeelte veroorzaakt wordt door stress in het werk. De OR wil een systematische aanpak van het probleem en zal zelf een eerste aanzet voor het signaleren van werkstress geven. De directeur besluit die notitie maar even af te wachten en niet te proberen het 'sociaal team' door te drukken via de kantonrechter.

Gebruik makend van hun veto-recht dat in artikel 27 geregeld is, zorgt de OR er voor dat de invoering van het 'sociaal team' nu wordt tegengehouden. De OR grijpt het probleem van het ziekteverzuim wel aan om een systematische aanpak te starten. De OR besluit in feite ***stap 1: werkstress signaleren*** *uit het hiervoor beschreven stappenplan uit te voeren.*
De werkgever kan volgens de WOR (art 27 lid 4) de kantonrechter om toestemming vragen om het besluit toch te mogen nemen ondanks een negatief advies van de OR. De kantonrechter geeft die toestemming alleen als de opstelling van de ondernemingsraad onredelijk is of als er sprake is van zwaarwegende bedrijfsbelangen. Vaak vindt de werkgever - zoals hier bij STOB - zo'n procedure te ver gaan. Het plan moet wel heel belangrijk voor de werkgever zijn voordat deze naar de kantonrechter stapt.

Het stappenplan

Stap 1. Werkstress signaleren

De OR stelt een ad-hoc commissie in: de commissie Systematische Aanpak Ziekteverzuim ('SAZ'). Er zitten leden van de VGW-commissie in en ook een vakbondskaderlid dat bij PZ werkt. Een kaderlid dat op het bureau produktieplanning werkt wil ook wel in de commissie.
De commissie stelt een lijstje op van **welke informatie** ze wil verzamelen en van **wie** ze daarvoor moet aanschieten. Dan worden de taken verdeeld.
Voor het opstellen van de eerste notitie krijgt SAZ de volle medewerking van directie en staf. Dat verbaast de commissie wel want tot nu toe waren deze niet zo coöperatief. Ze bedenken dat de directie waarschijnlijk tevreden is met het feit dat de ondernemingsraad het ziekteverzuim nu ook als probleem ziet.
Er blijkt al heel wat materiaal te liggen, maar het is nooit zo naast elkaar gelegd. Het volgende heeft SAZ na twee weken verzameld:
- de Sociaal Jaarverslagen, met aantallen personeel per afdeling, functiegroep,

leeftijd, sexe, promoties, opleidingen, verzuim, verloop (met vertrekredenen), aantallen uitzendkrachten, ongevallen, aantallen buitenlandse werknemers, etc.;
- een nota opleidingsbeleid;
- notities over het vacaturebeleid;
- analyses verzuimgegevens;
- een intentieverklaring inzake het werkoverleg.

De commissie bestudeert dit alles. Ook voert de commissie gesprekken met een aantal sleutelpersonen: een bedrijfsarts, een maatschappelijk werker en een arbeidshygiënist (een werkplekdeskundige). Daarnaast schakelt SAZ in elke afdeling een kaderlid van één van de bonden in. Deze vult met enkele collega's de volgende checklijsten in: Arbeidsinhoud, Arbeidsomstandigheden, Arbeidsvoorwaarden en Arbeidsverhoudingen. De commissie komt dan tot de volgende conclusies:

- dat er de laatste jaren wel sprake is van aanzetten tot een arbo-beleid gericht op verbetering van de arbeidsomstandigheden (geluid, hygiëne, veiligheid, houding en fysieke belasting) maar dat dit het ziekteverzuim onvoldoende heeft doen dalen; lawaai is nog steeds een probleem dat zeker een risico voor stress kan vormen;
- dat veel klachten voorkomen die door de artsen van de BGD in verband met het werk worden gebracht: psychische klachten, depressies, lusteloosheid, hoofdpijn, etc.; het ziekteverzuim is de laatste jaren flink toegenomen en het verschil met het landelijk gemiddelde is groter geworden; vooral in de taphal, de glashal en de mengerij is het verzuim hoog; opvallend is daarnaast de toename van het verzuim bij lijnmachinisten; de stijging van het verzuim bij ouderen valt ook op; bij de technische dienst, de afdeling kwaliteitscontrole en intern transport is het ziekteverzuim iets minder snel toegenomen;
- dat er een hoog verloop is, met name onder mensen die pas kort in dienst zijn;
- dat de cijfers uit de sociaal jaarverslagen laten zien dat er veel mensen in de lage loongroepen werken, er weinig promotiemogelijkheden zijn, en dat er veel uitzendkrachten en veel buitenlanders zijn, dat het personeelsbestand relatief oud is; dit wordt ook ondersteund door de resultaten die worden verkregen met de checklijst 'Arbeidsvoorwaarden';
- de checklijsten maken duidelijk dat veel werknemers klagen over: een slechte sfeer, het werk zelf (saai werk), het niet in een vaste ploeg collega's werken, met onervaren (uitzendkrachten) collega's moeten werken, het ontbreken van promotiemogelijkheden, gebrek aan contactmogelijkheden. Heel nadrukkelijk kwam naar voren: een toegenomen jaagspanning of werkdruk doordat de machines sneller zijn gaan lopen;
- dat het werkoverleg nog steeds niet goed functioneert.

Deze conclusies legt de commissie neer in de notitie die ze de directeur toegezegd heeft.

SAZ is er in geslaagd om inzicht te krijgen in het bedrijfsbeleid op het terrein van arbeidsomstandigheden en werkstress. Ook is duidelijk geworden welke deskundigen er op dit gebied in het bedrijf zijn. Daar

is uitvoerig mee gesproken. Diverse partijen in het bedrijf zijn betrokken geraakt bij het project. Doordat de commissieleden met veel verschillende mensen in het bedrijf gesproken hebben gaat het idee dat er wat aan werkstress moet gebeuren, al leven. Het is ook duidelijk dat er nogal wat stressproblemen zijn en dat er zeker aanleiding is om verder onderzoek uit te voeren.
Het blijkt dat in kasten, laden en in de hoofden van ettelijke collega's bruikbare informatie klaarligt. Veel kan men al te weten komen door gericht te zoeken.

Stap 2. Werkstress nader analyseren

De notitie van de SAZ leidt tot een stevige discussie met de directeur. Hij kan er niet omheen dat het ziekteverzuimprobleem 'genuanceerder ligt dan hij dacht'. Dit probleem blijkt niet simpelweg terug te voeren tot een paar mensen die er de kantjes af lopen. Hij stemt in met het voorstel om de oorzaken van werkstress nauwkeurig te analyseren. Maar hij wil daarbij een externe onderzoeker. De ondernemingsraad is het daar wel mee eens vooral omdat de leden denken dat er een grondig organisatie-onderzoek nodig is om de oorzaken te achterhalen. De directie zal een onderzoeker proberen te vinden. Aan de ondernemingsraad zal hierover een voorstel worden gedaan.
Directie en ondernemingsraad worden het er de volgende vergadering over eens dat het onderzoek zal worden gedaan door mevrouw Top. De onderzoeksopdracht luidt:

- Onderzoek welke factoren ten grondslag liggen aan het vóórkomen van stressverschijnselen bij vele werknemers; daarbij wordt geen enkele mogelijke oorzaak van te voren uitgesloten,
- Geef de mogelijkheden aan voor de aanpak van werkstress bij de bron.

De ondernemingsraad wil wel bij de begeleiding van het onderzoek betrokken zijn maar wil daarbij ondersteuning van een externe deskundige. De OR maakt gebruik van het recht dat de wet hiertoe biedt (artikel 16, lid 1). Via één van de bonden komt de OR in contact met een deskundige. De commissie SAZ neemt namens de ondernemingsraad deel aan de begeleiding van het onderzoek en wordt ondersteund door een externe deskundige: de heer Down.

