



TNO-rapport

Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

R0519910/018-30421

www.tno.nl/arbeid

**Aanpak werkdruk, agressie en trauma in de
ambulancesector**

T 023 554 93 93
F 023 554 93 94

**Gespreksmodellen en checklists voor medewerker
en leidinggevende**

Datum	Juni 2005
Auteurs	P.R.A. Oeij J.P.M. van Schie

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

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2005 TNO

Voorwoord

Voor u ligt een werkpakket voor het aanpakken van psychische belasting binnen uw organisatie. Dit pakket wordt u aangeboden door BBC Ambulancezorg en is gemaakt door TNO Kwaliteit van Leven in nauwe samenwerking met personen die binnen de ambulancesector werkzaam zijn. Het pakket is laagdrempelig en bruikbaar voor verschillende functiegroepen. Tijdens de ontwikkeling ervan is meerdere malen gebleken dat aandacht voor de psychische kant noodzakelijk is.

Wij hopen u met dit pakket iets in handen te hebben gegeven, waarmee u aan de slag kunt en dat u plezier gaat beleven aan het aanpakken van stress!!

Met dank aan de deelnemers van de ‘Werkgroep Psychische Belasting’ Jacqueline Aughuet (RAV Flevoland), Aart Bosmans (RAV NW Veluwe), Jan-Cees de Gruyter (SOVAM), Stephan Meuleman (Bios-Groep Rijnmond), René Purgay (Verenigd Ziekenvervoer Amsterdam), Frans Voormeulen (GGD Den Haag), Joop van der Waart (GGD Den Haag) en medewerkers van GGD Den Haag, waar het instrumentarium is getest.

Jan G.S. van Bree
SOVAM - sectorfonds voor de Ambulancezorg

Inhoudsopgave

Voorwoord	i
Deel 1 Algemeen	1
1 Inleiding	3
1.1 Waarom dit werkpakket?	3
1.2 Voor wie is het pakket bedoeld?	3
1.3 Hoe werkt het?	4
2 Oorzaken van psychische belasting	7
2.1 Wat is psychische belasting?	7
2.2 Oorzaken van psychische belasting	7
2.3 Oorzaken versus symptomen	8
2.4 Regelproblemen en regelmogelijkheden: een stukje theorie.....	9
2.5 Theorie vertalen naar praktijk.....	12
3 Aanpakken van psychische belasting	15
3.1 Inleiding.....	15
3.2 Het 5 W-model.....	15
3.3 Wat voor soort onderzoek en met of zonder externe hulp?	16
3.4 Organisatorische inbedding	18
Deel 2 Instrumenten	19
4 Voor de individuele medewerker	21
4.1 Inleiding.....	21
4.2 Signalen van psychische belasting.....	21
4.3 Oorzaken van verstoringen op het werk	23
4.4 Onderlinge verhoudingen op het werk en persoonlijke kenmerken.....	25
4.5 Hoe nu verder?.....	26
5 Voor de leidinggevende	27
5.1 Inleiding.....	27
5.2 Gespreksmodel WAT-probleemdiagnose	27
5.3 Analyse van knelpunten in het primaire proces	30
5.4 Gespreksmodel Normen	32
5.5 Hoe nu verder?.....	34
6 Maatregelen	35
6.1 Inleiding.....	35
6.2 Maatregelen gericht op productieproces, werkorganisatie en taakstructuur	36
6.3 Maatregelen gericht op communicatiepatroon.....	37
6.4 Maatregelen gericht op medewerkers	38
6.5 Algemene maatregelen	38
Meer lezen?	41

Deel 1 Algemeen

1 Inleiding

1.1 Waarom dit werkpakket?

Eén van de speerpunten van het Arboconvenant Ambulancezorg is het aanpakken van de psychische belasting binnen de sector. Psychische belasting in de ambulancezorg is het gevolg van werkdruk, traumatische ervaringen en agressie en geweld. Uit onderzoek blijkt, dat de medewerkers steeds vaker te maken hebben met deze facetten van het werk. Psychische belasting is dus een continu aanwezig risico en kan, in combinatie met andere factoren, onder meer leiden tot ontevreden medewerkers, minder productiviteit, meer fouten en verzuim.

Ten behoeve van de Nulmeting Arboconvenant heeft de Branche Begeleidingscommissie onderzoek laten verrichten naar werkdruk, traumatische ervaringen en agressie en geweld (Vonk & Engelen, 2005). Uit dit onderzoek komt onder meer naar voren, dat van alle medewerkers 49% het werk vaak of altijd emotioneel belastend vindt. Werkdruk en werkstress worden als minder groot probleem ervaren. Met name bij centralisten en medewerkers in ‘overige functies’ (personeel anders dan ambulanceverpleegkundige, ambulancechauffeur en centralist meldkamer) wordt een hoge werkdruk ervaren. Het werktempo is significant meer belastend voor medewerkers van 45 jaar en ouder, maar ook voor medewerkers in overheidsdienst vergeleken met particuliere bedrijven. De herstelbehoefte als gevolg van werkdruk ligt het hoogst bij medewerkers van 45 jaar en ouder. Van de centralisten ervaart 26% werkstress als gevolg van emotionele belasting.

Door traumatische ervaringen geeft 18% van de medewerkers aan minder goed te werken, te verzuimen of te hebben verzuimd. Medewerkers van 45 jaar en ouder en medewerkers van kleinere bedrijven ervaren de gevolgen van traumatische ervaringen in significant hogere mate dan de overige medewerkers. Voor deze groepen en ook voor de centralisten geldt, dat zij een langere herstelbehoefte hebben dan hun collega's.

Over agressie en geweld geeft 43% van de medewerkers aan de laatste 12 maanden last te hebben gehad van lichamelijke agressie en zich serieus bedreigd te hebben gevoeld. Als gevolg daarvan heeft 12% van de medewerkers beperkingen in het functioneren. De categorie centralisten scoort opmerkelijk hoog: 68% geeft aan (verbaal) bedreigd te zijn door cliënten. Van de medewerkers geeft 18% aan zich bij de uitoefening van het werk regelmatig onveilig te voelen.

Voor het aanpakken van psychische belasting heeft de Branche Begeleidingscommissie van het Arboconvenant Ambulancezorg een plan van aanpak opgesteld. Het plan van aanpak bestaat uit verschillende maatregelen, waaronder het ontwikkelen van dit werkpakket ‘Aanpak psychische belasting’. Dit werkpakket is toepasbaar voor alle functies in de ambulancesector. Dus naast functies als ambulanceverpleegkundige, ambulancechauffeur en centralist meldkamer is het ook toepasbaar voor kantoorpersoneel. Daarnaast kunnen zowel niet-leidinggevende medewerkers als leidinggevenden gebruik maken van dit werkpakket.

1.2 Voor wie is het pakket bedoeld?

Het ‘Werkpakket aanpak psychische belasting’ dient organisaties op instellingniveau handvatten te bieden voor het bestrijden van (oorzaken van) Werkdruk, Agressie en

Trauma (WAT). Met name door de negatieve en kostbare gevolgen van psychische belasting voor medewerkers én de organisatie is het noodzakelijk om aandacht aan dit onderwerp te besteden.

Concreet is het werkpakket bedoeld voor individuele medewerkers en leidinggevend. Deze twee groepen zijn de eerst aangewezenen om psychische belasting aan te pakken. De medewerker om tijdig te signaleren dat het werk hem¹ te veel wordt en daar waar mogelijk zelf maatregelen neemt. En de leidinggevende als verantwoordelijke om de organisatiegebonden oorzaken aan te pakken en de medewerker te ondersteunen. Daarnaast kunnen staffunctionarissen zoals P&O en Arbocoördinatoren/Preventiemedewerkers, OR-leden, leden van BOT-teams (Bedrijfsopvangteams) of een bedrijfsarts gebruik maken van dit werkpakket.

1.3 Hoe werkt het?

Het pakket bestaat uit twee delen. In het eerste deel vindt u achtergrondinformatie over psychische belasting en over de randvoorwaarden die het aanpakken van psychische belasting tot een succes kunnen maken. In het tweede deel staan de instrumenten, waarin een aantal checklists en gespreksmodellen is opgenomen voor medewerkers en leidinggevend. Met deze instrumenten kunnen klachten en oorzaken van psychische belasting in kaart worden gebracht en oplossingsrichtingen bepaald.

De instrumenten kunt u gebruiken, als er signalen zijn van psychische belasting. Die signalen kunnen komen uit een medewerkertevredenheidsonderzoek, uit de functioneringsgesprekken, het werkoverleg, het spreekuur bij de bedrijfsarts of gewoon uit de wandelgangen. Signalen kunnen een aanleiding vormen voor een nadere verkenning van de problematiek. Daarvoor kunt u de instrumenten gebruiken. Wij hopen dat de instrumenten u in staat stellen tot passende maatregelen te komen.

Er is bewust gekozen voor instrumenten die direct gebruikt kunnen worden door medewerkers en leidinggevend, zonder dat verdere instructie noodzakelijk is. Instrumenten voor vervolgonderzoek, zoals vragenlijsten en veranderaanpakken zitten niet in dit werkpakket. Dat komt omdat er al vele mooie handleidingen zijn, waarin deze zijn opgenomen. Bijvoorbeeld²:

- ‘Aanpak werkdruk en psychische belasting beter!: Werkpakket ziekenhuizen’ (2004). Utrecht: Sectorfondsen Zorg en Welzijn (JCM Tekstproducties, Sectorfondsen Zorg en Welzijn, J.S.M. van Gendt): http://www.arbozw.nl/products/get_product_details.asp?id=487.
- ‘Handboek aanpak werkdruk en werkstress. Een veranderkundige benadering voor de branches Welzijn, Jeugdhulpverlening en Kinderopvang met behulp van de Monitor werkdruk en werkstress’ (2004). Utrecht: Sectorfondsen Zorg en Welzijn (H. Bolk, M. van Veldhoven, M. Lebbink, Sectorfondsen Zorg en Welzijn): http://www.arbozw.nl/products/get_product_details.asp?id=89.

Dit werkpakket heeft een ander doel: met elkaar in gesprek komen over het onderwerp psychische belasting door een laagdrempelig hulpmiddel. Dat wil overigens niet zeg-

¹ Voor de leesbaarheid gebruiken we in deze handleiding de mannelijke vorm, waar tevens de vrouwelijke vorm kan worden gelezen.

² De links van het Sectorfonds worden mogelijk opgeheven. Deze publicaties zijn ook benaderbaar via www.arbo.nl (“ik ben arbodeskundige”; <http://www.arbo.nl.deskundigen.stm>, doorklikken naar “Arbo Bibliotheek Nederland”: <http://tno-arbeid.adlibsoft.com/adlib>).

gen dat dit een 'simpel' instrument is. Psychische belasting is een complex onderwerp. Dat vergt inspanning van u en uw organisatie. Eenvoudiger kunnen wij het niet maken, wel laagdrempeliger.

Als u meer wilt lezen over psychische belasting en instrumenten om werkdruk, agressie en trauma aan te pakken, vindt u ook interessante literatuurverwijzingen achterin het werkboek.

Voordat we de instrumenten belichten in Deel 2 nemen we u mee in een uitleg over psychische belasting in Deel 1. Daarin wordt ook de achtergrond van de instrumenten uit de doeken gedaan. Als u Deel 1 grondig hebt gelezen, kunt u meteen aan de slag met de instrumenten.

Veel succes!

2 Oorzaken van psychische belasting

2.1 Wat is psychische belasting?

Psychische klachten of stressklachten kunnen zich op verschillende manieren uiten:

- emotioneel; bijvoorbeeld in de vorm van snel prikkelbaar of sombere gevoelens;
- gedragsmatig; bijvoorbeeld concentratieverlies, geen prioriteiten kunnen stellen of meer drinken;
- lichamelijk; bijvoorbeeld een verhoogde hartslag, vermageren of juist aankomen.

Bij psychische belasting is er sprake van een onbalans tussen de belasting en belastbaarheid van een medewerker. De uitvoering van de taak vraagt te veel of juist te weinig van een medewerker. Wij spreken dan ook van respectievelijk over- en onderbelasting van een medewerker.

Psychische belasting kan ontstaan door langdurige over- of onderbelasting, maar ook door acute situaties zoals bijvoorbeeld een ernstig ongeluk. Beide situaties kunnen leiden tot psychische klachten; ook wel stressklachten genoemd.

De mate waarin de klachten zich voordoen, is enerzijds afhankelijk van de duur en/of de ernst van de situatie waarin de medewerker zich bevindt (belasting) en anderzijds van de belastbaarheid of de draagkracht van de medewerker. Medewerkers zijn immers verschillend in de manier van verwerken en in hun verwerkingsvermogen, waardoor dezelfde situatie bij de een wél tot stressreacties leidt en bij de ander niet.

Psychische belasting heeft gevolgen voor de medewerker én de organisatie. De medewerker zit gewoonweg minder goed in zijn vel en functioneert minder. Wanneer de stressklachten langere tijd aanhouden, kan hij overspannen worden of uiteindelijk een burn-out of depressieve klachten ontwikkelen met alle gevolgen van dien.

Medewerkers die onder spanning werken, zullen geleidelijk aan minder efficiënt en minder effectief worden. Het risico op (bijna) ongelukken en verminderde dienstverlening zal toenemen, hetgeen gevolgen heeft voor het functioneren van de afdeling en op termijn voor de organisatie als geheel. Het is dus in ieders belang om psychische belasting te voorkomen.

2.2 Oorzaken van psychische belasting

Het Arboconvenant van de Ambulancezorg onderscheidt drie aspecten in het werk die kunnen leiden tot psychische belasting (drie stressoren):

- werkdruk (een situatie waarin het medewerkers niet of alleen met grote moeite lukt om hun werk af te krijgen);
- agressie, geweld en ongewenst gedrag (zoals pesten en ongewenste intimiteiten door collega's, leidinggevenden of cliënten en omstanders);
- traumatische gebeurtenissen; confrontatie met schokkende en ingrijpende gebeurtenissen tijdens het werk.

