

Werkdruk aanpakken

Dit is een uitgave van de Landelijke Bedienden
Centrale – Nationaal Verbond voor Kaderpersoneel
(aangesloten bij het ACV)
Sudermanstraat 5
2000 Antwerpen

Colofon

Redactie: Renaat Hanssens
Eindredactie: Jan Deceunynck
Cartoons: Paulo
Vormgeving: X-oc
Druk: Agora Printing

D/2007/1022/001

De LBC-NVK draagt geen verantwoordelijkheid
voor de gevolgen die eventuele wijzigingen in de
wetgeving of interpretaties van de informatie uit deze
gids voor ieder individu afzonderlijk kunnen hebben.

www.lbc-nvk.be

Verantwoordelijke uitgever:
Ferre Wyckmans
Sudermanstraat 5
2000 Antwerpen

Uitgave: maart 2007

Werkdruk aanpakken

The background of the image is a solid green color. Overlaid on this green background is a grayscale photograph of a cluttered desk. The desk is covered with various items: several sheets of paper, some of which are crumpled into balls, a pen, and other unidentifiable office supplies. The overall scene suggests a state of disarray or stress, which is the theme of the text 'Werkdruk aanpakken' (Dealing with work pressure).

Inhoud

1. Werkstress of psychosociale belasting	7
1. De ingrijpende gevolgen van werkstress	7
2. Werkstress kost (veel) geld	8
3. Focus op werkstress	9
4. Enkele cijfers	10
5. Oorzaken van werkstress	11
6. Het werkstressmodel van Karasek	14
7. Individuele persoonskenmerken en stress	17
2. Stappenplan voor de aanpak van werkstress	19
1. Een ondersteunend wettelijk kader	19
2. Sectorale aanpak	21
3. Erkenning en bewustwording	23
4. Organisatie van het werkstressproject	25
5. Een grondige analyse	27
5.1 Eenvoudig hanteerbare checklists	27
5.2 Gestandaardiseerde vragenlijsten	27
5.3 Participatieve risicoanalyse	31
6. Maatregelen ter voorkoming van werkstress	32
6.1. Brainstormen	33
6.2. Ordenen en vervolledigen	34
6.3. Weerstanden bij het management	35
6.4. Prioriteiten stellen	36
6.5. Besluiten	37
6.6. Een uitgewerkt projectplan	37
6.7. Uitvoering en (tussentijdse) evaluatie	39
Bijlagen	41
1. Regelgeving: De Wet Welzijn, de Codex Welzijn en CAO 72	41
2. Bij wie kan mijn organisatie terecht voor een werkstressonderzoek?	45
3. Eenvoudig hanteerbare vragenlijsten	48
4. Knelpunten in arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen en mogelijke oplossingen	54
5. Verder lezen?	56

Voorwoord

Hoofdpijn, een gevoel van onbehagen, humeurigheid, verhoogde bloeddruk, slapeloosheid, of andere symptomen van chronische stress, ... steeds meer werknemers hebben er last van. Wanneer het gaat om kortstondige pieken in de werkdruk is er niet meteen iets mis. Als je een interessante baan hebt en leuke collega's wil je wel eens een tandje bijsteken. Heel anders wordt het wanneer de lat permanent zo hoog wordt gelegd, wanneer je werkt met de hete adem van tijdsmeting, productiviteitscijfers of objectieven. "We moeten zo'n hoog rendement halen", luidt het in de bedrijfswereld, "de internationale concurrentie, weet je wel". En zelfs in niet-commerciële sectoren als het onderwijs, de verzorgingssector of de overheid worden werknemers steeds meer als een kostenfactor beschouwd die maximaal moet renderen. Ruimte voor een praatje met een collega of een woord van waardering zijn in zo'n economische benadering een overbodige luxe. In vele ondernemingen en instellingen worden de grenzen van draagkracht en belastbaarheid afgetast. Dat ervaar je als vakbondsafgevaardigde. En dat blijkt ook uit een recente studie van het Hoger Instituut voor de Arbeid. Die detecteert stress, overbelasting door te hoge werkdruk en gebrek aan waardering als de meest dringende en ernstige probleemgebieden op het vlak van kwaliteit van de arbeid. De aanpak van werkstress zou dus met stip vooraan op de agenda moeten staan van al wie zich inlaat met het welzijn van werknemers: de comités voor preventie en bescherming op

het werk, de interne en externe preventiediensten, de overheid, ...

Deze brochure wil jou, vakbonds-militant, een werkinstrument in handen geven waarmee je in het CPBW op een gestructureerde manier het thema werkstress op de agenda kunt zetten. Werkstress aanpakken in de onderneming of op sectorniveau is geen makkelijke opdracht. Dat blijkt uit het verhaal van de sectorale aanpak in de verzekeringssector waarover je verder in deze brochure leest. De eerste stap, de werkgever overtuigen dat zorg voor het welzijn van de werknemers de organisatie of onderneming ten goede komt, vergt soms al engelengeduld. Gelukkig is sinds de afsluiting van CAO 72 in 1999, en dankzij goede vakbondswerking in de ondernemingen, stilaan ook in werkgeverskringen het bewustzijn gegroeid dat de aanpak van werkstress ook voor hen belangrijk is.

In een eerste deel licht de brochure toe wat 'werkstress' behelst en wat er de oorzaken van zijn in de arbeidsorganisatie. Na de sensibilisering en de risicoanalyse moet er een plan van aanpak op punt gesteld worden. Het tweede deel van de brochure biedt daarvoor een praktische leidraad. Stress aanpakken betekent dat er gesleuteld moet worden aan de arbeidsorganisatie en dat vraagt de inzet van alle 'spelers' op de werkvloer: uitvoerend personeel, middenkader en leidinggeven-den. Op zoek naar de bronnen van stress komen we uit bij de klassieke welzijns-

thema's als ergonomie en gezondheidstoelicht, maar ook bij de arbeidsvoorwaarden zoals werkzekerheid, werktijdenregeling en verloning. Thema's die de bevoegdheid van het CPBW overstijgen en dus een goed overleg tussen de militanten van CPBW, OR en vakbondsafvaardiging vergen.

Stress aanpakken betekent een uitdaging van formaat; geslaagde projecten

tonen aan dat we het welzijn van werknemers daadwerkelijk kunnen verbeteren... De moeite dus om ervoor te gaan. Hopelijk kan deze brochure jullie daarbij helpen.

Marijke Persoone
Adjunct algemeen-secretaris LBC-NVK

1 Werkstress of psychosociale belasting

WAAROVER GAAT HET?

Karel is 47 jaar en inspecteur bij een verzekeringsmaatschappij. De maatschappij waarvoor hij werkt is onlangs gefuseerd met een grote buitenlandse maatschappij. Karel kan zijn job behouden maar ziet zijn werkterrein wel verplaatst naar een naburige regio. Hij moet nu eerst elke dag 40 km rijden voor hij kan beginnen aan zijn bezoeken aan agenten en makelaars. Allemaal nieuwe gezichten, want Karel kwam vroeger niet in deze regio. Bovendien moet hij in spoedtempo het hele productgamma van de buitenlandse maatschappij leren kennen. Ook voor de verzekeringsagenten en voor heel wat makelaars zijn veel van die producten nieuw, want ze verkochten tot voor kort alleen maar producten van één van de twee gefuseerde maatschappijen. Dit leidt tot nogal wat fouten en communicatiestoornissen met de hoofdzetel, wat de werkdruk voor de inspecteurs sterk verhoogt.

Opleiding is er voor Karel niet voorzien. Zijn 15 jaar ervaring als inspecteur moeten volstaan. Karel krijgt het hierdoor steeds moeilijker op zijn werk. Zijn directe chef is iemand van de buitenlandse maatschappij, die het zelf niet makkelijk heeft om zich in zijn nieuwe werkomgeving staande te houden.

Door alle problemen kan Karel 's nachts minder goed slapen. Op een morgen wordt hij wakker met hevige pijn in de hartstreek ...

1. De ingrijpende gevolgen van stress

Wanneer werknemers voortdurend geconfronteerd worden met belastende werksituaties, krijgt hun lichaam onvoldoende gelegenheid om te herstellen en een nieuw evenwicht te vinden. De stress maakt hen uiteindelijk ziek. In de literatuur wordt doorgaans onderscheid gemaakt tussen lichamelijke ziekten als gevolg van stress en psychische problemen. Daar tussenin ligt nog een breed gamma van psychosomatische aandoeningen.

Lichamelijke en psychosomatische ziekten

Voortdurende stress kan leiden tot

verhoogde bloeddruk en hart- en vaatziekten. Hierbij spelen natuurlijk ook andere risicofactoren een rol, zoals roken en drinken, ongezonde voedingsgewoonten of gewoon aanleg. Een aantal nefaste leefgewoonten kunnen echter zelf het gevolg van werkstress zijn. Een complex klunen van oorzaken dus.

Stress maakt mensen ook meer vatbaar voor infectieziekten omdat het de weerbaarheid van het lichaam aantast.

Tenslotte is er ook een verband tussen stress en allerlei beroepsgebonden aandoeningen van het bewegingsapparaat. Spier-, pees- en botaandoeningen zijn in Europa momenteel de belangrijkste gezondheidsklachten van werknemers. Door de werk-

druk negeren werknemers het ongemak of de pijnprikkels veroorzaakt door een slechte werkhouding.

In andere gevallen zijn de lichamelijke klachten niet meteen duidelijk te verklaren. Het gaat dan bv. om hoofdpijn of lage rugklachten. Een mogelijke verklaring hiervoor is selectieve waarneming: wanneer er weinig prikkels uit de omgeving komen als men zich verveelt, of wanneer er omgekeerd heel veel prikkels uit de omgeving komen, die men nauwelijks kan verwerken, is er een grotere kans dat men de aandacht gaat richten op de processen die zich in het lichaam afspelen. Dit is niet het geval als er een 'normale' hoeveelheid prikkels aanwezig zijn, die men goed kan verwerken.

Psychische ziekten

Hieronder vallen in de eerste plaats burn-out en depressie. Voorafgaand aan de uitval in het arbeidsproces is er meestal een neerwaartse klachtenspiraal merkbaar: spier-, pees- en botaandoeningen, slaapproblemen, tekort aan energie, een algemeen gevoel van desinteresse en geen plezier meer hebben in het werk. De lange voorgeschiedenis verklaart ook de lange hersteltijd die nodig is voor de werknemer zijn job opnieuw kan opnemen.

2. Werkstress kost (veel) geld

Over de kosten van werkstress bestaan slechts ruwe schattingen. De meeste cijfers brengen slechts de rechtstreekse kosten van werkstress in kaart: de medische kosten, het gewaarborgd loon en de kosten voor de ziekteverzekering. Werkstress veroorzaakt echter ook heel wat onrechtstreekse kosten. Het wegvallen van een



werknemer kan leiden tot onderbezetting en productiestoringen en -fouten, met kwaliteitsverlies tot gevolg. Dit kan verdere (commerciële) gevolgen hebben als het bedrijfsimago hieronder lijdt. Wanneer vervanging gezocht moet worden voor langdurig afwezig, leidt dit tot kosten voor aanwerving, selectie en opleiding.

Verder zijn er nog een heleboel niet-becijferbare kosten die te maken hebben met productie- en kwaliteitsverlies als gevolg van een slecht werkende organisatie: slechte communicatie, werknemers die hun irritatie afwentelen op collega's, tot in uiterste gevallen zelfs sabotage.

Wat dit in cijfers betekent kan zoals gezegd slechts bij ruwe benadering berekend worden. Dr. Swinnen, een voormalig adviserend geneesheer bij de Christelijke Mutualiteiten berekende dat stress de Belgische ziekteverzekering 273 miljoen euro per jaar kost. De SERV komt uit op 2 miljard euro per jaar, door ook de kosten voor het gewaarborgd loon, het remgeld voor medische behandelingen en de (vroegtijdige) brugpensionering mee te rekenen. Werknemers en werkgevers draaien rechtstreeks of via de bijdragen voor de sociale zekerheid op voor deze kosten.

Wat al deze cijfers nog niet weergeven is het menselijk leed van werknemers die door stress hun job verliezen en het gevoel krijgen eerder een last te zijn voor de samenleving, dan een positieve bijdrage te kunnen leveren.

Voor werknemersafgevaardigden zijn er dus redenen genoeg om werkstress in hun bedrijf aan te pakken.

3. Focus op werkstress

'Stress' is een modewoord. Te veel werk, lawaaijige kinderen, verkeersdrukte,... Allemaal veroorzaken ze stress. Ook heel veel gezondheidsperikelen zoals een slechte spijsvertering, slecht slapen, concentratieproblemen,... worden toegeschreven aan stress zonder verdere vragen over de precieze oorzaak. Om stress aan te pakken, zullen we het begrip dus eerst nauwkeurig moeten omschrijven.

Stress ontstaat wanneer iemand niet in staat is, of zich niet in staat acht, om te voldoen aan de eisen die hem of haar gesteld worden. Heel uiteenlopende gebeurtenissen kunnen stress veroorzaken: een examen, een gesprek, een ontmoeting waar veel van afhangt, op tijd ergens moeten geraken in het drukke verkeer, productiedoelstellingen op het werk... Wanneer stress veroorzaakt wordt door werksituaties spreken we van *werkstress*.

De omschrijving die we vinden in CAO nr. 72, sluit hierbij aan. (Werk)stress wordt er gedefinieerd als een *'door een groep van werknemers als negatief ervaren toestand die gepaard gaat met klachten of disfunctioneren in lichamelijk, psychisch en/of sociaal opzicht en die het gevolg is van het feit dat werknemers niet in staat zijn om aan de eisen en verwachtingen die hen vanuit de werksituatie gesteld worden, te voldoen.*

De CAO spreekt van een *'door een groep van werknemers als negatief ervaren toestand'* om aan te geven dat het om een objectief gegeven in de werksituatie gaat en niet om het onvermogen van één of enkele werknemers om een bepaalde arbeidssituatie aan te kunnen.

Natuurlijk zal de ene werknemer anders reageren dan zijn collega in een stressvolle situatie, en het kan best interessant zijn om na te gaan welke persoonskenmerken een rol spelen in het verschillend beleven van een stressvolle situatie. Wie stress echter uitsluitend op deze manier benadert, vergeet de objectieve kant van de zaak: het feit dat bepaalde kenmerken van het werk zelf stress veroorzaken.

Werkdruk en werkstress worden soms door elkaar gebruikt. Om verwarring te voorkomen kan werkstress ook omschreven worden als de lichamelijke en psychische reactie op een te hoge werkdruk. De welzijnswetgeving gebruikt als synoniem voor werkstress *'psychosociale belasting veroorzaakt door het werk'*.

Werkdruk als algemene oorzaak van werkstress kan verder in een aantal deeloorzaken opgedeeld worden. Dan komen we terecht bij diverse *stressoren*, zoals een slechte planning, een lawaaijige of te warme omgeving, te weinig



of slecht onderhouden hulpmiddelen,... Of hierdoor effectief werkstress zal ontstaan hangt deels af van de mogelijkheden van de werknemer om er zelf wat aan te doen. De mogelijkheden om dergelijke problemen zelf op te lossen of te beïnvloeden, worden *regelmogelijkheden* genoemd.

Hoe een werknemer op stressoren reageert hangt af van individuele eigenschappen van de werknemer: leeftijd, ervaring, geslacht, opleidingsniveau, motivatie. Deze individuele eigenschappen bepalen het *verwerkingsvermogen* of de *belastbaarheid* van de werknemer. Hoe sterker dit verwerkingsvermogen is en hoe minder iemand gevoelig is voor stressoren in de werksituatie, hoe langer hij of zij een stressvolle situatie kan uithouden.

Uitdagingen in de job hoeven niet noodzakelijk negatief te zijn. In bepaalde situaties is het goed dat je 'zenuwen op scherp staan'. De stress zorgt er dan via een aantal fysiologische processen voor dat je aandacht en reactievermogen optimaal ingesteld zijn om een bepaalde prestatie te leveren. Zonder een minimumdosis aan stress kun je m.a.w. in zo'n situatie nooit dezelfde prestaties leveren. Denk aan de atleet bij de start van een sprint, de student aan de vooravond van een belangrijk examen, of de chirurg tijdens een ingewikkelde operatie.

