



W E R K W I J Z E R

versie 1, mei 2003

5

**STECЯ**

PLATFORM REÏNTEGRATIE



# Inhoudsopgave

<b>1</b>	Inleiding	3
<b>2</b>	Verantwoording	6
<b>3</b>	Uitgangspunten	8
3.1	Domeinbepaling door de Kenniskring	8
3.2	Model met verschillende niveaus van interventie	8
3.3	Definities	11
3.4	Good practices stressreductie	14
3.4.1	Het algemene stressmodel en dienstverlening van de arbodienst	14
3.4.2	Stressreductie stappenplan voor begeleiding individuele werknemer	15
3.4.3	Organisatie-onderzoek naar arbeidsgebonden stress	42
3.4.4	Succesfactoren van good practices in stresspreventie	47
<b>4</b>	Achtergrondstudie	49
4.1	Visie op werkdruk	49
4.2	Theorieën over arbeidsbelasting, stress en gezondheid	51
4.3	Effectiviteit van interventies	55
<b>5</b>	Synopsis	58
<b>6</b>	Literatuur	60
<b>7</b>	Bijlage - Omgaan met stress	64





# 1 Inleiding

**STECR, Platform Reïntegratie is een initiatief van de Brancheorganisatie Arbeidsdiensten (BOA), met steun van het ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid, en inventariseert, bundelt en presenteert expertise over reïntegratie. In het voorjaar van 2002 is door STECR een Kenniskring gestart rond het onderwerp ‘reductie van werkstress door de werknemer in de gezondheidszorg en het onderwijs’.**

De opdrachtbeschrijving voor deze Kenniskring luidde als volgt: Welke handvatten kunnen we bieden aan werknemers die last hebben van hoge werkdruk? De bekendste handvatten zijn: beter je grenzen bewaken, op een aardige manier nee-zeggen en timemanagement. Maar deze adviezen lijken weinig soelaas te bieden in sectoren waar de werkdruk sowieso erg hoog is; vaker nee-zeggen betekent dat de collega's het drukker krijgen.

Aan de Kenniskring de taak om vanuit verschillende invalshoeken nieuwe strategieën en oplossingen te bedenken. Daarbij wordt er met brancheorganisaties uit die sectoren samengewerkt en wordt er zoveel mogelijk specifiek ingegaan op enkele sectoren die een hoge werkdruk kennen.

Een Werkwijzer<sup>1</sup> is op te vatten als een beschrijving van een gewenste uitvoeringspraktijk op het gebied van arbeidsreïntegratie, waarbij ‘gewenst’ betrekking heeft op de cognitieve stappen die de arboprofessional doorloopt. Die beschrijving is niet dwingend, maar beoogt in de eerste plaats een hulpbron te zijn voor de individuele professional; het is geen regelgeving en het is ook geen ideaaltype. Dit gebeurt door het aanreiken van handvatten waarmee de gewenste uitvoeringspraktijk herkenbaarder wordt.

Daarnaast wil STECR via de Werkwijzers bijdragen aan vernieuwing van die uitvoeringspraktijk. De input voor die vernieuwing kent verschillende bronnen: ‘state of the art’, wetenschappelijke inzichten, praktijkervaring van arboprofessionals en inzichten en oordelen van experts. Typerend voor de Werkwijzers is dat die kennis, ervaring en expertise door de Kenniskring ‘gebruiksklaar’ wordt gemaakt en gepresenteerd. Uiteraard zijn de Werkwijzers multidisciplinair en bestemd voor arboprofessionals in het algemeen.

De primaire doelgroep van de Werkwijzer bestaat uit professionals binnen arbeidsdiensten die zijn aangesloten bij STECR. Hetzelfde geldt voor de leden van de Kenniskring. Deelname geschiedt op basis van vrijwilligheid en hangt samen met

<sup>1</sup> Wat met een Werkwijzer bedoeld wordt, is te vinden in ‘Werkschrift Werkwijzers, een handleiding voor Kenniskringen’ (Kwee, 2001).



## Vervolg inleiding

affiniteit, interesse en expertise rond het onderwerp, in dit geval stressreductie, in het bijzonder voor de sectoren onderwijs en gezondheidszorg.