Wanneer een medewerker een dag zijn werk niet afkrijgt of alleen met extra inspanning, kan zo'n situatie wel leiden tot gevoelens van druk maar doorgaans is er nog geen sprake van psychische belasting. Dat gevoel kan wel optreden, wanneer de werkdruk langdurig aanhoudt. Bij agressie en traumatische gebeurtenissen ligt dat anders.

Een medewerker die geconfronteerd wordt met een dergelijke situatie, kan acuut stressklachten ontwikkelen.

2.3 Oorzaken versus symptomen

Ligt het aan het individu?

Wat moet je doen als iemand last heeft van psychische belasting (Oeij, Vis & Fruytier, 2000)? Vaak wordt gezegd dat het een persoonsgebonden probleem is, omdat de één wel stress krijgt van een bepaalde situatie of gebeurtenis waar de ander geen stress krijgt. Men redeneert dan dat het ligt aan iemands karakter (iemand is bijvoorbeeld 'te perfectionistisch') of aan iemands gesteldheid ('hij is niet stressbestendig', 'zij is altijd gauw ziek'). De oplossing wordt dan gezocht in het aanpassen van de persoon: ander gedrag aanmoedigen of een cursus persoonlijke effectiviteit laten volgen. Het psychische belastingprobleem wordt zo geïndividualiseerd.

Ligt het aan de organisatie?

Wat men daarbij makkelijk uit het oog verliest, is dat er mogelijk andere redenen ten grondslag liggen aan psychische klachten die niet van persoonlijke aard zijn, maar die te maken hebben met de werksituatie: organisatiegebonden factoren die doorwerken op persoonlijk vlak. Dat deze uiteindelijk uitmonden in belastingproblemen op individueel niveau doet daar niets aan af. Er zijn twee redenen om eerst de organisatorische oorzaken te bekijken, voordat men te vroeg ingrijpt op individueel niveau. De belangrijkste reden is dat je daarmee op zoek gaat naar oorzaken van problemen in plaats van het bestrijden van symptomen. Oorzaken kun je in beginsel structureel oplossen; symptomen niet. In het laatste geval blijven problemen terugkeren. De tweede reden is, dat dit efficiënter is in termen van kosten en energie. Het aanpakken van structurele oorzaken is voor elke medewerker zinvol, want je verkleint organisatiegebonden risico's. Bovendien werkt het preventief en iedereen weet, dat curatieve oplossingen vaak volgen op een situatie waarin de kosten al gemaakt zijn, bijvoorbeeld voor ziekteverzuim en productiviteitsverlies. Het is daarnaast stimulerender voor medewerkers, dat een organisatie toont problemen preventief aan te pakken in plaats van achteraf herstelwerkzaamheden in te stellen. Daarbij is het toch vaak zo dat je op individueel, persoonlijk niveau problemen wilt oplossen en dat kost veel psychische energie.

Wat eerst?

Er zit dus een zekere volgorde in het aanpakken van oorzaken van problemen: eerst de organisatie, dan pas het individu. Dit betekent ook dat voor organisatorische oplossingen die niet werken voor sommige personen, je daarna altijd nog kunt kiezen voor persoonsgebonden oplossingen voor deze personen.

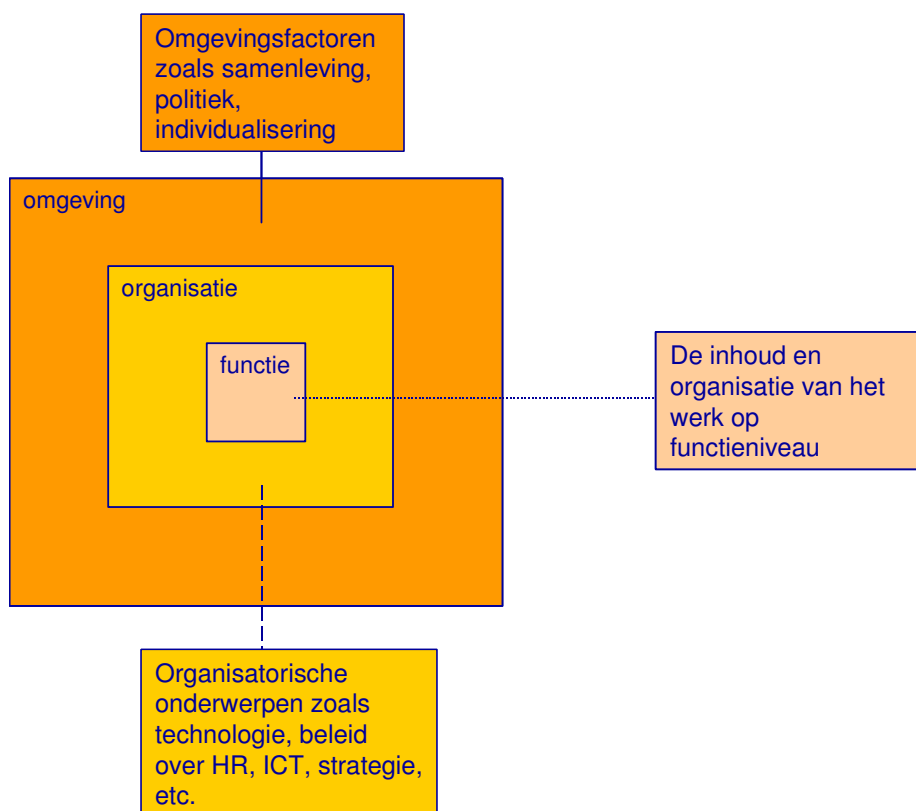
En organisatie-externe oorzaken?

Tot slot moet worden gezegd dat sommige oorzaken van psychische belasting buiten de instelling liggen. Die oorzaken hebben te maken met politieke besluiten zoals bezuinigen, maatschappelijke veranderingen rond hulpvragen en gedrag van cliënten en publiek, en met de daarmee verband houdende individualisering. Als organisatie kun je maar in beperkte mate oplossingen vinden die hier structureel iets aan doen. Tegelijk is dat aanleiding om u als gebruiker ervoor te waarschuwen, dat dit een mooi gelegenheidsargument is om maar niets te doen. Dat zou onjuist zijn, want daarmee ontnemt u mogelijkheden om bepaalde vormen of uitingen van psychische belasting te voorkomen waaraan u wel degelijk iets kunt doen.

Dus: omgeving, organisatie en functie

Met andere woorden ontwikkelingen in de omgeving zijn van invloed op de organisatie en de inrichting van werkprocessen. Het inrichten van werkprocessen gaat over de manier hoe een organisatie haar doelen bereikt: hoe organiseert ze de uitvoering van werkopdrachten (hoofdzakelijk de ritten) en met welk beleid ondersteunt ze dat. Bij beleid kunt u denken aan financieel-economisch beleid, HR/personeelsbeleid, ICT-beleid en dergelijke. De organisatie-inrichting is vervolgens weer van invloed op de inhoud en organisatie van het werk op het niveau van afdelingen/teams en functies. En daarmee ook op psychische belasting en stressrisico's binnen een functie: werkdruk, agressie en traumatische gebeurtenissen (zie figuur 2.1). Dit kunnen allemaal oorzaken zijn die leiden tot het beleven van psychische belasting op individueel niveau. Dus nogmaals: wil je individuele belastingproblemen oplossen, kijk dan ook naar waar ze vandaan komen in de organisatie.

Oorzaken van werkdruk, agressie en trauma

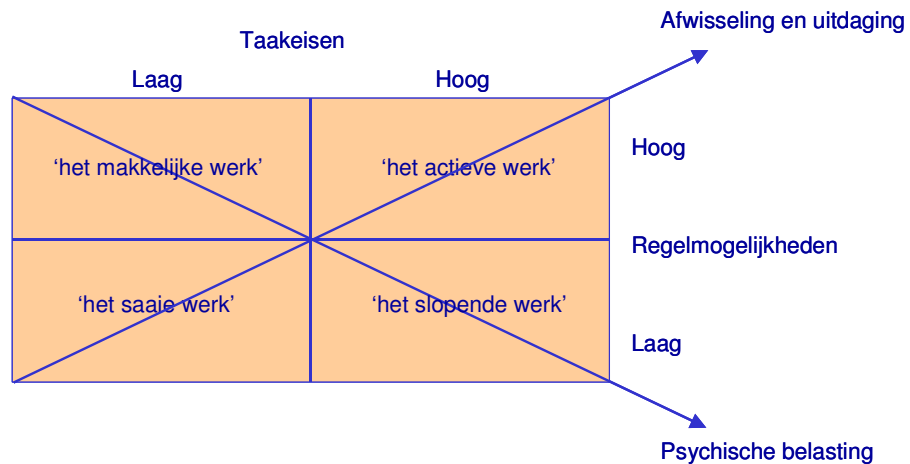


Figuur 2.1 Oorzaken van psychische belasting

2.4 Regelproblemen en regelmogelijkheden: een stukje theorie

Maar hoe kunnen de inhoud en organisatie van het werk nu leiden tot stress (Karasek & Theorell, 1990; Oeij et al 2000)? Voordat we deze vraag kunnen beantwoorden, moeten we de begrippen regelproblemen en de relatie taakeisen - regelmogelijkheden uitleggen. Het werk dat wij doen, dient uit te monden in een bepaald resultaat dat voldoet aan kwantitatieve (hoe veel, in hoeveel tijd) en kwalitatieve eisen (hoe goed). Dat

zijn onze taakeisen. Taakeisen zeggen op zichzelf niets over het risico op psychische belasting. Het gaat om de verhouding van taakeisen met regelmogelijkheden. Regelmogelijkheden betreffen de ruimte die we hebben om zich voordoende problemen in het werk zelfstandig op te lossen. We noemen dat ook wel autonomie. Dat wil zeggen zelf kunnen bepalen hoe je je werk doet, in welke volgorde je de taken uitvoert, en invloed hebben op kwantitatieve en kwalitatieve normen. Daarnaast bieden samenwerking met collega's, steun van je teamleider, werkoverleg en sociale contacten regelmogelijkheden om werkproblemen het hoofd te bieden. De theorie zegt dat taakeisen en regelmogelijkheden met elkaar in balans moeten zijn. Dan heb je 'gezond' werk. Meestal is echter het werk over de dag variabel en zijn soms de taakeisen aan de hoge kant en soms schieten de regelmogelijkheden tekort. Er is dan een onbalans en als die onbalans langdurig is of vaak voorkomt, verlies je de controle over je werk. Zodra dat gebeurt, merk je op persoonlijk niveau dat er ook een onbalans is tussen de eerder besproken belasting en belastbaarheid: de belasting van de taakeisen is dan zo groot, dat je eigen belastbaarheid (je verwerkingsvermogen) tekortschiet. Gevolg: een gevoel van werkdrukbeleving, het begin van stress. De combinatie van taakeisen en regelmogelijkheden kan leiden tot vier typen werk (figuur 2.2).

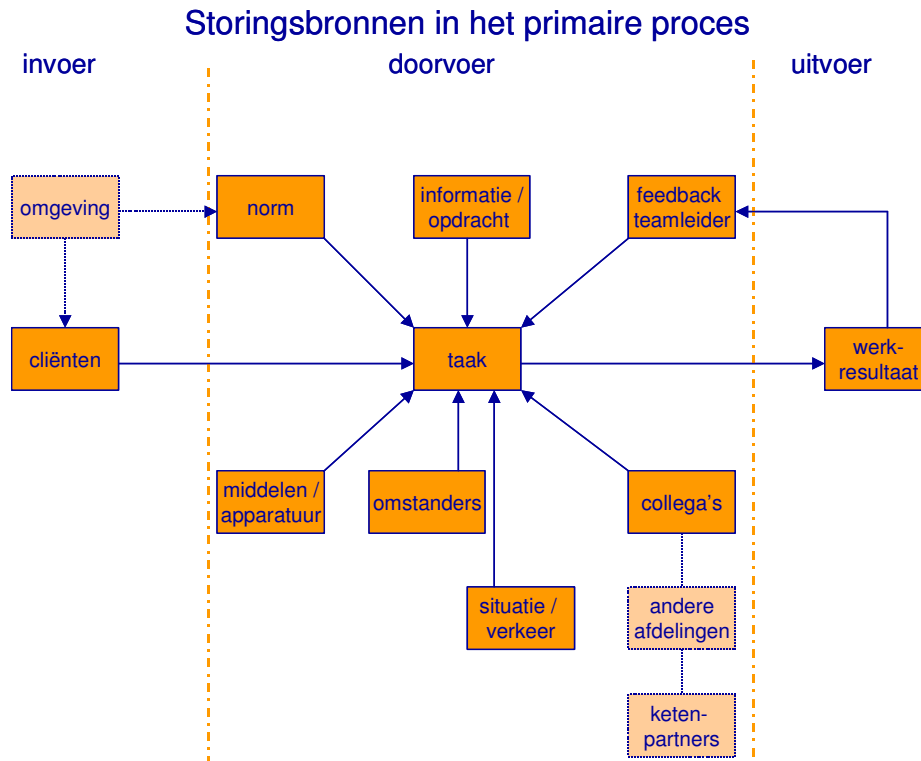


Figuur 2.2 Balansmodel taakeisen-regelmogelijkheden (naar Karasek & Theorell, 1990)

Bij een balans van 'laag-laag' en 'hoog-hoog' tussen taakeisen en regelmogelijkheden is sprake van respectievelijk saai werk en actief werk. Van saai werk krijg je niet snel stress, maar je kunt er ook weinig van leren. Actief werk is uitdagend werk. Er zijn risico's voor psychische belasting maar die worden gecompenseerd door voldoende regelmogelijkheden. Er is daarentegen een onbalans bij de 'laag-hoog' en 'hoog-laag' combinaties tussen taakeisen en regelmogelijkheden. In het eerste geval spreken we over makkelijk werk. Eigenlijk heb je dan teveel regelmogelijkheden voor wat het werk van je vraagt. Je onderbenut je capaciteiten en daarvan kunnen mensen stress krijgen, bijvoorbeeld door frustratie en gebrek aan erkenning. Vaak is het salaris er ook naar: bescheiden want in overeenstemming met de gevraagde inspanning. In het andere geval hebben we het over slopend werk. De taakeisen zijn ten opzichte van de regelmogelijkheden structureel te hoog en dat put de medewerker uit. Er is geen controle over het werk. Dit is de meest risicovolle werksoort. We zeggen dan dat er 'regelproblemen' zijn, waarmee we bedoelen dat iemand de voorkomende werkproblemen niet kan oplossen, ook niet met de hulp van collega's en de teamleider.