*In overleg komen directeur en ondernemingsraad tot een afspraak: het uitvoeren van een nadere werkstress-analyse. Deze zal overeenkomen met **stap 2** in het in hoofdstuk 3 beschreven stappenplan. Bij de eerste stap, de signalering van werkstress zijn veel indicaties gevonden dat er niet alleen bij de mensen, maar ook in het werk zelf oorzaken van werkstress liggen. Er wordt besloten een externe onderzoeker de analyse te laten uitvoeren. Dat is niet altijd nodig, maar in dit geval lijkt een fundamentele doorlichting van de organisatie nodig. Daarvoor is specifieke deskundigheid vereist. De ondernemingsraadsleden beseffen dat ze, als zij het onderzoek echt willen begeleiden, deskundige ondersteuning nodig hebben. Ze maken gebruik van artikel 16, lid 1 dat de ondernemingsraad het recht geeft deskundigen uit te nodigen.*

In de begeleidingscommissie wordt door de vertegenwoordigers van de directie en die van de ondernemingsraad goed samengewerkt. Bovendien accepteren mevrouw Top en meneer Down elkaars deskundigheid. Mevrouw Top wil wel overleggen over de nadere uitwerking van de probleemstelling. Begeleidingscommissie en onderzoekster worden het er wel gauw over eens dat het onderzoek moet beginnen met een analyse van 'de produktieorganisatie, de produktiebesturing en de arbeidsorganisatie'. Simpeler gezegd: van de wijze waarop het werk georganiseerd is. Mevrouw Top zal ook ziekteverzuim- en verloopcijfers nader analyseren. Tevens zal ze ongevallenstatistieken bestuderen.
Omdat er veel problemen zijn met het werk zelf en met de werkdruk dringen de ondernemingsraadsleden er op aan dat daar ook naar gekeken wordt. Besloten wordt dat mevrouw Top de functies zal analyseren. Zij zal daarvoor instrumenten gebruiken die ontwikkeld zijn om stressrisico's op het terrein van de arbeidsinhoud respectievelijk de arbeidsomstandigheden vast te stellen: de WEBA-methodiek en de ASA (WEBA betekent welzijn bij de arbeid; ASA staat voor arbeids situatie analyse, zie ook bijlage 7). Met deze methodes kunnen ook aanwijzingen verkregen worden voor verbetering van het werk.
Er zijn klachten over de lonen en de doorgroeimogelijkheden. Daarom zullen ook de arbeidsvoorwaarden systematisch onderzocht worden; het personeelsbeleid vraagt daarbij extra aandacht. Mevrouw Top hoeft er niet van overtuigd te worden dat de sfeer in dit bedrijf waarschijnlijk een belangrijke bron voor stress is. Dat voel je onmiddellijk als je binnenkomt. Zij zal uit bestaande vragenlijsten een selectie maken van vragen naar de arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. De vragenlijsten zullen aan alle werknemers worden voorgelegd.

> *Bij STOB voeren de werknemers niet zelf de werkstress-analyse uit. Van meet af aan is het duidelijk dat de problematiek hier om een deskundige aanpak vraagt. Maar de ondernemingsraad (en de directie trouwens evenmin) geeft het onderzoek niet uit handen aan de deskundigen. Ze denken over de uitwerking van de probleemstelling na. Ze kiezen niet de instrumenten of proberen deze zelf te maken, maar geven aan waarvoor precies instrumenten nodig zijn.*

De conclusies van de onderzoekster waren na afloop van het onderzoek duidelijk.

- De planning van de produktie gebeurt veel te ver van de fabriek vandaan. De vereiste flexibiliteit wordt daardoor nauwelijks gerealiseerd. In de fabriek duurt het vaak erg lang om de lijnen om te zetten voor een andere produktspecificatie (grote in plaats van kleine pastapotten, chocopasta mét in plaats van zonder stukjes chocolade, etc.). Het personeel moet per dag of dagdeel op een andere lijn worden ingezet, niemand heeft een vaste plaats of groep.
  Advies: er moeten 'taakgroepen' komen (dit zijn groepen werknemers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een afgerond deel van het produktieproces); de planning moet op een lager niveau in de organisatie komen te liggen en er moeten vaste ploegen worden ingesteld die verantwoordelijk zijn voor een (deel)produkt.

- De functies zijn onvolledig, te weinig moeilijk, te weinig autonoom, vaak monotoon en er zijn te weinig (functionele) contacten bij mogelijk, zo blijkt uit de WEBA-analyse. Tevens blijkt hieruit dat er problemen zijn met de produktienormen: door de invoering van nieuwe, snellere machines is de taak van de machinebediener, die de machine vooral moet voeden (met deksels, etiketten of krimpfolie) verzwaard. Er wordt geen rekening gehouden met een toename van de periodes van stilstand voor het ombouwen bij het kleiner worden van de series. Er wordt geen rekening gehouden met de storingen die bij nieuwe machines nog vaak optreden.
  Advies: taakverbreding (een langere taakcyclus) en taakverrijking (toevoegen van voorbereidende of ondersteunende taken), ontwikkeling naar werkgroepen met groepstaken en introductie van werkoverleg om over de problemen in de produktie te kunnen praten.

- De communicatie- en informatiepatronen zijn niet optimaal.
  Advies: ook ter verbetering hiervan: invoeren van werkoverleg over produktieplanning, kwaliteitscontrole en werkuitvoering.

- De arbeidsomstandigheden kunnen nog aanmerkelijk verbeterd worden, zo blijkt uit de analyse met behulp van de ASA. Met name lawaai is nog onvoldoende bestreden. Er is geen rekening gehouden met de toename van het glas-lawaai als gevolg van de toename van de produktie; het lawaai belemmert de communicatie.
  Advies: opstellen van een 'gehoorbeschermingsprogramma'.

- Er is geen sprake van goed personeelsbeleid. Nieuwkomers worden niet begeleid. Mensen worden in een te lage functie aangesteld en er is nauwelijks doorstroming mogelijk na groep 5. Een opleidings- en scholingsbeleid is nog steeds niet van de grond gekomen. Er zijn te veel tijdelijke aanstellingen en aanstellingen op uitzendbasis.
  Advies: ontwikkeling van een personeelsbeleid met veel aandacht voor een opleidings- en promotiebeleid. Zoveel mogelijk vaste arbeidscontracten afsluiten.

- Het laagste leidinggevende niveau staat onder grote druk. Dit middenkader moet de slecht geplande produktie realiseren en daartoe steeds met mensen en materialen schuiven. Het middenkader krijgt daarbij tevens de klachten van de medewerkers en de kwaliteitscontrole over zich heen. Ze hebben geen opleiding gekregen die hen in staat stelt organisatieproblemen op te lossen en tevens goed leiding te geven; de meeste van deze bazen hebben een technische achtergrond.
  Advies: bevorder dat het middenkader een op hun specifieke problemen gerichte managementcursus gaat volgen.

- Er is veel te weinig sociale ondersteuning voor zieke en pas herstelde collega's. Dat komt mede doordat zo weinig in vaste ploegen wordt gewerkt, de meeste werknemers kennen hun collega's nauwelijks en door de wisselingen valt het ook niet meteen op dat iemand er niet is.
  Advies: ook aan dit probleem kan door de introductie van groepswerk het

hoofd geboden worden. Daarnaast kan een sociaal team zieken thuis bezoeken en herstelden op het werk opvangen.

De onderzoekster benadrukt dat eigenlijk alle maatregelen gezamenlijk moeten worden uitgevoerd. 'Het is een integraal plan van aanpak', zo stelt zij. Juist dan zal dit plan succes hebben. Als maar gedeelten worden overgenomen zal het effect kunnen tegenvallen, waarschuwt ze.

Stap 3. Maatregelen kiezen

De directie en OR moeten nu op basis van deze adviezen maatregelen kiezen. De OR bespreekt de adviezen met de heer Down. Aan de wensen die de OR had is voldaan en veel van de klachten van werknemers blijken inderdaad samen te hangen met de werksituatie. De OR neemt de adviezen met instemming over. Maar de directeur kan niet met alles uit de voeten. In de overlegvergadering wordt een compromis bereikt.

Het compromis: De aanbevelingen over de taakgroepen, de planning en de taakverrijking blijven (voorlopig) liggen. Er wordt (opnieuw) werkoverleg ingevoerd. De verbetering van de arbeidsomstandigheden wordt krachtiger ter hand genomen, met name door een 'lawaai-actie'. Aan een nieuw personeelsbeleid wordt vorm gegeven door a) alle leidinggevenden naar een managementcursus te sturen en b) de begeleiding van zieken op te dragen aan (let op!) een 'sociaal team'.