De Kenniskring heeft 'the state of the art' – als het gaat om de theorie rond werkstress – in kaart gebracht. Verder is er een start gemaakt met het inventariseren van 'good practices' voor de zorg en het onderwijs. Tijdens een bijeenkomst op 7 maart 2003 zijn de tussentijdse resultaten voorgelegd aan een groep experts. Op basis hiervan is de Werkwijzer verder aangevuld of waar nodig gecorrigeerd. Na een openbaar debat op 28 maart 2003 met o.a. vertegenwoordigers van brancheorganisaties uit het onderwijs en de zorg is de Werkwijzer nogmaals aangepast.

*De Kenniskring wil de volgende experts bedanken voor hun inbreng:*

Drs. S.J. Frieling, TNO Arbeid  
Dr. I.L.D. Houtman, TNO Arbeid  
Dr. D.J. Klein Hesselink, TNO Arbeid  
Drs. P. Oeij, TNO Arbeid  
Dhr. G. van der Ploeg, Graafschap College  
Drs. E.C.M.P. Lourijzen, TNO Arbeid  
Dhr. M.R. Touw, Stichting Vervangingsfonds

*Tevens willen wij de volgende deelnemers aan het openbaar debat bedanken:*

Drs. H.J.J. Kaaij, Kaaij Konsult  
Dhr. H. Steinebach, Maetis Arbo  
Mw. C.J.G. van Rijn, Arbo Groep AMC  
Drs. A. van Houte, Van Houte Advies  
Drs. P.J.N. Boorsma, Brancheorganisatie Arbodiensten (BOA)  
Drs. A. te Koppele, De Gezonde Zaak  
Dhr. J. Simons, VOS/ABB  
Dhr. G. Erbe  
Drs. E.C.M.P. Lourijzen, TNO Arbeid  
Dhr. J. Tuijl, NVBF  
Mw. M. Lutgert, NVBF



## Vervolg inleiding

Dhr. D. Veldhorst, NVAB

Dr. G. van Kooten, Erasmus Universiteit Rotterdam

Drs. H. Dijkman, Sectorfondsen Zorg en Welzijn

Mw. W.A.A.M. Haans-Van Zundert, Beroepsorganisatie Arboverpleegkundige

Mw. M. van Uden, NVE

Drs. R. Burghouts, Maetis Arbo

Drs. E.J. Brouwer, Academisch Ziekenhuis Utrecht

Drs. E. Janssen

Drs. J.P. Van Os, Achmea Arbo

Drs. L. Vogels, De Gezonde Zaak

Drs. J. Overduin, Maetis Arbo

De inhoud van deze Werkwijzer bestaat uit de volgende hoofdstukken. [Hoofdstuk 2](#) bevat een korte verantwoording en beschrijving van de totstandkoming van de Werkwijzer. In [hoofdstuk 3](#) zijn de uitgangspunten van de Kenniskring te vinden. Dit hoofdstuk begint met een domeinbepaling zoals aangebracht door de Kenniskring. In [paragraaf 3.2](#) wordt het model weergegeven dat de Kenniskring als basis heeft genomen. Hierbij worden onder andere verschillende niveaus van interventie onderscheiden. Het door de Kenniskring gehanteerde begrippenkader vindt u in [paragraaf 3.3](#). In [3.4](#) staat een aantal good practices op het terrein van stressreductie in het onderwijs en de zorg beschreven. Het algemene stressmodel wordt toegepast op de meest gangbare soorten dienstverlening van de arbodienst. Vervolgens wordt een [stappenplan](#) gepresenteerd voor de begeleiding van de individuele werknemer met stressproblemen. Dit stappenplan wordt uitgewerkt in stressprofielen en in interventies. Het is duidelijk dat het uitvoeren van een werknemersbegeleiding – zoals deze is voorgesteld in deze Werkwijzer – zonder goede afspraken en commitment van de organisatie niet goed uitvoerbaar is. Uitleg van deze Werkwijzer in het SMT, of een ander relevant orgaan bij de werkgever, is dan ook essentieel als men besluit hiermee te gaan werken. Tenslotte wordt de focus gericht op een risk-managementbenadering in de aanpak van arbeidsgebonden stress.