Zoals we eerder zeiden, zou je dan in het werkproces moeten zoeken naar oorzaken van regelproblemen. Dat doe je door je af te vragen waar verstoringen (werkproble-

men) optreden in het werkproces en waardoor dat komt. Daarvoor hebben we een aanpak die op elke functie van toepassing is, omdat daarbij neutrale termen worden gebruikt. Elk werkproces is te zien als een 'in-door-uit' stroom. Zowel op het niveau van de organisatie als op het niveau van de afdeling en de individuele functie. Daarnaast heeft elk werkproces bronnen die tot storingen kunnen leiden. Dat staat allemaal hieronder uitgebeeld.



Figuur 2.3 Storingsbronnen (naar Vaas et al., 1995; Oeij, 2002)

Laten we dit bekijken voor de ambulancezorg. Het hoofdproces is dat een cliënt (invoer) wordt behandeld (taakuitvoering), zodanig dat deze veilig en snel wordt vervoerd naar een locatie voor vervolgbehandeling (werkresultaat). Het werkresultaat is je doel, de uitvoer: kwalitatief goed werk in de juiste hoeveelheid. In dit proces is de invoer datgene wat je gaat 'bewerken'. In de industrie is dat een grondstof die tot product wordt verwerkt, maar in het ambulancevervoer is dat de cliënt die wordt behandeld. De doorvoer is hoe je het organiseert. Dat begint bij het benoemen van de taak (wat doe je precies als je een cliënt behandelt en welke ruimte heb ik om zelf beslissingen te nemen). Voor het uitvoeren van een taak zijn condities belangrijk. Welke 'middelen en apparatuur' heb ik tot mijn beschikking en werken die goed? Wat is de 'opdrachtinformatie' die ik meekrijg van de centrale en is die volledig, correct en op tijd? Met welke 'norm' word ik op pad gestuurd en kan ik gegeven de middelen en tijd die mij ter beschikking staan, die norm halen? In hoeverre kan ik voordoende problemen zelf oplossen, dan wel met behulp van 'collega's', 'andere afdelingen' en 'ketenpartners'. En wat is de invloed op mijn taakuitoefening door 'omstanders' en de '(verkeers)situatie'. Ten slotte, krijg ik van mijn teamleider 'feedback' over hoe ik mijn werk doe, over mijn 'werkresultaat'? Al deze bronnen kunnen leiden tot een verstoring van het hoofdproces, het primaire proces.

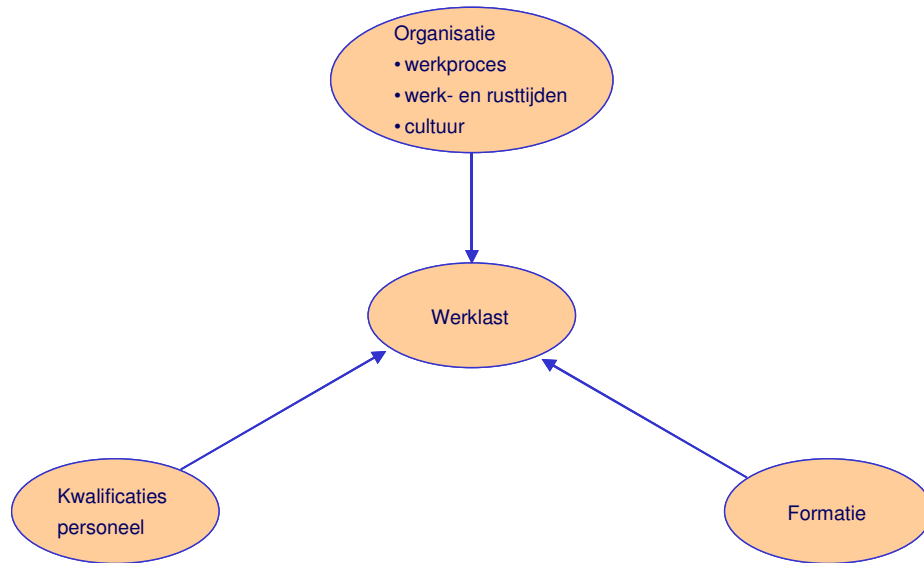
Kort en goed: psychische belasting krijg je niet van het werk zelf, maar van het ontbreken van mogelijkheden om problemen die zich voordoen op te lossen.

2.5 Theorie vertalen naar praktijk

Laten we nu deze wat abstracte theorie weer vertalen naar de praktijk van alledag. Een begrip dat we kunnen koppelen aan ‘verstoringen’, ‘regelproblemen’ en ‘taakeisen’ is ‘werklast’. Werklast is in principe een neutraal begrip. Het verwijst naar het werk dat een medewerker moet doen. Daarom is het minder subjectief dan de druk die iemand beleeft als gevolg van de werklast. Denk bijvoorbeeld aan de hoeveelheid werk, het tempo waarin het werk moet gebeuren, de moeilijkheidsgraad van het werk, de kwaliteitseisen die gesteld worden, etc. Of een medewerker te maken krijgt met ‘te veel werklast’ - waardoor hij zijn werk niet goed kan uitvoeren - is afhankelijk van drie zaken (Vaas, Klein Hesselink, Van den Berg & Peeters, 1999):

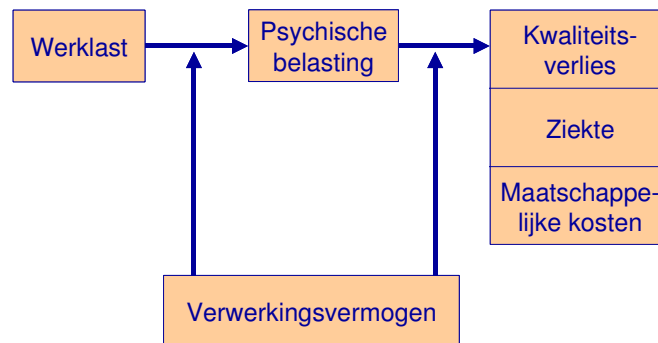
- de organisatie van het werk; hierboven hebben we dat toegespitst op ‘de inrichting van het werkproces’. Daarnaast kunt u denken aan werk en rusttijden (zoals roosterproblematiek). Dat is een voorbeeld van ‘bedrijfsbeleid’, net zoals HR-beleid, ICT-beleid en dergelijke. Een ander veelvoorkomend onderwerp is de ‘cultuur’. We bedoelen daarmee hoe mensen met elkaar omgaan en benadrukken daarbij het ‘veranderbare gedrag’. Psychische belasting hangt namelijk vaak samen met stijl van leidinggeven, communiceren en samenwerken als belangrijkste veranderbare gedragingen;
- ontbrekende kwalificaties van medewerkers (competenties); bijvoorbeeld gebrek aan ervaring en deskundigheid. Dat zie je soms bij nieuwe medewerkers (nog niet ingewerkt) of na een reorganisatie. Maar een concreet voorbeeld is ook het niet kunnen omgaan met toenemende agressie;
- formatie. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat de personele bezetting niet past bij de hoeveelheid werk. Soms is dat tijdelijk, zoals bij ziekte of vacatures. Soms structureel: teveel werk. We willen even zeggen dat dit argument te pas en te onpas wordt gebruikt door zowel leidinggevend (die wellicht ondersteund moeten worden in hun managementvaardigheden) als medewerkers (die soms ondersteund moeten worden in de overgang naar andere werkwijzen en methoden). Overigens: het is soms ook een terecht gebruikt argument, maar dat moet dan blijken uit een analyse van oorzaken van verstoringen, zoals eerder geschetst.

Ook hier geldt weer een volgorde: eerst kijken naar de organisatie, dan naar kwalificaties en dan naar formatie. Om in termen van oplossingen te denken: eerst kijken wat je anders kunt organiseren, dan nagaan hoe je mensen kunt faciliteren en bijscholen, dan pas je formatie bijstellen (figuur 2.4).



Figuur 2.4 Bronnen van werklast (naar Vaas et al., 1999)

Afhankelijk van het verwerkingsvermogen van de persoon kan de werklast resulteren in psychische belasting. Dit uit zich in ongewenste effecten zoals kwaliteitsverlies, ziekte en maatschappelijke kosten (WAO en dergelijke) (figuur 2.5).

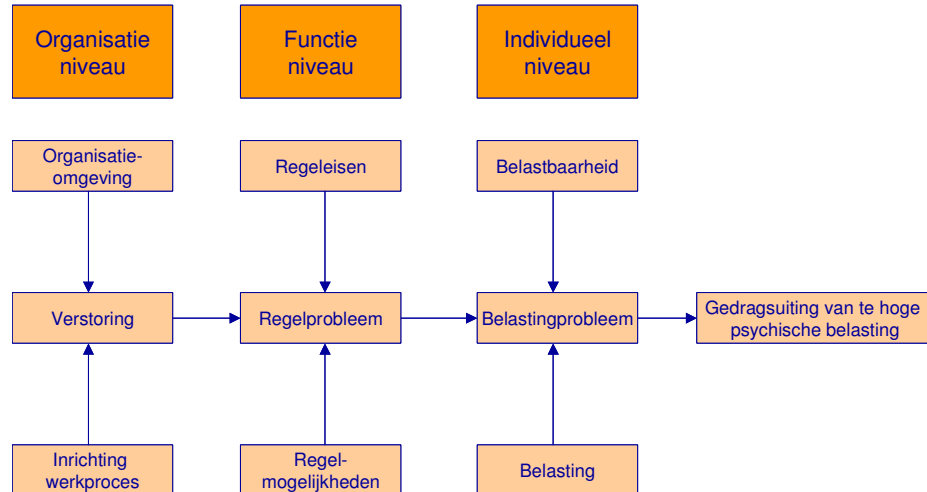


Figuur 2.5 Werklast en psychische belasting (naar Vaas et al., 1999)

De oorzaak van psychische klachten die we nog niet hebben besproken, is het individu en zijn of haar verwerkingsvermogen. Dit verwerkingsvermogen is af te leiden uit de balans tussen belasting en belastbaarheid. Problemen die geen organisatorische oorzaak hebben, kunnen samenhangen met de belastbaarheid van personen en hun verwerkingsvermogen. Soms kun je daaraan structureel wat doen door middel van training en opleiding. Soms kun je het compenseren door zulke personen sociaal te ondersteunen. Soms kun je de belasting (taakeisen) verminderen, maar dan komt het werk op andermans bord te liggen. Bedenk dat je soms niets kunt doen, omdat belastbaarheidsproblemen te maken kunnen hebben met zaken, waarvoor je als werkgever of collega niet verantwoordelijk of competent bent. Denk aan oorzaken die samenhangen met iemands privé-situatie, welke buiten de bevoegdheid van de werkgever valt om je daarmee te bemoeien. Of aan psychische problemen, waarvan het behandelen behoort tot het takenpakket van de klinische professies.

Als we al het voorgaande samenvatten, stellen we dat psychische belasting oorzaken kent binnen en buiten de organisatie en binnen personen en hun privé-situatie. We

hebben ook gezegd, dat er een volgorde is in het aanpakken van die oorzaken. De samenvatting staat in figuur 2.6. Bij 'gedragsuiting van te hoge psychische belasting' kunt u dus denken aan verzuim, dalende productiviteit, geïrriteerdheid, vermijdingsgedrag enzovoort.



Figuur 2.6 Oorzaken van psychische belasting op verschillende niveaus

3 Aanpakken van psychische belasting

3.1 Inleiding

Psychische belasting lijkt een lastig probleem. Dat komt omdat de verschillende ‘spelers’ binnen een organisatie het probleem vaak definiëren in termen van gevolgen (‘symptomen’). Voor een medewerker is het probleem, dat hij gestresst is of ziek is en daar verandering in wil brengen. De leidinggevende ziet vooral, dat de uitvoering van het werk meer tijd kost dan gepland of dat hij te maken heeft met een hoog verzuim. Het management verwoordt het probleem als het niet halen van resultaatafspraken en zo mogelijk slechte pers voor de organisatie. Afhankelijk van de probleemdefinitie zullen maatregelen gewenst zijn. De medewerker zoekt medische hulp of gaat naar een cursus om beter om te leren gaan met stress. De leidinggevende gaat op zoek naar extra capaciteit. Het hoger management zal het beleid aanscherpen, verbetert de processen of gaat reorganiseren. Maatregelen gericht op het verminderen of wegnemen van de gevolgen blijken op de lange termijn vaak onvoldoende duurzame effecten te sorteren. Met het terugdringen van de gevolgen wordt immers niet de bron van psychische belasting aangepakt en zullen (nieuwe) medewerkers steeds weer opnieuw te maken krijgen met psychische belasting.