De voorbeelden maken echter meteen ook duidelijk dat de periode van verhoogde spanning niet eindeloos kan blijven duren. Is dit wel het geval, dan wordt ons lichaam overvraagd en ontstaan er na verloop van tijd *stressverschijnselen*: ontevredenheid en irritatie, gevoelens van angst, lusteloosheid, afnemende eetlust, verhoogde hartslag en transpireren. Ook gedragsveranderingen zijn mogelijk: opvliegenderheid, roken, drinken,... Meestal

verdwijnen deze verschijnselen weer als we afstand kunnen nemen van de stressvolle situatie en de kans krijgen om te herstellen.

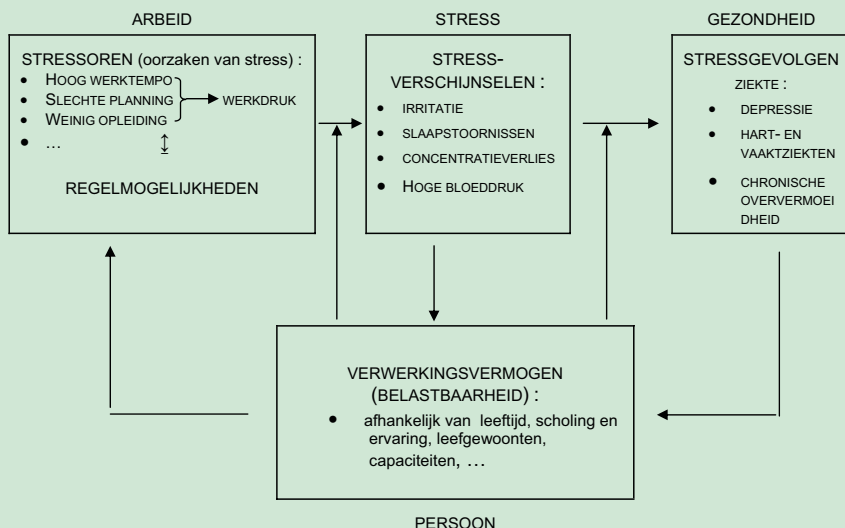
Bij een zeer intensieve of langdurige toestand van stress, of bij een voortdurende herhaling met onvoldoende kans tot herstel, worden de symptomen hardnekkiger en kunnen ze leiden tot ernstige klachten zoals chronische slaapstoornissen. Wanneer de stresssituatie blijft aanhouden kan dit verder leiden tot ziekte en arbeidsongeschiktheid. We spreken dan van *stressgevolgen*. Belangrijk is dat die de belastbaarheid op hun beurt verder ondermijnen: iemand die zich zoveel zorgen over het werk maakt dat hij chronische slaapstoornissen ontwikkelt, zal nog meer in het rood gaan bij nieuwe problemen.

Het geheel van stressoren, stressverschijnselen en stressgevolgen kan in het schema op p.11 samengevat worden.

4. Enkele cijfers

De meest recente gegevens over werkstress op de Vlaamse Arbeidsmarkt vinden we in het uitgebreide Werkbaarheidsonderzoek dat STV Innovatie en Arbeid, een onderzoeksel binnen de SERV, in 2004 uitvoerde. Daaruit leren we dat voor bijna drie op tien Vlaamse werknemers (28,9%) werkstress problematisch is. Voor één derde van deze groep (10,2%) is werkstress zelfs 'acuut problematisch'. In absolute termen kampen 600.000 werknemers met werkstressklachten, 210.000 worden geconfronteerd met acute werkstress. Bij de groep 'bedienden en kaders' – de LBC-NVK achterban dus – liggen de cijfers zelfs nog iets hoger. Daar heeft 30% van de werknemers te maken met problematische werkstress; binnen deze groep heeft één op negen (10,7%) te maken met acute werkstress.

MODEL VOOR ARBEID, STRESS EN GEZONDHEID



Bron : Kompier M., Handboek Werkstress

De bouw (35,7% problematische werkstress), de zakelijke diensten (34,9%) en de financiën (34,4%) springen naar voor als bediendengroepen met het meest werkstressproblemen.

De Europese cijfers liggen in dezelfde orde van grootte. Een bevraging door de Europese Stichting voor de Verbetering van de Levens- en Arbeidsomstandigheden leert dat 28% van de Europese werknemers last heeft van stress; 23% van de werknemers zegt last te hebben van algemene vermoeidheid. 60% van de werknemers moet gedurende minstens een kwart van de werktijd werken onder een zeer hoog werktempo; 26 % moet quasi continu aan een zeer hoog tempo werken. Dit verhoogt stevast de gezondheidsproblemen veroorzaakt door het werk.

5. Oorzaken van werkstress

We vinden oorzaken van werkstress ('stressoren') in de vier aspecten van de arbeidsorganisatie die samen de 'kwaliteit van de arbeid' bepalen: de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden, de arbeidsverhoudingen en de arbeidsinhoud.

ARBEIDSSOMSTANDIGHEDEN

De fysieke arbeidsomstandigheden waaronder werknemers aan de slag zijn, kunnen stress veroorzaken:

- lawaai, trillingen, stof
- aanwezigheid en/of emissies van gevaarlijke producten
- klimaat: temperatuur, luchtvochtigheid, tocht
- verlichting
- ergonomische inrichting van de werkplek



- infectiegevaar
- ontbrekende of slecht functionerende persoonlijke beschermingsmiddelen
- ...

Naast het rechtstreekse gezondheidsrisico, werken deze factoren ook psychisch belastend. Wie moet werken in een omgeving waarin hij zich niet veilig voelt, staat voortdurend onder een zekere spanning die de arbeidstaak extra zwaar maakt. De belastende invloed van lawaai is in medische kringen algemeen aanvaard. Maar ook kleine ergonomische onvolkomenheden belasten de arbeidstaak, zeker als men er voortdurend opnieuw tegenaan botst en weet dat een oplossing mogelijk is. Een voorbeeld is gebruiksonvriendelijke software die onnodig lange manipulaties vergt om bepaalde bewerkingen uit te voeren.

ARBEIDSVOORWAARDEN

Hiertoe behoren:

- de werktijdenregeling
Is er een vaste of flexibele uurregeling? Is er ploegdienst? Zo ja, hoe volgen de shifts elkaar op? Wordt er gepauzeerd op vaste tijdstippen of kan iedere werknemer zelf zijn pauzes bepalen?
- de loopbaanmogelijkheden

Is er loopbaanplanning? Wat zijn de carrièremogelijkheden? Is veranderen van job binnen hetzelfde bedrijf mogelijk?

- de verloning: maandloon en extralegale voorwaarden
- de mogelijkheden om werk en gezin te combineren
Is deeltijdse arbeid mogelijk? Wordt er soepel omgesprongen met vakantiedagen of familiaal verlof in geval van ziekte van een kind, partner of ouder?
- het soort arbeidscontract
Tijdelijk of van onbepaalde duur? Is er werkzekerheid op langere termijn?
- de overuren
Zijn er verplicht te presteren overuren? Worden die behoorlijk vergoed?

ARBEIDSVERHOUDINGEN

Ook bij de arbeidsverhoudingen zijn er heel wat factoren die stress in de hand kunnen werken, of integendeel temperen:

- hoe zijn de relaties tussen collega's: is er een sfeer van concurrentie en competitie of eerder een geest van samenwerking?
- hoe liggen de verhoudingen met de directe chefs en met de bedrijfsleiding? Heerst er een autoritaire leiderschapsstijl of is inspraak en participatie in het beleid mogelijk?
- is er een open communicatie?
- is de werksfeer verzuurd door grensoverschrijdend gedrag (pesterijen, discriminatie, ongewenste intimiteiten, verbaal of fysisch geweld)?

ARBEIDSINHOUD

Uiteraard zijn er ook hier heel wat mogelijke directe bronnen van stress aan te wijzen:

- het werktempo: overal in de Westerse wereld is er een tendens om het werkritme op te drijven. Uit de vijfjaarlijkse enquêtes van de Europese

Stichting voor de Verbetering van de Levens- en Arbeidsomstandigheden blijkt dat het werktempo in de meeste Europese landen vooral tussen 1990 en 1995 sterk werd opgedreven en dat dit hoge tempo sindsdien gehandhaafd bleef. In 2000 had 29% van de werknemers continu te maken met strakke deadlines en 60% moest minstens voor een kwart van de werktijd strakke deadlines hanteren.

- het werkritme opdrijven gebeurt dikwijls door taken heel sterk op te splitsen, zodat werknemers een zeer beperkte job telkens opnieuw moeten herhalen. 45% van de Europese werknemers zegt zo'n kortcyclisch werk te moeten uitvoeren. Voor 44% van de werknemers is er geen mogelijkheid de monotonie van dit kortcyclisch werk te doorbreken omdat er niet voorzien is in jobrotatie.
- een belangrijke bron van stress is de directe confrontatie met klanten. De enquête van de Europese Stichting in 2000, leert ons dat:
 - voor 67% van de werknemers het werkritme afhangt van directe vragen van klanten;

- voor 48% van de werknemers het werkritme afhangt van directe vragen van collega's;
- voor 38% van de werknemers het werkritme afhangt van directe vragen van de baas.
- de informatisering maakt werknemers steeds meer bereikbaar en beschikbaar voor collega's, klanten of de chef. Een e-mail wordt geacht dezelfde dag of liever nog binnen het uur beantwoord te worden, terwijl men het normaal vindt dat een zelfde vraag per brief, slechts binnen één of twee weken beantwoord wordt. Iets analoogs doet zich voor met het mobiele telefoonverkeer. Een gsm van het bedrijf is dikwijls een vergiftigd geschenk, want in ruil wordt permanente beschikbaarheid verwacht, ook 's avonds en in het weekend.
- de laatste jaren werden organisatiestructuren steeds vlakker en slanker. De vereenvoudiging van de hiërarchische structuur, legt een gro-



tere verantwoordelijkheid bij het uitvoerend personeel. Teams fungeren als zelfstandige units die andere afdelingen als klant of leverancier of zelfs als concurrent hebben. Niet altijd heeft men echter alle instrumenten in handen om de verwachtingen te kunnen inlossen, omdat de afhankelijkheid van andere schakels in het productieproces natuurlijk blijft. Ook dit kan stress veroorzaken.

In de slanke ('lean') organisatie zijn alle zogenaamd overbodige functies geschrapt of uitbesteed zodat werknemers bijkomende taken krijgen (bv. onderhoud van de machines waarmee men werkt), waarvoor evenwel geen bijkomende arbeidstijd voorzien is.

Alerte militanten hebben opgemerkt dat bovenstaande oorzaken van werkstress (arbeidsomstandigheden, -inhoud, -verhoudingen en -voorwaarden) eigenlijk alle behoren tot de 'core-business' van de vakbondsmilitant in het CPBW, de OR of de syndicale afvaardiging. Werkstress is dus zeker geen compleet nieuw vakbondsdomein, maar een gecoördineerde aanpak vraagt wel een goede samenwerking tussen alle leden van de ondernemingskern.



Veelal versterken diverse oorzaken elkaar. Werkstress door een lawaaierige omgeving vergroot bijvoorbeeld nog als ook de onderlinge communicatie ondermaats is door scheef gegroeide arbeidsverhoudingen.

Het is belangrijk de eigenlijke oorzaak voor werkstress te detecteren. Slechte arbeidsverhoudingen kunnen ontstaan door een systeem van prestatiebeoordeling waardoor werknemers concurrenten worden wat de bereidheid fnuikt om elkaar bij te springen.

6. Het werkstressmodel van Karasek

In de praktijk komen de oorzaken van werkstress in allerlei combinaties voor. Het al dan niet voorkomen van stressoren kan samengevat worden als de factor 'zwaarte van het werk' of 'werkdruk'. Of een bepaalde situatie aanleiding zal geven tot stress wordt echter niet alleen bepaald door de werkdruk maar ook door de regelmogelijkheden. Dit zijn mogelijkheden die het werk biedt om met stressoren om te gaan (bv. zelf je werkmethode kunnen bepalen, glijdende arbeidstijden, ...) en bepaalde problemen zelf op te lossen. Wie steeds dezelfde taak aan een lopende band moet uitvoeren, waarbij het tempo automatisch en van buiten af bepaald wordt, heeft weinig regelmogelijkheden. Wie daarentegen aan het begin van zijn werkdag een takenpakket krijgt dat hij aan het einde van de dag af moet hebben, heeft een heleboel regelmogelijkheden.

Robert Karasek bouwde zijn model van werkstress op door de twee voornoemde factoren te combineren. Dit levert vier verschillende types van werksituatie op:

Saaie werk is werk met weinig werkdruk en weinig regelmogelijk-

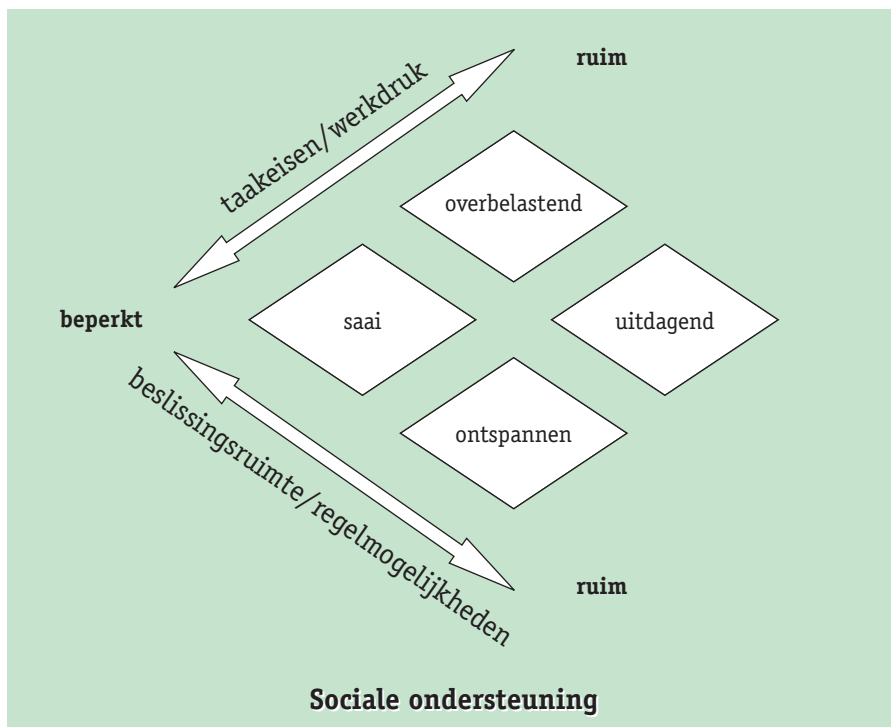


Fig.1: Het werkstressmodel van Karasek

heden. De kassabediende die het parkeergeld int in een weinig gebruikte parkeergarage heeft saai werk. Hij hoeft enkel het te innen bedrag af te lezen op zijn computerscherm en het wisselgeld terug te geven. Hij is daarbij volledig gebonden aan zijn werkplek.

Bij *overbelastend werk* blijven de regelmogelijkheden minimaal maar het werk is wel zwaar. Een voorbeeld zijn de operatoren in een callcenter. Ze dienen een vooraf vastgesteld aantal telefoongesprekken per uur af te werken, met een minimale pauze tussen twee gesprekken in. Het vergt een sterke concentratie om voortdurend over te schakelen naar een andere situatie. We noemen dit kortcyclisch werk. Ze hebben voorts geen enkele

invloed op de voortdurende stroom van oproepen die op hen afkomt en zijn heel sterk werkplekgebonden. Ze hebben dus weinig regelmogelijkheden.

Van *ontspannen werk* is er sprake wanneer er wel veel regelmogelijkheden zijn en de werkdruk laag is. De succesvolle schrijfster die maar om het jaar een nieuw boek moet publiceren heeft een ontspannen werk. Zij bepaalt volledig zelf waar en wanneer zij zich aan het schrijven zet en heeft weinig of geen last van deadlines.

Een politiek journalist bij een dagblad heeft dan weer *uitdagend werk*. Hij heeft ook veel vrijheid om onderwerpen of gesprekspartners uit te kiezen, hij hoeft maar een paar uur per dag op de

redactie te zijn en heeft dus veel regelmogelijkheden. Maar hij moet wel iedere dag tijdig zijn persklare artikels doorsturen. Uitdagend werk is vaak heel stimulerend. Anderzijds bestaat het gevaar van een te sterke identificatie met de job waardoor bv. gezinsleven en vrije tijd in de verdrukking kunnen komen.