> *De discussie over het resultaat van het onderzoek: de adviezen, komt overeen met* ***stap 3*** *in het stappenplan. Men moet maatregelen kiezen. Het goede overlegklimaat dat er tot voor kort juist niet was, maar dat tijdens het onderzoek is opgebouwd, vormt hier een valkuil: het compromis. Bij overleg komt er vaak een compromis uit. Dat lijkt redelijk: allebei wat nemen, allebei wat geven. Maar het advies van de onderzoekster was een samenhangend (integraal) advies waar eigenlijk niet iets uitgelicht kon worden. Als niet alles tegelijk aangepakt kan worden, dan moet nagegaan worden welke factoren vooral leiden tot stress. In dit geval lijkt dat het chaotische produktieproces en de monotone arbeid.*

Stap 4. Maatregelen invoeren

De in het compromis afgesproken maatregelen worden nu uitgevoerd. Er wordt iemand bij Personeelszaken aangesteld om het werkoverleg nu eens goed van de grond te tillen. Samen met een arbeidshygiënist van de bedrijfsgezondheidsdienst wordt een lawaai-actie opgezet. Voor de leidinggevenden wordt een passende managementcursus gezocht. Het sociaal team wordt gevormd door: een bedrijfsmaatschappelijk werkster, de bedrijfsarts en een medewerker van de afdeling personeelszaken. De ondernemingsraad eist dat er van het sociaal team ook een OR-lid deel zal uitmaken en dat bij elk bezoek een naaste collega meegaat.

De ondernemingsraad schrijft achterbanvergaderingen uit om de collega's over

het resultaat van het onderzoek te vertellen en om ze enthousiast te maken voor de maatregelen. Maar de opkomst bij deze vergaderingen stelt teleur.
De ondernemingsraad vraagt de directeur om het rapport of in ieder geval de adviezen aan stafdiensten en leidinggevenden te sturen, maar de directeur laat dat liggen. Zelfs de bedrijfsarts krijgt pas na maanden toevallig een exemplaar van het rapport in handen. Een vergadering van de ondernemingsraad met de directeur over de voortgang van het plan wordt uitgesteld.
Dan doet het gerucht de ronde dat een deel van de produkten uit deze vestiging van het concern wordt weggehaald. De vakbondskaderleden richten zich helemaal op een actie hiertegen en de ondernemingsraad schort het overleg met de directie op. De actiebereidheid is groot: iedereen komt bij de eerste actievergadering in de kantine. De verplaatsing gaat niet door of het was loos alarm. In ieder geval is de aandacht van de stress-maatregelen afgewenteld en het overlegklimaat niet meer zo goed als het sinds kort was.

> ***Stap 4*** *is het uitvoeren van de maatregelen. Het is belangrijk dat iedereen op de hoogte is van de plannen en er bij betrokken wordt. Voor ondernemingsraden is het vaak moeilijk om 'er bij te blijven' als het formele gedeelte van een probleem is afgerond. Het is moeilijk om de aandacht continu levendig te houden. Dat geldt zeker als er bij de achterban weinig belangstelling is voor het onderwerp. Steeds blijkt dat ook werknemers het verband tussen kwaliteit van de arbeid en gezondheid niet zo makkelijk leggen. 'Zendingswerk' blijft nodig. Meestal hebben ondernemingsraden het ook heel druk en liggen er na het afronden van een probleem weer vele nieuwe te wachten. Voor de directeur, die het project in dit geval toch wat riskant lijkt te vinden is de verslappende aandacht van de ondernemingsraad een mogelijkheid om een en ander op de lange baan te schuiven. De discussie met hem over de kosten van ziekteverzuim en verloop moet ook gaande worden gehouden.*

Stap 5. Evaluatie

Na een jaar wordt het effect van de maatregelen geëvalueerd door de OR en de directie.
De directie is niet tevreden: het ziekteverzuim is nauwelijks gedaald. Dat komt, denkt de directeur, omdat onvoldoende duidelijk voor controlerende maatregelen is gekozen.
De ondernemingsraad is evenmin tevreden: het werk is niet verbeterd, het werkoverleg stelt niks voor, de sfeer is nog slecht. Dat komt, zegt de ondernemingsraad, omdat onvoldoende consequent voor het advies uit het onderzoek is gekozen; dat is één geheel. Zonder verandering van de produktieorganisatie en de planning, de arbeidsinhoud en autonomie valt er nergens over te 'werkoverleggen'. Wat moet je met collega's bespreken waar je nauwelijks mee samenwerkt.
Bij de aanschaf van nieuwe machines is wel op de lawaai-effecten gelet, maar nu werken velen ver van anderen vandaan. Ze kunnen niet bij de machine weg.
De leidinggevenden hebben mooi hun cursus gedaan maar wat moeten ze met die

nieuwlichterij in een ouderwetse fabriek en organisatie. 'Human resources management', hebben ze geleerd. Dat betekent zoveel als: je moet de mens in het produktieproces niet als storende factor beschouwen maar als essentiële, flexibele en vernieuwende factor. Ja, 'gooi 't maar in m'n pet'. 'Piet, jij staat hier de hele dag die machine met deksels te voeden, wat heb jij voor 'vernieuwends' bij te dragen?' Natuurlijk schiet zo'n leidinggevende onmiddellijk weer in zijn oude rol als hij terugkomt van de managementcursus: 'Piet, wil je als de donder wel bij je machine blijven en niet staan te ouw...., anders staan we straks weer een kwartier stil met de hele lijn'. De regelmogelijkheden van het middenkader zijn niet veranderd, zij moeten nog steeds het onmogelijke mogelijk zien te maken en kunnen aan die opdracht niets veranderen.
En hoe kan een 'sociaal team' anders dan controlerend overkomen als er verder in de organisatie en het personeelsbeleid niets verandert.

De ondernemingsraad stelt het advies van de onderzoekster opnieuw aan de orde. De raad vindt dat nu een volledige uitvoering van het advies nodig is. Het is duidelijk dat losse maatregelen die niets echt veranderen aan de bron (het chaotische produktieproces en de monotone arbeid) niet werken.
De directeur moet er even over nadenken. En de ondernemingsraad adviseert hem zelf eens naar een managementcursus te gaan.

*Bij de evaluatie, **stap** 5 van het project wordt duidelijk dat de maatregelen die genomen zijn niet het gewenste effect konden hebben. Het oorspronkelijke advies vormde één geheel. De uitgevoerde maatregelen hadden echter meer betrekking op de marge. De echte problemen werden eigenlijk niet aangepakt. En zo zijn ze bij STOB weer terug bij af en zouden eigenlijk bij stap 3 opnieuw moeten beginnen.*
Zullen we nog een boterhammetje met pasta nemen? Nee dank je, ik STOB.

Bedrijfssituatie 3: HET BELASTINGKANTOOR

Bij het rijksbelastingkantoor te IJsseldam (Bk IJsseldam) loopt al vijf jaar een bedrijfsfitnessprogramma. Het oorspronkelijke programma is op leidinggevend personeel gericht, maar voor de overige personeelsleden zijn er sinds drie jaar ook sportfaciliteiten. Dat het sporten iets met het voorkomen van stress bij managers en middenkader te maken had werd nooit zo uitgesproken maar was wel voor iedereen duidelijk. In het kader van een Health Promotion programma (gezondheidsverbeteringsprogramma) wordt stress een aandachtspunt. Betrokkenen evalueren het fitnessprogramma: heeft dit inderdaad het (stilzwijgend) veronderstelde positieve effect op de gezondheid van de deelnemers gehad; heeft het stress voorkomen? Zij kijken ook verder. Ze gaan na welke aanvullende activiteiten nog meer mogelijk zijn om stress bij middenkader of hogere functies te voorkomen.