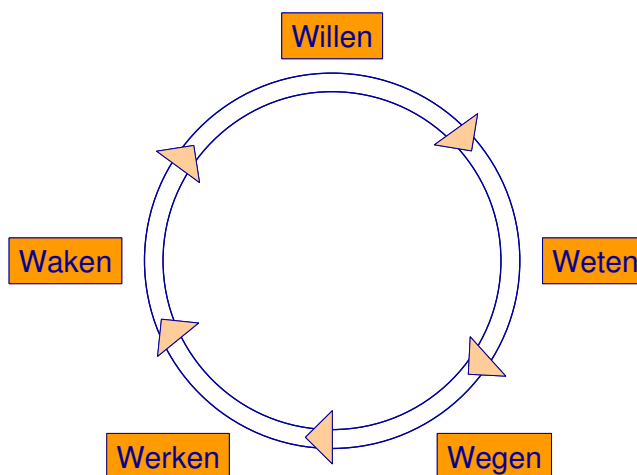
In Deel 2 presenteren we de instrumenten, waarmee u meteen aan de slag kunt:

- bent u leidinggevende en heeft u klachten over psychische belasting van uw medewerkers, ga dan naar hoofdstuk 5;
- heeft u als medewerker klachten over psychische belasting bij uzelf, ga dan naar hoofdstuk 4. Dat kan dus ook als u als leidinggevende zulke klachten heeft bij uzelf.

Voordat u daartoe over gaat, nog even dit. Als u psychische belasting gaat verkennen, moet u ook stilstaan bij de vraag: wat daarna? Is er verder onderzoek nodig? Zullen we een adviseur inschakelen? Hebben we wel tijd en middelen om er wat aan te doen? Moeten we een projectgroep instellen? Van wie hebben we allemaal ‘commitment’ nodig om tot resultaat te komen? Voor veel van deze vragen verwijzen we naar de publicaties die we noemen in hoofdstuk 1 en in de literatuurlijst. Daar wordt een uitwerking geboden. Hieronder lopen we wel de belangrijkste vragen met u langs waarmee u te maken krijgt, als u zo’n vervolg gaat organiseren.

3.2 Het 5 W-model

Om psychische belasting daadwerkelijk aan te pakken biedt een gestructureerde aanpak de beste garanties. Het 5 W-model kan hierbij een handig hulpmiddel zijn. Aan de hand van dit model kunt u aan de slag op een manier die bij u en uw organisatie past. Het 5 W-model bestaat uit vijf stappen: willen, weten, wegen, werken en waken (Van Eijk et al., 1990). Door de 5 W’s achtereenvolgens uit te voeren, ontstaat er een verbetercirkel die leidt tot minder psychische belasting (zie figuur 3.1).



Figuur 3.1 Het 5 W-model

Hieronder volgt een korte schets van iedere stap.

1. Willen; deze stap is gericht op het bepalen van de uitgangssituatie en het creëren van draagvlak.
2. Weten; een adequate diagnose of risicoanalyse, zodat u weet waar de problemen zich voordoen en in welke mate.
3. Wegen; als eenmaal de problemen helder zijn, is het mogelijk een prioritering aan te brengen in de problemen en een eerste inventarisatie te maken van mogelijke maatregelen.
4. Werken; het opstellen van een plan van aanpak en het daadwerkelijk uitvoeren daarvan.
5. Waken; evalueren en monitoren van de uitvoering en de resultaten en het bijstellen van eerder beleid.

Voor zorggebonden werk is het 5 W-model ook toegepast in ziekenhuizen (zie wederom 'Aanpak werkdruk en psychische belasting beter!: Werkpakket ziekenhuizen', 2004).

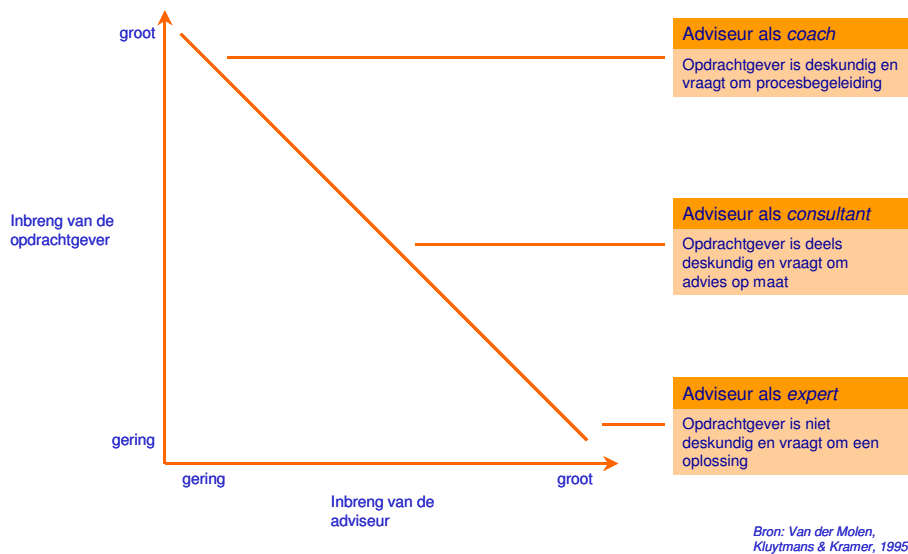
3.3 Wat voor soort onderzoek en met of zonder externe hulp?

De stappen 'weten' en 'wegen' heeft u wellicht al voor een deel (eerder) gedaan. We bedoelen daarmee dat in uw organisatie mogelijk eerder onderzoek is gedaan naar vraagstukken over personeel en organisatie, zoals medewerkertevredenheidsonderzoeken en risico-inventarisatie en -evaluaties. Die resultaten zijn misschien nog steeds actueel en bruikbaar. Bij de stappen 'weten' en 'wegen' is van belang inzicht te hebben in wat u moet gaan onderzoeken. Dat hangt af van de richting die u wilt verkennen om het voordoen van problemen te verklaren. Het is aan te bevelen dat u zich daarbij laat adviseren door deskundigen. We geven enkele voorbeelden.

Laat u adviseren of u voor uw vraag/vragen onderzoek moet doen naar **medewerkers** (over klachten die ze hebben, gedrag dat zij vertonen, meningen die zij uiten, motivatie waarover ze beschikken), naar bestaand **beleid** (wat het effect ervan is, wat veranderd zou moeten, of het overkomt), naar **leidinggevenden** (wijze van aansturing, hoe ze problemen aanpakken, of ze deskundig zijn) en/of naar **werkprocessen** (zijn er verstoringen, is het slim georganiseerd, loopt het over teveel schijven, is er een goede 'fit' met de mensen). Elk van deze vragen vereist veelal een andere benadering.

Wilt u een brede dwarsdoorsnede van oordelen van medewerkers en weten waarin teams van elkaar verschillen? → **vragenlijstonderzoek.**
 Wilt u weten hoe zaken in elkaar zitten, wat argumenten zijn achter gebeurtenissen, mogelijke verklaringen van verschillen tussen afdelingen? → **voer interviews met personen en groepen.**
 Wilt u problemen zelf aanpakken en oplossen? → **stel een projectgroep in met verbetergroepen.**
 Wilt u beeldvorming op basis van een onafhankelijke kijk op de zaak met inzet van expertise die niet in de organisatie beschikbaar is? → **betrek een expert die het voor u doet.**
 Wilt u actief problemen onderzoeken en oplossen en invloed behouden op het proces? → **betrek een adviseur die u helpt.**

Rolverdeling tussen de opdrachtgever en de adviseur



Figuur 3.2 De rolverdeling tussen opdrachtgever en adviseur

De rol die u een externe deskundige wilt laten spelen, bepaalt uzelf, bijvoorbeeld met behulp van bovenstaande en onderstaande figuur.

Instrumenten kiezen	Kwalitatief	Kwantitatief
Zelf doen	Voer interviews met personen/ groepen Projectgroep Verbetergroepen	Vragenlijst Analyse personeelsbestanden en managementsystemen
Met adviseur/expert	Kwalitatief onderzoek laten doen Verandertraject Projectgroep leiden/ondersteu- nen Ad interim management	Vragenlijstonderzoek laten doen Metingen, observaties

Figuur 3.3

Het is in elk geval zinnig stil te staan bij de volgende vragen:

- is er (reeds) informatie beschikbaar van ander onderzoek dat in uw organisatie is verricht (PAGO, RI&E, etc.)?
- hoeveel tijd en menskracht heeft u beschikbaar? Bedenk namelijk dat onderzoek doen veel tijd kost voor personen belast met het maken van een vragenlijst en het analyseren en rapporteren van uitkomsten;
- hoeveel middelen en budget heeft u beschikbaar? Net als bij het voorgaande: tijd is geld. Meer middelen zijn nodig als u gebruik maakt van een adviseur.

3.4 Organisatorische inbedding

Nogal wat mooie aanpakken blijven steken in goede ideeën. Hoe borg je ze in de organisatie? Een bruikbare structuur die aansluit bij de thematiek en die organisaties vaak al hebben, is de procedure voor werkhervatting bij ziekteverzuim. Als iemand zich ziek meldt, treedt een raderwerk in werking waarbij voor verschillende actoren een rol is weggelegd (onder andere de direct leidinggevende en P&O) en waarbij het verzuimproces wordt gemonitord, totdat de ziekmelder weer is gereïntegreerd in het arbeidsproces. Zoiets kun je ook toepassen bij WAT-problemen.

1. Een medewerker meldt een probleem met werkdruk, agressie of trauma (een WAT-probleem). Omdat dit een gevoelig onderwerp kan zijn, mag de inbrenger bepalen waar hij het aanmeldt: leidinggevende, collega, functioneringsgesprek, werkoverleg, BOT-team, SMT-overleg, bedrijfsarts, debriefing, OR, P&O, vertrouwenspersoon, klachtenformulier, ombudsman, etc. De medewerker geeft daarbij aan met wie hij erover wenst te spreken.
2. Het WAT-probleem dient spoedig terecht te komen bij de verantwoordelijke functionarissen; ten eerste is dat de direct leidinggevende die de procedure volgt (net als bij ziekteverzuim); ten tweede is dat de P&O-er die monitort of de procedure correct wordt gevolgd en het verloop evalueert (dit kan ook als stertaak bij iemand anders zijn neergelegd). Aldus ontstaat een sluitende cirkel. Dit laatste zou ook kunnen leiden tot een managementinformatiesysteem (bijvoorbeeld over typen WAT-problemen, wat er mee gebeurt, en als database van succesvolle oplossingen en maatregelen).
3. Met degene die de medewerker heeft uitgekozen, wordt een gesprekscyclus ingezet (op dezelfde manier zoals dit is uiteengezet voor de leidinggevende in hoofdstuk 5).
4. De gesprekspartner van de medewerker koppelt terug naar P&O.
5. P&O koppelt terug naar de leidinggevende van de medewerker.

Het is evident dat een dergelijke structuur vraagt om zorgvuldigheid en discretie. Er zou anderzijds ook niet al te krampachtig over moeten worden gedaan, want binnen volwassen arbeidsverhoudingen zouden open dialogen mogelijk moeten zijn. Is dat niet het geval en is dit erg bedreigend, dan kan er wat schorten aan de werkrelaties binnen de organisatie. Kortom, u kunt voor uzelf bepalen of deze handreiking toepasbaar is in uw instelling.

Deel 2 Instrumenten

4 Voor de individuele medewerker

4.1 Inleiding

Als het goed is, merkt u als eerste of u last heeft van psychische klachten, weet u hoe lang die klachten al duren en in welke mate ze voorkomen. Het is dan ook aan u om uw klachten in de gaten te houden en in actie te komen om uw klachten te verminderen. De individuele medewerker heeft dan ook een eigen rol en verantwoordelijkheid in het voorkomen van psychische belasting.

‘Als het goed is’ want lang niet iedereen is zich bewust van zijn klachten, hoe lang ze al duren en/of van de ernst van zijn klachten. Hoe vaak horen we collega’s die overspannen zijn geweest niet zeggen: ‘ja, achteraf gezien had ik toen al last van’. De klachten hebben een signaalfunctie, maar ze kunnen pas zo werken als ze ook ‘gehoord’ worden. Het bewust worden van je klachten en zo mogelijk de achterliggende oorzaken is eigenlijk een verantwoordelijkheid van ieder individu. Het is een eerste stap om psychische belasting te voorkomen.

Om u te helpen op een constructieve manier om te gaan met psychische klachten zijn in dit hoofdstuk drie checklists opgenomen, die u als medewerker zelfstandig kunt gebruiken. Ook als leidinggevende kunt u ze gebruiken, als u klachten bij uzelf signaleert.

In paragraaf 4.2 vindt u de checklist ‘**Signalen van psychische belasting**’. Aan de hand van deze checklist kunt u nagaan of u last heeft van psychische belasting.

Als u eenmaal heeft gesignaleerd dat er sprake is van psychische belasting, weet u nog niet wat daar de achterliggende oorzaak van is. De klachten kunnen te maken hebben met uw privé-leven, met het werk of met u als persoon. Doorgaans is het een combinatie van deze oorzaken.

In paragraaf 4.3 en 4.4 zijn checklists opgenomen die de oorzaken op het werk in beeld kunnen brengen. De eerste checklist gaat over de ‘**Oorzaken van verstoringen in mijn werk**’ en de tweede checklist over ‘**Onderlinge verhoudingen op het werk en persoonlijke kenmerken**’. Beide lijsten zijn bedoeld om meer greep te krijgen op de achterliggende oorzaken van de gesignaleerde psychische belasting.

4.2 Signalen van psychische belasting

De checklist ‘Signalen van psychische belasting’ geeft een overzicht van drie groepen klachten: gedragsmatig, psychisch/emotioneel en lichamelijk. Door aan te kruisen welke klachten in de afgelopen twee weken bij uzelf zijn voorgekomen, krijgt u een beeld van uw klachten.

De checklist is bedoeld als handreiking en niet meer dan dat. Over de betekenis van het aantal aangekruiste klachten is in het algemeen niets te zeggen. Behalve dat uzelf bepaalt of het beeld zorgelijk is of niet. Als u daarover twijfelt, kunt u altijd iemand die u vertrouwt raadplegen en/of een consult aanvragen bij uw (bedrijfs)arts.

Checklist Signalen van psychische belasting

Vul de onderstaande lijst in door aan te kruisen welke klachten in de afgelopen twee weken op jezelf van toepassing zijn geweest.

