

Handboek Werkstress niet alleen geschreven voor de arbodeskundige

In 1988 werden 28 647 werknemers, afkomstig uit bedrijfsleven en overheid, afgekeurd vanwege psychische klachten, daarmee de belangrijkste reden voor afkeuring in dat jaar. Waarschijnlijk zal het aantal afkeuringen door psychische klach-

ten de komende jaren toenemen. Oorzaken: het hoge werktempo, werk dat niet goed aansluit op opleiding en ervaring, het werk is geestelijk te inspannend of vermoeiend.

De opsomming is niet volledig. Ergernis ten aanzien van collega's, onvoldoende waardering door chefs en directie en geringe vooruitzichten kunnen eveneens werkstress veroorzaken. En dan zijn er nog de privé-beslommeringen die een nadelige invloed op het werk kunnen hebben waardoor stress zich als eerste dáár openbaart.

Stress is lange tijd gezien als een 'managersziekte'. Op zich is de constatering juist dat managers regelmatig met stress te maken krijgen, maar onderzoek van de laatste jaren heeft aangetoond dat stress met name in lagere functies een probleem vormt. Nederland heeft nauwelijks enige traditie op het terrein van werkstresspreventie en -reductie. Onderzoek op het terrein vormde tot voor kort een lappendeken (Arbeidsomstandigheden 65 (1989), nr. 3), in het bedrijfsleven pakken directies het probleem naar eigen inzicht bij de kop. Van een systematisch stappenplan is geen sprake.

Gezien de toename van het aantal afkeuringen op grond van psychische klachten voert het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid sinds 1988 op het gebied van stress een speerpuntbeleid dat gericht is op het terugdringen van stress in de arbeidssituatie via overheidsinstrumenten. Dit gebeurt door middel van het verzamelen en doorgeven van informatie aan deskundige diensten en aan werkgevers en werknemers. Egbert van der Poel, geneeskundig beleidsmedewerker bij DGA en coördinator van het DGA-programma Stress in de Arbeidssituatie: 'De Arboraad meldde begin dit jaar naar aanleiding van onze in 1988 verschenen beleidsnota 'Stress in de Arbeidssituatie', dat de overheid ruim aandacht moet schenken aan het blootleggen van specifieke risicofactoren en groepen. Verder moet een accent gelegd worden op het ontwikkelen van praktijkgerichte in-

DGA heeft het NIPG-TNO onlangs opdracht gegeven het scala aan scholings- en voorlichtingsactiviteiten op het gebied van werkstress in kaart te brengen. Om een zo compleet mogelijk overzicht te krijgen over werkstress, wil NIPG-TNO in contact komen met personen of instellingen die scholing en voorlichting geven op het gebied van werkstress. Trefwoorden die als leidraad dienen zijn: stress, mentale of psychische belasting, coping en assertiviteit, stressmanagement in relatie tot leidinggevenden of Human Resource Management, strain en burn-out. Bij scholing moet gedacht worden aan een 'gestructureerde leeractiviteit'. Een symposium behoort daar in principe niet toe, tenzij met enige regelmaat gegeven. Ook voorlichtingsmateriaal (folders, brochures) worden niet gerekend tot scholing.

Organisaties die trainingen organiseren en in het overzicht opgenomen willen worden, kunnen contact opnemen met het NIPG (I. Houtman, J. Dam), Postbus 124, 2300 AC Leiden. Telefoon: 071-178698/178715.

strumenten en moet deskundigheidsbevordering plaatsvinden. Een ander punt dat de Arboraad aanstipt, is dat grote bedrijven over een betere infrastructuur beschikken om de stressproblematiek aan te pakken dan het midden- en kleinbedrijf. En ten slotte wil de Raad dat de overheid een meer actieve rol speelt in het bevorderen van experimenten en beveelt een intensievere samenwerking aan op dit gebied met andere departementen, daarmee in hoofdzaak WVC bedoelend.'

Naast de Arboraad heeft de Tripartite Werkgroep Volumebeleid Arbeidsongeschiktheid voorstellen gedaan voor het te voeren beleid. Deze werkgroep stelt dat in het kader van het beleid gekozen moet worden voor een bedrijfstakaanpak (de aanpak die de AI hanteert), waarbinnen de sociale partners een beleid ontwikkelen dat door de overheid ondersteund moet worden.