Iedere week sporten ze twee uur, zo'n 15 afdelingshoofden en managers: 14 mannen en 1 vrouw. Een klein clubje afdelingshoofden is er zelf mee begonnen in de sportschool in de stad. Maar het aantal belangstellenden groeide. Ook één van de managers ging meedoen. Hij wist de directie ervan te overtuigen dat sporten wel eens zou kunnen helpen om uitval door stress bij hem en zijn collega's te voorkomen. Bij de directie sloeg dat wel aan. Er werd een potje gevonden waarmee een mooie sportzaal werd ingericht. Daarom heeft de Dienstcommissie (DC) bepleit dat ook belangstellenden uit het overige personeel van deze faciliteiten gebruik kunnen maken. Sinds een jaar of drie wordt de zaal nu intensief door verschillende groepen personeelsleden gebruikt.
In de sportzaal staat veel apparatuur: hometrainers en dergelijke. Ze doen ook veel spelvormen. Het sporten gebeurt wel in de eigen tijd. Daarna gaan ze samen een hapje eten. Vroeger waren er wel 'vette happen' bij en ook wel een glaasje vooraf. Maar nu nemen ze Spa en een 'gezonde sportmaaltijd'. Op kantoor zijn verschillende campagnes gevoerd in het kader van de Health Promotion. Daar kun je natuurlijk niet alleen theoretisch achter staan.
Coen, hoofd Personeelszaken, vertelt dat er plannen zijn een stressprogramma te ontwikkelen, naar aanleiding van een discussie daarover in de DC. Daarbij wordt vooral ook naar de positie van het leidinggevend personeel gekeken, want bij hen is het ziekteverzuim de laatste jaren meer toegenomen dan bij de rest van het personeel. Dat is te meer verontrustend omdat het ziekteverzuim in het algemeen juist laag is bij deze categorie werknemers. Het fitnessprogramma heeft dit dus niet kunnen voorkomen. Het zal in dat verband geëvalueerd worden. 'Als ze de fitness maar niet afschaffen als die evaluatie negatief uitpakt' roept Aad met algemene instemming. Coen denkt: nu heb ik ze precies waar ik ze hebben wil. Hij stelt voor dat ze zelf als groep belanghebbenden een bijdrage aan die evaluatie gaan leveren. Ze vormen een informeel werkgroepje.

Het eerste wat het werkgroepje doet is eens de positieve en negatieve kanten van het nu vijf jaar lopende fitnessprogramma op een rijtje zetten.

Positieve kanten:

- het biedt een mogelijkheid voor lichaamsbeweging aan leidinggevenden met een zittend beroep, dat draagt bij aan je gezondheid;
- het biedt geestelijke ontspanning;
- het biedt ontspanning voor emoties die je in je werk opbouwt maar niet kunt verwerken: met een bal kun je je lekker afreageren;
- er is een leuke faciliteit om te sporten, met mooie apparatuur;
- je hebt sociale contacten met collega's, mensen die niet onder of boven je staan, en waar je dus vrijer mee om kunt gaan;
- je leert mensen waar je in je werk mee te maken hebt op een andere manier kennen; over sommige dingen kun je makkelijker praten als je naast elkaar in de kleedkamer staat, dan tegenover elkaar achter een bureau;
- je hoort wat er speelt in andere afdelingen; dat draagt bij aan informatie over het kantoor waar je in je werk baat bij kan hebben;
- je leert nieuwe collega's kennen en hoort van hen over hun afdeling, in je werk kan dat van pas komen, je bouwt een 'sociaal netwerk' op.

Negatieve kanten/beperkingen:

- vooral de afdelingshoofden die ook andere sportactiviteiten in de privé-sfeer hebben, doen aan het programma mee; zij kwamen echter al geen lichaamsbeweging tekort;
- het kost vrije tijd: een schaars goed;
- ontspanning voor de geest kan men ook bij andere activiteiten vinden;
- als dit de enige situatie is waarin afdelingshoofden sociale contacten hebben op gelijk niveau, missen de collega's die niet meedoen die mogelijkheid;
- je sociale netwerk blijft beperkt tot diegenen die toevallig van sport houden.

Het werkgroepje stuurt het 'voor-en-tegen lijstje' naar alle leidinggevenden. Het maakt vele reacties los. Ze besluiten een discussie-avond voor de afdelingshoofden te beleggen. Coen moet daar maar eens reageren op de punten, in een inleiding. Nadrukkelijk worden ook de collega's uitgenodigd die niet aan de sportactiviteiten meedoen. Ook vragen ze een bestuurder van de bond voor hogere ambtenaren, waar een aantal collega's lid van is, aanwezig te zijn.

Coen stelt voorop dat hij vindt dat de sportfaciliteiten moeten blijven, vanwege de waarde die dat op zich heeft. Dan stelt hij zich de vraag of deze activiteit in verband met stresspreventie kan worden gebracht. Uit de ontwikkeling van het ziekteverzuimcijfer sinds de invoering van het fitnessprogramma valt weinig te concluderen omdat er zoveel factoren van invloed zijn op het verzuim. Sporters verzuimen weliswaar minder dan niet-sporters maar dat komt waarschijnlijk doordat de gezondere mensen gaan sporten. Wat als probleem blijft staan is dat het ziekteverzuim in de hogere functiegroepen hoger is dan in de laagste (voor de andere personeelsleden zijn er ook sportfaciliteiten). Dat is een opvallend verschijnsel, want meestal is het omgekeerde het geval.

Bekijken we het lijstje van positieve en negatieve punten dan is fitness vanuit het oogpunt van stresspreventie vooral belangrijk omdat het een

mogelijkheid biedt voor sociale contacten en voor het opbouwen van een sociaal netwerk. Het vergroot de mogelijkheden van de deelnemers om problemen waar ze in hun functie tegenaan lopen op te lossen, of om ondersteuning te zoeken. Maar - en nu kijken we naar de beperkingen - als dat belangrijk is dan moet er iets verzonnen worden waar alle afdelingshoofden aan mee kunnen en willen doen.
Voorts moet je concluderen dat als afdelingschefs zich zo opladen dat ze het nodig hebben zich eens in de week af te reageren, het ook zaak is naar de oorzaken van dat opladen te kijken. Te meer daar het ziekteverzuim toch te denken geeft.

Over het fitnessprogramma zijn ze eigenlijk snel uitgepraat. Een grotere deelname zou bevorderd moeten worden door een deel ervan in bedrijfstijd te laten vallen. Er zou naar vormen van lichaamsbeweging gezocht kunnen worden die de niet al te sportieve mensen ook aanspreken. Daarnaast moet er naar andere sociale activiteiten gezocht worden waar de niet participerende collega's wel belangstelling voor hebben. Zulke bijeenkomsten als deze vallen kennelijk bij meer mensen in de smaak, er zijn nu twintig van de vijfentwintig afdelingshoofden aanwezig. Wat ook opvalt is dat alle vier vrouwen nu aanwezig zijn.
Dan wordt heftig gediscussieerd over de oorzaken van stress. Eén van de aanwezigen verwoordt het algemene gevoelen: 'Je hebt wel veel over de mensen onder je te zeggen en veel mogelijkheden het werk op je afdeling te regelen. Maar buiten die grenzen kun je niet treden en steeds loop je daar tegenop. Er zou meer overleg met andere afdelingsleiders moeten zijn en meer overleg met de directie, of delegatie van directiebevoegdheden naar hen. Neem nu eens de voortdurende automatisering. Daar wordt helemaal in Den Haag over beslist, zelfs over de aanschaf van apparatuur. Of het systeem nu past bij de behoefte op jouw afdeling moet je maar afwachten. En het afdelingshoofd moet er maar voor zorgen dat de conversie (overschakeling op het nieuwe systeem) goed gaat, dat de kinderziektes uit het nieuwe systeem worden opgelost, dat de mensen op het nieuwe systeem getraind worden, dat onzekerheid bij mensen over functieverandering wordt opgevangen, enz. Nooit wordt er vooraf aan ons gevraagd welke systeemeisen wij hebben, welke faciliteiten we voor de omschakeling nodig hebben, welke planning wij kunnen realiseren. We moeten het maar zien te regelen in onze eigen afdeling!'

Een ander wijst op het reorganisatieproces en op het komende accountantsonderzoek. Daar heeft de Tweede Kamer op aangedrongen. Een deel van de tegenvallende belastingopbrengst wordt verondersteld te liggen aan het 'matig functioneren van de belastingdienst'. 'Wat komt er nu allemaal weer op ons af? Wij weten er niets van. Onze medewerkers lezen dat ook in de krant en vragen zich af wat dit kan gaan betekenen'.