## 2 Verantwoording

*De Kenniskring is samengesteld uit drie arbeids- en organisatiedeskundigen, vijf bedrijfsartsen en een bedrijfsmaatschappelijk werker namelijk:*

- Cora Balster, bedrijfsmaatschappelijk werker, Academisch Ziekenhuis Groningen
- Eric Daleboudt, bedrijfsarts Arbo Unie
- Roel Dijkstra, A&O-deskundige Universitair Medisch Centrum
- Kees Geelen, bedrijfsarts, ArboDuo
- Ineke de Jonge, A&O-deskundige Arbo- en Milieudienst VU
- Jan Leenheers, bedrijfsarts Ardyn
- Lidy Nieuwenhuizen, bedrijfsarts Relan Arbo, secretaris Kenniskring
- Nico Rijgersberg, stafadviseur A&O Maetis Arbo, voorzitter Kenniskring
- Aukje Teeuwen-Smit, bedrijfsarts Achmea Arbo

In totaal is de Kenniskring negen keer bijeen geweest. De 'state of the art' is in kaart gebracht via discussies, literatuurstudie, presentaties door externe experts en door het raadplegen van vertegenwoordigers van brancheorganisaties. In oktober 2002 zijn tijdens het STECR-congres een aantal workshops gehouden met als doel het in kaart brengen van de 'state of the art'.

Er is een veelheid aan literatuur voorhanden. De Kenniskring stond dan ook voor de moeilijke taak hierin te selecteren en een en ander terug te brengen tot een overzichtelijk overzicht dat de professional in de praktijk kan helpen bij de stressreductie in het onderwijs en de zorg. De keuzes die de Kenniskring hierin heeft gemaakt zijn tijdens de expertbijeenkomst op 7 maart 2003 en tijdens het openbaar debat van 28 maart 2003 breder getoetst.

Het jaar 2002 was uitgeroepen tot Europees jaar van de stress. In datzelfde jaar stond de Europese Week voor veiligheid en gezondheid in het teken van arbeidsgebonden stress. In Nederland is deze week vrij geruisloos verlopen. Voor een Kenniskring die zich bezighoudt met good practices op het gebied van stressreductie, waren en zijn de Europese publicaties over werkstress zeer welkom. De belangrijkste publicatie in dit verband is Research on workrelated stress van [prof. T. Cox](#) e.a. van de Universiteit van Nottingham. Na het bestuderen van deze overzichtsstudie is de lezer vrij goed op de hoogte van de stand van zaken op het gebied van stress. De Kenniskring heeft het werk van [Cox](#) gebruikt om een basis te leggen voor de verdere werkzaamheden.



## Vervolg verantwoording

Een bijkomend praktisch voordeel is dat publicaties – zoals die van Cox – een bijdrage hebben geleverd aan het samenstellen van hulpmateriaal door het Europees Agentschap in de vorm van ‘factsheets’. Deze zijn geschreven vanuit een uniform begrippenkader dat de Kenniskring ook bruikbaar vindt voor het schrijven van deze Werkwijzer. De factsheets behandelen arbeidsgebonden stress (nummer 8, samenvatting van het rapport van Cox c.s.), praktische oplossingen voor werknemers ter bestrijding van stress op het werk en de onderliggende oorzaken (nummer 31) en de aanpak van psychosociale problemen en vermindering van stress op het werk (nummer 32). De factsheets zijn verkrijgbaar in alle EU-talen op: <http://agency.osha.eu.int/publications/factsheets/>.

Het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk heeft in 2002 prijzen uitgereikt voor good practices op het gebied van succesvolle preventie van psychosociale arbeidsrisico's, met name preventie van stress. In de oproep tot het indienen van good practices staat vermeld aan welke criteria deze wel en niet moeten voldoen. Vooral waaraan het níet moet voldoen is interessant. Zo komen inzendingen niet voor een prijs in aanmerking als ze het probleem niet bij de bron aanpakken. Bijvoorbeeld: op individuele werknemers gerichte ontspanningsmethoden krijgen geen prijs, adviezen die geen deel uit maken van een bredere aanpak van risicopreventie evenmin en good practices die zijn ontwikkeld voor commercieel gewin ook niet.

Voeg deze informatie bij de in de Kenniskring aanwezige ervaring met het werkveld en de conclusie dat het maken van een Werkwijzer Good practices stressreductie geen eenvoudige opgave is, is snel getrokken. Good practices lijken schaars. Het lijkt vooral een kwestie van de weg vooruit zoeken naar de good practices. Daarmee is de Kenniskring dan ook aan de slag gegaan.

Hoopgevend is dat twee van de prijswinnaars van good practices afkomstig zijn uit de branches waar de Kenniskring zich op richt. De Sectorfondsen Zorg en Welzijn kregen een prijs voor een programma dat gericht is op vermindering van agressie en geweld in ziekenhuizen. De Stichting Vervangingsfonds en Bedrijfsgezondheidszorg voor het Onderwijs kreeg een prijs voor een project over individu- en teamgerichte advisering rondom stresshantering, ten behoeve van het primair en voortgezet onderwijs. Meer over deze projecten is te vinden op de respectievelijke websites: [www.fondsenzw.nl](http://www.fondsenzw.nl) en [www.vfpf.nl](http://www.vfpf.nl).