In het kader van het stress onderzoeks- en beleidsprogramma van DGA is begin september het Handboek Werkstress verschenen dat is geschreven door Michiel Kompier en Frans Marcelissen van het Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg (NIPG/TNO). Het handboek is bestemd voor management, werknemersvertegenwoordigers en arbodeskundigen* en biedt een systematisch plan voor de aanpak van werkstress. Het stappenplan is in het boek als volgt opgesteld: signalering en voorbereiding, probleemanalyse, keuze van maatregelen, uitvoering van maatregelen en evaluatie. De auteurs stellen met nadruk dat het stappenplan geen blauwdruk is voor hoe het in de praktijk moet. Het boek biedt een raamwerk om een keuze te kunnen maken voor maatregelen gericht op werkstresspreventie en stressreductie.

Voer voor psychologen

Kompier, coördinator van het NIPG-TNO onderzoeksprogramma 'Arbeid,

Stress en Gezondheid' vindt het belangrijk dat stress bij lagere functies ruim aandacht krijgt. 'Dat juist op dit werkniveau veel stressklachten voorkomen, vloeit voort uit het feit dat werknemers daar weinig mogelijkheden hebben om zelf wat aan hun werk en aan oorzaken van stress te doen. Ze hebben weinig regelmogelijkheden. Als je stress in zijn meest simpele vorm bekijkt, dan gaat het om twee dimensies: taakzwaarte en het aantal regelmogelijkheden. Uitvoerend werk kenmerkt zich veelal door een combinatie van hoge taakzwaarte en weinig regelmogelijkheden, er wordt veel van de werknemer gevergd. Daar komt bij dat hij niet in staat is om problemen die zich voordoen te beïnvloeden door zelf handelend op te treden. Managers hebben vaak ook een hoge werklast en worden met ingewikkelde problemen geconfronteerd, maar anderzijds hebben ze meer beslismogelijkheden. Ze kunnen in hogere mate zelf het werktempo en de arbeidsinhoud bepalen. Werknemers die bijvoorbeeld aan de lopende band staan, werken in een hoog tempo volgens voorgeschreven handelingen. In de meest extreme vorm zijn ook pauze en toilettijden vastgesteld. De twee dimensies kunnen elk afzonderlijk aanleiding geven tot werkstress, maar zeker in combinatie zijn ze snuikend. En die combinatie treedt meer op bij uitvoerende functies dan bij managementfuncties.' Kompier en Marcelissen schrijven in het handboek dat stress niet tot een individueel probleem gereduceerd mag worden. Stress wordt volgens Kompier vaak gezien als 'voer voor psychologen' en die zijn nu eenmaal erg geïnteresseerd in individuele verschillen. 'Het is heel interessant om je af te vragen hoe het komt dat de ene persoon sterkere reacties vertoont dan de andere', aldus Kompier, 'maar ik ben van mening dat dat standpunt wel eens doorslaat. Je kunt je afvragen hoe het komt dat werknemer 1 op afdeling A wel wordt afgekeurd vanwege psychische problemen en werknemer 2 van afdeling B niet. Wat uit preventief oogpunt interessanter is, en daar is het boek ook op geschreven, is om te weten hoe het komt dat op afdeling A veel mensen worden afgekeurd vanwege psychische problemen en op afdeling B niet. Dat is in essentie waar het om gaat.' Kompier voegt eraan toe dat een te sterke nadruk op het individu gevolgen heeft voor het soort maatregelen dat wordt voorgesteld. Een sterk individuele oriëntatie leidt ook tot aanbevelingen die vooral op het

In de meest extreme vorm zijn toilettijden vastgesteld



Van der Poel: 'We verwachten wel dat het boek een positief effect op de terugloop in ziekteverzuim en WAO-instroom zal hebben.' Foto: Fotopers-bureau Hendriksen-Valk

individueel gericht zijn, waardoor men het risico loopt op functie- of afdelingsniveau stressfactoren over het hoofd te zien. Kompier benadrukt dat aandacht voor individuele verschillen wel geboden is wil men stress begrijpen en bestrijden. Werkstress komt vaak voort uit een verstoord evenwicht tussen werk en persoon. Individueel maatwerk, bijvoorbeeld in het kader van sociaal medische begeleiding, is een sleutel tot de reductie van werkstress. In het handboek worden individuele verschillen aangeduid als verschillen in verwerkingsvermogen, wat neerkomt op de verschillen tussen mensen in leeftijd, sexe, antropometrische verschillen (lengte, gewicht, reikwijdte, etc), opvattingen en karakter. In hun boek gaan Kompier en Marcelissen ervan uit dat stress veroorzaakt kan worden vanuit de factoren arbeidsinhoud, -omstandigheden,