De vertegenwoordigster van de bond voor hogere ambtenaren stelt voor dat zij eens zal inventariseren welke stressprogramma's voor middenkader en hoger personeel er bij andere ondernemingen lopen. Men besluit het werkgroepje nog niet op te heffen. De werkgroep zal voor een volgende vergadering een notitie voorbereiden met voorstellen aan de directie. De voorstellen zullen mede gebaseerd zijn op de inventarisatie van de vertegenwoordigster van de bond.

In situaties waarin een programma loopt dat eigenlijk min of meer gelijkgesteld is met een stressprogramma, is het goed dat eens kritisch te evalueren. In dit geval vragen betrokkenen zich af wat ze er nu wel en niet aan hebben. Dan blijkt vaak dat deels andere doelen werden gerealiseerd en dat de oorspronkelijke ten dele werden gerealiseerd. Hier wordt niet meteen het oude verworpen maar naar aanvulling of verbreding gezocht. Via een werknemersorganisatie is het soms mogelijk te leren van anderen.

De werkgroep ontvangt van de vertegenwoordigster van de bond voor hogere ambtenaren informatie over stressprogramma's. Je kunt ze indelen in twee typen.
Het eerste type programma bestaat vooral uit trainingen en cursussen. Het gaat bijvoorbeeld om spierontspanningstechnieken, het aanleren van een andere manier van denken en reageren op situaties, taken en mensen. Deze programma's zijn op het individu gericht. Ze zijn meestal bedoeld voor mensen die al verschijnselen van stress vertonen: zij moeten anders tegen de situatie aan gaan kijken of zich er anders in gedragen.
Het tweede type programma richt zich op de kenmerken van de arbeidssituatie waarin de leidinggevende werkt. Daarbij worden in principe op basis van een analyse van elke specifieke leidinggevende functie verbeteringsmaatregelen op maat gemaakt.

Als de werkgroep aan de vergadering van afdelingshoofden over de twee typen programma's rapporteert ontstaat er een heftige discussie tussen voorstanders van het ene type en voorstanders van het andere type programma. Totdat Peter - die adviseur is van de VGW-commissie van de Dienst Commissie - met een vergelijking komt.
'Stel dat we het over bouwvakkers hebben die op steigers moeten werken', zegt hij. 'Wij zijn die bouwvakkers en de steiger is onze arbeidssituatie. Geconstateerd wordt dat er veel bouwvakkers van die steiger afvallen, zoals er van onze collega's veel afknappen. Als we het aantal ongelukken willen terugdringen, waar denken we dan het eerst aan? Aan het trainen van de bouwvakkers zodat zij zich veilig en voorzichtig gedragen op die steiger? Of gaan we eerst eens na of die steiger zelf wel veilig genoeg is? Dat laatste doen we eerst natuurlijk, dat heet bestrijden bij de bron. Als de steiger veilig is, heeft het nog steeds zin de bouwvakkers veiligheidsinstructies te geven. Om de vergelijking af te maken: wij moeten eerst eens kijken of onze steiger, onze arbeidssituatie, veilig is voor onze gezondheid, met andere woorden of onze functie geen stressrisico's bevat. Pas als onze functies veilig zijn, kan het zin hebben om een training te doen die op het gedrag is gericht.'
Iedereen is er door deze vergelijking wel van overtuigd dat stress ook bij de bron bestreden moet worden. 'Maar' zo merkt iemand op, 'in ons geval ben je er niet met het aanbrengen van een leuning op de steiger. Hoe stel je je een beveiliging van onze arbeidssituatie voor. Daar is toch weinig aan te veranderen, tenzij je belangrijke organisatieveranderingen bedoelt. En dat kunnen we niet hier even besluiten.'
Peter vertelt aan wat voor maatregelen je moet denken. Hij noemt het 'het zo laag mogelijk in de hiërarchie leggen van bevoegdheden. De directie moet niet doen

wat wij kunnen en wij niet wat we aan ondergeschikten kunnen delegeren. Er zou meer overleg tussen afdelingshoofden moeten komen, of alleen tussen afdelingshoofden die direct van elkaar afhankelijk zijn'.
Niet iedereen kan zich meteen iets voorstellen bij het verhaal van Peter. Maar ze besluiten dat Coen de discussie zal overbrengen bij zijn baas, de directeur Personeelszaken. Hij zal er op aandringen dat er een systematische analyse van de stressoorzaken zal plaatsvinden, zodat stress ook bij de bron kan worden aangepakt. Over de verbetering van de fitnessfaciliteiten (gedeeltelijk in de tijd van de baas) zal hij ook overleggen.
Ze spreken tenslotte af de nu gegroeide gewoonte van een bijeenkomst eens in de twee maanden tot traditie te verheffen. Ze zullen steeds een spreker uitnodigen over een onderwerp dat zoveel mogelijk afdelingshoofden interesseert. Met sporten gaan de belangstellenden natuurlijk door.

De discussie over de gevonden stressprogramma's leidt tot een conclusie die in dit boekje sterk wordt gepropageerd. Ook voor stress geldt: zo veel mogelijk bestrijden bij de bron. Voor het vinden van die bronnen is een systematische analyse noodzakelijk.

Bijlage 1.
Voor een stressaanpak belangrijke wetsartikelen uit de Wet op de Ondernemingsraden, het Algemeen Rijksambtenarenreglement en de Arbeidsomstandighedenwet

1a. De Wet op de Ondernemingsraden

De volgende artikelen uit de WOR kunnen voor een stressaanpak door werknemers van belang zijn *(cursief staan de afwijkende regels voor kleine - minder dan 100 werknemers- ondernemingen)*

artikel 15: regelt de instelling en rechten van (vaste) commissies waaronder de **VGW-commissie**. *In ondernemingen met minder dan 100 werknemers moet er toestemming van de werkgever zijn voor de instelling van een commissie;*

artikel 16: geeft recht op het uitnodigen van deskundigen. De kosten van deskundigen moeten bij de werkgever gemeld worden. Tegen bezwaar van de werkgever is beroep bij de Bedrijfscommissie mogelijk. *Voor OR-en in kleine ondernemingen is toestemming van de ondernemer nodig, tenzij de deskundige geen kosten in rekening brengt;*

artikel 18: regelt het recht op scholing en vorming. De ondernemer en de OR bepalen gezamenlijk hoeveel scholingsdagen OR-leden hebben;

artikel 23: geeft de OR **initiatiefrecht**. Met dit recht kan de OR de werkgever tot een discussie over alle onderwerpen betreffende de onderneming dwingen, dus ook tot een discussie over werkstress en een systematische aanpak daarvan;

artikel 25: regelt het **adviesrecht** bij ingrijpende besluiten zoals reorganisatie en automatisering, veranderingen in de onderneming die stress kunnen veroorzaken;

artikel 27: regelt het **instemmingsrecht** met name ten aanzien van maatregelen op het gebied van Sociaal beleid;

artikel 28: geeft de OR de bevoegdheid de naleving van voorschriften op het gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn te bevorderen;

artikel 31: legt de **informatierechten** van de OR vast. De werkgever moet aan elk redelijk verzoek van de OR om informatie voldoen. De werkgever moet jaarlijks over verschillende onderwerpen informatie geven waaronder over het sociaal en organisatiebeleid. *In kleine ondernemingen hoeft deze informatie niet schriftelijk gegeven te worden;*

artikel 35a: regelt de afwijkende regels voor ondernemingen met minder dan 100 werknemers. De belangrijkste zijn hierboven genoemd.