Het is dus het samenspel van werkdruk en regelmogelijkheden dat al dan niet tot werkstress zal leiden. Werk mag best uitdagend of complex zijn, de werkdruk mag zelfs (tijdelijk) hoog liggen, als de werknemers maar voldoende mogelijkheden en de nodige autonomie hebben om die uitdagende of veeleisende taak op hun manier aan te pakken.

Later voegde Karasek nog een derde dimensie aan zijn model toe: sociale ondersteuning en waardering. Steun van collega's zorgt niet alleen voor een uitlaatklep om stoom af te blazen in hectische situaties. Het kan ook een daadwerkelijke hulp zijn als men een taak alleen moeilijk de baas kan. Dankzij sociale steun weet men zich ook opgenomen in een groep en stijgt de zelfwaardering.

Het model van Karasek werd uitvoerig getoetst en heeft zijn deugdelijkheid bewezen. Het wijst meteen al een richting aan bij het zoeken naar

preventiemaatregelen. Functies moeten zo omschreven worden dat werknemers voldoende autonomie hebben om taken uit te voeren op een manier die hen het best ligt (als het gewenste resultaat maar bereikt wordt). Ook moeten functies weer 'volledig' gemaakt worden. Dit betekent dat men te sterk opgesplitste taken weer moet samenbrengen en aan één persoon toevertrouwen, zodat deze zicht krijgt op het geheel en voor een deel zelf kan beslissen hoe een taak uitgevoerd wordt. Verder is ook voldoende ondersteuning heel belangrijk. Dit betekent bijvoorbeeld dat men in bepaalde uitvoerende jobs een beroep kan doen op technisch ondersteunend personeel of dat beeldschermwerkers de mogelijkheid hebben om een helpdesk te consulteren bij problemen.

Daarnaast is het ook van belang een algemeen klimaat te creëren dat eerder gericht is op samenwerking dan op onderlinge competitie. Informele waardering van leidinggevend en collega's mag niet uit het oog worden verloren. Voor werknemers is dit even belangrijk om zich goed te voelen op de werkplek, dan een goede verloning. Helaas blijken leidinggevend dit vaak te onderschatten.



Bij het model van Karasek geldt één belangrijke bedenking. Het model zou de indruk kunnen wekken dat werkdruk zeer sterk kan opgedreven worden, als de regelmogelijkheden maar voldoende ruim zijn. Dit is uiteraard niet zo: er is een absolute grens aan de werkdruk. Wie bijvoorbeeld systematisch veel overuren doet, is 'in het rood' aan het werken en zal hiervoor vroeg of laat de rekening gepresenteerd krijgen.

7. Individuele persoonskenmerken en stress

Onze focus op de arbeidsorganisatie betekent niet dat individuele factoren geen rol spelen in het stressverhaal. De belastbaarheid en het verwerkingsvermogen verklaren waarom een zelfde arbeidssituatie bij de ene werknemer wel en bij de andere werknemer geen stress veroorzaakt. In dit verband spreekt men bijvoorbeeld van type-D personen. Dit zijn individuen die eerder introvert zijn en moeilijk hun emoties uiten. Bovendien kunnen ze zich moeilijk ontspannen en zijn ze vlug ongerust. Ze hebben een negatieve kijk op hun omgeving die ze als bedreigend ervaren. Met deze negatieve gevoelens blijven ze in zichzelf opgesloten.

Onderzoek toont aan dat type-D personen veel moeilijker kunnen omgaan met stressvolle situaties dan andere mensen.

Aan het andere eind van het spectrum vinden we personen die uitdagingen actief aanpakken. Dit maakt stresserende situaties al gauw minder onoverkomelijk en veroorzaakt geen opeenstapeling van negatieve gevoelens. Deze personen zullen stress ook vlugger toeschrijven aan anderen (collega's, een leidinggevende) en zichzelf uit de wind zetten.

Een bepaalde aanpak van stress richt zich veelal op deze individuele factor en

wil werknemers leren omgaan met stress. Relaxatietechnieken en andere psychologische methodes moeten werknemers dan helpen op een andere manier met hun werk of met hun omgeving om te gaan, zodat wat eerst onoverkomelijk leek, uiteindelijk toch aangepakt kan worden.

Deze individuele aanpak kan in sommige particuliere situaties ongetwijfeld zijn waarde hebben. Maar vaak is het een uitweg om de eigenlijke oorzaken van werkdruk in de arbeidssituatie niet te moeten aanpakken. Tegen de preventieprincipes van de Wet Welzijn in, wordt zo de mens aangepast aan de werkomstandigheden. Goede preventie betekent net het omgekeerde: de taak en de arbeidsomstandigheden aanpassen aan de werknemer. Dat kan niet zonder in te grijpen in de arbeidssituatie.

Leidinggevend en opperen dikwijls dat werknemers stress meebrengen van thuis. Ook dit is vaak een manier om de problemen in de werkorganisatie niet onder ogen te moeten zien. Uiteraard gaat het er in onze jachtige maatschappij ook thuis soms gejaagd aan toe. Dit sluit echter niet uit dat ook de werksituatie een belangrijke oorzaak van stress kan zijn.



2 Stappenplan voor de aanpak van werkstress

1. Een ondersteunend wettelijk kader

De werkgever heeft niet zomaar de keuze om stress al dan niet aan te pakken. Een hele reeks bepalingen in de welzijnswetgeving *verplichten* hem om een stresspreventiebeleid te voeren. Bovendien bekrachtigt CAO 72 die wettelijke verplichtingen. Daarin engageerden werkgevers zich contractueel om de psychosociale belasting door het werk terug te dringen.

Deze wettelijke verplichting mag voor de werkgevers echter niet de voornaamste reden zijn voor een stresspreventiebeleid in hun organisatie. Hopelijk vertrekken ze vanuit de intrinsieke motivatie dat werknemers recht hebben op werkbare jobs. Dit komt ook de doelstellingen van de organisatie ten goede. Een fatsoenlijke onderneming waar 'maatschappelijk verantwoord ondernemen' meer is dan een holle slogan, is het aan zichzelf verplicht te werken aan het psychosociaal welzijn van haar werknemers.

Toch kan de wettelijke verplichting een aantal werkgevers mee over de streep helpen trekken.

De wetgeving is immers de uitdrukking van de verwachtingen en eisen die de samenleving stelt aan werkgevers. Het gaat om harde verwachtingen, want op de overtreding ervan staan strafsancities...

In dit eerste deel geven we een beknopt overzicht van de regelgeving. Je vindt dit meer uitgebreid terug in bijlage 1.

De Wet Welzijn van 4 augustus 1996

Artikel 4 van de Wet Welzijn duidt 'psychosociale belasting veroorzaakt door het werk' aan als één van de zeven domeinen van het welzijnsbeleid. Het uitgangspunt van elk welzijnsbeleid is de primaire preventie: risico's moeten zoveel mogelijk voorkomen worden. Voor bestrijding van werkstress betekent dit dat het beleid zich moet richten op de stressoorzaken in de werkorganisatie en het personeelsbeleid. Dit heeft absolute voorrang op individuele begeleiding en het 'stressbestendig' maken van medewerkers via psychologische training. Andere preventieprincipes zoals 'de bestrijding van risico's bij de bron' en 'een systeembenadering van preventiebeleid met aandacht voor elementen als techniek, organisatie van het werk, arbeidsomstandigheden en sociale betrekkingen'



betekenen dat een stressbeleid moet uitgaan van een filosofie van risico-evaluatie en een planmatige, en in het globale management van het bedrijf geïntegreerde aanpak.

HET KB WELZIJNSBELEID VAN 27 MAART 1998

In het Koninklijk Besluit van 27 maart 1998 betreffende het beleid inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk wordt het preventiebeleid verder uitgewerkt. Centraal daarin staat het dynamisch risicobeheersingssysteem (DRBS). Dit moet elke werkgever invoeren en is qua concept enigszins te vergelijken met een kwaliteitszorgsysteem.

Fundament van het DRBS is de risicoanalyse. Ook de risico's i.v.m. werkstress moeten hierin aan bod komen. Als de werkgever deze risico's echter 'vergeet' op te nemen of er een aantal over het hoofd ziet, dan hoeft hij daarmee ook verder in het preventiebeleid geen rekening te houden. Het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk zal er dus moeten op toezien dat de risicoanalyse volledig is en dat ook risico's inzake psychosociale arbeidsbelasting opgenomen zijn. Door een wijziging van het KB 'Pesten op het werk' zullen werkgevers binnenkort trouwens expliciet verplicht worden om een risicoanalyse uit te voeren over psychosociale belasting veroorzaakt door het werk.

Eens de risicoanalyse gebeurd is, moeten preventiemaatregelen vastgesteld worden. De risicoanalyse en de preventiemaatregelen vormen een onderdeel van het globaal preventieplan. Hierbij is inspraak van het Comité voorzien: het Comité moet geraadpleegd worden voor de opmaak van het DRBS, het globaal preventieplan en het jaarlijks actieplan dat daaruit voortvloeit.

HET KB INTERNE DIENST PBW VAN 27 MAART 1998 EN HET KB BESCHERMING TEGEN GEWELD, PESTERIJEN EN ON- GEWENST SEKSUEEL GEDRAG OP HET WERK VAN 11 JULI 2002

Voor het uitwerken van een beleid ter voorkoming van psychosociale belasting veroorzaakt door het werk, kan de werkgever een beroep doen op de preventiediensten. De hoofdactor zal evenwel niet de interne preventiedienst zijn, gezien deze meestal niet de nodige deskundigheid in huis heeft. Het KB betreffende de Interne Dienst PBW omschrijft de taak van de interne dienst daarom eerder als ondersteunend.

Als de werkgever toch beslist om de interne preventiedienst in te schakelen, bepaalt het KB van 11 juli 2002 betref-



fende de bescherming tegen geweld, pesten en ongewenst seksueel gedrag op het werk de (zware) opleidingsvereisten van de preventieadviseurs psychosociale aspecten: een academisch diploma in de arbeidspsychologie of arbeidssociologie en een voortgezette opleiding preventiebeleid met een specialisatiemodule 'psychosociale aspecten van het werk' en vijf jaar ervaring in het werkdomein.

De hamvraag voor de interne dienst is evenwel of er sowieso een beroep moet gedaan worden op professionele deskundigen. Dit laat art.14 van het KB Interne Dienst uiteindelijk afhangen van de risicoanalyse en de voorgestelde preventiemaatregelen uit het globaal preventieplan. Enkel voor de preventie van pesten, geweld of ongewenst seksueel gedrag moet er in ieder geval een beroep gedaan worden op een preventieadviseur psychosociale aspecten, zij het dat deze meestal bij de externe dienst gezocht zal worden.

HET KB EXTERNE DIENST PBW VAN 27 MAART 1998

De externe dienst voor preventie en bescherming op het werk, werkt complementair aan de interne dienst. Opdrachten die de interne dienst niet wil, kan of mag uitvoeren, moeten toevertrouwd worden aan een externe dienst. We zagen reeds dat voor de preventie van psychosociale belasting veroorzaakt door het werk een beroep gedaan kan worden op de externe dienst.

De externe dienst zelf moet multidisciplinair samengesteld worden. In de afdeling 'risicobeheersing' werken preventieadviseurs die deskundig zijn op het gebied van arbeidsveiligheid, arbeidsgeneeskunde, ergonomie, bedrijfshygiëne en psychosociale aspecten van de arbeid nauw met elkaar samen.

CAO 72 NAR

In CAO 72 van 30 maart 1999, afgesloten binnen de Nationale Arbeidsraad, engageren de sociale partners zich expliciet om werk te maken van een stresspreventiebeleid.

CAO 72 omschrijft werkstress duidelijk als een probleem met een collectieve dimensie dat in de arbeidsorganisatie aangepakt moet worden. Er wordt daarbij uitdrukkelijk verwezen naar de Welzijnswet en de bijhorende uitvoeringsbesluiten.

Verder heeft CAO 72 het over de risicoanalyse die betrekking moet hebben op de arbeidstaak, -omstandigheden, -voorwaarden en -verhoudingen. De risicoanalyse kan door een bevraging van de werknemers gebeuren. Zowel de ondernemingsraad als het comité PBW moeten bij het stressvoorkomingsbeleid betrokken worden.

2. Een sectorale aanpak: het voorbeeld van de verzekeringssector

Werkstress aanpakken kan vaak best sectoraal. Werkgeversfederaties hebben soms meer oor voor de werknemersverzuimingen dan individuele werkgevers en zijn meer aanspreekbaar voor sectorale CAO-afspraken. Nadat CAO 72 in voege trad, werden in de banksector afspraken gemaakt voor een grootschalig werkstressonderzoek. Ook de vakbonden in de verzekeringssector wilden CAO 72 aangrijpen om het urgente probleem van werkstress aan te pakken.

In het sectorakkoord 1999-2001 in de verzekeringssector werd voorzien in de oprichting van een werkgroep stress om een gelijkaardige wetenschappelijke bevraging over werkstress te laten uitvoeren, zoals in de banksector. Dit ging echter te ver voor de werkgevers, die pleitten voor een aanpak gericht op aanbevelingen

en bewustmaking van de verzekeringsmaatschappijen. Op initiatief van de sociale partners werd dan in alle CPBW's van de sector een 'Code of best practices' opgesteld en besproken. In 2002 werd een synthese hiervan verzonden naar alle CPBW's om te leren uit mekaars ervaringen en verdere maatregelen uit te werken.

In het sectorakkoord van 2003-2004 werd opnieuw voorzien in "de oprichting van een paritaire werkgroep die tot doel heeft een sensibiliseringsbeleid tot stand te brengen i.v.m. stress op het werk, zodat de ondernemingen hun inspanningen verder zetten".

Ondanks de 'Code of best practices' namen de klachten over zware werkdruk en stress alleen maar toe. De vakbondsafgevaardigden hadden niet het gevoel dat er fundamenteel iets veranderde of dat concrete maatregelen genomen werden om de stress te bestrijden. Daarom beslisten LBC-NVK en CNE om zelf een grondig en wetenschappelijk onderbouwd stressonderzoek uit te voeren. Daaruit bleek dat een zeer groot deel van de werknemers voortdurend te kampen heeft met stress die voortkomt uit de zware werkdruk en het geheel van de

werksituatie.

De
resul-

taten van dit onderzoek werden in 2004 bekendgemaakt via een persconferentie. In het PC van de sector werden de resultaten van het onderzoek bezorgd aan de werkgevers. Daar werd beslist om gezamenlijk een 'Forum over Stress' te organiseren waar zowel de werkgevers, consultants, experts terzake als de vakbonden aan het woord kwamen. Bedoeling was te komen tot een eensgezinde visie over de oorzaken en aanpak van stress.

Door de moeilijke sectoronderhandelingen in 2005 vielen verdere initiatieven op sectorvlak stil. Na lang onderhandelen werd uiteindelijk in oktober 2005 een sectorakkoord ondertekend waarin net als in 2003 de stressproblematiek werd opgenomen. De werkgroep stress werd nieuw leven ingeblazen en een nieuwe bevraging polste bij alle maatschappijen uit de sector naar de genomen maatregelen. De antwoorden worden op dit moment verwerkt tot meer concrete en voelbare maatregelen.

Inmiddels zijn de klachten i.v.m. stress echter nog steeds dezelfde. De genomen initiatieven in de verschillende ondernemingen zijn veel te weinig gericht op de oorzaken van stress. De meeste maatregelen zijn niet gericht op stresspreventie, maar leren werknemers hoe ze kunnen omgaan met stress.

Ondanks deze lacunes in de stressaanpak is het positief dat de problematiek inmiddels wordt erkend door de sociale partners. Dat heeft ervoor gezorgd dat het thema niet van de tafel is verdwenen.



Het verhaal van de verzekeringssector leert ons dat:

- een sectorale campagne de gevoeligheid van werkgevers doet toenemen;
- een grondige wetenschappelijke studie een noodzakelijke basis is om veel werkgevers over de streep te halen;
- goede praktijken inspirerend kunnen werken maar vaak ook heel vrijblijvend zijn;
- de aanpak van werkstress steeds maatwerk blijft op ondernemingsniveau.