-voorwaarden en -verhoudingen. Kompier: 'Bij oorzaken van werkstress wordt vaak alleen geduid op psychosociale factoren, zoals tijdsdruk en verhoudingen tussen mensen. Een van de belangrijkste lijnen in het boek is dat het werkstressbegrip breder moet worden opgevat. Traditioneel is er minder aandacht voor oorzaken van stress op het terrein van de arbeidsomstandigheden en -voorwaarden, terwijl die gebieden heel belangrijke oorzaken van stress omvatten. Lawaai bijvoorbeeld kan iemand hinderen, je kan er verschrik-

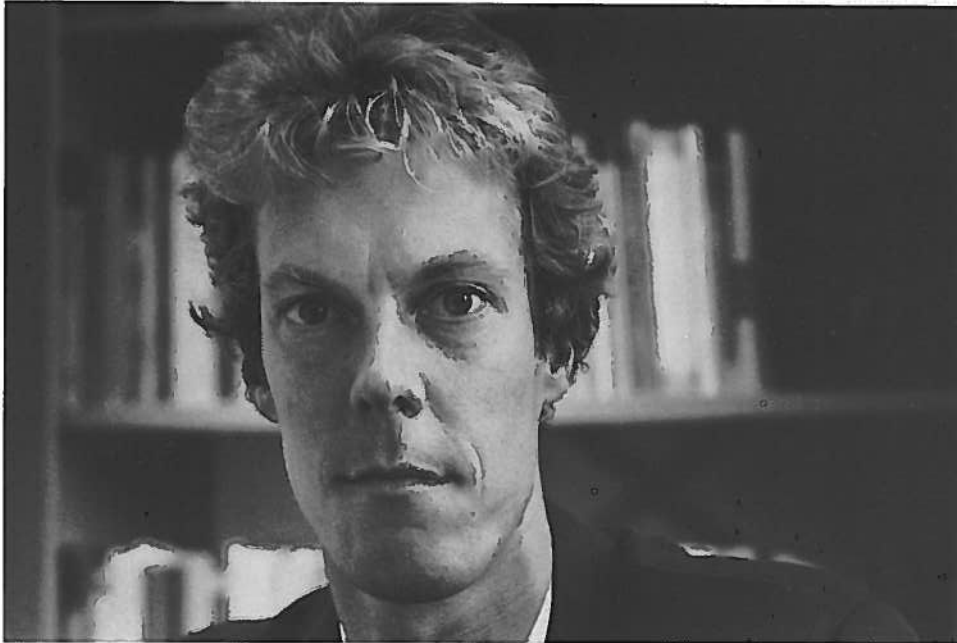
kelijk geïrriteerd door raken en het werk niet meer goed uitvoeren. Ook werken in ploegendienst of een slechte beloning kan stress veroorzaken. Iedere keer op een ander tijdstip aanvangen met werk of ten gevolge van die onregelmatige tijden niet goed aan een sociaal leven kunnen deelnemen, vormen op zich stressoren die op termijn tot klachten kunnen leiden.'

Weerstand

Het Handboek Werkstress is het eerste boek in Nederland waar systematisch een integrale aanpak van stress is uitgewerkt. Dat nooit eerder om een dergelijk boek gevraagd is, heeft waarschijnlijk te maken met het taboe dat op stress rust. Het is een wat beladen term. Stressprojecten vallen dan ook wel onder de noemer 'functioneringsproject' 'veranderingsproject', 'project ziektever- ►

zuim' of 'effectiviteitsverhoging'. Bij dit soort projecten wordt nogal eens geopperd dat de veranderingsbereidheid van de werknemers vaak zo laag is. Tegen de stelling dat werknemers vaak een soort irrationele weerstand hebben tegen veranderingen gaat Kompier in de verdediging. 'Uit een aantal onderzoeken, onder andere door Wissema, blijkt heel duidelijk dat het een weliswaar vaak voorkomende doch onjuiste veronderstelling is dat in uitvoerende functies een sterke weerstand tegen veranderingen heerst. Als er al sprake is

De stelling dat mensen niet willen veranderen wordt vooral verkondigd door niet-betrokkenen



Kompier: 'Via een zakelijke discussie een klimaat scheppen waarin de verschillende partijen bij elkaar komen.' Foto: Fotopersbureau Hendriksen-Valk

van weerstand komt dat meestal omdat er onvoldoende rekening is gehouden met de ideeën van de werknemers over de omvang en de aard van die veranderingen of omdat mensen onzeker zijn over wat er gaat gebeuren. De stelling dat mensen niet willen veranderen wordt vooral verkondigd door niet-betrokkenen. De praktijk wijst uit dat een werkgever of deskundige die systematisch aandacht besteedt aan de motieven van werknemers en hen in staat stelt een bijdrage te leveren aan het proces van verandering, juist kan profiteren van ideeën die van de werkvloer komen.'