1b. Het Algemeen Rijksambtenarenreglement

Een hoofdstuk van het ARAR (Hoofdstuk XI A) is gewijd aan de medezeggenschap van Rijksambtenaren. De voor een stressaanpak belangrijke artikelen zijn de volgende:

artikel 126: geeft de Dienstcommissie (DC) het recht **deskundigen** uit te nodigen voor het bijwonen van een vergadering of het uitbrengen van een schriftelijk advies; indien aan dat advies kosten verbonden zijn moet het hoofd van de diensteenheid hiervoor toestemming geven; beroep tegen een afwijzing is mogelijk bij de minister van Binnenlandse Zaken;

artikel 126b: regelt de **faciliteiten** van de DC waaronder ook de scholing die noodzakelijk is voor het uitoefenen van de taken van de commissie;

artikel 126e: bepaalt dat het hoofd van de diensteenheid aan de DC alle **inlichtingen en gegevens** die zij nodig heeft voor de vervulling van haar taak moet verstrekken en wel schriftelijk; tevens wordt in dit artikel vastgelegd dat het hoofd van de diensteenheid tenminste eens per jaar schriftelijk algemene gegevens over het functioneren van de dienst in het afgelopen jaar en de verwachtingen voor het komende jaar moet verstrekken;

artikel 127c: bepaalt dat in de overlegvergadering (tussen hoofd van de diensteenheid en de DC) door beide partijen **alle aangelegenheden** betreffende de diensteenheid aan de orde kunnen worden gesteld;

artikel 127d: regelt het **adviesrecht** van de DC; de DC heeft bijvoorbeeld adviesrecht ten aanzien van: de wijze waarop de arbeidsvoorwaarden en dienstvoorwaarden worden toegepast en aangelegenheden op het gebied van de veiligheid, de gezondheid en het welzijn in verband met de arbeid; Lid 2 van dit artikel geeft de DC de bevoegdheid **voorstellen** in te dienen over de aangelegenheden ten aanzien waarvan zij adviesrecht heeft;

artikel 127e: legt vast dat die maatregelen die het hoofd van de diensteenheid mag treffen en ten aanzien waarvan de DC adviesrecht heeft pas getroffen mogen worden als overeenstemming met de DC is bereikt; dit is een vorm van **instemmingsrecht**;

artikel 128: stelt dat de DC het **werkoverleg** in de diensteenheid zo veel mogelijk moet bevorderen.

artikel 3: bevat de grondbeginselen die de werkgever bij het organiseren van de arbeid, het inrichten van de arbeidsplaatsen en het bepalen van produktie en werkmethoden in acht moet nemen, de **algemene verplichtingen van de werkgever**;

artikel 4: verplicht de werkgever om zijn ondernemingsbeleid ook te richten op een zo groot mogelijke veiligheid, op een zo goed mogelijke bescherming van de gezondheid en op de bevordering van het welzijn (optimalisering); bepaalde aan te wijzen bedrijven kunnen worden verplicht een **arbo-jaarplan** te maken (aangewezen zijn de bedrijven met 100 of meer werknemers); in het arbo-jaarplan moet ook het voorgenomen beleid ten aanzien van het welzijn aan de orde komen; het artikel verplicht voorts de werkgever om over het ondernemingsbeleid voorzover dat van invloed **kan** zijn op de veiligheid, de gezondheid of het welzijn en over het arbo-jaarplan **vooraf overleg** te voeren met de ondernemingsraad;

artikel 6 (en 7): hebben betrekking op het door de werkgever te verzorgen **onderricht en de voorlichting** (art. 7 is speciaal op voorlichting en onderricht aan jeugdige werknemers gericht); in deze artikelen wordt ook op onderricht en voorlichting gedoeld die nodig zijn in verband met het welzijn bij de arbeid;

artikel 10: verplicht die werkgevers die tot het opstellen van een jaarplan verplicht zijn ook een **jaarverslag** over het gevoerde arbobeleid uit te brengen;

artikel 12: legt de algemene **verplichtingen van de werknemer** vast; een verplichting is bijvoorbeeld dat de werknemer aan het in andere artikelen verplicht gestelde onderricht meewerkt;

artikel 13 en 14: verplichten de werkgever en werknemers tot samenwerking en geven in aanvulling op de WOR aan de OR een aantal specifieke rechten met betrekking tot de arbeidsomstandigheden;

artikel 16: schrijft voor dat als een bedrijf of inrichting uit afdelingen bestaat er voor zover de veiligheid, de gezondheid of het welzijn van de werknemers dat vereist regelmatig *werkoverleg* moet plaatsvinden;

artikel 17: geeft aan dat bedrijven kunnen worden verplicht de in dit artikel omschreven welzijnstaken te verrichten; aangewezen zijn de bedrijven met 500 of meer werknemers;

artikel 18: geeft aan dat bedrijven kunnen worden verplicht een bedrijfsgezondheidsdienst te hebben of daarbij aangesloten te zijn en regelt de positie en taken van zo'n dienst (aangewezen zijn onder meer de bedrijven met 500 of meer werknemers waar in hoofdzaak febrieks- of havenarbeid wordt verricht met inbegrip van de bouwnijverheid); als taken van de dienst worden

hierin o.a. genoemd: het medewerken aan het verrichten van arbeidsanalyse en het verrichten van werkzaamheden en het bevorderen van maatregelen ter beperking van het ziekteverzuim;

artikel 19: geeft aan dat bedrijven kunnen worden verplicht een veiligheidsdienst te hebben of daarbij aangesloten te zijn en regelt de positie en taken van zo'n dienst (aangewezen zijn de hieronder bij artikel 18 genoemde bedrijven excl. de bouwnijverheid); als taken worden onder andere genoemd het medewerken aan het voorkomen en bestrijden van ongevallen en het voorkomen van ergonomische problemen als gevolg van de inrichting en vormgeving van de arbeidsplaats;

artikel 32: geeft het overlegorgaan, een meerderheid van de belanghebbende werknemers of de vakvereniging het recht de Arbeidsinspectie om een onderzoek te vragen;

artikel 35: legt vast dat het districtshoofd van de Arbeidsinspectie bevoegd is de werkgever een **aanwijzing** te geven indien hij of zij meent dat niet aan de in dit artikel genoemde bepalingen van de Arbowet wordt voldaan;

artikel 36 geeft de Arbeidsinspectie de bevoegdheid om nader aan te geven hoe de wet moet worden nageleefd; zij doet dat door het stellen van een **eis tot naleving;**

artikel 40: biedt de mogelijkheid aan werkgever en werknemers bij een meningsverschil omtrent de naleving van de wet een **verzoek om wetstoepassing** aan de Arbeidsinspectie te richten.

Bijlage 2. Checklist Arbeidsinhoud

Hieronder staat een lijst met 19 vragen, die per afdeling beantwoord kunnen worden. Met enige redactionele aanpassing zijn de vragen ook per functie te beantwoorden.

Zet een kruisje als het gestelde van toepassing is. Vervolgens kan een somscore worden berekend door het aantal kruisjes op te tellen.
De somscore moet zo laag mogelijk zijn. Hoe hoger het aantal kruisjes, des te groter is het aantal problemen op het terrein van de arbeidsinhoud en de organisatie van de arbeid.
Elk afzonderlijk kruisje verdient aparte aandacht.

1. Kortcyclische taken komen veel voor
   (een taak is kortcyclisch als telkens na minder dan 1,5 minuut weer met dezelfde handeling begonnen moet worden, dat wil zeggen als de cyclus korter dan 1,5 minuut is).

2. Eentonige of monotone taken komen veel voor
   (dit zijn taken die na korte tijd op routine kunnen worden gedaan).

3. Taken waarbij een hoge mate van geestelijke concentratie is vereist (waaraan men zich niet kan onttrekken) komen veel voor.

4. Het werk op de afdeling is in sterke mate in stukjes verdeeld. Ieder levert een kleine bijdrage aan het 'produkt' van de afdeling.

5. Het werk is emotioneel belastend, bijvoorbeeld door de sociale relaties met patiënten, cliënten, pupillen etc.

6. Er wordt vaak onder grote tijdsdruk gewerkt of naar 'deadlines' toegewerkt, of de produktienormen zijn moeilijk te halen.

7. Eenzame arbeidsplaatsen komen voor.

8. Het komt vaak voor dat de organisatie van het werk en/of de werkprocedures niet kloppen.

9. Het komt vaak voor dat de werkvoorbereiding door andere afdelingen onvoldoende is.

10. Het komt vaak voor dat de ondersteuning van het werk door andere afdelingen onvoldoende is.

11. Het komt vaak voor dat er problemen (storingen, defecten, stilstand) zijn met het gereedschap, de machines, de instrumenten of de programmatuur (software).