3. Erkenning en bewustwording

Werkstress aanpakken, betekent sleutelen aan de arbeidsorganisatie van een bedrijf of afdeling. Het spreekt voor zich dat dit maar kan als alle betrokkenen bereid zijn tot veranderingen. Het vergt een klimaat waarin iedereen met een open geest naar mogelijke werkdrukproblemen kijkt. Ieder project start best met dit bewustmakingsproces. Het kan daarbij helpen om in de verschillende fora beknopt informatie te geven over werkstress en de negatieve gevolgen ervan voor de organisatie en de werknemers. Hoe groter het probleem in de organisatie, hoe eenvoudiger het natuurlijk is om de bereidheid te creëren het probleem aan te pakken.

Het is belangrijk dat het initiatief vanaf het begin breed gedragen wordt. Anders kan er angst ontstaan voor een verborgen agenda van de initiatiefnemer. Werknemers kunnen de werkgever ervan verdenken dat deze enkel goodwill wil creëren bij de werknemers; de werkgever kan bang zijn dat de werknemersafgevaardigden enkel argumenten zoeken om een aantal syndicale eisen kracht bij te zetten.

Het CPBW is wettelijk gezien het geëigende orgaan om alle welzijnsproblemen ter sprake te brengen. Bovendien biedt het CPBW het voordeel dat zowel de lei-



ding als de werknemersvertegenwoordigers onmiddellijk betrokken zijn. Maar ook de interne preventieadviseur en de externe dienst PBW kunnen best onmiddellijk betrokken worden bij een werkstressproject.

Afhankelijk van de grootte van het bedrijf kan bepaald worden of de opvolging van het project binnen het CPBW blijft, dan wel of er een aparte projectgroep opgericht wordt, waar naast werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers en de preventiediensten ook bijvoorbeeld de personeelsdienst vertegenwoordigd is.

Om in te schatten hoe groot de werkstressproblematiek is, kan de projectgroep of het CPBW in een eerste fase bijkomende informatie bijeenbrengen. Het gaat om allerlei gegevens die een onderliggend werkstressprobleem aangeven:

- **Ziekteverzuim:** hoe groot is het ziekteverzuim? Is dit groter dan het landelijk gemiddelde (4,88 %) of het

sectorgemiddelde? Wetenschappers schatten dat een derde tot de helft van het ziekteverzuim aan stress toe te schrijven is.

Ook het aantal langdurig afwezig is een belangrijke indicator. Langdurige afwezigheid is immers typisch voor werkstress.

Ziekteverzuimgegevens moeten niet vanuit een wettelijke verplichting aan het CPBW of de OR meegedeeld worden. Ze worden doorgaans wel bijgehouden op de personeelsdienst of het sociaal secretariaat waarbij het bedrijf aangesloten is. In een klimaat van wederzijdse bereidheid om werkstress aan te pakken, zou het evident moeten zijn dat deze gegevens meegedeeld worden.

- **Verloop:** Het personeelsverloop kan bij benadering uit rubriek II B van de sociale balans afgeleid worden door de gepensioneerden, bruggepensioneerden en ontslagenen (rubriek 340, 341 en 342) af te trekken van de werknemers met een

overeenkomst voor een onbepaalde tijd die uitgetreden zijn (rubriek 310). Het saldo zijn de werknemers die zelf ontslag namen. Vervolgens kan men percentsgewijs de verhouding tot het totaal aantal werknemers berekenen. Natuurlijk kan men deze gegevens ook rechtstreeks bij de personeelsdienst opvragen.

- **Productiviteit**

Productienormen en -doelstellingen zijn dikwijls een heel belangrijke stressoorzaak. Onrealistische doelstellingen kunnen best tijdig doorprikt of ter discussie gesteld worden.

Overmatige werkdruk leidt tot kwaliteitsverlies. Cijfers over het aantal geretourneerde producten of over de evolutie van het aantal en soort klachten, zijn een goede indicator van een daling van de kwaliteit van het geleverde werk en van overdreven werkdruk als mogelijke oorzaak.

- **Arbeidsongevallen**

Werkstress is een belangrijke oorzaak van arbeidsongevallen of bijna-ongevallen (incidenten).



De evolutie van de arbeidsongevallen is terug te vinden in het jaarlijkse verslag van de interne dienst PBW.

- **Personeelstevredenheid**

Veel indicatoren van werkstress bereiken de militanten via informele weg. Het gaat dan om klachten van werknemers over de arbeidsorganisatie, het (ondermaats) functioneren van de hiërarchische lijn, toename van spanningen tussen collega's en eventueel pesterijen ... Ook dit zijn belangrijke signalen van werkstress. Op een brede ondernemingskern, waarbij eventueel ook andere personeelsleden met sleutelfuncties uitgenodigd worden, kan dit eventueel meer in kaart gebracht worden

4. Organisatie van het werkstressproject

In de vorige stappen kwam het er op aan de noodzaak van een werkstressproject aan te tonen. Nu volgt de beslissing. De verzamelde gegevens moeten aantonen hoe breed en diepgaand het werkstressproject uitgewerkt moet worden. Verschillende pistes zijn hierbij mogelijk:

- Er zijn geen indicatoren van een veralgemeende hoge werkstress, maar bij het verzamelen kwamen wel enkele organisatorische problemen aan bod, die op een eenvoudige manier verholpen kunnen worden. Besloten wordt om die knelpunten in kaart te brengen en op te lossen. Nadien kan de vraag gesteld worden of een diepgaande analyse nog zinvol is.
- Werkstress situeert zich vooral in een aantal goed af te bakenen afdelingen of personeelsgroepen. Er wordt besloten om daarom te focussen op die afdelingen of groepen.
- Er zijn in heel de organisatie manifeste tekenen van werkstress. Het

werkstressproject gaat verder met een systematische analyse van heel de organisatie.

Nu moet duidelijk afgesproken worden wie de verdere coördinatie van het plan op zich zal nemen. Belangrijk daarbij is het onderscheid tussen één of meerdere uitvoerende coördinatoren (afhankelijk van de bedrijfsgrootte) en een projectgroep die de uitvoering van het stappenplan begeleidt en stuurt.

- De *projectgroep* overlegt over de uitvoering van het verdere stappenplan. De projectcoördinatoren moeten aan deze groep rapporteren. Hier worden de bevragingmethode en de preventiemaatregelen bepaald (zie verder). In kleine en middelgrote ondernemingen kan het CPBW deze functie waarnemen. Er moet evenwel op toegezien worden dat het werkstressproject de agenda van het Comité niet al te veel belast, zodat de andere taken niet in de verdrukking geraken. In grotere ondernemingen kan men daarom beter een afzonderlijke projectgroep oprichten, met een beperkte afvaardiging van de werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers uit het Comité. De projectgroep kan verder aangevuld worden met een aantal andere sleutelfiguren: het hoofd van de interne dienst PBW of de arbeidsgeneesheer of ergonoom van de interne dienst, de personeelsdirecteur, een bedrijfspsycholoog, ... Indien een beroep wordt gedaan op de preventieadviseur psychosociale aspecten van de externe dienst of op andere externe deskundigen, maken die vanzelfsprekend ook deel uit van deze projectgroep. De projectgroep rapporteert over de vooruitgang van het project aan het Comité PBW.

- De *coördinator* is de verantwoordelijke voor de uitvoering van het stappenplan en tegelijk de 'bewaker' van heel het proces. Hij ziet bijvoorbeeld toe op het goede verloop van een eventuele personeelsenquête en volgt de implementatie van de preventiemaatregelen op. Hij zit eventueel de bijeenkomsten van de projectgroep voor. De interne preventieadviseur, een lid van de directie of een leidinggevende van de personeelsdienst kunnen deze functie op zich nemen.

Externe deskundigen

De meeste bedrijven hebben niet alle deskundigheid in huis om een stappenplan tegen werkstress helemaal zelf tot een goed einde te brengen. Deskundigheid inhuren is dan een aangewezen piste. Een voor de hand liggende partner is dan de externe dienst PBW. De meeste externe diensten hebben een team van preventieadviseurs psychosociale aspecten die zich toelagen op werkstress. Deze ondersteuning is evenwel

meestal niet voorzien in het contract van bedrijven met deze externe dienst. Er zal dus een afzonderlijk contract nodig zijn.

Ook andere consultingbedrijven en sommige universiteiten voorzien in professionele ondersteuning bij een werkstressproject.

De rol van de externe deskundige kan divers zijn:

- De externe deskundige kan aange trokken worden om één welbepaald onderdeel uit te voeren, bijvoorbeeld de probleemanalyse of onderdelen daaruit;
- Hij kan ingeschakeld worden als *adviseur* in de projectgroep. Hij helpt bij de interpretatie van de enquêteresultaten en bij de selectie van preventiemaatregelen. Omdat hij geen deel uitmaakt van de organisatie kan hij objectief en neutraal optreden;
- Hij kan ook ingeschakeld worden als *projectcoördinator*. Dan leidt hij het hele proces. Nadeel hierbij is dat de organisatie het proces uit handen geeft aan iemand die de organisatie maar van op afstand kent en er weinig verantwoordelijkheid draagt. Het is daarom belangrijk dat het management op het einde van het afgelegde traject weer op de voorgrond treedt en zich achter de genomen beslissingen schaaft.



5. Een grondige analyse

Voor een analyse van werkdressproblemen zijn er heel wat instrumenten ontwikkeld. Grosso modo kunnen we een onderscheid maken tussen instrumenten die 'leken' (bijvoorbeeld militanten) zelf kunnen hanteren en analysetechnieken die ontworpen zijn voor professionals. Afhankelijk van de diepgang en de grootte van het werkdressonderzoek, wordt gekozen voor één of meer van onderstaande instrumenten. Uitgebreidere info over meetinstrumenten voor werkdress vind je in de brochure 'Methoden en instrumenten voor een ergonomische en psychosociale analyse', van de Federale Overheidsdienst WASO. Je kan de brochure downloaden op www.werk.belgie.be.

5.1. Eenvoudige hanteerbare checklists

Checklists Handboek Werkstress

Deze checklists peilen naar mogelijke knelpunten in de *arbeidsinhoud* (bv. monotoon werk, werkmethode, tijdsdruk, arbeidsorganisatie, ondersteuning), in de *arbeidsomstandigheden* (bv. verlichting, geluidsniveau, chemische of biologische agentia), in de *arbeidsvoorwaarden* (bv. verloning, tijdelijke contracten en uitzendkrachten, loopbaanmogelijkheden, verlofplanning) en tenslotte in de *arbeidsverhoudingen* (bv. inspraak, werksfeer, discriminatie, ongewenste intimiteiten)

Info: zie bijlage 3

Vragenlijst Onderzoek Ervaren gezondheid (VOEG)

Deze vragenlijst peilt in 21 vragen naar psychosomatische klachten die betrekking hebben op o.m. hartkloppingen, vermoeidheid, hoofdpijn, duizeligheid, lusteloosheid, kortademigheid en slaperigheid. Elke vraag moet met 'ja' of 'neen' beantwoord worden. De klachten worden opgeteld en het klachtenniveau kan in-



tern vergeleken worden tussen functies en afdelingen onderling, of er kan ook vergeleken worden met externe vergelijkingsgroepen. De onderzochte groep werknemers moet wel minimaal 10, maar liefst meer dan 15 personen tellen.

De gemiddelde score op de VOEG is voor Nederlandse werknemers in administratieve functies 2,0 (standaarddeviatie – een maat voor spreiding rond het gemiddelde – is 2,7) De gemiddelde score voor Nederlandse werknemers in ambachtelijke en industriële functies is 2,7 (standaarddeviatie 3,3).

Een nadeel van de VOEG is dat de vragenlijst enkel symptomen of gevolgen van werkdress in kaart brengt, maar niets aan het licht brengt over de oorzaken.

Info: Kompier en Marcelissen, Handboek werkdress, Amsterdam, 1995, p.193 – zie ook bijlage 3 voor de vragenlijst

5.2. Gestandaardiseerde vragenlijsten

Naast de eenvoudig hanteerbare checklists bestaan er ook een aantal vragenlijstmethodes om werkdress in kaart te brengen. Gestandaardiseerde vragenlijsten zijn onderbouwd door voorafgaand



grondig wetenschappelijk onderzoek, waarbij de betrouwbaarheid getest wordt. Een vragenlijst is betrouwbaar als ze meet wat ze beweert te meten. Daarom worden over hetzelfde onderwerp meerdere vragen gesteld. Een onderwerp (bv. 'fysieke belasting') via verschillende vragen in kaart brengen, geeft een correcter beeld van dit onderwerp. Het meetinstrument wordt dus a.h.w. geijkt. Dat maakt de vragenlijst geschikt voor grootschalige enquêtes. De vragenlijsten zijn bijna altijd eigendom van een onderzoeksinstelling die het alleenrecht op het gebruik van de vragenlijst bezit. Onderzoek met een vragenlijst wordt interessant wanneer de onderzoeksinstelling een referentiebestand kan opbouwen, waarin de resultaten van meerdere duizenden bevragingen verzameld worden. Door de resultaten van één bedrijf of organisatie te vergelijken met dat referentiebestand, kan de ernst van knelpunten beter ingeschat worden. Het gaat daarbij om knelpunten op het niveau van de organisatie of van een afdeling, niet om individuele problemen van afzonderlijke werknemers.

Om de responsgraad te verhogen, is het belangrijk dat het opzet van de bevraging duidelijk is voor de werknemers. Ook het vertrouwelijke karakter van de bevraging moet gegarandeerd worden.

Op de 'stressmarkt' zijn er heel veel vragenlijstinstrumenten ontwikkeld. Tus-

sen het koren zit ook heel wat kaf: grote ondernemingen ontwikkelen bijvoorbeeld dikwijls zelf vragenlijsten in het kader van tevredenheidsonderzoeken, die lijken op de hierna besproken instrumenten, omdat ze gedeeltelijk dezelfde items bevragen. Deze tevredenheidsonderzoeken kunnen echter nooit de basis vormen voor de door CAO 72 vereiste diagnose van de psychosociale belasting door het werk, omdat ze een wetenschappelijke onderbouw missen en omdat vergelijking met resultaten van buiten de onderneming niet mogelijk is.

De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA)

Dit instrument om psychosociale arbeidsbelasting en werkstress te meten werd ontwikkeld door de Nederlander Marc van Veldhoven in nauwe samenwerking met Prof. dr. Theo Meijman.

Van Veldhoven definieert psychosociale arbeidsbelasting als 'de verzameling van aspecten van arbeidsinhoud en arbeidssituatie (= arbeidsverhoudingen, -omstandigheden en -voorwaarden) die op het cognitieve, motivationele en emotionele vlak invloed uitoefenen.' Het is dus in feite een verzamelterm voor de diverse mogelijke stressbronnen.

Naast de oorzaken van stress meet de VBBA ook de werkstress zelf, door de werknemers te bevragen over symptomen van werkstress.

Omdat de VBBA één van de meest recent ontwikkelde meetinstrumenten is, gebaseerd op 50 bestaande meetinstrumenten op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting en werkstress, is ze ook één van de beste en meest volledige instrumenten.

In België wordt het instrument verdeeld door Quest, in samenwerking met DIOVA (onderzoeksinstituut verbonden

aan de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg). In het Belgisch referentiebestand zijn meer dan 30.000 ingevulde vragenlijsten verwerkt.

Info: www.questeurope.com en DIOVA, Eendrachtstraat 60, 1050 Brussel, tel. 02/511 81 55

De Quick Scan Werkdruk 3.0 (QSW 3.0)

Dit onderzoeksinstrument in de vorm van een softwarepakket werd ontwikkeld door FNV Bondgenoten en softwarebedrijf Humatix. De vragenlijst die er de basis van vormt, is een ingekorte en afgeleide variant van de VBBA.

Met de Quick Scan Werkdruk 3.0 kan een globaal beeld geschetst worden van de ervaren werkdruk bij werknemers in een onderneming of organisatie.