# 3

## Uitgangspunten

### 3.1 Domeinbepaling door de Kenniskring

Het eerste uitgangspunt vormt de oorspronkelijk opdracht zoals geformuleerd door STECR (zie [inleiding](#)). Het doel is een leidraad te bieden bij het onderzoeken van oorzaken van arbeidsgebonden stress in organisaties én het verstrekken van interventieadvies gericht op stressreductie bij individuele werknemers in de gezondheidszorg en het onderwijs.

Daarnaast heeft de Kenniskring als uitgangspunt dat de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd moet worden om stress in genoemde sectoren te verminderen. Voor dit uitgangspunt wordt aansluiting gezocht bij de [NVAB-richtlijn psychische klachten \(2000\)](#) en de [Leidraad aanpak verzuim om psychische redenen \(2001\)](#).

Een laatste afbakening betreft het begrip good practice. De Kenniskring neemt als uitgangspunt de omschrijving uit de [Guidance on work-related stress, EC, 1999](#): Good practice is een proces dat gericht is op een continue verbetering van prestaties op het gebied van veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu (VGWM). Het betreft prestaties die alle belanghebbenden aangaan: werkgevers, management, werknemers, vakbonden, deskundigen en maatschappelijke instellingen zoals brancheverenigingen en koepelorganisaties. Het good practice-proces blijft in deze Werkwijzer uiteraard beperkt tot de verbetering van stressreductie.

### 3.2 Model met verschillende niveaus van interventie

Stress kan worden gezien als een uitkomst van blootstelling aan uiteenlopende werkeisen, die leiden tot uiteenlopende gevolgen voor de gezondheid. Stress vormt daarmee een schakel tussen gevaren of risico's en gezondheid.

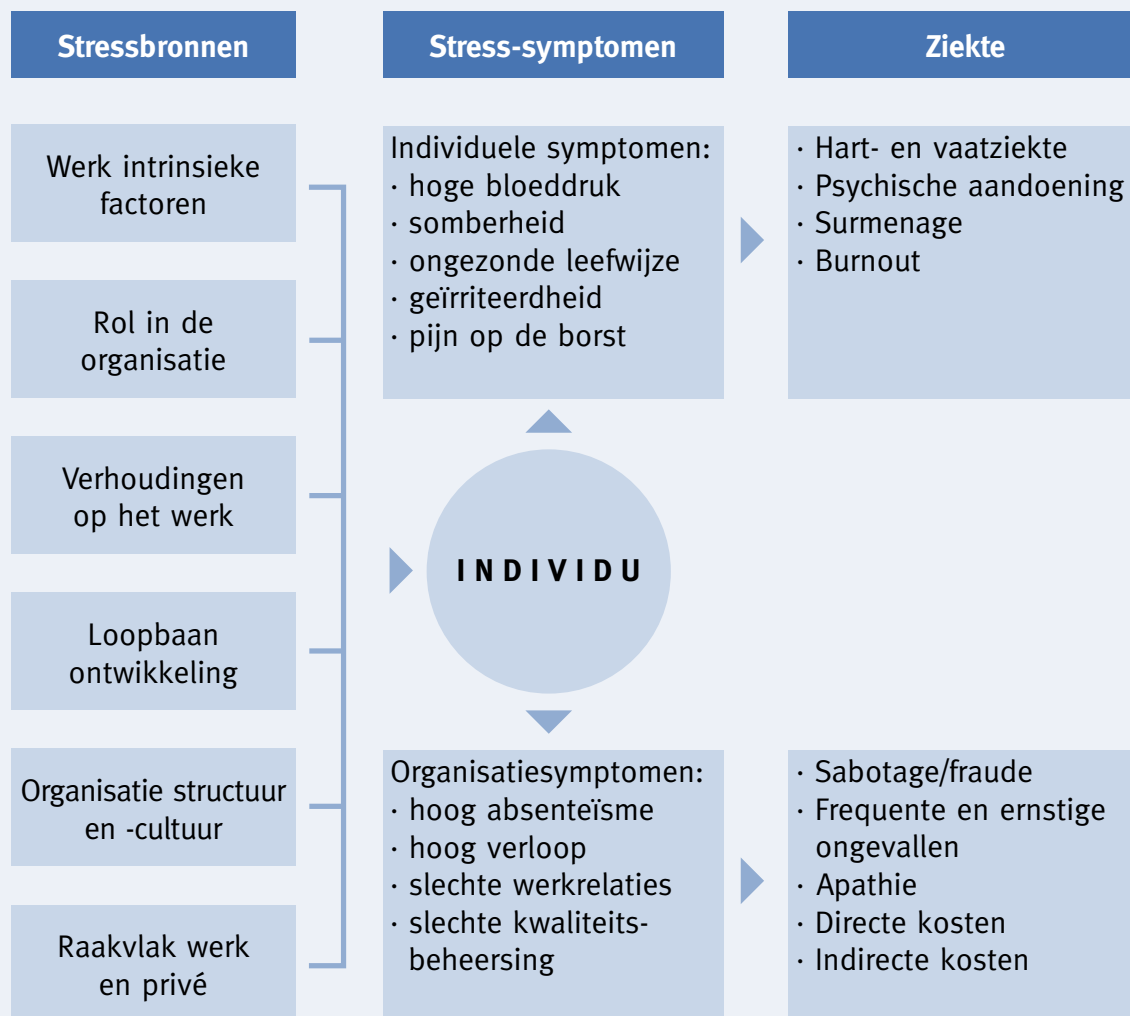
Onderzoek naar stress en geadviseerde interventies vindt op twee niveaus plaats:

1. op individueel niveau en;
  2. op groeps-, afdelings- of organisatieniveau.
- In het volgende stressmodel zijn beide niveaus te herkennen.





## Vervolg uitgangspunten



*Figuur 3.1: Coopers model van de dynamiek van arbeidsgebonden stress (in Cox, 2000)*

## Vervolg uitgangspunten

**Stressbronnen**

In het rapport van [Cox](#) worden de stressbronnen verder uitgewerkt en gecategoriseerd in tien belastende werkfactoren met een beschrijving van risicovolle omstandigheden. De belastende werkfactoren zijn:

1. Werkcultuur en -organisatie
2. Positie in organisatie
3. Loopbaanontwikkeling
4. Besluitvormingsmarge
5. Intermenselijke contacten
6. Raakvlak privé-werk
7. Werkomgeving/-uitrusting
8. Taakverdeling
9. Werklast/-tempo
10. Werkrooster

Voor de beschrijving van de bijbehorende risicovolle omstandigheden verwijzen wij naar het rapport van [Cox](#) of naar factsheet nummer 8, 'Arbeidsgebonden stress'. In het stappenplan voor stressreductie ([paragraaf 3.4.2](#)) komen de belastende werkfactoren weer aan de orde.

**Stresssymptomen**

Overzichten van symptomen van stress zijn te vinden in [Algra \(1996\)](#), [Paffen \(1996\)](#) en in de brochure van het [Bedrijfsmaatschappelijk Werk van Universiteit Wageningen \(2000\)](#). De overzichten beperken zich tot individuele symptomen die zijn ingedeeld in lichamelijke, psychische en gedragsmatige klachten en signalen. De opsommingen in het hiervoor opgenomen model zijn slechts voorbeelden en zijn bij lange na niet uitputtend. Zo zijn er bijvoorbeeld aanvullingen als RSI en karoshi<sup>2</sup> mogelijk. In Japan worden jaarlijks ongeveer dertig overledenen officieel erkend als karoshi en biedt de overheid financiële compensatie aan de nabestaanden. Een belangenorganisatie van karoshi-slachtoffers schat echter dat per jaar zo'n 10.000 Japanners zich de dood in werken ([Paffen, 1996](#)).

[Factsheet 22](#) 'Arbeidsgebonden stress' geeft symptomen weer die erop duiden dat arbeidsgebonden stress op organisatieniveau ook een probleem vormt:

- Participatie: ziekteverzuim, hoog personeelsverloop, slecht aangehouden werktijden, problemen met machtsverhoudingen, pesterijen, agressieve communicatie, uitsluiting (afzondering).
- Prestaties: teruggelopen dienstverlening/productie, achteruitgang van de

<sup>2</sup> In Japan is het fenomeen karoshi bekend als 'dood door overwerk'; het betekent letterlijk 'plotselinge dood'.



## Vervolg uitgangspunten

- dienstkwaliteit, ongevallen, slechte besluitvorming, fouten en storingen.
- Kosten: stijging van uitkeringen of ziektekosten en van het aantal verwijzingen naar gezondheidsdiensten.