In gedrag	Psychische/emotionele signalen	Lichamelijke signalen
Zichtbare signalen		
<input type="checkbox"/> Overuren en/of achterstand in werk	<input type="checkbox"/> Prikkelbaar	<input type="checkbox"/> Oververmoeid
<input type="checkbox"/> Onderpresteren	<input type="checkbox"/> Agressief	<input type="checkbox"/> Vermageren of juist aankomen
<input type="checkbox"/> Prioriteiten verwarren	<input type="checkbox"/> Angstig	<input type="checkbox"/> Nagelbijten
<input type="checkbox"/> Onzorgvuldig werk en onderbreking van werk	<input type="checkbox"/> Ongeïnspireerd, diepe zuchten	<input type="checkbox"/> Beven, zweten, trillen, tics
<input type="checkbox"/> Fouten, ongevallen, bijna-ongevallen	<input type="checkbox"/> Snel schrikken	<input type="checkbox"/> Huilen
<input type="checkbox"/> Geen of nauwelijks pauzes nemen	<input type="checkbox"/> Ongemotiveerd	<input type="checkbox"/> Gespannen houding
<input type="checkbox"/> Sociale isolatie	<input type="checkbox"/> Ontevreden	<input type="checkbox"/> Hyperventileren
<input type="checkbox"/> Meer en ongezonder eten, drinken	<input type="checkbox"/> Vergeetachtig	<input type="checkbox"/> Huiduitslag
<input type="checkbox"/> Meer roken	<input type="checkbox"/> Verstrooid, slecht kunnen concentreren	<input type="checkbox"/> Vaker en langer durende verkoudheden, hoofdpijnen en griepjes
<input type="checkbox"/> Van de hak op de tak springen	<input type="checkbox"/> Sarcastisch	
<input type="checkbox"/> Door kleine tegenslagen overdreven van de wijs raken	<input type="checkbox"/> Sombor	
	<input type="checkbox"/> Besluiteloos	
	<input type="checkbox"/> Chaotisch	
Niet-zichtbare signalen		
<input type="checkbox"/> Minder en onvoldoende ontspannen, bijvoorbeeld in sport/hobby's	<input type="checkbox"/> Geen afstand nemen van het werk, thuis zorgen maken over werkproblemen	<input type="checkbox"/> Spanning in nek en schouders
<input type="checkbox"/> Meer medicijngebruik (slaappillen, kalmeringsmiddelen, maagpillen)	<input type="checkbox"/> Verdrietig gevoel, depressief	<input type="checkbox"/> Duizelig, gevoel flauw te vallen, sterretjes zien
<input type="checkbox"/> Minder en onvoldoende praten over als lastig ervaren situaties	<input type="checkbox"/> Zelfverwijten, schuldgevoel	<input type="checkbox"/> Slapeloos, vaak wakker of andere slaapklahten
<input type="checkbox"/> Minder en onvoldoende emotionele steun ervaren	<input type="checkbox"/> Angst voor de toekomst	<input type="checkbox"/> Hoofdpijn, migraine
	<input type="checkbox"/> Gevoel van onrust	<input type="checkbox"/> Spierpijn
	<input type="checkbox"/> Opgejaagd gevoel	<input type="checkbox"/> Opgeblazen gevoel, indigestie, oprispingen, maagpijn
	<input type="checkbox"/> Onzeker, gevoel een mislukking te zijn	<input type="checkbox"/> Hoge bloeddruk
	<input type="checkbox"/> Onwerkelijk gevoel	<input type="checkbox"/> Hartkloppingen, pijn of druk op de borst
	<input type="checkbox"/> Ongeïnteresseerd gevoel	
	<input type="checkbox"/> Voortdurend piekeren	

(Bron: Van den Bent, 2004)

Als je naar verhouding veel vakjes hebt ingevuld wat dan? 'Veel' is nogal subjectief in dit verband, maar laten we zeggen: de helft of meer. Dit zijn gevolgen (symptomen) van stress en werkdruk. Kun je vaststellen wat de oorzaken zijn van deze symptomen? En zo ja, hebben die te maken met je werk of je privé--situatie? En als ze te maken hebben met je werk, is er dan een verband met de inhoud van je werk, met collega's, met je teamleider, met cliënten, met omstanders?

Zet voor jezelf op een rij welke van de ingevulde onderwerpen naar je eigen oordeel mogelijk verband houden met:

- je werk (in brede zin);
- je kwalificaties (tekort aan kennis, ervaring en opleiding);
- jou als persoon (gedrag- en persoonskenmerken).

Elk onderwerp kan verband houden met zowel je werk, je kwalificaties als je persoon. Soms is het moeilijk een onderwerp te koppelen aan één van deze drie punten. Laat het dan even rusten. Waar het om gaat is, of je een onderscheid van oorzaken kunt maken. Bijvoorbeeld: ‘nagelbijten’ heeft misschien niet direct met je werk te maken, maar kan wel onbewust het gevolg zijn van het denken aan de hoeveelheid werk die op je bureau ligt, of als je denkt aan de confrontatie met een agressieve cliënt.

Bepaal voor jezelf of je iets kunt doen aan de oorzaken of dat je met iemand wilt praten over deze uitkomsten. Om op een diepgaander manier zicht te krijgen op werkgerelateerde oorzaken kun je de volgende checklist toepassen op je functie. Als de symptomen vooral te maken hebben met je kwalificaties, dan zou je die kunnen bijspijkeren. Zoals gezegd kunnen sommige van de symptomen te maken hebben met jou als persoon en met persoonlijke kenmerken. Dan kan het raadzaam zijn eens na te gaan hoe je staat in je baan, of misschien zelfs hoe je staat in het leven. Misschien wil je daarbij hulp van een deskundige. Je huisarts kan je adviseren.

We adviseren je zelf goed te bedenken met wie je over de uitkomsten wilt praten: met je teamleider of een collega, met de bedrijfsarts of je dokter, of met een goede vriend(in)/familielid. Dat geldt ook voor de uitkomsten van verdere checklists, als je die gaat gebruiken.

4.3 Oorzaken van verstoringen op het werk

Om op een diepgaander manier zicht te krijgen op werkgerelateerde oorzaken kun je de volgende checklist toepassen op je functie. Ten slotte kunnen deze symptomen te maken hebben met jou als persoon en met persoonlijke kenmerken. Als het te maken heeft met kwalificaties, dan zou je die kunnen bijspijkeren. Als het gaat om andere zaken, adviseren we je er eens over te praten met je teamleider of een collega, met de bedrijfsarts of je dokter, of met een goede vriend(in)/familielid.

In onderstaande checklist staat een aantal storingsbronnen die kunnen voorkomen op het werk. Verstoringen zijn situaties, waardoor je je werk niet (meer) goed kunt uitvoeren. Zulke verstoringen kunnen vroeg of laat leiden tot stress en werkdruk. Zeker wanneer een storingsbron veel effect heeft op je werk en je het niet zelf kan oplossen, evenmin met collega's, je teamleider of anderen.

Onafhankelijk van de gesignaleerde storingsbronnen, het effect en de mogelijkheid tot oplossen is het raadzaam het resultaat te bespreken met uw collega's en teamleider. Waarschijnlijk leidt het bespreken van gesignaleerde storingsbronnen tot een efficiënter werkproces.

Checklist Oorzaken van verstoringen in mijn werk

Vul voor onderstaande onderwerpen de vragen in. (Voor een toelichting zie § 2.4). Een ‘probleem’ is niet iets waar je een beetje last van hebt of iets wat je niet leuk vindt. Met **probleem** bedoelen we een situatie, waardoor je met je rug tegen de muur staat en dat je nauwelijks kunt oplossen; je werk wordt er ernstig door belemmerd. (Een situatie die je zelf kunt oplossen, ook al is dat met enige moeite, is dus niet een probleem in de betekenis zoals hier bedoeld). Bedenk verder dat het gaat om problemen die voor jou psychisch belastend (kunnen) zijn.

Storingsbron	Wat is het (moeilijke) probleem? Beschrijf het probleem	Wat is het effect van het probleem? Beschrijf het gevolg voor je werk	(Hoe) kunt u dit probleem oplossen? 1. zelfstandig, door 2. met collega's (van andere afdelingen) door ... 3. met mijn teamleider door ... 4. met behulp van derden door ... 5. met geen van deze 4 opties, want ...
	(wat is de verstoring in het werkproces en waar in het werkproces?)	(probeer specifiek te zijn in het gevolg voor het verdere verloop van het werkproces)	(vul het cijfer van uw keuze in en de argumentatie; licht uw keuze toe)
Taak (bijv.: niet duidelijk, niet haalbaar, tegenstrijdig)			
Cliënt (bijv.: onbehandelbaar, agressief, traumatisch incident)			
Norm (bijv.: te hoog, onbekend, onhaalbaar)			
Opdrachtinformatie (bijv.: te laat, niet juist, onduidelijk)			
Middelen/apparatuur (bijv.: zijn stuk, ontbreken, te traag, te zwaar)			
Collega's/andere afdelingen (bijv.: geen steun, slechte communicatie, slechte relatie, botsende belangen)			
Ketenpartners (bijv.: slechte communicatie, slechte afstemming, botsende belangen)			
Omstanders (bijv. emotioneel, agressief, te veel mensen)			
Situatie/verkeer (bijv. ergonomisch onwerkbaar, agressie, drukte, weersomstandigheden)			
Feedback (bijv. inadequate informatie, weinig steun, demotiverend)			
Ander probleem, nl.			

(Naar: Vaas, 2003)

Zet voor jezelf de knelpunten in een volgorde op een groot vel: welke vind je het belangrijkste (bovenaan zetten) en welke het minst (onderaan zetten). Zet achter elk knelpunt hoe je dit zou willen oplossen, of, hoe je wilt zien dat het opgelost wordt. Zet daar weer achter wie, of met wie, die oplossing vorm kan krijgen.

Het lijstje dat je nu hebt, zou je kunnen bespreken met je leidinggevende: wat kun je er met hem/haar aan doen? Als je het niet met hem/haar wilt bespreken om welke reden dan ook, is de vraag aan jou met wie je er dan over wilt en kunt praten. Bedenk dat hiervoor ook een verantwoordelijkheid ligt bij jezelf.

4.4 Onderlinge verhoudingen op het werk en persoonlijke kenmerken

In de checklist 'Oorzaken van verstoringen op het werk' heb je kunnen inventariseren van welke storingen in het werk je last hebt. Gevoelens van stress hebben niet alleen te maken met hoe het werk is georganiseerd. Ook onderlinge verhoudingen en persoonlijke kenmerken kunnen leiden tot stressklachten. In de checklist 'Onderlinge verhoudingen op het werk en persoonlijke kenmerken' staan zeven vragen over dit onderwerp. Door even de tijd te nemen voor het beantwoorden van deze vragen, krijg je een beeld in hoeverre de communicatie, omgang en sfeer op het werk bijdragen aan je stressklachten.

Checklist Onderlinge verhoudingen op het werk en persoonlijke kenmerken

Beantwoord de volgende vragen
1. Is er sprake van een conflict met collega's en/of leidinggevenden of met 'derde'? (Bijv. verschillen van mening, verschillend inzicht, belangenverschillen, ruzie)
2. Is er sprake van niet goed verlopende communicatie? (Bijv. onbegrip, slecht luisteren, dubbele boodschappen)
3. Is er sprake van omgangsvormen waar je je aan stoort? (Bijv. onbeleefdheid, seksuele intimidatie, haantjesgedrag, gebrek aan respect, pesten)
4. Is er sprake van een organisatiecultuur en/of werksfeer, waarin je je niet prettig voelt? (Bijv. onveilige sfeer, prestatiegerichtheid, zakelijkheid, roddelen, onderlinge competitie)
5. Is er sprake van culturele verschillen, die samenwerken bemoeilijken? (Bijv. verschillen in religie, etnische achtergrond, nationale achtergrond)
6. Is de manier van leidinggeven anders dan je zou wensen? (Bijv. te weinig coaching, ondersteuning, sturing en persoonlijke benadering)
7. Welke van jouw eigen persoonskenmerken of gedragseigenschappen zouden kunnen bijdragen aan gevoelens van werkdruk en stress? (Benoem ze zelf)

Zet op een vel de belangrijkste bevindingen puntsgewijs neer. Welke hebben te maken met:

- je werk (in brede zin);
- je kwalificaties (tekort aan kennis, ervaring en opleiding);
- jou als persoon (gedrag- en persoonskenmerken)?

Nu geldt hetzelfde als bij het vorige lijstje. Zet voor jezelf de knelpunten in een volgorde op een groot vel: welke vind je het belangrijkste (bovenaan zetten) en welke het minst (onderaan zetten). Zet achter elk knelpunt hoe je dit zou willen oplossen, of, hoe je wilt zien dat het opgelost wordt. Zet daar weer achter wie, of met wie, die oplossing vorm kan krijgen. Het lijstje dat je nu hebt zou je, net als het vorige lijstje (beide), kunnen bespreken met je leidinggevende: wat kun je er met hem/haar aan doen? Als je het niet met hem/haar wilt bespreken om welke reden dan ook, is de vraag aan jou met wie je er dan over wilt en kunt praten. Bedenk dat hiervoor ook een verantwoordelijkheid ligt bij jezelf.

4.5 Hoe nu verder?

Je hebt nu een diagnose van mogelijke problemen en oorzaken en wellicht ook van oplossingsrichtingen. De vraag is nu: hoe los je ze op? Het advies is je punten bespreekbaar maken met iemand die je vertrouwt. Bijvoorbeeld met de bedrijfsarts, vertrouwenspersoon, BOT-Team, ondernemingsraad, een collega, een vriend(in) of familielid. Dat helpt vaak al, omdat het oplucht en misschien tot ideeën leidt. Daar kun je het echter niet bij laten. Je zult ze ook moeten bespreken met degene die 'functioneel verantwoordelijk' is voor de (organisatorische) oorzaken van je problemen: vaak is dat je teamleider/leidinggevende. Als het niet mogelijk is direct met hem of haar deze punten te bespreken, kies dan voor een andere weg.