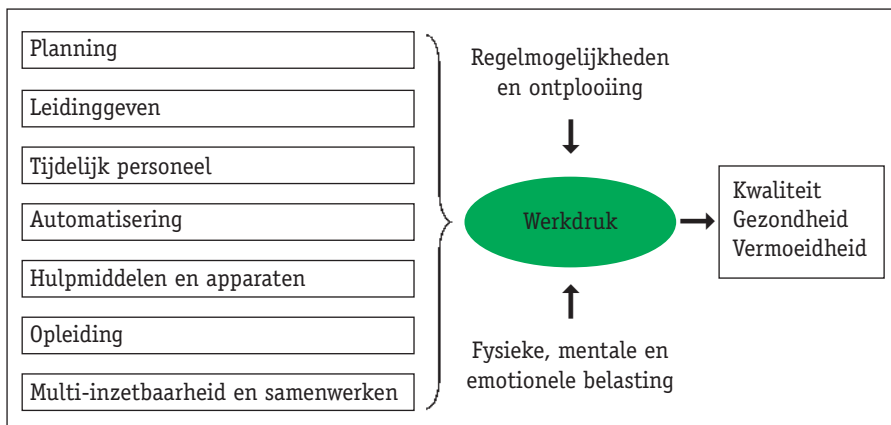
De QSW 3.0 kan via verschillende kanalen gebruikt worden. De werknemers kunnen de vragenlijst op een beveiligde webstek van het internet invullen. De QSW 3.0 kan ook op een bedrijfsintranet geïnstalleerd worden. Tenslotte is er ook een CD-ROM versie die op een individuele PC geïnstalleerd kan worden. De vragenlijsten zelf worden dan op papier of diskette verspreid of rechtstreeks beantwoord op deze PC.

Gezien de CD-Rom-versie van de QSW 3.0 maximaal 350 antwoordlijsten kan verwerken is het instrument, bij een verwachte responsgraad van max. 70 %, geschikt voor middelgrote ondernemingen tot \pm 500 werknemers.

De rapportage gebeurt automatisch door de software, na het inbrengen van de antwoorden. Van ieder onderzoek wordt een rapport gegenereerd, waarin eerst de resultaten besproken worden voor de organisatie als geheel en vervolgens per afdeling en per functiegroep. Er wordt stilgestaan bij:

- werkdruk zelf, fysieke, mentale en emotionele belasting
- factoren die werkdruk beheersbaar maken: regelmogelijkheden en ontplooiingskansen
- gevolgen van werkdruk: gezondheid, vermoeidheid en kwaliteit van het geleverde werk
- oorzaken van werkdruk: planning, leidinggeven, tijdelijk personeel, automatisering, hulpmiddelen en apparaten, opleiding en tenslotte multi-inzetbaarheid en samenwerken

Het onderzoek vertrekt daarbij van onderstaand oorzaak en gevolg-model:



LBC-NVK stelt zijn militanten de QSW 3.0 gratis ter beschikking. De vragenlijst werd hiertoe aangepast aan de karakteristieken van de Vlaamse arbeidsmarkt.

In bijlage 2 vind je een afsprakenkader voor het gebruik van de QSW 3.0. Meer info vind je ook op het militantengedeelte van de LBC-NVK website: http://lbc-nvk.acv-online.acv-csc.intranet/Syndicale_actie

De S-ISW en de C-ISW Online

Dit instrument is ontwikkeld door ISWLimits, een spin-off van de KULeuven die advies verleent inzake psychosociaal welzijn, geweld en pesten op het werk. De S-ISW (Short Inventory on Stress and Well-being) is een beknopt instrument dat snel en efficiënt psychosociale en organisatorische risicofactoren opspoort en hun effect op welzijn, motivatie en ongewenst gedrag nagaat. Daarnaast meet deze vragenlijst de arbeidstevredenheid bij de werknemers. De S-ISW Online wordt volledig online afgenomen en automatisch verwerkt. Deze vragenlijst wordt gratis aangeboden zolang de overheidssubsidiëring verzekerd is.

De S-ISW Online kan zowel voor grote als kleine organisaties (minimum 20 medewerkers) dienstig zijn. Dit instrument is aangewezen indien alle medewerkers vlot toegang hebben tot het internet en een eigen mailadres bezitten.

De inhoud van de S-ISW is flexibel en laat gemakkelijk toe om extra vragen te stellen over bv. veiligheid, verzuim, gezondheidsgerelateerd gedrag, leiderschap of ergonomie van de werkplek. De S-ISW kan ook snel verwerkt worden. De resultaten worden aangeboden met benchmarkgegevens en op een korte, inzichtelijke manier voorgesteld. De vragenlijst is op papier en online beschikbaar in het Nederlands, Engels, Frans en Duits.

Van de S-ISW bestaat ook een uitgebreidere variant, de C-ISW (Complete Inventory on Stress and Well-being). Deze vragenlijst meet meer verfijnd de psychosociale en organisatorische risicofactoren in de arbeidssituatie en hun gevolgen voor het welzijn van de werknemers. De C-ISW is aangewezen voor organisaties die de welzijnsrisico's nog grondiger willen evalueren en uitsplitsen over deelaspecten. De C-ISW is vooral interessant voor organisaties vanaf 100 werknemers.

ISWLimits biedt hiernaast nog instrumenten aan voor het detecteren van pesten en geweld op het werk.

Meer info: www.iswlimits.be

DE WOCCQ (Working Conditions and Control Questionnaire)

Deze vragenlijstmethode werd ontwikkeld door de dienst voor Arbeids- en Bedrijfspsychologie van de Universiteit van Luik en omvat drie vragenlijsten:

- een rechtstreekse meting van de stress die de respondenten de laatste 4 of 5 dagen hebben ervaren;
- een lijst met 80 vragen m.b.t. de concrete werksituatie. Hiermee wordt het controleniveau over 6 dimensies van het werk gemeten (de beschikbare hulpmiddelen, het beheer van de taak, de risico's, de werkplanning, het beheer van de tijd, de toekomst);
- een lijst van problemsituaties: de werknemer moet drie typische arbeidsituaties beschrijven die voor hem een bron van stress zijn en waaraan hij een graad en een frequentie van stress moet koppelen.

De WOCCQ is een flexibel inzetbaar instrument waaraan thema's kunnen toegevoegd of weggelaten worden naargelang de eigenheid van de organisatie.

Meer info: www.wocccq.be

DE SIMPH (Short Inventory Monitoring Psychosocial Hazards)

Dit instrument werd ontwikkeld door DIOVA (Directie voor het Onderzoek van de Arbeidsomstandigheden van de FOD WASO) voor de externe diensten PBW. O.m. IKMO, Attentia en MSR-Famedi hebben de intentie om de SIMPH te gebruiken.

De vragenlijst focust volledig op psychosociale belasting en de directe oorzaken hiervan. Het ruimere arbeidsorganisatorische kader van bv. de Quick Scan Werkdruk vinden we in de SIMPH minder terug.

De SIMPH zal gebruikt worden in het kader van het arbeidsgeneeskundig onderzoek. De werknemer die op onderzoek gaat, kan de vragenlijst online invullen in de wachtzaal. Door de link met het referentiebestand van de VBBA worden de antwoorden onmiddellijk verwerkt zodat de resultaten direct beschikbaar zijn. Zo kan de arbeidsgeneesheer zich onmiddellijk een beeld vormen van de psychosociale belasting bij de onderzochte werknemer en kan hij eventuele gezondheidsproblemen beter situeren. De anonimiteit wordt gegarandeerd door de geheimhoudingsplicht van de arbeidsgeneesheer.

De SIMPH werkt met volgende oorzakelijke variabelen van psychosociale belasting:

- Werktempo
- Ernst belasting
- Leermogelijkheden
- Vaardigheidsbenutting
- Rolambiguiteit
- Rolconflicten
- Participatie (aan beslissingsproces)
- Jobautonomie

De uitkomstvariabelen zijn plezier in het werk en herstelbehoefte. Dit laatste item is vergelijkbaar met het centrale item 'werkdruk' in de Quick Scan Werkdruk)

Het instrument is zeer handig voor stress-monitoring. Bij een nieuw arbeidsgeneeskundig onderzoek kan de impact van preventiemaatregelen eenvoudig onderzocht worden door de vragenlijst opnieuw in te vullen.

Indien voldoende werknemers van één afdeling of het hele bedrijf de vragenlijst ingevuld hebben, is een bedrijfsrapport mogelijk.

Nadeel van de SIMPH is dat, door het gebruik in het kader van het arbeidsgeneeskundig onderzoek, de werknemers voor wie de gezondheidsbeoordeling niet verplicht is, niet worden bevraagd. Daardoor is het weinig waarschijnlijk dat de SIMPH veel bedrijfsrapporten zal opleveren die een basis vormen voor collectief overleg over aanpak van werkstress in het comité PBW en de ondernemingsraad.

5.3. Participatieve risicoanalyse

Participatieve risicoanalyse is een methodiek die o.m. toegepast wordt door Prevent, een organisatie voor de bevordering van het welzijn op het werk. Het is een manier om risico's te inventariseren en analyseren waarbij men oog heeft voor zowel de werknemer als zijn arbeidstaak en voor de interactie tussen beide. De methode vindt zijn oorsprong in de ergonomische benadering van risico's, maar wordt ook toegepast voor het meer omvattende domein van psychosociale arbeidsbelasting. Door de aandacht voor de effecten van het werk op de werknemer, wordt de subjectieve beleving van de arbeid centraal gesteld.

In de praktijk vertrekt het onderzoek van een vragenlijst over bijvoorbeeld arbeidseisen, regelmogelijkheden en sociale ondersteuning. De respondent moet zelf de mate van hinder aanstippen en kan ook aanduiden wat de hinder veroorzaakt

en welke mogelijkheden er zijn om de hinder op te lossen.

De bevindingen van de participatieve risicoanalyse kunnen op een eenvoudige manier besproken worden. Mogelijke oplossingen worden onmiddellijk op hun waarde getaxeerd.

Voor het welslagen van een participatieve risicoanalyse heeft de deskundige die het proces begeleidt een cruciale rol. Indien in de onderzochte afdeling voldoende vertrouwen aanwezig is, kan die deskundige binnen de organisatie gezocht worden. In de meeste gevallen zal een externe deskundige echter de voorkeur verdienen. Deze moet zich immers voldoende kunnen distantiëren van de interpersoonlijke relaties in de onderzochte groep.

Verdere info: www.prevent.be

Als de werkstressanalyse goed is uitgevoerd, krijgt de projectwerkgroep een compleet beeld van de stressbronnen in de diverse geledingen van de organisatie. De resultaten van de werkstressanalyse worden best duidelijk gecommuniceerd. Voor de werknemers kan dit bijvoorbeeld via het personeelsblad of het bedrijfsintranet. In het Comité PBW is een uitvoerige bespreking door de deskundige die het rapport schreef aangewezen.



Nu volgt de cruciale stap van analyse naar aanpak. De ervaring leert dat veel organisaties blijven steken in de analysefase. Dat is jammer, want dan loopt het werkstressproject op een sisser af. De geïnvesteerde tijd en financiële middelen leveren niets op en de werknemers en het middenkader blijven met een hoop niet-ingeloste verwachtingen zitten.

6. Maatregelen ter voorkoming van werkstress

Het model voor werkstress uit deel 1 van deze brochure, leert dat knelpunten i.v.m. werkdruk op twee manieren aangepakt kunnen worden. De *individuele aanpak* probeert de copingstijl van de werknemer te verbeteren of de belastbaarheid te verhogen. Dit kan bijvoorbeeld door cursussen assertiviteit, communicatie of leiding geven aan te bieden aan werknemers die de neiging hebben zichzelf voor alle problemen de schuld te geven en zo een negatief zelfbeeld opbouwen. De belastbaarheid van de werknemers verhogen kan door relaxatietechnieken of time management aan te leren, en door de fysieke conditie van de werknemer te verbeteren. Voor deze individuele aanpak bestaat op de markt een heel uiteenlopend aanbod: cursussen sofrologie (wetenschappelijke methode om een harmonisch bewustzijn na te streven) of meditatie- en ontspanningstechnieken, bedrijfsfitness, enz...

De individuele aanpak is ongetwijfeld waardevol in gevallen waarin individuele werknemers dreigen kopje onder te gaan en externe begeleiding nodig hebben om terug vat te krijgen op hun functioneren. Zeker in situaties waarin privé-problemen het functioneren extra belasten, kan tijdige ondersteuning voorkomen dat een situatie volledig verziekt.

Toch zijn er bij de individuele aanpak twee belangrijke kanttekeningen te maken. Vooreerst kan dit een makkelijke manier zijn om niet fundamenteeler te moeten ingrijpen in de arbeidsorganisatie zelf. Een werknemer die slecht functioneert of uitvalt omwille van werkstress, wijst vaak ook op structurele tekortkomingen in de organisatie. De zieke werknemer kunnen we vergelijken met de kanarie die in de mijnen werd meegenomen om de aanwezigheid van mijngas te signaleren. Dit signaal slecht interpreteren, kan desastreuze gevolgen hebben ...

Ten tweede is deze individuele aanpak soms een manier om toch maar het onderste uit de kan te halen op het vlak van productiviteit. De grenzen van de belastbaarheid worden hiermee voortdurend verkend. Ondernemingen die enkel deze individuele aanpak voorstaan, stellen zich enkel de vraag hoe ze het maximum uit hun werknemers kunnen halen en hebben geen oog voor hun familiaal en sociaal leven buiten de onderneming.

Als vakbond leggen wij vooral de nadruk op de *collectieve aanpak* van werkstressproblemen en de oorzaken van psychosociale belasting in de arbeidsorganisatie. Deze meer structurele benadering pakt de werkstressproblemen dichter bij de bron aan en sluit zo nauw aan bij de algemene preventiebeginselen van de Wet Welzijn op het werk (art. 5 §1).

In dit hoofdstuk bekijken we hoe de zoektocht naar goede preventiemaatregelen op een systematische manier aangepakt kan worden¹. De analysefase geeft in veel gevallen al een richting aan voor mogelijke preventiemaatregelen. Als een verouderde heftruck het ongevallenrisico doet toene-

men, ligt een preventiemaatregel voor de hand: een onderhoudsbeurt voor de heftruck of de aanschaf van een nieuwe voertuig. Voor onthaalbedienden die overbelast raken door frequente verbale agressie, kan een opleiding 'omgang met lastige klanten' de werkdruk helpen verminderen.

In andere gevallen zullen maatregelen minder evident zijn. De hierna beschreven procedure is een goede manier om op een systematische manier antwoord te bieden op de geanalyseerde knelpunten.

6.1. Brainstormen

In een eerste fase worden alle mogelijke wijzen om iets te doen aan de opgespoorde knelpunten opgesomd. Belangrijk in deze fase is dat er geen 'goede' of 'slechte' ideeën zijn. Of een idee realiseerbaar is in de organisatie, speelt in deze fase dus geen rol. De basis vanwaar men vertrekt, is natuurlijk de analyse van de werkdrukproblemen. De voornaamste conclusies uit het rapport kunnen vooraf best nog eens voorgesteld worden.

Er zijn verschillende methodes voor de brainstorm in de projectgroep:

- Iedereen mag preventiemaatregelen voorstellen die iemand noteert op een flip-chart;
- De voorstellen worden op kleefbriefjes genoteerd en daarna op een groot bord gekleefd. Nadien kunnen nog briefjes toegevoegd worden;
- Een *vierkleurenaanpak* kan helpen om het zoeken naar oplossingen zo breed mogelijk open te trekken. Op rode kleefbriefjes worden oplossingen genoteerd die vooral bij het personeelslid liggen (wat hij er zelf aan kan doen). Op gele briefjes komen de oplossingen die men als team (afdeling, personeelsgroep, shift,...) kan

¹) We volgen hierbij een methodiek uit Pennock H. en Brouwer E., *Werkdruk. Van plan van aanpak tot implementatie*, p. 45 e.v.

realiseren. Blauw is bestemd voor oplossingen die de directie moet doorvoeren en groen voor oplossingen in de organisatie(cultuur), waarbij men de indruk heeft er zelf weinig vat op te hebben. Iedereen krijgt voldoende tijd om oplossingen te noteren. Nadien worden alle kleefbriefjes verzameld en per kleur op een bord gehangen.

Bij het brainstormen gelden enkele basisregels:

- Formuleer zoveel mogelijk ideeën. De afweging gebeurt pas later;
- Ook ogenschijnlijk niet realistische oplossingen zijn welkom. Deze kunnen immers andere deelnemers op het spoor zetten naar meer haalbare voorstellen;
- Iedereen krijgt de kans om zijn inbreng te doen;
- Er is een neutrale gespreksleider.