Naast het onderscheid op individueel niveau en organisatieniveau is er in interventies bij stressreductie een ander onderscheid te maken. Men spreekt wel van primaire, secundaire en tertiaire stresspreventie (Stuart, 1999; Cartwright e.a., 1995; Kompier en Cooper, 1999). Bij primaire preventie gaat het om het veranderen van stressoren in de organisatie en de werkomgeving. Secundaire preventie is gericht op het veranderen van de reacties op die stressoren. Tertiaire preventie beoogt de gevolgen en effecten voor het individu en de organisatie te minimaliseren. Zowel secundaire als tertiaire preventie worden vaak gekoppeld aan symptomen op individueel niveau.

De drie typen interventies zijn geëvalueerd op hun effectiviteit (Cox e.a., 2000). Hoewel het aantal evaluatiestudies gering is, lijken interventies op organisatieniveau – gericht op het wegnemen of verminderen van stressrisico's binnen de werkomgeving – het meest veelbelovend. Volgens Cox biedt primaire interventie significante voordelen om vooruitgang te boeken (zie hoofdstuk 4).

De aanpak van de bron (primaire preventie) is in de zorg en het onderwijs niet altijd mogelijk. Voor het vergroten van het verwerkingsvermogen (copingmechanismen) van de werknemers zijn in de praktijk secundaire en tertiaire preventie dan ook van essentieel belang (zie het eerdergenoemde model en hoofdstuk 4).

De arboprofessional kan op een willekeurig moment in de keten betrokken raken, dit is echter afhankelijk van de vraag naar dienstverlening. De dienstverlening bestaat in de praktijk meestal uit een combinatie van onderzoek, advies, training en begeleiding (zie verder paragraaf 3.4). De Arbowet geeft richting aan het handelen van de arbodeskundige: de wet geeft aan dat de gevaren en risico's voor de veiligheid en de gezondheid van de werknemer zoveel mogelijk bij de bron moeten worden voorkomen of beperkt (Arbowet, artikel 3).

### 3.3 Definities

In het voorwoord van Theories of organizational stress verhaalt Cooper (1998) over de geschiedenis van het begrip stress. Hij vertelt waarom Hans Selye, de grondlegger van het biologische concept stress, de term stress gebruikte voor de verschijnselen die hij bestudeerde. Selye (geboren in Oostenrijk-Hongarije,





## Vervolg uitgangspunten

academisch gevormd in Praag en geëmigreerd naar Montreal) interpreteerde de betekenissen van de Engelse begrippen 'strain' en 'stress' verkeerd. Waar hij 'strain' bedoelde gebruikte hij het woord 'stress'. Hij verdedigde dit door erop te wijzen dat het om een abstract begrip ging. Ondanks deze verwarring heeft het begrip stress stand gehouden en is dit onderwerp op dit moment erg actueel. Volgens [De Jong \(1992\)](#), is het woord stress een verkorte vorm van 'distress', wat droefheid, smart, ellende of nood betekent.

[Buunk en De Wolff \(1988\)](#) constateren dat er weinig overeenstemming bestaat over de vraag hoe stress precies gedefinieerd moet worden: '[Van Dijkhuizen \(1980\)](#) vermeldt bijvoorbeeld dat hij in de literatuur meer dan veertig verschillende definities aantrof. (...) Verschillende auteurs achten het daarom niet mogelijk of zinvol om een definitie van stress te geven (...). In een overzichtsartikel over werkdruk gaat [Holt \(1982\)](#) zelfs zo ver dat hij stress niet preciezer wenst te definiëren dan door te verwijzen naar de "dark side of work".'

Het centrale thema van deze Werkwijzer is arbeidsgebonden stress. Stress en werkdruk worden in de praktijk vaak door elkaar gebruikt. Dit is niet terecht. In deze Werkwijzer zijn zowel de definitie van arbeidsgebonden stress als het onderscheid tussen arbeidsgebonden stress en werkdruk ontleend aan de visie van TNO Arbeid (zie ook [hoofdstuk 4](#)) en aan [Cox e.a. \(2000\)](#).

### **Werkdruk**

Bij werkdruk gaat het om arbeidssituaties waarin werknemers niet of slechts met grote moeite problemen op het werk kunnen oplossen. Het kan zijn dat de problemen zelf te moeilijk zijn ('de lat wordt steeds hoger gelegd'), maar werkdruk komt vooral door het ontbreken van voldoende ondersteuning en organisatie om aan de gestelde eisen (zowel kwalitatief als kwantitatief) tegemoet te komen. Denk bijvoorbeeld aan storingen van apparatuur, onbereikbaarheid van collega's, een te laag budget, een slechte sfeer.