Als je het helemaal niet ziet zitten met iemand te praten, kijk dan ook eens naar de 'visgraat' in hoofdstuk 5, paragraaf 5.3. Daar kun je problemen koppelen aan werkgerelateerde oorzaken. Dat kan je helpen richtingen te vinden voor oplossingen van die problemen. Echter, het invoeren van die oplossingen kun je meestal niet in je eentje.

Bekijk nu de maatregelen in hoofdstuk 6. Welke maatregelen passen bij jouw problemen? Kun je één of meer maatregelen concreet maken voor je eigen situatie?

5 Voor de leidinggevende

5.1 Inleiding

Eén van de taken van de leidinggevende is te zorgen dat de medewerkers op een gezonde manier hun werk kunnen uitvoeren. Gezond in fysiek en psychisch opzicht. Indien een medewerker aangeeft last te hebben van stressklachten, is het aan de leidinggevende om de organisatiegebonden oorzaken van die klachten aan te pakken. ‘O.K. maar hoe doe ik dat?’, denkt u misschien. De praktijk leert dat in gesprek gaan met één of meerdere medewerkers de enige manier is om de vinger achter deze problematiek te krijgen. Hoe weerbarstig een dergelijk gesprek ook kan zijn, het biedt u als leidinggevende ook kansen! Een dergelijk gesprek levert namelijk ook informatie over knelpunten in de organisatie en/of aansturing. Het oppakken van dit soort knelpunten resulteert dan niet alleen in een (meer) tevreden medewerker maar ook in een efficiëntere en effectieve organisatie. En u wordt gewaardeerd als prettige leidinggevende.

In dit hoofdstuk vindt u drie gespreksmodellen.

- WAT-problemdiagnose; WAT staat voor Werkdruk - Agressie en Traumatische gebeurtenissen. Dit gespreksmodel is bedoeld voor een individueel gesprek met een medewerker die last heeft van stress.
- Analyse van knelpunten in het primaire proces; dit model is bedoeld voor een gesprek op afdelingsniveau en brengt de knelpunten binnen het primaire proces in beeld.
- Gespreksmodel Normen; het ontbreken van of vage normen ligt vaak ten grondslag aan psychische belasting. Tegelijkertijd is het ontwikkelen van normen en het praten daarover niet eenvoudig. Dit model biedt u een handvat om dat gesprek wél aan te kunnen gaan met uw medewerkers.

Naast deze gespreksmodellen is het aanbevelenswaardig de checklist ‘Oorzaken van verstoringen op het werk’ en ‘Onderlinge verhoudingen op het werk en persoonlijke kenmerken’ uit respectievelijk paragraaf 4.3 en 4.4 te gebruiken om samen met de medewerker(s) achterliggende oorzaken duidelijk te krijgen.

5.2 Gespreksmodel WAT-problemdiagnose

Stress lijkt ongrijpbaar en we vinden het lastig om hierover in gesprek te gaan. Toch is het de enige manier om er op tijd bij te zijn en samen, leidinggevende en medewerker, oplossingen te vinden. Het WAT-model is een stappenplan aan de hand waarvan u met de medewerker op zoek kunt gaan naar de oorzaken en het vinden van oplossingen (gebaseerd op Franck & Klein Hesselink, 2003).

Het model bestaat uit drie stappen:

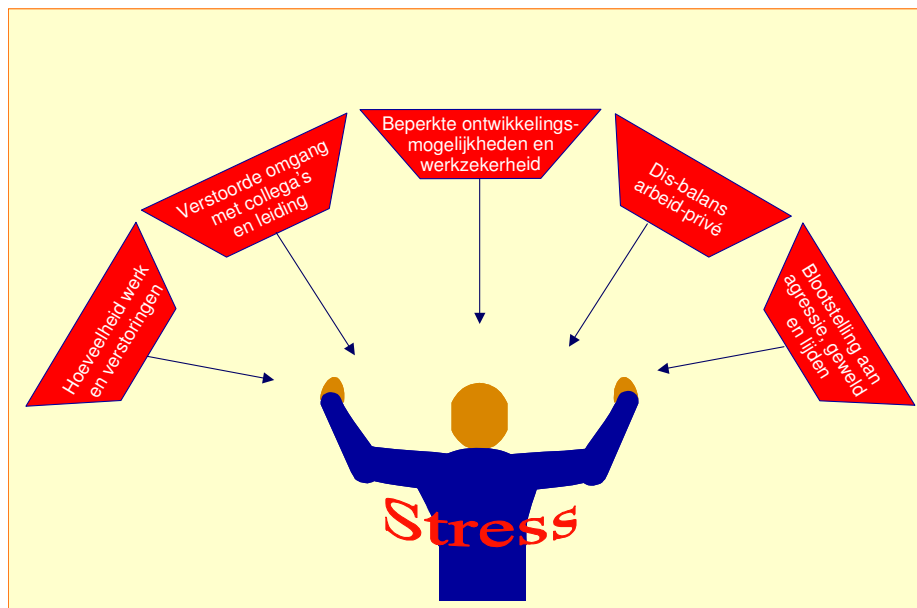
1. vaststellen van belangrijkste WAT-problemen;
2. vaststellen van ontbrekende oplossingsmogelijkheden;
3. van individueel naar groepsniveau.

Stap 1. Vaststellen van belangrijkste WAT-problemen

Voordat u met het gesprek begint, is het belangrijk even stil te staan bij het doel van het gesprek en wat de medewerker mag verwachten. Ook aandacht geven aan de relatie

hoort daarbij. Het is namelijk niet de bedoeling dat de medewerker zich ter verantwoording geroepen voelt, maar dat hij van u ondersteuning ervaart bij het vinden van oorzaken en oplossingen. Het gaat erom dat u een sfeer creëert die het mogelijk maakt om open en vertrouwelijk te kunnen praten.

Voor het bepalen van de stress-oorzaken kunt u onderstaande ‘hand-out’ op tafel neerleggen³ en de volgende vragen stellen:



Figuur 5.1 Vaststellen van WAT-risico's (Werkdruk-Agressie-Trauma-problemen)

1. *Kun je aanwijzen wat het belangrijkste probleem voor je is?*
2. *Wat is er aan de hand?*

Per onderwerp kunt u de volgende verdiepingsvraag stellen.

Bij 'Hoeveelheid werk en verstoringen':

- wanneer en bij welke taken lukt het je niet om aan de eisen van het werk te voldoen?
- waar loopt het werk vast en waardoor komt dat, denk je?

Bij 'Verstoorde omgang met collega's en leiding':

- wat staat een goede werkrelatie met de leiding en/of de collega('s) in de weg?

Bij 'Beperkte ontwikkelingsmogelijkheden en werkzekerheid':

- welke ontwikkelingen in je werk en loopbaan vind je moeilijk te realiseren/bereiken?

Bij 'Disbalans arbeid-privé':

- op welke momenten is het moeilijk om je werk en je privé verplichtingen te combineren?

Bij 'Blootstelling aan agressie, geweld en lijden/trauma':

- bij welke situaties met patiënten en andere personen voel je je niet prettig en/of bedreigd en/of machteloos en/of geëmotioneerd?

³ Maak een kopie van dit plaatje voor uw gesprekspartner.

Het is niet nodig om een volledige lijst van alle problemen op te stellen maar wel om de meest urgente problemen eruit te lichten. Het is dus van belang het probleemgebied af te bakenen, bijvoorbeeld door het antwoord van de medewerker samen te vatten met ‘Als ik het goed begrijp, is het grootste probleem?’

Als er meer problemen zijn, breng dan samen een volgorde aan in de mate van belangrijkheid.

Stap 2. Vaststellen van ontbrekende oplossingsmogelijkheden

Nu duidelijk(er) is wat de knelpunten zijn, zou u in principe meteen kunnen bekijken hoe die knelpunten opgelost kunnen worden. Om te voorkomen dat eenzelfde probleem zich binnenkort nogmaals voordoet, is het niet alleen belangrijk het probleem op te lossen, maar ook te achterhalen wát maakt dat dit probleem (nog) in stand blijft. Uw gesprekspartner ontbreekt het blijkbaar aan mogelijkheden om het probleem op te lossen. Dat wil zeggen: kennelijk biedt de organisatie niet de mogelijkheid het probleem aan te pakken, of wordt die mogelijkheid onbenut gelaten. Welke mogelijkheden ontbreken, kunt u samen vaststellen aan de hand van de volgende vragen.

3. *Welke van de mogelijkheden ontbreken om het probleem op te lossen?*
 - Mogelijkheden voor de medewerker om zelf het probleem op te lossen?*
 - Mogelijkheden voor de medewerker om het probleem met collega's of iemand van andere afdeling op te lossen?*
 - Mogelijkheden het probleem met leidinggevende op te lossen?*
4. *Kun je een realistische mogelijkheid bedenken om het probleem op te lossen?*
5. *Wat maakt dat de medewerker (nog) niet heeft geprobeerd actie te ondernemen?*
 - Was hij niet bevoegd?*
 - Wist hij niet dat hij de mogelijkheid kon benutten?*
 - Durfde, kon of wilde hij niet?*
 - Belemmerde de werksfeer of organisatiecultuur hem?*
 - Belemmerde de stijl van leidinggeven?*

Zet samen de belangrijkste bevindingen puntsgewijs op een vel, zodat u weet:

- wat de belangrijkste problemen zijn;
- welke oplossingsmogelijkheden ontbreken;
- waarom de medewerker niet eerder in actie is gekomen.

Bespreek samen welke maatregelen uitgevoerd kunnen worden en door wie. Maak een vervolgspraak over hoe de maatregelen gestalte krijgen en hoe u samen evalueert of het werkt. Plan te zijner tijd dat evaluatiegesprek.

Stap 3. Van individueel naar groepsniveau

Het is nu duidelijk wat de oorzaken, belemmeringen en oplossingsrichtingen zijn.

Om te bepalen of meerdere mensen met de problemen te maken hebben en dus ook meerdere mensen baat kunnen hebben bij de gevonden oplossingsrichting, kunt u aan de medewerkers de volgende vraag stellen

6. *Is het probleem iets wat alleen jij ervaart, of denkt je dat dit ook een probleem is voor meer collega's?*

Indien de medewerker hierop bevestigend antwoordt of u denkt zelf dat meerdere medewerkers met hetzelfde probleem kampen, kunt het onderwerp bespreekbaar maken in het werkoverleg of met medewerkers een zelfde individueel gesprek aangaan. In het

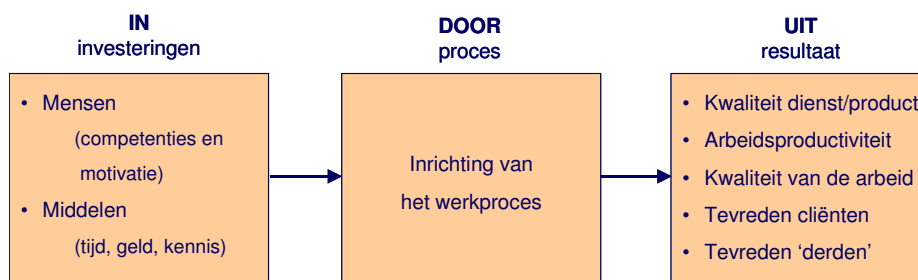
werkoverleg kunt u met de medewerkers de te nemen maatregelen bespreken en de genomen maatregelen evalueren.

5.3 Analyse van knelpunten in het primaire proces

Een gesprek op afdelingsniveau biedt ook een mogelijkheid om zicht te krijgen op de organisatiegebonden knelpunten die kunnen leiden tot stress. Bij een dergelijk gesprek kunnen stressklachten van één of meerdere medewerkers de aanleiding zijn. Het gesprek zelf is gericht op het in kaart brengen van de knelpunten in het primaire proces. Knelpunten die leiden tot onvrede en frustratie en, als ze voortduren, kunnen leiden werkdruk en stressklachten.

Naast een gesprek met medewerkers over problemen in hun werk kunt u ook op een andere manier kijken naar WAT-problemen. Namelijk door een analyse te maken van het werkproces, het primaire proces. U kijkt dan naar min of meer ‘objectieve’ factoren, zodat het beeld niet wordt vertroebeld door ‘meningen’, ‘emoties’ en ‘subjectieve factoren’, hoe waardevol deze op zichzelf kunnen zijn.

Het primaire proces is de ‘hoofdstroom’ van het werkproces (Oeij, 2002; Oeij, Jongkind & Vaas, 2005; Vaas, 2003). Voor ambulancevervoer is dat het efficiënt en effectief vervoeren van cliënten van locatie A naar locatie B. Elk primair proces heeft een doel (UIT, resultaat), waar iets wordt ingestopt (IN, investeringen); om het doel te bereiken is de cruciale stap hoe het werkproces is ingericht en georganiseerd (DOOR, proces).