6.2. Ordenen en vervullen

De veelheid van ideeën moet nu geordend worden, zodat het kiezen van maatregelen en het stellen van prioriteiten makkelijker wordt. Door te ordenen kan de projectgroep ook vaststellen of er knelpunten zijn waarvoor nog geen oplossing bedacht werd. De projectgroep kan de lijst van mogelijke oplossingen dan nog aanvullen.

De ordening van maatregelen kan op verschillende manieren gebeuren, afhankelijk van de omvang van de organisatie en de werkdrukproblematiek. We bespreken enkele mogelijkheden.

Ordening per knelpunt

Bij ieder knelpunt uit de analyse van de psychosociale belasting worden de bijhorende oplossingen gerangschikt. Dit is een eenvoudige manier van werken die tegelijk volledigheid garandeert bij het

zoeken naar oplossingen, want eventuele lacunes (knelpunten waarvoor nog geen oplossingen bedacht werden) springen zo duidelijk in het oog.

Ordening volgens het vierluik 'arbeidsomstandigheden, arbeidsinhoud, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen'.

Deze ordeningsmethode² sluit aan bij de risicoanalyse aan de hand van de checklist stressbronnen (zie bijlage 3), maar is tevens hanteerbaar bij andere vormen van risicoanalyse. De checklist stressbronnen kan beschouwd worden als een opsomming van mogelijke stressoren.

Stressoren die te maken hebben met *arbeidsinhoud* zijn bijvoorbeeld: te hoog werktempo, te moeilijk werk, te weinig of te eenvoudig werk, kortcyclisch werk, tegenstrijdige of onduidelijke taakeisen, te veel verantwoordelijkheid,... Het stressmodel van Karasek (zie deel 1) geeft een richting aan voor het zoeken naar oplossingen i.v.m. de arbeidsinhoud. In het model duiken problemen met de arbeidsinhoud op, als de taakinhoud heel ruim is terwijl de beslissingsmogelijkheden of de regelruimte beperkt is (overbelastend werk), of als de taakinhoud beperkt is met eveneens weinig regelruimte (saai werk). Oplossingen kunnen er dan in bestaan de functie vollediger te maken door bijvoorbeeld organiserende taken bij de functieomschrijving te voegen, de hoeveelheid kortcyclische taken te verminderen, de autonomie te vergroten of de contactmogelijkheden te verbeteren, waardoor de sociale ondersteuning meer kansen krijgt.

Op dezelfde manier kunnen oplossingen voor knelpunten i.v.m. arbeidsomstandigheden, -voorwaarden, en -verhoudingen geordend worden.

²) Zie *Kompier M.A.J. en Marcelissen F.H.G., Handboek werkstress, p. 92 e.v.*

In bijlage 4 vind je een voorbeeld van een ordening volgens het vierluik. De opgesomde maatregelen zijn algemeen geformuleerd, maar geven ook meteen een goede aanwijzing voor het zoeken van concrete oplossingen voor werkstress waarvan de bron duidelijk aanwijsbaar is. De vertaalslag naar een reële ondernemingssituatie blijft vanzelfsprekend maatwerk...

Ordering naar niveau: werkpost, afdeling, organisatie

Sommige knelpunten moeten individueel opgelost worden: een opleiding voor één bepaalde functie, een betere leiderschapsstijl, ergonomische aanpassingen van de werkpost,... Andere knelpunten situeren zich eerder op het niveau van de afdeling of de gehele organisatie. Enkel de leiding van het team of het topmanagement kan in dit geval beslissen over de inzet van mensen en middelen om aan de knelpunten iets te doen.

Het is belangrijk oplossingen te kiezen die een goede mix vormen van maatregelen op deze drie niveaus. Een loutere keuze voor individuele oplossingen, stelt de arbeidsorganisatie zelf niet in vraag, maar schaaft vooral aan het onvoldoende functioneren van individuele

werknemers. Door bijvoorbeeld cursussen stressbeheersing en relaxatie of individuele medische begeleiding aan te bieden, kan men werknemers beter wapenen om het hoofd boven water te houden in een hectische organisatie, zonder zich af te vragen wat er structureel fout loopt.

6.3. Weerstanden bij het management

De ervaring leert dat het aanpakken van werkdruk heel erg bedreigend kan zijn voor het management³. De bedrijfsleiding van ondernemingen die deel uitmaken van grotere groepen wordt permanent opgejaagd om vooropgestelde rendabiliteitsdoelstellingen te halen. Herstructurering, 'downsizing' (meer doen met minder werknemers), outsourcing, ... zijn het gevolg. In veel gevallen is de toename van werkdruk te herleiden tot dit fenomeen. Managers komen en gaan op korte termijn en voeren beslissingen door zonder het bedrijf voldoende te kennen, met alle nefaste gevolgen van dien. Wanneer de analyse van de werkdruk de vinger op deze wonde legt, leidt dit vaak tot een egelstelling bij managers. Ze schrijven de schuld voor de mank lopende orga-

³) Zie Vrooland V. en Wilders M., *Werkdruk voor ondernemingsraden. Succes en faalfactoren*, p. 62 e.v.



nisatie toe aan factoren die niet ter zake zijn. Iedereen wijst naar elkaar en alle partijen praten langs elkaar heen.

In die omstandigheden zal elk project een stille dood sterven. Dat kan door vertragsmaneuvers via bijkomende studies of door het project te laten verstikken in andere veranderingsprojecten die zo alles modeloos compliceren. Of door overloos te palaveren zonder ooit taken, doelstellingen en verantwoordelijkheden vast te leggen. Zo wordt de projectgroep in feite een sterfhuisconstructie.

Militanten kunnen de weerstand bij het management overwinnen door te verwijzen naar het organisatiebelang: de rendabiliteit van de onderneming op lange termijn, het kwaliteitsimago dat de organisatie hoog wil houden, de reputatie van het bedrijf,...

Harde cijfers kunnen dan aantonen dat dit organisatiebelang geschaad wordt. Belangrijk is dit zowel met economische cijfers als met sociale gegevens aan te tonen. Naast de cijfers die we op **(deel 2, p.23 en 24)** vermelden kan het ook gaan om de verhouding vast en tijdelijk per-

soneel, de opvolging van opleidingsplannen, kwaliteitsrapporten over fouten en herstelkosten, het aantal gepresteerde overuren, enz...

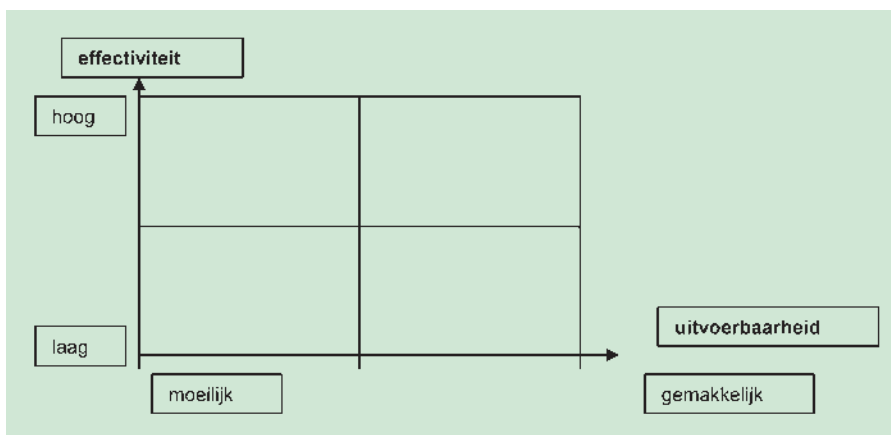
6.4. Prioriteiten stellen

Als de voorgaande stappen goed uitgevoerd zijn, beschikt de projectgroep nu over een hele reeks preventiemaatregelen om werkstress tegen te gaan en die geordend zijn volgens één of meerdere van bovenstaande indelingscriteria. Nu moet een keuze gemaakt worden tussen de maatregelen, want alles kan niet ineens uitgevoerd worden. Streef daarbij best naar een gezond evenwicht tussen:

- maatregelen op de diverse niveaus: individuele werkpost, afdeling, organisatie;
- maatregelen die inspelen op de diverse oorzaken van werkdruk zoals ze uit de analyse af te leiden zijn.

Bij het kiezen van maatregelen zijn twee criteria van bijzonder belang: de uitvoerbaarheid en de effectiviteit.

Met *uitvoerbaarheid* bedoelen we de eventuele weerstand tegen de maatregel. De oorzaak van deze weerstand kan zo-



wel te vinden zijn in krappe budgetten, organisatorische starheid of individuele obstructie van sleutelfiguren. Uitvoerbaarheid kan ook betekenen dat een maatregel aansluit bij de bedrijfscultuur of past in een lopend veranderingsproject.

Effectiviteit is het potentieel van een maatregel om de werkstress daadwerkelijk terug te dringen.

De lijst van maatregelen kan nu op een kwadrant worden uitgezet, waarvan de X-as de uitvoerbaarheid weergeeft en de Y-as de effectiviteit: uiteraard hebben maatregelen in het kwadrant rechts boven (hoge effectiviteit, makkelijk uitvoerbaar) de hoogste prioriteit. Maatregelen in het kwadrant links onder (lage effectiviteit, moeilijk uitvoerbaar) hebben de laagste prioriteit.

6.5. Besluiten

De projectgroep moet nu besluiten welke maatregelen van de prioriteitenlijst weerhouden worden. De geselecteerde maatregelen vormen samen het uitvoeringsplan. Alleen al omwille van de beperkte middelen (tijd, mensen, financiën) moet bepaald worden welke maatregel op welk tijdstip uitgevoerd zal worden.

- Om geloofwaardig te blijven, is het zinvol ervoor te zorgen dat er altijd één of enkele oplossingen bij zijn die *snel een zichtbaar effect* hebben. Dat stimuleert iedereen om ook andere maatregelen daadwerkelijk in te voeren.
- De oplossingen moeten *door zoveel mogelijk betrokkenen worden gesteund*. Acceptatie van een maatregel is immers cruciaal voor het succes ervan.
- Bij de uiteindelijke keuze gelden nog andere criteria, zoals:
 - *Grootste knelpunt*: maatregelen die het knelpunt aanpakken waar de werknemers de meeste last van hebben.



- *Mate van aanpak aan de bron*: risico's zoveel mogelijk bestrijden bij de bron is een belangrijk principe van de Wet Welzijn.
- *Aansluiting bij andere ontwikkelingen of processen in de organisatie*. Vb.: als er vorming voor het management gepland wordt, kan daar 'functioneren van leidinggevenden m.b.t. werkdruk' aan toegevoegd worden. Of als een kantoorruimte heringericht wordt, is dit het ideale moment om klachten over ergonomisch onverantwoorde arbeidsomstandigheden te verhelpen.

6.6. Een uitgewerkt projectplan

Sommige preventiemaatregelen zijn vrij eenvoudig uit te voeren. Zo kan bv. het achtergrondlawaai van kantoor machines (printer, fax, ...) wellicht makkelijk bestreden worden door deze toestellen een andere plaats te geven. Een volledig uitgeschreven plan is hiervoor niet nodig.

In andere gevallen zal de nodige ingreep complexer zijn. Wanneer het lawaai veroorzaakt wordt door tientallen telefoons die gebruikt worden in een landschapskantoor, zal dit wellicht meer ingrijpende maatregelen vergen: werkposten waar veel wordt getelefoneerd, moeten worden samengebracht en afgeschermd van werkposten waar ongestoord gewerkt kan worden. Misschien is een herinrichting van het landschapskantoor nodig. In dit geval is een uitgewerkt projectplan met timing, verantwoordelijken en budgetten aangewezen.

De voordelen van een projectplan zijn legio. Het verplicht de projectcoördinator om alle nodige informatie te verzamelen om een maatregel succesvol door te voeren. De coördinator kan tevens de uitvoering nauwkeurig opvolgen en de timing bewaken. Eventueel kan ook bijgestuurd worden, wanneer onvoorziene omstandigheden de uitvoering door kruisen. Projectplannen zijn verder handig om anderen te informeren en maken de evaluatie achteraf makkelijker.

Een projectplan bestaat uit:

- De achtergrond van de maatregel
- Het doel en het resultaat
- De planning
- De nodige financiële middelen
- De verantwoordelijken voor de uitvoering
- De communicatie over de maatregel

Als deze onderdelen allemaal uitgewerkt zijn, is het projectplan volledig. Het management moet dan de uiteindelijke goedkeuring geven aan de projectplannen. In principe kan dit in nauwe samenspraak met de projectgroep, aangezien het management daarin vertegenwoordigd is. Ook de communicatie over het uitvoeringsplan



en de diverse projectplannen die daarvan deel uitmaken is in deze fase belangrijk. Uiteindelijk moeten alle werknemers van de organisatie op de hoogte zijn van de maatregelen en projectplannen die daadwerkelijk uitgevoerd gaan worden, van de verantwoordelijken in de hiërarchische lijn en van de timing⁴.

6.7. Uitvoering en evaluatie

De implementatie van maatregelen rondom werkstress verloopt niet vanzelf. Daarom moeten goede afspraken gemaakt worden over opvolgingsmomenten. Daar wordt bekeken:

- of de afspraken over de maatregelen en projectplannen nagekomen worden;
- welke moeilijkheden er opduiken bij de implementatie;
- wat het resultaat is na de uitvoering van de eerste maatregelen;

- of de communicatie over het uitvoeringsplan duidelijk was en of werknemers voldoende gemotiveerd zijn om mee te werken;
- of er veranderingen in de organisatie zijn die een bijsturing van het uitvoeringsplan noodzakelijk maken.

Zonder deze opvolgingsmomenten is de kans veel groter dat het uitvoeringsplan vast rijdt. Veranderingen stuiten altijd op weerstanden; ‘alles bij het oude laten’ is immers comfortabeler. Maar de organisatie kan het zich niet permitteren de implementatie te laten doodbloeden: bovenop de werkstress waar niets aan gedaan wordt, krijgen de werknemers dan de demotiverende boodschap dat er niets aan te veranderen is en dat is pas echt dodelijk voor de organisatie en het psychosociaal welbevinden van de werknemers!

⁴) Zie verder: Pennock H; en Brouwer E., *Werkdruk. Van plan van aanpak tot implementatie*, p. 66 e.v



Bijlage

BIJLAGE 1: Wettelijke basis van een stressvoorkomingsbeleid

De Wet Welzijn van 4 augustus 1996

Door de wet van 4 augustus 1996 betreffende het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk werd de bestrijding van werkstress een terrein voor het preventiebeleid. In artikel 4 van de Welzijnswet wordt 'psychosociale belasting veroorzaakt door het werk' opgesomd als één van de zeven domeinen van het preventiebeleid.

Heel belangrijk is artikel 5 waarin de algemene preventiebeginselen opgenomen zijn.

Het uitgangspunt van elk preventiebeleid is het principe van de primaire preventie: risico's moeten zoveel mogelijk voorkomen worden. Dit geldt dus ook voor risico's op psychosociale belasting. Risico's die niet voorkomen kunnen worden, moeten geïnventariseerd en geëvalueerd worden. Dit laatste houdt in dat men zich afvraagt hoe ernstig een risico is. De meest ernstige risico's moeten uiteraard prioritair aangepakt worden.

Voor bestrijding van werkstress betekent het voorkomingsbeginsel dat een beleid dat zich richt op de stressoorzaken in de werkorganisatie en het personeelsbeleid, absolute voorrang heeft op individuele begeleiding en het 'stressbestendig' maken van medewerkers via psychologische training.

Een belangrijk preventiebeginsel is voorts dat het preventiebeleid volgens een

systeembenadering moet uitgewerkt worden. Alle deelaspecten van de arbeidssituatie (techniek, werkorganisatie, arbeidsomstandigheden, sociale betrekkingen, ...) moeten hierbij aan bod komen. Ook voor de aanpak van werkstress moet die systeembenadering dus gehanteerd worden. Een ad hoc aanpak, waarbij de problemen opgelost worden wanneer en voor zover ze zich aandienen, volstaat niet.