Werkdruk is een kenmerk van de arbeidssituatie en is één van de risico's voor werkdruk. Het omgekeerde is evenwel ook plausibel: negatieve werkdruk doet de werkdruk toenemen. De werkdruk kan dan objectief gezien hetzelfde blijven; het zijn niet de problemen die stress veroorzaken, maar de belemmeringen om ze op te lossen ([De Sitter, 1994](#)).

### **Werkstress**

Werkstress is een lichamelijke én geestelijke toestand waarin mensen zich bevinden (hoge hartslag, hoge bloeddruk, angst en spanningsgevoelens) en die vaak gepaard gaat met bepaald gedrag (fouten maken, agressief gedrag). Stress is





## Vervolg uitgangspunten

géén ziekte, maar werkstress kan bij onvoldoende herstelmogelijkheden leiden tot ziekte en arbeidsongeschiktheid (burnout, depressie en andere aandoeningen). De frequentie, duur en intensiteit van werkstress zijn hierbij van belang. Of werkstress tot ziekte leidt, is mede afhankelijk van het verwerkingsvermogen of copingmechanisme van de betrokkene.

Hoewel stress een negatieve klank heeft, moet vermeld worden dat stress ook als positief ervaren kan worden omdat het een hoger niveau van alertheid kan veroorzaken. Werken onder geringe druk kan leiden tot betere prestaties en voldoening wanneer uitdagende doelen worden behaald. Meer informatie over de positieve en negatieve aspecten van werkstress is te vinden in het Arbothemacahier werkbelasting en stress ([Van Bekkum en Gouw, 2002](#)).

Werkstress kan behalve door werkdruk, ook het gevolg zijn van andere psychisch belastende factoren zoals spanninggevend interne arbeidsverhoudingen, werkonzekerheid en een problematische combinatie van werk en privé. [TNO Arbeid](#) wijst erop dat deze factoren vaak wel gerelateerd zijn aan werkdruk, maar dat het van belang is ze te onderscheiden, vooral in verband met mogelijke interventies.

[Cox e.a. \(2000\)](#) spreken van een groeiende consensus over de definitie van arbeidsgebonden stress. Het betreft een negatieve psychologische toestand met cognitieve en emotionele componenten met schadelijke effecten voor de gezondheid van zowel individuele werknemers als hun organisaties. Het verschijnsel wordt omschreven in termen van ‘interacties’ tussen de werknemer en (de blootstelling aan risico’s in) zijn werkomgeving. Stress wordt dan ook ervaren wanneer de door de werkomgeving gestelde eisen de mogelijkheden van de werknemers, om hieraan tegemoet te komen of om deze te sturen, te boven gaan. Deze benadering is herkenbaar in de aangehaalde visie van [TNO Arbeid](#). Een dergelijke definitie van stress richt de aandacht op de aan het werk gerelateerde oorzaken en de maatregelen die vereist zijn om deze te beheersen. In [hoofdstuk 4](#) wordt kort ingegaan op theorieën over arbeidsbelasting, stress en gezondheid.

Naast arbeidsgebonden stress in algemene zin worden nog minstens twee specifieke vormen van stress onderscheiden: acute stress en posttraumatische stress. Deze twee stressvormen worden in de [Werkwijzer](#) niet behandeld.



### 3.4 Good practices stressreductie

Wat zijn nu eigenlijk good practices als het gaat om stressreductie in het onderwijs en de zorg? Het nastreven van een bronaanpak is in de arbozorg algemeen geaccepteerd. Uitgaande van het algemene stressmodel wordt in [paragraaf 3.4.1](#) allereerst de algemene arbodienstverlening in een kader geplaatst. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de aanpak van stressbronnen, stresssymptomen en ziekte door stress. Vervolgens wordt in [paragraaf 3.4.2](#) aangegeven welke stappen er zijn te onderscheiden bij de aanpak van stressreductie. Hierbij vormt de individuele werknemer die met stressklachten op het verzuim- of arbeidsomstandighedenspreekuur komt het uitgangspunt. Het stellen van een diagnose met behulp van stressorenprofielen leidt tot interventies die uiteindelijk moeten leiden tot stressreductie. [Paragraaf 3.4.3](#) geeft een aanzet voor een risk management-aanpak die vooral gericht is op de primaire preventie en daarmee de bronaanpak.