Figuur 5.2 In-door-uit metafoor

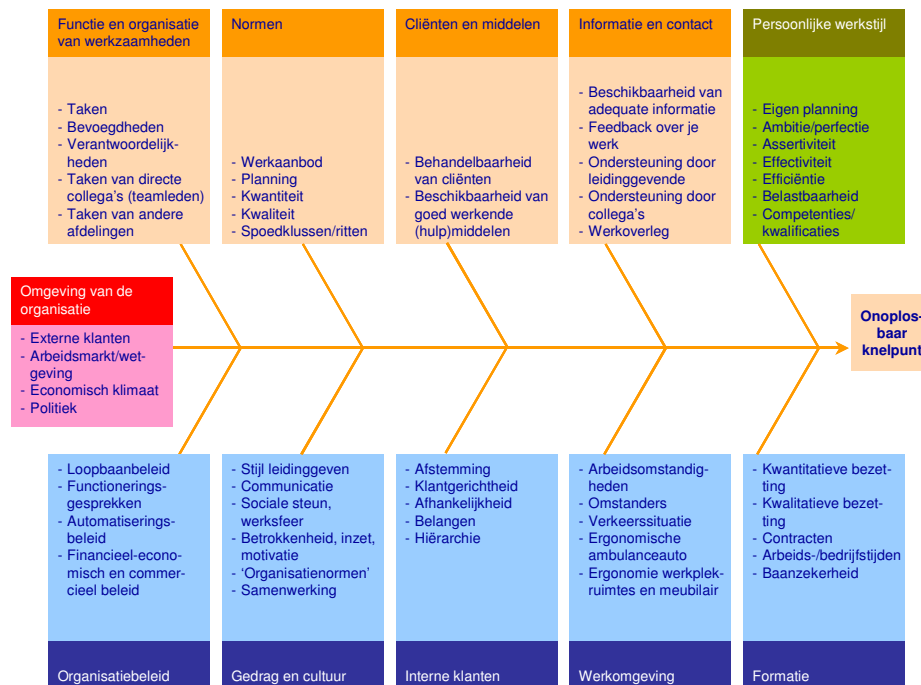
Een manier om het primaire proces te analyseren is je te beperken tot de volgende vier stappen:

1. stel vast wat het resultaat (UIT) moet zijn;
2. stel vast welke stappen in het werkproces (DOOR) zitten;
3. benoem waarom het resultaat (soms, vaak) niet wordt gehaald (de ‘verstoringen’, zie ook § 2.4);
4. bepaal waar in het proces de oorzaak zit.

Voor het uitvoeren van stap 3 kan de ‘visgraat’, een oorzaak-gevolg diagram, een handig hulpmiddel zijn (Oeij, Frielink & Jongkind, 2003; Vaas, 2003). In de visgraat worden vier groepen oorzaken onderscheiden (figuur 5.3):

- onderwerpen die te maken hebben met het primaire proces zoals **functie en organisatie van werkzaamheden, normen, cliënten en middelen en informatie en contact**;
- onderwerpen die te maken hebben met **personeelsbeleid, organisatiecultuur en arbeidsomstandigheden** zoals organisatiebeleid, gedrag en cultuur, interne klanten, werkomgeving en formatie;
- onderwerpen die te maken hebben met het individu zoals **persoonlijke werkstijl**;
- onderwerpen die met factoren die buiten de organisatie liggen zoals externe klanten, arbeidsmarkt en wetgeving, economisch klimaat en politiek (onder andere externe financiers): **de omgeving van de organisatie**.

De vier groepen oorzaken zijn verwerkt in onderstaande ‘visgraat’. De visgraat is als het ware een checklist, waarmee u een diagnose kunt maken van uw eigen werkprocessen. We hebben aan het eind van de visgraat ‘onoplosbaar knelpunt’ gezet, omdat het er strikt genomen niet zo veel toe doet of dat nu een verstoring, regelprobleem of belastingprobleem is. Waar het om gaat is dat het opgelost moet worden.



Figuur 5.3 Visgraat van oorzaken van knelpunten en verstoringen in het werkproces (naar: Oeij et al., 2003; Vaas, 2003)

Aan veel onderwerpen kunt u zelf wat doen. U kunt doorgaans niet veel doen aan knelpunten buiten de organisatie. Dat kan het risico hebben dat het ‘aantrekkelijk’ is het probleem te ‘externaliseren’: het is niet onze schuld, wij kunnen er niks aan doen. U ontnemt zich dan de kans mogelijkheden die het probleem verminderen aan te pakken. Voorbeeld: aan opgelegde bezuinigingen kunt u weinig doen; wel aan de vraag hoe de organisatie daarmee omgaat. Daarnaast is het altijd mogelijk ‘stakeholders’ te beïnvloeden waardoor er, op termijn, een betere oplossing mogelijk is.

Als eenmaal duidelijk is waar in het primaire proces ‘bottlenecks’ zitten, is het ook mogelijk om met elkaar oplossingsrichtingen te bespreken en uit te voeren.

Aan de slag!

Pak een groot vel. Doe het volgende als leidinggevende in uw eentje of doe het samen met uw medewerkers. Dat laatste bevelen wij van harte aan.

1. Stel het resultaat vast van het primaire proces. Wees zo concreet mogelijk door dicht bij het werk van de mensen te blijven. Abstracte resultaten zoals ‘kostenefficiënt opereren’ zijn niet onwaar, maar dienen vertaalbaar te zijn naar het werk van de medewerkers. Daarom helpt het ook stil te staan bij het resultaat van een uitgevoerde opdracht op het niveau van de kernfuncties.
2. Stel de stappen vast in het werkproces. Handig is te beginnen met de vraag waar de werkopdracht (de melding) begint en hoe de werkopdracht vervolgens wordt verwerkt in vervolgstappen. Bedrijfskundigen noemen dat ‘hoe de order door het proces wordt getrokken’. Als het goed is, komt u dan alle afdelingen en medewerkers tegen die iets met die melding moeten doen.
3. Benoem waarom het resultaat niet wordt gehaald. Tussen al die stapjes die u op een rijtje heeft gezet kunnen namelijk verstoringen optreden. Bijvoorbeeld: ‘wij halen moeilijk de 15-minutengrens om tijdig op locatie te arriveren met de ambulance’. Met welke stappen in het werkproces kan dat te maken hebben? Gebruik hierbij het plaatje met de ‘visgraat’.
4. Bepaal waar de oorzaak zit in het werkproces. Dit doet u voor elke belangrijke soort van verstoringen. Het kan zijn dat een verstoring meer oorzaken heeft. Op deze manier heeft u ook de oorzaken te pakken. En aan die oorzaken kunt wellicht wat doen door passende maatregelen te treffen.

Mocht dit u nog te weinig helpen, dan kunt u samen met de medewerkers de Checklist ‘Oorzaken van verstoringen in mijn werk’ invullen (zie § 4.4). De onderwerpen in die checklist gaan over verstoringen die de medewerkers tegenkomen in hun werk; deze verstoringen kunt u vervolgens koppelen aan onderwerpen uit de visgraat.

Maak samen met de medewerkers op een vel een overzicht van de verstoringen in het werk. Bekijk welke verstoringen werkgerelateerd en persoongerelateerd zijn. De werkgerelateerde verstoringen kunt u weer onderverdelen met de visgraat. De persoonsgerelateerde verstoringen kunt u opdelen in ‘kwalificaties’, ‘persoonlijke werkstijl’ en ‘niet-werkgerelateerd’ (zoals privé--situatie).

Bepaal samen een volgorde door de onderwerpen te prioriteren. Wat moet eerst worden aangepakt, wat kan later?

Bekijk de maatregelen in hoofdstuk 6. Welke maatregelen passen bij deze problemen? Kunt u enkele maatregelen concreet maken, zodat ze op maat passen bij de werksituatie en bij de medewerker(s)?

5.4 Gespreksmodel Normen

Een veel voorkomend knelpunt is, dat de normen niet duidelijk zijn. Medewerkers weten dan niet wanneer zij hun werk goed doen en voor leidinggevende is het doorgaans lastig medewerkers aan te spreken op hun prestaties. Als normen zowel kwantitatief als kwalitatief vaag zijn, gaan medewerkers hun eigen normen stellen en het ligt voor de hand dat ieder dan verschillende normen hanteert. Je inzetten voor de gemeenschappelijke doelstellingen is dan vooral een zaak van de leidinggevende en niet of in beperkte mate een zaak van de medewerkers.

Ook in de ambulancesector zijn de normen met betrekking tot werkdruk, agressie en trauma onduidelijk. Mogelijk dat onderstaand gespreksmodel u kan helpen bij het ontwikkelen of aanscherpen van de normen. Het model bestaat uit drie stappen (gebaseerd op Vaas, 2003):

1. achterhalen geldende normen;
2. discussiëren over inventarisatie van normen;
3. normen ontwikkelen.

Stap 1. Achterhalen geldende normen

Het achterhalen van de geldende normen is mogelijk aan de hand van de volgende vragen:

1. wat zijn de geldende normen (geschreven en ongeschreven)?
U dient dit voor uw eigen situatie te concretiseren. Bijvoorbeeld: wat zijn de geldende normen voor de hoeveelheid werk, hoeveelheid meldingen en ritten. U kunt het ook verbijzonderen naar situaties en onderwerpen. Bijvoorbeeld over agressie: wat is de norm voor toelaatbare agressie?
2. zijn de normen voor iedereen duidelijk?
3. zijn de normen voor een ieder gelijk?
4. is bekend waarop de normen zijn gebaseerd, hoe ze tot stand kwamen en hoe ze zijn berekend?

Stap 2. Discussiëren over geldende normen

Ook al is het duidelijk wat de geldende normen zijn, kan het omgaan met de normen heel verschillend uitpakken vanwege verschillen van mening over het belang van de geldende normen. Een discussie daarover is te voeren aan de hand van de volgende vragen:

1. welke normen zijn het belangrijkste: kwantitatieve, kwalitatieve, of zijn beide even belangrijk?
2. zijn er binnen het team verschillen van mening over normen?
3. zijn er binnen het team verschillen van mening over behaalde resultaten?
4. zijn medewerkers en leiding het met elkaar eens over de uitkomsten van stap 1?

Stap 3. Normen ontwikkelen

Afhankelijk van de vorige stap is het van belang consensus te bereiken over de geldende normen. Als er consensus is dat normen haalbaar en duidelijk zijn, hoeft er niets te veranderen. Als er geen consensus is, kunnen nieuwe normen worden ontwikkeld of bestaande worden aangepast.

Als uw werk 'meetbaar' is, kan dat aan de hand van de volgende vragen:

1. is het mogelijk werkresultaten 'meetbaar' te maken en per uur/dag of week te bepalen hoeveel een medewerker moet doen?
2. is het mogelijk over een periode van enkele maanden bij te houden hoeveel medewerkers gemiddeld doen per uur/dag of week?
3. kunt u na deze periode met elkaar een gemiddelde norm afspreken die redelijk is?
4. kunt u met de nieuwe berekende norm twee maanden werken en daarna evalueren of deze norm beter past?

Als uw werk niet meetbaar is, kan het ontwikkelen van normen aan de hand van de volgende vragen:

1. kunt u het werk van medewerkers in gelijke functies opdelen in maximaal 6-7 hoofdtaken?

2. kunt u per hoofdtaak schatten hoeveel procent van de werktijd daaraan wordt besteed?
3. kunt u per medewerker in dezelfde functie over een periode van enkele maanden bijhouden hoeveel tijd men per hoofdtaak dagelijks besteedt?
4. kunt u na deze periode met elkaar een gemiddelde norm afspreken die redelijk is? Eerst telt u per medewerker de bestede tijd per hoofdtaak op, vervolgens deelt u de som door het aantal medewerkers, waarvoor u tijdschrijven heeft toegepast. Per hoofdtaak krijgt u een tijdsomvang. U kunt bediscussiëren wat de wenselijke hoeveelheid tijd is die per hoofdtaak besteed wordt;
5. kunt u met de nieuwe berekende norm twee maanden werken en daarna evalueren of deze norm beter past?

5.5 Hoe nu verder?

Met deze gegevens heeft u veel informatie. In hoofdstuk 3 staan tips hoe u verder kunt gaan, bijvoorbeeld met het doen van verder onderzoek om oorzaken nog beter en diepgaander in beeld te brengen. Het 5 W-model helpt u verder.

Als u voldoende weet over de oorzaken van problemen, kunt u te rade gaan in het zesde hoofdstuk waarin mogelijke maatregelen aan bod komen. Deze maatregelen zijn geordend naar soort problemen. Bedenk echter dat u ze op maat moet snijden voor uw eigen organisatie. Verder adviseren we u de gekozen maatregelen overeenkomstig de stap 'waken' uit het 5 W-model te monitoren en te evalueren na verloop van tijd.

6 Maatregelen

6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vindt u een overzicht van maatregelen ter vermindering of ter voorkoming van psychische belasting. De maatregelen zijn ingedeeld naar de verschillende niveaus in de organisatie, waarop de maatregelen kunnen worden gericht. Deze niveaus zijn (Klein Hesselink et al., 2001; Oeij, 2002, Vaas, 2003:102-109):

- productieproces, werkorganisatie en taakstructuur; maatregelen gericht op inefficiënties in het dienstverleningsproces en de organisatie van het werk;
- communicatiepatroon; hierbij gaat het om de verticale afstemming tussen management, lijnfunctionarissen en werknemers én horizontale communicatie tussen werknemers onderling;
- medewerkers; maatregelen gericht op preventie van en behandeling van de mogelijke gevolgen van psychische belasting voor de individuele medewerker. Maatregelen om de belastbaarheid van de medewerker te vergroten.

Waarschijnlijk zullen niet alle genoemde maatregelen van belang zijn voor uw organisatie of zullen de genoemde maatregelen niet specifiek genoeg zijn. De knelpunten en de intensiteit van de knelpunten verschillen namelijk per dienst, waardoor hier alleen gesproken kan worden over meer algemene maatregelen. Iedere maatregel zal nog specifiek moeten worden uitgewerkt, waarbij rekening moet worden gehouden met de haalbaarheid en wenselijkheid van de maatregel voor betreffende medewerker(s). De maatregelen in de paragrafen 6.2 tot en met 6.3 zijn dus bedoeld ter inspiratie bij het zoeken naar verbeteringen.

Naast het soort maatregel kan er ook nog een onderscheid gemaakt worden in 'quick wins' en lange termijn maatregelen. Doorgaans werken 'quick wins' erg motiverend; medewerkers zien en merken aan den lijve dat het management psychische belasting serieus neemt! Zo'n werkwijze stimuleert om ook op de lange termijn aandacht te blijven geven aan stress.

Over het algemeen kan wel worden gezegd dat een combinatie van maatregelen, enerzijds gericht op werkorganisatie, communicatie én individuen en anderzijds quick wins én lange termijn maatregelen, het meest effectief is.

Tot slot bevelen we aan de maatregelen op te nemen in een Plan van Aanpak. Daarin kunt u acties aangeven en wie waarvoor verantwoordelijk is. U kunt daarbij benoemen welke middelen (tijd, mensen, geld) worden ingezet voor welke maatregelen en wanneer en hoe u de maatregelen later evalueert (zie wederom de links naar de voorbeelden in handleidingen genoemd in § 1.3).