Belangrijk voor de bestrijding van werkstress is tenslotte het zesde preventiebeginsel waarin sprake is van "de aanpassing van het werk aan de mens, met name wat betreft de inrichting van de werkposten, en de keuze van de werkuitrusting en de werk- en productiemethoden, met name om monotone arbeid en tempogebonden arbeid draaglijker te maken en de gevolgen daarvan voor de gezondheid te beperken." Hier wordt rechtstreeks verwezen naar een aantal stressbronnen of stressoren, waarvan de invloed zoveel mogelijk beperkt moet worden.

Het KB Welzijnsbeleid van 27 maart 1998

In het Koninklijk Besluit betreffende het beleid inzake het welzijn van de werknemers bij de uitvoering van hun werk van 27 maart 1998 wordt de systeembenadering voor het preventiebeleid verder uitgewerkt. Centraal staat het dynamisch risicobeheersingssysteem (DRBS). Dit is

een zorgsysteem voor het preventiebeleid dat elke werkgever moet invoeren en dat qua concept enigszins te vergelijken is met een kwaliteitszorgsysteem. Het KB vermeldt nog eens expliciet de 7 welzijns-domeinen, waarvan psychosociale belasting veroorzaakt door het werk er één is (art. 4). Fundament van het DRBS is de risicoanalyse (art. 7). Ook de risico's i.v.m. werkstress zullen hierin dus opgenomen moeten worden.

Hier stoten we op hét zwakke punt van de hele wetgeving i.v.m. preventie van risico's op het gebied van werkstress. Als de werkgever 'vergeet' deze risico's op te nemen, of een aantal van deze risico's gewoon over het hoofd ziet, dan hoeft hij ook verder in het preventiebeleid met deze risico's geen rekening te houden. Het zal één van de taken van het Comité voor Preventie en Bescherming op het Werk zijn, om er op toe te zien dat de risico-analyse volledig is, en ook risico's inzake psychosociale arbeidsbelasting in de risicoanalyse opgenomen zijn.

Eéns de risicoanalyse gebeurd is, moeten preventiemaatregelen vastgesteld worden. Artikel 9 vermeldt expliciet 'psychosociale belasting veroorzaakt door het werk' als één van de thema's waarop de preventiemaatregelen betrekking moeten hebben. De risicoanalyse en de vastgestelde preventiemaatregelen zullen een onderdeel vormen van het globaal preventieplan. Dit is een schriftelijk document waarin voor een termijn van maximaal vijf jaar de te ontwikkelen preventieactiviteiten geprogrammeerd worden. Hierbij is inspraak van het Comité voorzien: het Comité moet geraadpleegd worden voor de opmaak van het DRBS, het globaal preventieplan en het jaarlijks actieplan (art. 12). Ook bij de evaluatie van het DRBS moet de werkgever rekening houden met de adviezen van het Comité (art. 14. §2).

Het KB Interne Dienst PBW van 27 maart 1998 en het KB bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk van 11 juli 2002

Het Koninklijk besluit betreffende de Interne Dienst voor preventie en bescherming op het werk van 27 maart 1998 omschrijft in art. 5 de taken van de interne dienst. Eén van deze taken is "bijdragen tot en meewerken aan het onderzoek van de werkdruk, de aanpassing van de techniek en de arbeidsomstandigheden aan de menselijke fysiologie evenals de voorkoming van overmatige professionele fysieke en mentale vermoeidheid en deelnemen aan de analyse van de oorzaken van aandoeningen te wijten aan de werkdruk en andere psychosociale factoren verbonden aan de arbeid" (art. 5.4°).

Voor de ondernemingen van groep A en B (dit zijn dienstenbedrijven vanaf 200 personeelsleden en industriële bedrijven van 100 personeelsleden of minder in geval van zware risico's) is dit een verplichte taak voor de interne preventiedienst.

Uit de formulering van art. 5.4° ("bijdragen tot en meewerken aan") blijkt dat het niet noodzakelijk de hoofdtaak van de interne dienst is, om het preventiebeleid inzake werkstress zelf te behartigen. Het is dus aangewezen dat ook in ondernemingen van groep A en B het onderzoek naar werkstress door externe deskundigen gedaan wordt en dat de interne preventiedienst eerder bijdraagt in de praktische organisatie hiervan.

Als de werkgever toch beslist om in de interne preventiedienst een zekere deskundigheid inzake psychosociale aspecten van de arbeid op te bouwen is hij gehouden aan de bepalingen van het KB van 11 juli 2002 betreffende de bescherming tegen geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag op het werk.

Dit KB stelt dat de preventieadviseur psychosociale aspecten (die zich tevens moet inlaten met de preventie van geweld, pesterijen en OSGW) aan dezelfde opleidingsvereisten moet voldoen als de preventieadviseurs psychosociale aspecten van de externe diensten PBW. Dit betekent dat hij een academische of hieraan gelijk gestelde opleiding genoten moet hebben waarvan het curriculum een belangrijk aandeel psychologie en sociologie omvat en met een eerste specialisatie in de domeinen van arbeid en organisatie. Bovendien moet hij met vrucht een multidisciplinaire basisvorming preventiebeleid en een specialisatiemodule 'psychosociale aspecten van het werk' beëindigd hebben en moeten hij vijf jaar ervaring in zijn professioneel werkdomein hebben. Wie die ervaring nog niet heeft kan enkel onderleiding van een gekwalificeerd preventieadviseur psychosociale aspecten aan de slag.

Enkel als zo'n sterk gekwalificeerde preventieadviseur niet te vinden is in de interne dienst mag een preventieadviseur arbeidsveiligheid van niveau I of II deze functie ook uitoefenen, op voorwaarde dat hij de preventie van psychosociale belasting als hoofdopdracht heeft en hierin bovendien 3 jaar ervaring heeft.

De hamvraag voor de interne dienst is evenwel of er sowieso een beroep moet gedaan worden op professionele deskundigen i.v.m. psychosociale belasting veroorzaakt door het werk. Voor wat de preventie van geweld, pesterijen en ongewenst seksueel gedrag betreft, is het antwoord duidelijk: iedere onderneming moet in de interne dienst of via de externe dienst een preventieadviseur hebben.

Of deze deskundigheid voor de andere facetten van psychosociale belasting effectief aanwezig moet zijn in de interne

dienst of in huis gehaald moet worden via de externe dienst, laat art.14 van het KB Interne Dienst uiteindelijk afhangen van de risicoanalyse en de voorgestelde preventiemaatregelen uit het globaal preventieplan. Zoals eerder gesteld, is de werkgever niet verplicht een beroep te doen op deskundigen als uit de risicoanalyse niet blijkt dat er risico's op psychosociale belasting zijn. Het Comité moet wel zijn (niet-bindend) advies geven over de risicoanalyse en de wenselijkheid bepaalde deskundigheden in huis te hebben of voor die deskundigheden een beroep te doen op een externe dienst.

Het KB Externe Dienst PBW van 27 maart 1998

De externe dienst voor preventie en bescherming op het werk werkt complementair aan de interne dienst. Opdrachten die de interne dienst niet wil, kan of mag uitoefenen, moeten toevertrouwd worden aan een externe dienst. We zagen reeds dat voor de preventie van psychosociale belasting veroorzaakt door het werk eventueel een beroep gedaan kan worden op de externe dienst.

Een belangrijke opdracht voor heel wat externe diensten is de risicoanalyse zelf, de basis dus van het dynamisch risicobeheersingssysteem. Ondernemingen die zelf geen geschoold preventieadviseur (niveau I of II) in dienst hebben moeten de risicoanalyse laten uitvoeren door een externe dienst. Ook de risico's op het domein van werkstress moeten daarbij vanzelfsprekend opgespoord en geëvalueerd worden.

Uiteraard kunnen ook ondernemingen die wel een geschoold preventieadviseur in dienst hebben een beroep doen op de deskundigen van de externe diensten PBW voor de risicoanalyse op het gebied van psychosociale aspecten van de arbeid.

De externe dienst zelf moet multidisciplinair samengesteld worden. Preventieadviseurs die deskundig zijn op het gebied van arbeidsveiligheid, arbeidsgeneeskunde, ergonomie, bedrijfshygiëne en psychosociale aspecten van de arbeid maken er deel van uit. Een preventieadviseur kan hoogstens twee van bovengenoemde disciplines beoefenen, waarbij arbeidsgeneeskunde en arbeidsveiligheid niet gecombineerd kunnen worden (art. 23). Arbeidsgeneeskunde kan evenmin gecombineerd worden met psychosociale aspecten van de arbeid (Wet Welzijn, art. 32sexies §1). Voor de preventieadviseur psychosociale aspecten van de arbeid gelden de bovengenoemde zware opleidingsvereisten.

CAO 72 NAR

In CAO 72 van 30 maart 1999, afgesloten binnen de Nationale Arbeidsraad, engageren de sociale partners zich nog eens expliciet om werk te maken van een stresspreventiebeleid. Er wordt daarbij uitdrukkelijk verwezen naar het kader voor het preventiebeleid zoals het is uitgetekend door de Welzijnswet en de bijhorende uitvoeringsbesluiten.

Interessant is de definitie van stress die gehanteerd wordt in de CAO: “door een groep van werknemers als negatief ervaren toestand die gepaard gaat met klachten of disfunctioneren in lichamelijk, psychisch en/of sociaal opzicht en die het gevolg is van het feit dat werknemers niet in staat zijn om aan de eisen en verwachtingen die hen vanuit de werksituatie gesteld worden te voldoen.” Door uitdrukkelijk van ‘een groep van werknemers’ te spreken, wilden de vakbonden vermijden dat stressvoorkoming de richting zou ingaan van individuele remediëring van werknemers met stressproblemen, om ze bijvoorbeeld ‘stressbestendiger’ te maken. Het is integendeel in de werksituatie zelf dat de stressrisico’s opgespoord moeten worden.

Artikel 2 herhaalt nog eens expliciet dat het niet de bedoeling is om individuele, maar wel om collectieve stressproblemen te voorkomen of te verhelpen.

Artikel 3 stelt uitdrukkelijk dat de risicoanalyse die de basis vormt van het stresspreventiebeleid “betrekking heeft op de taak (= arbeidsinhoud), de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen.” Daarmee zijn de vier deelterreinen die traditioneel samen de ‘kwaliteit van de arbeid’ uitmaken, expliciet opgenoemd. Heel wat vragenlijsten voor de opsporing van stressrisico’s vertrekken van dezelfde onderverdeling van potentiële stressbronnen. De commentaar bij artikel 3 stelt dat de risico-inventarisatie bijvoorbeeld door een bevraging bij de werknemers kan gebeuren.

Artikel 5 stelt nog dat zowel het CPBW als de ondernemingsraad – binnen de perken van hun eigen bevoegdheid – informatie moeten krijgen en voorafgaandelijk advies moeten verstrekken over de verschillende fasen van het stressvoorkomingsbeleid

CAO 72 werd algemeen verbindend verklaard door het KB van 21 juni 1999.

BIJLAGE 2:

Bij wie kan mijn organisatie terecht voor een werkstressonderzoek?

Heel wat organisaties houden zich bezig met onderzoek van werkstress in ondernemingen. Ze allemaal opsommen valt buiten het bestek van deze brochure. Militanten hebben er wel belang bij dat het onderzoek gebeurt met een instrument dat gebaseerd is op een denkmodel dat aanleunt bij onze syndicale visie op werkstress. De Quick Scan Werkdruk 3.0 is zo'n instrument dat LBC-NVK ter beschikking stelt aan ondernemingskernen. Het praktische afsprakenkader voor het gebruik ervan vind je hieronder

Een voor de hand liggende partner voor het werkstressonderzoek en het verdere stressproject, is de externe dienst voor preventie en bescherming op het werk. Alle adressen van de externe diensten vind je in bijlage 2 van de ACV-Brochure 'Het gezondheidstoezicht op werknemers'. Deze brochure is te consulteren in pdf-formaat op volgende weblink:

http://www.acv-online.be/syndicale_actie/comite_pb/hulpmiddelen/cpbw.asp

Andere mogelijke partners zijn de organisaties vermeld in deel 2, hoofdstuk 5.2 en 5.3.

Protocol voor werkstressonderzoek via LBC-NVK m.b.v. de Quick Scan Werkdruk 3.0

1. Wat is de Quick Scan Werkdruk 3.0?

- 1.2. De Quick Scan Werkdruk 3.0 (QSW 3.0) is een softwarepakket ontwikkeld door FNV Bondgenoten samen met het softwarebedrijf Humatix. LBC-NVK heeft met dit bedrijf een Vlaamse versie uitgewerkt.
- 1.3. Aan de hand van een vragenlijst met 93 vragen, waarvan de

antwoorden volledig digitaal verwerkt worden, onderzoekt de QSW 3.0 de omvang, de oorzaken en de gevolgen van werkdruk in een organisatie. Tevens is er een automatische rapportering van de onderzoeksresultaten.

1.4. Benodigde infrastructuur:

- a. Max. aantal deelnemers: 350 (dit betekent dat 500 vragenlijsten kunnen verstuurd worden)
- b. Computer systeemvereisten Windows 98, ME, XP of Vista
- c. duurtijd invullen vragenlijst: 10 à 15 min.

2. Afsprakenkader voor het gebruik in een ondernemingskern

- 2.1. LBC-NVK biedt aan ondernemingskernen de mogelijkheid de Vlaamse versie van de Quick Scan Werkdruk 3.0 te hanteren in het kader van een onderzoek naar werkdruk in hun onderneming of instelling. De kostprijs voor de aanschaf van de CD-Rom is voor rekening van LBC-NVK. De ter beschikking gestelde CD-Rom mag niet verder worden verspreid en is enkel te gebruiken voor het eigen project.
- 2.2. De beslissing om de QSW 3.0 te hanteren kan enkel genomen worden in een gezamenlijk overleg tussen militanten en de verantwoordelijke LBC-NVK secretaris. In dit overleg wordt nagegaan of het gebruik van de QSW 3.0 de aangewezen manier is om het thema 'werkdruk' op de agenda te brengen in het sociaal overleg.
- 2.3. Met volgende elementen dient men rekening te houden te worden vooraleer beslist wordt de QSW 3.0 te hanteren:

- De ernst van de werkdrukproblematiek. Inschatting van de bereidheid tot medewerking van het personeel.
 - De mogelijkheid om samen te werken met de leiding van de onderneming of instelling om aan de opgespoorde knelpunten iets te veranderen. Zonder medewerking van de leiding kunnen militanten enkel een diagnose stellen, maar geen verandering bewerkstelligen. Een enquête roept nochtans de verwachting bij de deelnemers op dat de onderzochte problematiek zal aangepakt worden.
 - Indien het management afwijzend staat, heeft een werkdrukenquête niet zoveel zin, tenzij om aan te tonen dat er wel degelijk een probleem is. Deze aparte context moet dan uitdrukkelijk vermeld worden in het begeleidend schrijven.
 - De te onderzoeken opportuniteit van samenwerking met de andere vakbonden. Indien dit nuttig wordt geoordeeld, dient er ook een financiële tussenkomst te worden afgesproken.
 - Is er in het recente verleden een enquête naar werkdruk (stress) uitgevoerd? Een snelle opvolging van enquêtes op korte termijn vermindert de bereidheid van werknemers om mee te werken.
- 2.4. Wanneer beslist wordt een werkdruk-onderzoek uit te voeren met behulp van de QSW 3.0 engageren de militanten zich om:
- hierover te overleggen en tot een akkoord te komen binnen de militantenkern.
 - minstens één contactpersoon aan te duiden (projectverantwoordelijke)
 - de vragenlijst onder alle werknemers te verspreiden en terug op te vragen.
 - de resultaten in te voeren op een PC of laptop om het werkdrukrapport te genereren.
 - de resultaten te communiceren naar de werknemers via een pamflet of andere middelen (ondernemingsblad, website, ...)
 - het thema werkdruk te agenderen in de overlegorganen en de directie of het management uit te nodigen om werkdruk gezamenlijk aan te pakken.
 - een aanvraag tot gebruik van de CD-rom te doen bij de studiedienst LBC-NVK via de vakbondsverantwoordelijke.
 - een kopie van het werkdrukrapport te bezorgen aan de studiedienst LBC-NVK
 - de vakbondsverantwoordelijke op de hoogte te houden van de voortgang van het project.
- 2.5. Vanuit LBC-NVK wordt in volgende begeleiding voorzien:
- Uitleg over hoe praktisch te werken met de CD-Rom QSW 3.0 (1/2 dag)
 - De ontwikkeling (kopiëren) van vragenlijsten
 - Een samenvatting van het werkdrukrapport
 - Een bespreking van de resultaten en een voorstel van stappenplan om preventiemaatregelen te implementeren (1/2 dag)
 - Het ter beschikking stellen van aanvullende documentatie
 - Eventueel een evaluatie na 6 à 12 maanden

BIJLAGE 3: Eenvoudig hanteerbare vragenlijsten

1. Checklist stressbronnen

1.1 Arbeidsinhoud

U kruist een vakje aan onder de 'ja' als u het met de bewering eens bent. Nadat u alle vragen heeft beantwoord kan u de totaalscore berekenen door alle met 'ja' beantwoorde vragen bij elkaar op te tellen. Hoe lager de totaalscore hoe beter. Hoe meer vragen met 'ja' beantwoord worden, hoe groter het aantal problemen met betrekking tot functie-inhoud en werkorganisatie. Iedere vraag die met 'ja' beantwoord wordt, verdient bijzondere aandacht.