12. Er is geen regelmatig werkoverleg, of er is weliswaar werkoverleg, maar het is meestal niet mogelijk om daarin problemen over het werk naar voren te brengen.

13. De werknemers kunnen het tempo waarin ze werken niet of nauwelijks zelf regelen.

14. De werknemers kunnen niet of nauwelijks, binnen bepaalde ruime regels, zelf hun werkmethode kiezen.

15. Er is onvoldoende gelegenheid voor werknemers om elkaar, als dat nodig is, een handje te helpen.

16. De werknemers krijgen onvoldoende informatie over het resultaat van hun werk.

17. Er is onvoldoende gelegenheid voor een praatje tussendoor met collega's.

18. Het is vaak niet mogelijk om bij problemen zelf contact op te nemen met de chef/baas.

19. De werknemers kunnen meestal niet zelf contact opnemen met een collega of chef van een andere afdeling om over problemen te overleggen.

..... kruisjes (somscore op de checklist)

Bijlage 3. Checklist Arbeidsomstandigheden

Hieronder staat een checklist met 16 vragen, die per afdeling of functie, beantwoord kunnen worden. Het antwoord is steeds 'ja' of 'nee'. De bijbehorende punten worden per functie of afdeling opgeteld. Hoe hoger de somscore des te meer problemen er zijn met de arbeidsomstandigheden. Op die vragen waar het antwoord een '1' oplevert, zijn verbeteringen dringend gewenst.

1.	Verricht de werknemer meer dan vier uur per dag zittend werk?		
	Zo ja, heeft de werknemer een verstelbare stoel?	ja= 0	nee= 1
	Zo nee, heeft de werknemer een stasteun ter beschikking?	ja= 0	nee= 1
2.	Kan de werknemer zijn werkplek regelmatig verlaten?	ja= 0	nee= 1
3.	Verricht de werknemer zijn werk in een voortdurend gebogen of gedraaide houding?	ja= 1	nee= 0
4.	Moet de werknemer frequent zware voorwerpen tillen of grote krachten uitoefenen?	ja= 1	nee= 0
5.	Is er voldoende licht om het werk goed te verrichten?	ja= 0	nee= 1
6.	Is er sprake van hinderlijke spiegeling of verblinding tijdens de werkzaamheden?	ja= 1	nee= 0
7.	Is er op de werkplek een hoog of storend geluidsniveau?	ja= 1	nee= 0
8.	Is de temperatuur op de werkplek te hoog of te laag?	ja= 1	nee= 0
9.	Is er sprake van hinderlijke tocht op de werkplek?	ja= 1	nee= 0
10.	Zijn informatiepunten (instrumenten, lampjes, geluidssignalen e.d.) goed waar te nemen en begrijpelijk?	ja= 0	nee= 1
11.	Zijn bedieningsmiddelen (knoppen, hendels, schakelaars, draaiwielen e.d.) goed te bereiken en logisch opgesteld?	ja= 0	nee= 1
12.	Zijn er onveilige situaties op de werkplek?	ja= 1	nee= 0

13.	Is er sprake van hinderlijke hand-arm of lichaamstrillingen in het werk?	ja= 1	nee= 0
14.	Bestaan er gezondheidsrisico's door blootstelling aan chemische stoffen?	ja= 1	nee= 0
15.	Bestaat er risico op het oplopen van infecties?	ja= 1	nee= 0
16.	Bestaat er risico op blootstelling aan straling (bijvoorbeeld radioactieve straling)?	ja= 1	nee= 0

Bijlage 4. Checklist Arbeidsvoorwaarden

De Checklist Arbeidsvoorwaarden telt 13 vragen. Deze kunnen het beste per afdeling of functie worden beantwoord. De checklist kan ook gebruikt worden om een beeld te krijgen van de arbeidsvoorwaarden voor het bedrijf als geheel. De antwoorden in de rechterkolom worden opgeteld. Hoe meer kruisjes er in de rechterkolom staan hoe meer er aan te merken valt op het sociale beleid in het bedrijf en hoe groter de kans dat de arbeidsvoorwaarden stress veroorzaken. Elk kruisje in de rechterkolom verdient aparte aandacht van het bedrijf.

1.	Zijn de loopbaanmogelijkheden voldoende?	Voldoende	o	Onvoldoende	o
2.	Zijn de scholingsmogelijkheden voldoende?	Voldoende	o	Onvoldoende	o
3.	Wordt de werkgelegenheid bedreigd, bijvoorbeeld ten gevolge van reorganisaties?	Nee	o	Ja	o
4.	Is de beloning (in geld en/of natura) goed of slecht ten opzichte van vergelijkbare functies elders?	Goed	o	Slecht	o
5.	Kunnen verlofdagen opgenomen worden wanneer men dat zelf wil?	Ja	o	Nee	o
6.	Zijn de werk- en rusttijden (begintijden, eindtijden, pauzes) goed geregeld?	Ja	o	Nee	o
7.	Wordt er veel met tijdelijke contracten gewerkt?	Nee	o	Ja	o
8.	Wordt er veel met uitzendkrachten gewerkt?	Nee	o	Ja	o
9.	Worden vacatures snel vervuld?	Ja	o	Nee	o
10.	Is vervanging mogelijk bij ziekte?	Ja	o	Nee	o
11.	Zijn er problemen over overwerk (te veel, te laat aangekondigd, onvoldoende gecompenseerd in geld of tijd etc.)?	Nee	o	Ja	o
12.	Is er sprake van tariefloon of stukloon?	Nee	o	Ja	o
13.	Zijn de kantinevoorzieningen goed?	Ja	o	Nee	o

Bijlage 5. Checklist Arbeidsverhoudingen

De Checklist Arbeidsverhoudingen telt 10 vragen. Deze kunnen het beste per afdeling (of functie) worden ingevuld. Het is ook mogelijk om met de lijst een beeld te krijgen van het gehele bedrijf. Er kan een somscore berekend worden voor de checklist door de 'nee-antwoorden' op de vragen 1, 2, 3, 4, 5, 7, en 10 op te tellen en daarbij de 'ja-antwoorden' op de vragen 6, 8, en 9 op te tellen. Hoe hoger de somscore des te groter de samenwerkings- en zeggenschapsproblemen en de problemen met de werksfeer.
Elk 'nee-antwoord' op de vragen 1, 2, 3, 4, 5 en 7 en elk 'ja-antwoord' op de vragen 6, 8 en 9 verdient aparte aandacht.

1.	Wordt er door de directe leiding voldoende rekening gehouden met de mening van de werknemers?	Ja o	Nee o
2.	Wordt er door de directe leiding voldoende ondersteuning in het werk geboden?	Ja o	Nee o
3.	Worden de werknemers voldoende op de hoogte gehouden van wat zich in het bedrijf afspeelt?	Ja o	Nee o
4.	Is de onderlinge sfeer meestal goed op het werk?	Ja o	Nee o
5.	Kunnen werknemers een beroep doen op één of meerdere collega's als het nodig is?	Ja o	Nee o
6.	Worden werknemers in het werk teveel op hun vingers gekeken?	Ja o	Nee o
7.	Is er een goed functionerend werkoverleg?	Ja o	Nee o
8.	Komt er discriminatie (naar sexe, huidskleur etc.) voor?	Ja o	Nee o
9.	Komen er ongewenste intimiteiten voor?	Ja o	Nee o
10.	Is er voldoende waardering voor het werk dat gedaan wordt?	Ja o	Nee o

Bijlage 6. Samenstelling Begeleidingscommissie

De Begeleidingcommissie bij deze brochure bestond uit:

Mevrouw D. Drijfhout, Vakcentrale voor Middelbaar en Hoger Personeel

Drs. G. Evers, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid/Arbeidsinspectie, voorzitter

Drs. M. den Held, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid/Arbeidsinspectie

Drs. E.G.T. van der Poel, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid/Arbeidsinspectie

Drs. M. Wilders, Federatie Nederlandse Vakvereniging

Drs. A. Woltmeijer, Christelijk Nationaal Vakverbond

Bijlage 7. Overzicht relevante publicaties

Bloemarts, J.C.M.G.:
Handboek Ondernemingsraden; gebruiksaanwijzing bij de Wet op de ondernemingsraden. FNV Centrum Ondernemingsraden, Amsterdam, 1990.