In het boek wordt een voorbeeld gegeven van een veranderingsproject waarin niet de uitvoerenden als remmende factor optraden, maar het middenkader. Dat zag de verandering niet helemaal zitten omdat het geen grip op de situatie had. Vandaar dat

Kompier en Marcelissen bepleiten dat in een veranderingsproject vanaf het vroegste stadium alle betrokkenen hun zegje moeten kunnen doen. Gebeurt dat niet, dan bestaat het gevaar dat de hele operatie spaak loopt.

Zijn in een bedrijf stresssituaties geconstateerd, dan is het belangrijk wie het initiatief tot een stressproject neemt.

Kompier: 'Uit verzuimonderzoek is bekend dat de oorzaken van het ziekteverzuim volgens de bedrijfsleiding over het algemeen aan het individu te wijten zijn, terwijl andersom geldt dat werknemers de oorzaken overwegend in het werk leggen. Dat zijn standpunten die vrij ver uit elkaar liggen en er toe kunnen leiden dat partijen zich bij de start van een project afvragen of ze wel gebaat zijn bij een veranderingsproject. Een van de factoren op

grond waarvan ze die beoordeling maken is de vraag wie het initiatief neemt. Is het initiatief genomen door de bedrijfsleiding, dan zullen de werknemers enige reserve tonen. Nemen de werknemers het initiatief, dan zal de leiding zich afvragen wat er gaat gebeuren. En als een BGD of een arbodienst het initiatief neemt kan dezelfde reserve optreden, maar nu bij werkgever en werknemer. Beiden hebben een bepaalde opvatting over de vraag aan wiens 'kant' die dienst staat. De enige zinvolle manier om het project te starten is om de meningen met elkaar te confronteren. Wie dus een verzuim- of stressproject wil starten moet via een zakelijke discussie trachten een klimaat te scheppen waarin de verschillende partijen bij elkaar komen. De praktijk wijst uit dat dat werkt. Gebeurt dat niet, dan worden zaken op papier beleden en raken betrokkenen gefrustreerd. Een veranderingsproces loopt óók mis als de leiding haar fiat niet geeft en het project niet actief wil ondersteunen.' De kans van slagen van het project is ook afhankelijk van de samenstelling van het projectteam. Kompier en Marcelissen noemen in het handboek 9 groepen van deskundigen (leiding, werknemers, middenkader, personeelszaken, bedrijfsarts/-verpleegkundige, verzekeringsarts, ergonoom/arbeidshygiënist/veiligheidskundige, bedrijfsmaatschappelijk werker en de bedrijfspsycholoog) die, afhankelijk van de bedrijfssituatie, in een team zitting zouden kunnen nemen. Een groot projectteam waarin al genoemde partijen zitting hebben, raden de auteurs ten sterkste af, een groot team is volgens hen onwerkbaar. 'We geven in het boek alleen een beschrijving van de deskundigen die informatie kunnen leveren om een eventuele stressproblematiek in kaart te brengen', legt Kompier uit. 'Waar je voor moet waken is dat je de suggestie opwekt dat je ongelooflijk veel projectmatige en bureaucratische procedures moet starten om iets aan

Belangrijk is wie het initiatief tot een stressproject neemt

werkstress te doen. Het gaat erom dat je rekening houdt met specifieke bedrijfsfactoren (organisatiestructuur, omvang, bedrijfscultuur) en dat gekozen wordt voor een efficiënte, zakelijke manier van werken. Daar geven we een aantal mogelijkheden voor. Daarnaast verkondigen we de stelling dat werkstress niet het exclusieve terrein is van één bepaalde discipline.'

Pionieren

Om stress te 'meten' zijn verschillende 'instrumenten' voorhanden. Van een instrument in de meest letterlijke zin (het meten van lichamelijke reacties) is nog geen sprake. Op dit moment werkt TNO in opdracht van DGA aan de ontwikkeling van een dergelijk meetinstrument. Het apparaat, dat bij wijze van spreken alleen in een bestelwagen past maar moet slinken tot PC-formaat, wordt thans bij verschillende groepen werknemers in diverse bedrijven uitgetest. Het eerste proto-type zal waarschijnlijk binnen één à twee jaar op de markt verschijnen.