6.2 Maatregelen gericht op productieproces, werkorganisatie en taakstructuur

Indicatie	Maatregel
Groter inzetgebied → minder overzicht, sociale cohesie, veiligheid, inzet bij acute gevallen.	Bij de vaststelling van de optimale omvang van het inzetgebied spelen verschillende indicatoren: efficiency, kwaliteit van zorg, veiligheid. Stel de omvang van het inzetgebied in samenspraak met management en ambulance personeel vast, zodat alle belangen mee kunnen wegen.
Medewerkers kunnen niet of met grote moeite aan de gestelde eisen voldoen, omdat ze over onvoldoende vaardigheden beschikken: <ul style="list-style-type: none"> • omgaan met cultuurverschillen tussen cliënten; • omgaan met publiek en patiënten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor voldoende regelmogelijkheden voor werknemers, waardoor zij problemen in het werk zelf op kunnen lossen. • Zorg voor voldoende cursussen, waarin personeel kan oefenen met vaardigheden en doe regelmatig een herhalingscursus.
Samenwerking met CPA: <ul style="list-style-type: none"> • geen goede informatie; • oneerlijke verdeling van de ritten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Registreer hoe vaak CPA onvoldoende of gebrekkige informatie levert en spreek zo mogelijk verbetermaatregelen af. • Stel een instructie op over de rittentoe wijzing: hoeveel ritten van een bepaalde zwaarte op een dag/week.
Onvoldoende voorzieningen bij dynamische werkplekken.	Creëer dynamische werkplekken op locaties van ketenpartners zoals een EHBO-dienst of brandweer, waardoor ambulancepersoneel gebruik kan maken van voorzieningen.
ATW overschrijdingen als gevolg van piketdiensten en lengte van normale diensten.	<ul style="list-style-type: none"> • Onderzoek de mogelijkheid om te variëren met de soorten van diensten. • Onderzoek andere manieren van roosteren om STW overschrijdingen te voorkomen. • Meer cyclisch (voorwaarts) roosteren. • Meer rust in de roosters (vast en voorspelbaar).
Tekort aan personeel.	<ul style="list-style-type: none"> • Wervingsactie. • Slim roosteren. • Prioriteren van taken.
Moeilijke werkplekken.	Stel met elkaar vast, wanneer er sprake is van een moeilijke werkplek en hoe dan te handelen.
Gebrek aan materialen en middelen.	Stel, eventueel samen met de medewerkers, een investeringsplan op, zodat ook gezamenlijk prioriteiten gelegd kunnen worden.

6.3 Maatregelen gericht op communicatiepatroon

Indicatie	Maatregel
Communicatie tussen management en werkvloer loopt niet.	Onderzoek de verstoringen in het communicatieproces. Zit het in de inhoud, vormen, middelen en/of vaardigheden? En maak afspraken hoe de communicatie te verbeteren. Evalueer regelmatig.
Rol onduidelijkheid tussen management en medewerkers.	Maak duidelijk wat de rol van management is en wat die van het personeel bij communicatie en besluitvormingsprocessen.
Er is sprake van een macho-cultuur; medewerkers denken alles aan te kunnen.	<ul style="list-style-type: none"> • Introduceer intervisie. • Regel standaard een gesprek met BOT-team na een traumatische gebeurtenis.
Leidinggevend functioneren onvoldoende, omdat zij niet over de noodzakelijke vaardigheden beschikken.	<ul style="list-style-type: none"> • Biedt cursussen en trainingen aan leidinggevend in bestuurlijke vaardigheden: presentatievaardigheden, vergaartechnieken, goed werkoverleg organiseren, prioriteiten stellen. • Voorkom dat steeds de beste mensen van de werkvloer naar leidinggevende functies promoveren. • Maak horizontale carrières mogelijk en financieel aantrekkelijk (geldt voor al het personeel).
Leidinggevend zijn te veel met allerlei operationele zaken bezig.	<ul style="list-style-type: none"> • Geef medewerkers stertaken, waardoor bepaalde zaken gedelegeerd kunnen worden naar medewerkers. Maak de stertaakhouders zichtbaar in de organisatie. • Stel een (roulerende) dagcoördinator aan die als eerste operationele zaken oppakt. Als de coördinator er niet uitkomt, wordt de leidinggevende ingeschakeld. • Zorg daarbij voor een goede balans tussen operationele en tactische zaken. • Time management: stel prioriteiten in uw werk en plan in de agenda 'vrije' uren voor ad hoc zaken .

6.4 Maatregelen gericht op medewerkers

Indicatie	Maatregel
Groepen medewerkers hebben regelmatig te maken met lastig, intimiderend of agressief gedrag van patiënten, familie of omstanders.	<ul style="list-style-type: none"> • Organiseer opvang en sociale steun door <ul style="list-style-type: none"> - debriefing direct na de afwikkeling van een ingrijpend incident; - periodiek intervisie; - BOT-teams. • Biedt preventieve cursussen aan in bijvoorbeeld omgaan met agressie en herhalingsbijeenkomsten om de opgedane kennis 'fris' te houden. • Stel met elkaar een grens van het toelaatbare vast en hoe te handelen, indien daar overheen gegaan wordt. • Breng de mogelijkheid onder de aandacht van een gesprek met een bedrijfsmaatschappelijk werker of vertrouwenspersoon.
Een medewerker heeft (tijdelijk) een verminderde belastbaarheid.	<p>Op de medewerker afstemmen van</p> <ul style="list-style-type: none"> • activiteiten; • werktijden; • werkomstandigheden.
Bij spanningsklachten of dreigende uitval door overspanning bij een medewerker die zich daar niet van bewust is.	<ul style="list-style-type: none"> • Stresspreventiegesprek, waarbij de medewerker de spiegel wordt voorgehouden. • Zo snel mogelijk verwijzen naar bedrijfsarts/sociaal medische begeleiding.
De medewerker heeft moeite met het structureren van het werk, vereiste sociale vaardigheden of nieuwe beroepseisen	<p>Verhogen van de vaardigheden om de werklust te verminderen. Bijvoorbeeld een cursus timemanagement of bijscholing.</p>

6.5 Algemene maatregelen

Ten slotte geven we u algemene tips voor Werkdruk, Agressie en Trauma-problemen in onderstaand schema (gebaseerd op Schaufeli & Enzmann, 1998; De Geus, Van Son, Le Blanc & Schaufeli, 2000; Klein Hesselink et al., 2001; Oeij, 2002). Daarin worden oplossingen voor WAT-problemen genoemd volgens een onderverdeling naar individueel niveau, team/afdelingsniveau en organisatieniveau. Bovendien wordt een vierdeling gehanteerd van preventie, blootstelling aan risico's compenseren, herstelactiviteiten en reïntegratieactiviteiten.

Schema 6.1 Mogelijke interventies tegen Werkdruk, Agressie en Trauma-problemen

	Risicovaststelling	Primaire preventie door risicovermindering	Secundaire preventie door blootstelling aan risico's te compenseren	Tertiaire preventie door negatieve gevolgen van risico's te behandelen	Reïntegratie
Individueel niveau	<ul style="list-style-type: none"> Zelfregistratie en zelfbeoordeling; tijdschrijven Periodiek Arbeids- en Gezondheidskundig Onderzoek (PAGO) 	<ul style="list-style-type: none"> Sociale vaardigheidstraining 'Time-management' training Stressmanagementtraining Gezondheidsvoorlichting en -opvoeding 	<ul style="list-style-type: none"> Functieaanpassing (taken, normen, regelmogelijkheden) Cognitief-gedragsmatige technieken Relaxatie/ontspanningsoefeningen Loopbaanplanning Taakbeleid Werktijden aanpassen Eigen doelen/targets formuleren 	<ul style="list-style-type: none"> Reguliere psychotherapeutische behandeling Sociaal-medische begeleiding 	<ul style="list-style-type: none"> Opstellen terugkeerplan Sociaal-medische begeleiding
Afdelings-/ teamniveau	<ul style="list-style-type: none"> Risicoregistratie via werkoverleg, prikbord of database Vragenlijstonderzoek, werkplek/functieanalyses 	<ul style="list-style-type: none"> Training groepsprocessen/ groepsdynamica Leiderschapstraining Functieaanpassing van team Communicatietraining 	<ul style="list-style-type: none"> Oplossingen bedenken via werkoverleg en functioneringsgesprekken Coachend leiderschap 'Teambuilding' 'Buddy' systeem, sociale ondersteuning, werksfeer Taakrotatie, taakverbreding en taakverrijking Werktijden aanpassen 	<ul style="list-style-type: none"> Groepstherapie Ad interim management 	<ul style="list-style-type: none"> Aanpassing samenstelling afdeling/team
Organisatie-niveau	<ul style="list-style-type: none"> Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) Vragenlijstonderzoek, werkplek/functieanalyses Organisatiediagnose van interne en externe factoren die werkprocessen beïnvloeden Analyse van gegevens uit administratiesystemen, o.a. ziekteverzuim 	<ul style="list-style-type: none"> Herontwerp van organisatie, werkproces en teams/functies Personeelsbeleid/'People management'/'employability' 'Management development' voor leidinggevendenden Bedrijfsfitness (-programma's) 	<ul style="list-style-type: none"> Organisatieontwikkeling/organisatieverandering Eventueel aanpassen doelen en prestatienormen van de organisatie Verbeteren medezeggenschap Inschakeling externe deskundigen 	<ul style="list-style-type: none"> Contract met arbodienst Beleid en budget voor reïntegratie 	<ul style="list-style-type: none"> Reïntegratiebeleid "Outplacement"-beleid Monitoren beleid door onderzoek

Meer lezen?

'Aanpak werkdruk en psychische belasting beter!: Werkpakket ziekenhuizen' (2004). Utrecht: Sectorfondsen Zorg en Welzijn (JCM Tekstproducties, Sectorfondsen Zorg en Welzijn, J.S.M. van Gendt).

Bent, A. van den (2004). *Werkdruk in de hand: Een praktische aanpak voor managers*. Zaltbommel: Thema.

Eijk, M.H. van, m.m.v. Andriessen, J.H.T.H. & Fruytier, B. (1990). *ARBO-beleid in de industrie. Een stapsgewijze aanpak voor het ontwikkelen en uitvoeren van arbeidsomstandighedenbeleid*. Den Haag: Commissie Ontwikkeling Bedrijven/SER.

Franck, E. & Klein Hesselink, J. (2003). *Leidraad Preventie: Leidraad voor preventie van psychische arbeidsongeschiktheid*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Geus, A.C. de, Son, A.C. de, Le Blanc, P.M., Schaufeli, W.B. (2000). *'Take care!' Een teamgerichte interventie ter bevordering van welzijn op het werk*. Houten/Diegem: Bohn, Stafleu, Van Loghem.

'Handboek aanpak werkdruk en werkstress. Een veranderkundige benadering voor de branches Welzijn, Jeugdhulpverlening en Kinderopvang met behulp van de Monitor werkdruk en werkstress' (2004). Utrecht: Sectorfondsen Zorg en Welzijn (H. Bolk, M. van Veldhoven, M. Lebbink, Sectorfondsen Zorg en Welzijn).

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

Klein Hesselink, D.J., Klink, J.J.L. van der, Vaas, S., Houtveen, J.H., Frielink, S.J., m.m.v. Schie, J.P.M. van, Bosch, C.M. (november 2001). *Maatregelen werkdruk en werkstress: Catalogus ontwikkeld in het kader van arboconvenanten: stand der wetenschap 2001*. Doetinchem: Elsevier.

Molen, H.T. van der, Kluytmans, F. & Kramer, M. (1993). *Gespreksvoering: Vaardigheden en modellen*. Heerlen/Groningen: Open Universiteit/Wolters-Noordhoff.

Oeij, P.R.A. (oktober 2002). *Organisatiediagnose-instrument voor het bestrijden van knelpunten bij werkstress, efficiëntie en productiviteit*. Hoofddorp: TNO Arbeid (lossen vanaf: <http://tno-arbeid.adlibsoft.com/adlib/docs/tno0211964.pdf>).

Oeij, P.R.A., Frielink, S.J., Jongkind, R. (juli 2003). Combating stress by organisational change: a participatory approach to organisational renewal, paper *19th EGOS Colloquium*, Copenhagen (Denmark), July 3-5, 2003 (lossen vanaf: http://tno-arbeid.adlibsoft.com/adlib/docs/tno_egos2.pdf).

Oeij, P.R.A., Jongkind, R., Vaas, S. (2005). Slimmer werken en productiviteit, in Oeij, P.R.A., Jongkind, R., Vaas, S (red.) *Slimmer werken in praktijk: Voorbeelden van werken in productieve en gezonde banen*. Hoofddorp: TNO Arbeid, pp. 1-5.

Oeij, P., Vis, C., & Fruytier, B. (april 2000). *Werkdruk in de welzijnssector: Een instrument voor het meten van oorzaken van werkdruk*. Tilburg: IVA.

Schaufeli, W.B. & Enzmann, D. (1998). *The burnout companion to study and practice: a critical analysis*. London: Taylor & Francis

Vaas, F. (2003). *Balanceren tussen uitdaging en stress*. Zaltbommel: Thema.

Vaas, S., Dhondt, S., Peeters, M.H.H. & Middendorp, J. (1995). *De WEBA-methode: Deel 1 WEBA-analyse handleiding*. Alphen aan den Rijn / Zaventem: Samsom Bedrijfsinformatie.

Vaas, S., Klein Hesselink, D.J., Berg, S.A. van den & Peeters, M.M.H. (1999). *Interventies bij werkdruk: Gids voor arboprofessionals*. Hoofddorp: TNO Arbeid.

Vonk, M. & Engelen, M. (2005). *Arbeidsomstandigheden in de ambulancezorg: Nulmeting Arboconvenant*. Leiden: Research voor Beleid.