Buitelaar, W. en Vreeman, R.:
Vakbondswerk en kwaliteit van de arbeid. Voorbeelden van werknemersonderzoek in de Nederlandse industrie. SUN, Nijmegen, 1985.

Christis, J. en Fortuin, R.:
ASA-Handleiding. Handleiding en formulieren voor het uitvoeren van Arbeidssituatie-analyses. Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden, Amsterdam, 1989.

CNV:
Werken aan arbeidsomstandigheden. Handleiding Arbowet voor werknemers (derde druk), Utrecht, 1989.

CNV:
Technologie: mensenwerk, Utrecht, 1988

CNV:
Discussienota inzake kwaliteit van de arbeid, Utrecht, 1990.

CNV:
Aan de slag met de wet OR, Utrecht, 1990.

FNV:
Een wet voor beter werk. De Arbowet met toelichting, Amsterdam (herziene versie), 1990.

Geers, A.J.C.M. en Gevers, J.K.M.:
ARBOMEMO-1989, Kluwer, Deventer, 1989

Industriebond FNV:
Werknemers en bedrijfsgezondheidszorg, Amsterdam, 1988.

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

Projectgroep WEBA:
Functieverbetering en organisatie van de arbeid. Welzijn bij de arbeid (WEBA) gelet op de stand van de arbeids- en bedrijfskunde. Directoraat Generaal van de Arbeid, Den Haag, 1989.

Smulders, P.G.W. en Veerman, Tj. (red.):
Handboek ziekteverzuim, Delwel, Den Haag, 1990.

Steunpunt Technologie van de FNV:
Vragenlijst ter beoordeling van administratieve beeldschermfuncties, Amsterdam, 1989.

Stichting Technologie Advisering MHP (STAM):
Houvast en ondersteuning voor werknemers bij de invoering van nieuwe technologieën, Houten, 1988.

Unie BLHP:
De Arbowet en de plaats van de OR ten opzichte van de Arbowet, 1988.

Bijlage 8. Te raadplegen instanties

FNV

Federatie Nederlandse Vakvereniging
Postbus 8456
1005 AL Amsterdam
telefoon: 020-5816300

Centrum Ondernemingsraden FNV
Postbus 8456
1005 AL Amsterdam
telefoon: 020-5816300

Steunpunt Technologie FNV
Postbus 8456
1005 AL Amsterdam
telefoon: 06-8212355

FNV-bonden:

Abva-Kabo
Bredewater 16
2715 CA Zoetermeer
telefoon: 079-536161

ABOP
Herengracht 56
1015 BP Amsterdam
telefoon: 020-264633

Bond van Werknemers in de Sport
Herenstraat 35
3512 KB Utrecht
telefoon: 030-316207

Bouw- en Houtbond FNV
Houttuinlaan 3
3447 GM Woerden
telefoon: 03480-75911

Dienstenbond FNV
Houttuinlaan 3
3447 GM Woerden
telefoon: 03480-75922

Druk en Papier FNV
Jan Tooropstraat 1
1062 BK Amsterdam
telefoon: 020-143105

FWZ
Heemraadsingel 323
3023 BH Rotterdam
telefoon: 010-4771188

Horecabond FNV
Stadhouderskade 126
1074 AV Amsterdam
telefoon: 020-794105

Industriebond FNV
Slotermeerlaan 80
1064 HD Amsterdam
telefoon: 020-5110511

Kappersbond FNV
Maliebaan 125
3581 CK Utrecht
telefoon: 030-314221

Kunstenbond FNV
Arie Biemondstraat 111
1054 PD Amsterdam
telefoon: 020-837176

Nederlandse Politiebond
Naritaweg 10
1043 BX Amsterdam
telefoon: 020-820301

Nederlandse Vereniging van Journalisten
Johannes Vermeerstraat 55
1071 DM Amsterdam
telefoon: 020-766771

VVCS
Harderwijkweg 5
2803 PW Gouda
telefoon: 01820-71172

Vervoersbond FNV
Goeman Borgesiuslaan 77
3515 ET Utrecht
telefoon: 030-738222

Voedingsbond FNV
Goeman Borgesiuslaan 77
3515 ET Utrecht
telefoon: 030-738333

Vrouwenbond FNV
Naritaweg 10
1043 BX Amsterdam
telefoon: 020-5816300

CNV

Christelijk Nationaal Vakverbond
Ravellaan 1
3533 JE Utrecht
telefoon: 030-913911

Technologie Adviespunt CNV
p/a Stichting Dienstverlening Medezeggenschap
Amersfoortseweg 94
3941 EP Doorn
telefoon: 03430-16977

CNV-bonden:

ACP (Algemeen Christelijke Politiebond)
Postbus 246
3440 AE Woerden
telefoon: 03481-2444

CFO (CNV-bond voor Overheid, Gezondheid, Welzijn en Sociale Werkvoorziening)
Postbus 84500
2508 AM Den Haag
telefoon: 070-3582582

Dienstenbond CNV
Postbus 5003
1007 AA Amsterdam
telefoon: 020-764771

Grafische Bond CNV
Valeriusplein 30
1075 BJ Amsterdam
telefoon: 020-713279

Hout- en Bouwbond CNV
Postbus 414

3500 AK Utrecht
telefoon: 030-332531

Industrie- en Voedingsbond CNV
Postbus 2080
3430 CK Nieuwegein
telefoon: 03402-44124

KOV (Katholieke Onderwijsvakorganisatie)
Postbus 5826
2280 HV Rijswijk
telefoon: 070-3981100

PCO (Protestant Christelijke Onderwijsvakorganisatie)
Postbus 87868
2508 DG Den Haag
telefoon: 070-3522541

Vervoersbond CNV
Postbus 2129
3440 DC Woerden
telefoon: 03480-20014

Vrouwenbond CNV
Postbus 2475
3500 GL Utrecht
telefoon: 030-913911

CNV-Jongerenorganisatie
Postbus 2475
3500 GL Utrecht
telefoon: 030-913911

MHP

Vakcentrale voor Middelbaar en Hoger Personeel
Postbus 400
3990 DK Houten
telefoon: 03403-74792

Stichting Technologie Advisering MHP (STAM)
Postbus 400
3990 DK Houten
telefoon: 03403-74792

MHP-bonden:

Unie BLHP, Vakbond voor Administratief, Technisch en Commercieel Personeel
Randhoeve 221
3995 GA Houten
telefoon: 03403-71060

VHP, Vereniging van Hoger Personeel
Randhoeve 223
3995 GA Houten
telefoon: 03403-94811

CMHF, Centrale van Middelbare en Hogere Functionarissen bij Overheid, Onderwijs, Bedrijven en Instellingen
Van Stolkweg 8
2582 JP Den Haag
telefoon: 070-3548400

Arbeidsinspectie, acht districten:

1. Maastricht, St. Servaasklooster 28 6211 TE	043-219251
2. Breda, Vismarktstraat 28 4811 WE	076-223400
3. Rotterdam, v. Vollenhovenstraat 123016 BH	010-4365066
4. Nieuwegein, Florijnburg 41, 3437 SR	03402-94511
5. Zoetermeer, Boerhaavelaan 3 2713 HA	079-511611
6. Amsterdam, Leeuwendalersweg 21 1055 JE	020-5812612
7. Groningen, Engelse Kamp 4 9722 AX	050-232957
8. Deventer, T.G. Gibsonstraat 39 7411 RP	05700-14745

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
Directoraat Generaal van de Arbeid
Postbus 69
2270 MA Voorburg
telefoon: 070-3577477

Gemeenschappelijk Administratie Kantoor (GAK)
Advies Bureau voor Arbeidsomstandigheden en Verzuimpreventie
Postbus 8300
1005 CA Amsterdam
telefoon: 020-5422155

Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg (NIPG/TNO)
Postbus 124
2300 AC Leiden
telefoon: 071-178888

Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA)
Boelelaan 30-32
1083 HJ Amsterdam
telefoon: 020-5498611

Studiecentrum Arbeid en Gezondheid
Universiteit van Amsterdam
Meibergdreef 15
1105 AZ Amsterdam
telefoon: 020-5665151