De meetinstrumenten die nu gehanteerd worden zijn vragenlijsten, checklisten, lichamelijk onderzoeken en de analyse van ziekteverzuim- en WAO-gegevens.

In het handboek worden 2 vragenlijsten behandeld; de Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (VAG) van het NIPG en de Vragenlijst Organisatiestress-D (VOS-D) van de Stressgroep Nijmegen. De VAG-lijst is breed van opzet, diverse factoren in het werk komen aan de orde en de lijst is geschikt voor een breed scala aan functies. De VOS-D-lijst richt zich vooral op hogere functies.

Op de vraag of de lijsten na invulling door werknemers ook door niet-specialisten geïnterpreteerd kunnen worden, antwoordt Kompier dat dit afhangt van de specifieke bedrijfs-situatie.

'Het boek is erop gericht om bedrijven zo min mogelijk afhankelijk te maken van externe deskundigen. We geven daarom bijvoorbeeld praktische lijsten met aandachtspunten waarmee intern snel een goede screening van werkplekken gemaakt kan worden. Als de bedrijfsleiding of bijvoorbeeld de personeelsfunctionaris het stappenplan uitvoert zoals wij het aan de man brengen, dan is het niet moeilijk een project te realiseren. Het is natuurlijk niet de bedoeling dat allerlei mensen gaan pionieren. Maar in principe kunnen de meeste stappen in het bedrijf, afhankelijk van de deskundigheid die er is, zelf worden genomen. De indruk dat je voor een stressproject alleen des-

Boodschap aan werkgevers: luister naar werknemers

kundigen en hotemetoten nodig hebt, is een verkeerde. Vaak bestaat er in een bedrijf juist een schat aan informatie maar is er behoefte aan een ordening en interpretatie daarvan. In het boek noemen we overigens wel een aantal deskundigen en adviesinstanties.'

Positief

'Of we hoge verwachtingen hebben van het boek? Wanneer stresspreventie deel gaat uitmaken van het ondernemingsbeleid zal dit de kwaliteit van de arbeidsorganisatie ten goede komen. Zo zeer zelfs, dat een positief effect ontstaat op de terugloop van ziekteverzuim en WAO-instroom', antwoordt Van der Poel. 'Alleen het tempo waarin dat gaat is afhankelijk van hoe breed het handboek wordt ingevoerd in alle bedrijven.'

Bij het gebruik van het handboek voorziet DGA wel het probleem dat er een groot verschil is in de kwaliteit van de infrastructuur tussen grote en kleine bedrijven. Ook de wijze van betrokkenheid, bijvoorbeeld van een sterke vakbondsvertegenwoordiging of een actieve OR en VGW-commissie, bij het (stress)project kan leiden tot grote verschillen in het effect.

'Ik denk wel dat je vrij stellig kunt zijn over positieve effecten als je ervan uitgaat dat het handboek concretiseert wat in de Arbowet als verplichting staat onder artikel 3. Als aan de hand van artikel 3 een stressbeleid in een onderneming wordt gevoerd, en dan heb ik het niet over incidentele acties maar beleid dat van dag tot dag wordt uitgevoerd, dan kun je heel optimistisch zijn.'

Het verschijnen van het Handboek Werkstress is niet de laatste activiteit die valt binnen het stressbeleid van DGA. Dit najaar is een landelijke campagne naar aanleiding van de inwerkingtreding van de laatste fase van de Arbowet van start gegaan. Deze campagne heeft niet zo zeer met het stressbeleid te maken, maar moet als voorloper gezien worden van een

volgend jaar te lanceren stress-campagne.

Van der Poel: 'De eerste campagne is een campagne in de zin van: "Zint het werk niet? Is het ongezond, onveilig? Zeg dat dan!" De campagne appelleert aan het gegeven dat de werknemers zelf het meeste weten van de problemen die ze in het werk tegenkomen, maar ze zijn niet in staat de problemen op te lossen. De boodschap aan de werkgevers is te luisteren naar de werknemers. In die lijn wordt ook de stress-campagne voorbereid. Eerst de intermediairen en arbodeskundigen intensief benaderen en daarna het grote publiek.'

Monique van Blijswijk

* Eind november verschijnt een apart boekje voor werknemers onder de titel 'Werkstress en werknemers', geschreven voor kaderleden van het FNV, de CNV en het MHP en voor diegenen die actief zijn in overlegorganen.