Nr.	Vraag	Ja	Nee
1.	Het werk bestaat veelal uit korte, steeds terugkerende taken. Taken zijn kort en steeds terugkerend als steeds binnen 1.5 minuut dezelfde taak moet worden verricht, met andere woorden als de totale cyclus van handelingen minder dan anderhalve minuut duurt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Het werk is vaak saai en eentonig (het gaat mij hierbij om handelingen die snel een routine worden).+	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Het werk vereist vaak grote concentratie (waaraan men zich niet kan onttrekken.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Het werk op de afdeling is zeer versnipperd. Iedereen levert een kleine bijdrage aan het 'produkt' van de afdeling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Het werk is emotioneel zwaar, bijvoorbeeld door sociale contacten met patiënten, klanten, leerlingen, enz.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Er moet vaak onder tijdsdruk worden gewerkt, er moeten deadlines worden gehaald, of de productienormen zijn moeilijk haalbaar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Er zijn eenzame posten op de afdeling.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	De arbeidsorganisatie en/of de werkroosters zijn vaak onjuist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	De andere afdelingen hebben het werk vaak niet voldoende voorbereid.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	De andere afdelingen bieden vaak niet voldoende ondersteuning.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Er zijn vaak problemen (storingen, defecten, mankementen) met de apparatuur, de machines, de instrumenten of de software.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Er wordt niet regelmatig een werkoverleg gehouden; of als dat wel het geval is, is er tijdens het overleg over het algemeen geen ruimte voor problemen met betrekking tot het werk.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13.	Werknemers kunnen niet of nauwelijks hun eigen werktempo bepalen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Werknemers kunnen niet of nauwelijks – binnen bepaalde ruim gedefinieerde grenzen – hun eigen werkmethode bepalen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Er is onvoldoende gelegenheid voor werknemers om elkaar, indien nodig, te helpen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	De werknemers worden onvoldoende op de hoogte gesteld van hun werkresultaten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Er is onder werktijd te weinig gelegenheid om af en toe een praatje met collega's te maken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Als zich een probleem voordoet, kan met zich vaak niet direct tot zijn chef wenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	De werknemers kunnen over het algemeen niet direct in contact komen met een collega of chef van een andere afdeling om eventuele problemen te bespreken.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TOTAAL AANTAL MET "JA" BEANTWOORDE VRAGEN

1.2 Arbeidsomstandigheden

Met behulp van deze vragenlijst wordt per functie geanalyseerd welke belastende factoren op het gebied van de arbeidsomstandigheden voorkomen.

Deze checklist bestaat uit 16 vragen. De vragen kunnen steeds met 'ja' of 'nee' beantwoord worden. De punten worden per functie of afdeling opgeteld. Hoe hoger de somscore van kolom 3 én 4 des te meer problemen zijn er met de arbeidsomstandigheden. Op die vragen waar het antwoord een '1' oplevert, zijn verbeteringen dringend gewenst.

Nr.	Vraag	Ja	Nee
1.	Zit de werknemer tijdens zijn werk langer dan vier uur? Zo ja, heeft hij een goede stoel? Zo nee, kan hij ergens op leunen?	Ja=0 Ja=0	Nee=1 Nee=1
2.	Kan de werknemer regelmatig van zijn werkplek weg?	Ja=0	Nee=1
3.	Zit of staat de werknemer tijdens zijn werk voortdurend gebogen of gedraaid?	Ja=1	Nee=0
4.	Moet de werknemer tijdens zijn werk voortdurend zware voorwerpen optillen of veel kracht gebruiken?	Ja=1	Nee=0
5.	Is er voldoende licht om het werk goed te kunnen uitvoeren?	Ja=0	Nee=1
6.	Heeft de werknemer tijdens het werk wel eens last van de weerkaatsing van het licht of wordt hij wel eens verblind?	Ja=1	Nee=0
7.	Is er op de werkplek wel eens sprake van geluidsoverlast?	Ja=1	Nee=0
8.	Is de temperatuur op de werkplek te hoog of te laag?	Ja=1	Nee=0
9.	Tocht het op het werk?	Ja=1	Nee=0
10.	Zijn de informatiepunten (instrumenten, lampjes, geluidsignalen, enz.) goed te zien of te horen, en voor iedereen te begrijpen?	Ja=0	Nee=1
11.	Kan men gemakkelijk bij de bedieningsmiddelen (knoppen, handels, enz.) en zitten ze op een logische plaats?	Ja=0	Nee=1
12.	Zijn er gevaarlijke situaties op het werk?	Ja=1	Nee=0
13.	Heeft men tijdens het werk last van trillingen in de hand, de arm of het lichaam?	Ja=1	Nee=0
14.	Is er sprake van gezondheidsrisico's ten gevolge van blootstelling aan chemische stoffen?	Ja=1	Nee=0
15.	Bestaat er infectiegevaar?	Ja=1	Nee=0
16.	Is er stralingsgevaar (bijvoorbeeld door radioactief materiaal of tijdens werkprocessen)?	Ja=1	Nee=0

TOTAALSCORE (cijfertjes optellen, beide kolommen samentellen)

--

1.3 Arbeidsvoorwaarden

De vragenlijst met betrekking tot de arbeidsvoorwaarden bestaat uit 13 vragen. De antwoorden in de rechterkolom moeten worden opgeteld. Hoe meer kruisjes er in de rechterkolom gezet worden, hoe meer kritiek er is op de arbeidsvoorwaarden in het bedrijf en hoe groter de kans is dat de arbeidsvoorwaarden stress veroorzaken. Het bedrijf zal aandacht moeten schenken aan iedere kwestie die een kruisje in de rechterkolom oplevert.

Nr.	Vraag	Antwoorden	
		Ja <input type="checkbox"/>	Nee <input type="checkbox"/>
1.	Zijn er voldoende carrièremogelijkheden?	Ja <input type="checkbox"/>	Nee <input type="checkbox"/>
2.	Zijn er voldoende scholingsmogelijkheden?	Ja <input type="checkbox"/>	Nee <input type="checkbox"/>
3.	Staan er in het bedrijf banen op de tocht, bijvoorbeeld als gevolg van reorganisatie?	Nee <input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/>
4.	Is de beloning (in geld of anderszins) goed in verhouding tot vergelijkbare banen elders?	Ja <input type="checkbox"/>	Nee <input type="checkbox"/>
5.	Kunnen de werknemers zelf bepalen wanneer ze vrij nemen?	Ja <input type="checkbox"/>	Nee <input type="checkbox"/>
6.	Zijn de werk- en rusttijden (begintijd, eindtijd, pauzes) goed geregeld?	Ja <input type="checkbox"/>	Nee <input type="checkbox"/>
7.	Wordt er vaak gebruik gemaakt van tijdelijke arbeidscontracten?	Nee <input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/>
8.	Wordt er vaak gebruik gemaakt van uitzendkrachten?	Nee <input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/>
9.	Worden vacatures snel vervuld?	Ja <input type="checkbox"/>	Nee <input type="checkbox"/>
10.	Is er vervanging tijdens ziekte?	Ja <input type="checkbox"/>	Nee <input type="checkbox"/>
11.	Zijn er problemen op het gebied van overwerk (te veel, te laat aangekondigd, onvoldoende compensatie in extra vrije tijd of geld, enz.)?	Nee <input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/>
12.	Wordt er een basisloon of een stukloon betaald?	Nee <input type="checkbox"/>	Ja <input type="checkbox"/>
13.	Zijn er goede kantinefaciliteiten?	Ja <input type="checkbox"/>	Nee <input type="checkbox"/>

TOTAALSCORE IN DE RECHTERKOLOM

1.4 Arbeidsverhoudingen

De vragenlijst met betrekking tot de arbeidsverhoudingen of sociale betrekkingen op het werk bestaat uit 10 vragen.

De totaalscore van deze vragenlijst moet berekend worden door alle “nee’s” bij de vragen 1, 2, 3, 4, 5, 7 en 10 op te tellen bij de “ja’s” bij de vragen 6, 8 en 9. Hoe hoger de totaalscore, hoe groter het aantal problemen op het gebied van de samenwerking, inspraak en binnen de werksfeer.

Iedere keer dat de vragen 1, 2, 3, 4, 5, 7 en 10, met “nee” beantwoord worden en de vragen 6, 8 en 9 met “ja”, geeft aan dat de desbetreffende kwestie bijzondere aandacht behoeft.

Nr.	Vraag	Ja	Nee
1.	Staat de dagelijkse leiding voldoende open voor de meningen van de werknemers?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Zorgt de dagelijkse leiding voor voldoende ondersteuning bij het werk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Worden de werknemers voldoende geïnformeerd over de ontwikkelingen binnen het bedrijf?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Heerst er over het algemeen een goede sfeer op het werk?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Kunnen de werknemers, indien nodig, hulp vragen aan een of meer collega's	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Worden collega's in hun werk te streng gecontroleerd?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Is er een goed functionerend werkoverlegsysteem?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Wordt er op het werk gediscrimineerd (op grond van geslacht, ras, enz.)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Komen er ongewenste intimiteiten voor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Is er voldoende waardering voor het werk dat gedaan wordt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid (VOEG)

1.	Hebt u nogal eens pijn in uw borst of hartstreek?	Ja 0	Nee 0
2.	Hebt u nogal eens hartkloppingen of bonzingen in uw hartstreek?	Ja 0	Nee 0
3.	Is uw eetlust minder dan u normaal acht?	Ja 0	Nee 0
4.	Hebt u nogal eens een opgezet of drukkend gevoel in uw maagstreek?	Ja 0	Nee 0
5.	Bent u gauw kortademig?	Ja 0	Nee 0
6.	Hebt u nogal eens pijn in uw maagstreek?	Ja 0	Nee 0
7.	Hebt u vaak een vieze of zoetige smaak in uw mond?	Ja 0	Nee 0
8.	Is uw maag nogal eens van streek?	Ja 0	Nee 0
9.	Hebt u het nogal eens benauwd op uw borst?	Ja 0	Nee 0
10.	Hebt u nogal eens klachten over pijn in botten en spieren?	Ja 0	Nee 0
11.	Hebt u nogal eens last van rugpijn?	Ja 0	Nee 0
12.	Hebt u vaak een gevoel van moeheid?	Ja 0	Nee 0
13.	Hebt u nogal eens last van hoofdpijn?	Ja 0	Nee 0
14.	Hebt u nogal eens maagklachten?	Ja 0	Nee 0
15.	Bent u nogal eens duizelig?	Ja 0	Nee 0
16.	Is uw buik nogal eens van streek?	Ja 0	Nee 0
17.	Voelt u zich nogal eens slaperig of suffig?	Ja 0	Nee 0
18.	Hebt u wel eens een verdoofd gevoel of tintelingen in uw ledematen?	Ja 0	Nee 0
19.	Voelt u zich nogal eens lusteloos?	Ja 0	Nee 0
20.	Staat u in de regel 's ochtends moe en niet uitgerust op?	Ja 0	Nee 0
21.	Voelt u zich gauwer moe dan u normaal acht?	Ja 0	Nee 0
	Totaal		

BIJLAGE 4:

Knelpunten in arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen en mogelijke oplossingen

Oorzaken van werkdruk	Oplossingen
Arbeidsinhoud <ul style="list-style-type: none">• Te veel werk, te hoog werktempo• Monotoon of te eenvoudig werk - Kortcyclisch werk• Onduidelijke taakeisen - tegenstrijdige taakeisen	<ul style="list-style-type: none">• Tijdelijke werknemers inschakelen – personeelsuitbreiding• Werklast in kaart brengen en bezetting hiermee in evenwicht brengen• Vollediger maken van de functie, taakroulatie, vergroten autonomie en regel-mogelijkheden,• Betere taakomschrijving - grotere au-tonomie op teamniveau (zelfsturende teams), verbetering communicatie en werkoverleg, cursus leidinggeven voor middenkader – invoeren functionerings-gesprekken
Arbeidsomstandigheden <ul style="list-style-type: none">• Onvoldoende werkmiddelen, slecht onderhouden toestellen en machines• Gevaarlijke producten• Werkhouding, belastend werk• Verlichting, geluid, binnenklimaat	<ul style="list-style-type: none">• Investering in onderhoud/aanschaf werkmiddelen, machines• Informatie aan werknemers, opleiding over gebruik, op punt stellen omvattend preventiebeleid (opslag, vervoer, etiket-tering, ...)• Ergonomische analyse en interventie• Analyse (metingen) en planning van aanpassingen
Arbeidsvoorwaarden <ul style="list-style-type: none">• Werk- en rusttijden• Ploegenarbeid• Onzekerheid over toekomst bedrijf/ ei-gen job• Loopbaanmogelijkheden oudere werkne-mers• Verloning	<ul style="list-style-type: none">• Wettelijke reglementering (overuren, pauzes) doen naleven• Flexibele werktijdregelingen invoeren in combinatie met tijdsregistratie• Voorwaarts roulatiesysteem (vroeg, late, nacht)• Duidelijke financieel-economische infor-matie eisen• Eindeloopbaanbeleid: tijdskrediet, ein-deloopbaanfuncties (coaching jonge werknemers, ...)• Actualisering functieclassificatie, correc-te verloning en premiestelsel, matiging van de loonspanning

Arbeidsverhoudingen

- | | |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none">• Spanningen tussen afdelingen• Lage sociale steun collega's• Pesten, ongewenste seksueel gedrag• Slechte wijze van leidinggeven | <ul style="list-style-type: none">• Gezamenlijk overleg – 'collegialiteit' omschrijven in mission statement• Wegnemen oorzaak interne concurrentie (individueel premiestelsel)• Teambuilding-activiteit• Op punt stellen en implementeren procedure pesten, geweld en ongewenst seksueel gedrag• Cursus leidinggeven, verbeteren taakhoud leidinggevende en organisatie van het werk |
|---|--|

BIJLAGE 5: Verder lezen?

- BOURDEAUD'HUI R., JANSSENS F., VANDERHAEGHE S., Informatiedossier Nulmeting Vlaamse Werkbaarheidsmonitor, Brussel, 2004, 217 pp.
- JANSSENS F., Gejaagd door het werk. Arbeid en stress in veranderende bedrijven, Brussel, 1997, 32 pp.
- KOMPIER M.A.J. en MARCELISSEN F.H.G., Handboek werkstress. Systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk, Amsterdam, 1995, 197 pp.
- KOMPIER M.A.J. e.a., Stress door werk? Doe er wat aan, Leiden, 1991, 78 pp.
- MOORS S.(Ed.), Stress en werk. Oorsprong en aanpak, Brussel, 1998, 266 pp.
- PENNOCK H. en BROUWER E., Werkdruk. Van plan van aanpak tot implementatie, Zeist, 93 pp.
- SWINNEN L., De kleur van stress. Nieuwe technieken en instrumenten voor stress-beheersing, Antwerpen, 1997, 207 pp.
- VROOLAND V. en WILDERS M., Werkdruk voor ondernemingsraden. Succes- en faal-factoren, Zeist, 2001, 102 pp.
- WARNING J., Werkdruk nieuw vakbondsthema. Voorbeelden van vakbondsinitiatieven in de dienstensector, Zeist, 2000, 356 pp.