#### 3.4.1 Het algemene stressmodel en dienstverlening van de arbodienst

In [tabel 1](#) zijn de gangbaarste soorten dienstverlening van de arbodienst, zoals genoemd in de arboreggeving, volgens het algemene stressmodel gerangschikt. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen diensten die gericht zijn op de aanpak van stressbronnen (primaire preventie-activiteiten), diensten die de stresssymptomen aanpakken door het repertoire van stressreacties te veranderen (secundaire preventie) en diensten die gericht zijn op het minimaliseren van de effecten en gevolgen bij de individuele werknemer of de organisatie (tertiaire preventie). De individuele medewerker die ziek is door stress krijgt te maken met een reïntegratietraject. Door het onderscheiden van primaire-, secundaire- en tertiaire preventie kan de arboprofessional de eigen dienstverlening plaatsen binnen het proces van arbeidsgebonden stress zoals zich dat bij een individu of organisatie voordoet.

De talloze mogelijke interventies zijn voor de overzichtelijkheid niet in de tabel opgenomen, maar komen voor een deel verderop in de Werkwijzer aan de orde. Het gaat onder meer om dienstverlening in de vorm van specifieke onderzoeksinstrumenten, behandelmethodes, counselingtherapieën, teambuildingsessies, coaching, managementvaardigheden, conflicthantering, RET en timemanagement. Voor deze interventies geldt uiteraard ook dat ze zijn in te delen naar primaire, secundaire en tertiaire preventie.

De individuele werknemer kan ook zelf actief zijn op het gebied van stresspreventie. [Factsheet 31](#) van het Europees agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk gaat over praktische oplossingen voor werknemers ter bestrijding van stress op het werk en de onderliggende oorzaken. Deze sheet bevat vragen



## Vervolg uitgangspunten

waarmee de werknemer kan vaststellen of er een probleem bestaat. Bijvoorbeeld vragen als: ‘Heeft u de indruk dat u lange dagen moet maken om uw werk te behouden of promotie te maken?’ en ‘Krijgt u steun van uw chef en collega’s?’ De onderwerpen van de vragen zijn sfeer, eisen, controle, verhoudingen, verandering, taken, ondersteuning en opleiding. Verder bevat de sheet aanwijzingen hoe men stress op het werk kan aanpakken.

De Stichting Vervangingsfonds en Participatiefonds geeft in één van de Leefwijzers (informatie over deze brochures: [www.vfpf.nl](http://www.vfpf.nl)) voor de sector onderwijs soortgelijke tips over het herkennen van en omgaan met stress. De betreffende tekst is met toestemming als bijlage bij deze Werkwijzer opgenomen.

Stressbronnen	Stress-symptomen	Ziekte
<i>Primaire preventie</i>	<i>Secundaire preventie</i>	<i>Tertiaire preventie</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quick Scan</li> <li>• RI&amp;E</li> <li>• Beleidsadvies</li> <li>• Arbozorgsysteem</li> <li>• Voorlichting &amp; onderricht</li> <li>• Onderzoek (PAGO)               <ul style="list-style-type: none"> <li>- werkbeleving</li> <li>- werkdruk</li> <li>- tevredenheid</li> </ul> </li> <li>• Sociaal-medisch overleg</li> <li>• Maatwerk interventies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbospreekuur</li> <li>• Coaching</li> <li>• Werkplekonderzoek</li> <li>• Werksituatie-onderzoek</li> <li>• Sociaal-medisch overleg</li> <li>• Maatwerk interventies</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verzuimspreekuur</li> <li>• Maatwerk interventies</li> </ul>

Tabel 1: Algemeen stressmodel en dienstverlening arbodienst

### 3.4.2 Stressreductie stappenplan voor begeleiding individuele werknemer

Het stappenplan is ontwikkeld op basis van literatuurgegevens (Klein Hesselink e.a., 2002; Cox e.a., 2000; A. Bakker e.a., 2000; Lobban e.a., 1998; Dewe e.a., 1991), praktijkervaringen en onderlinge discussie binnen de Kenniskring. Dit heeft geleid tot een tweesporenbeleid zoals in het [stappenplan](#) weergegeven: enerzijds inzetten op versterking van de individuele werknemer, anderzijds het zoveel mogelijk wegnemen van stressgenererende arbeidsomstandigheden binnen de organisatie.



## Vervolg uitgangspunten

Als er bij een individuele werknemer sprake is van stress, zijn de volgende stappen te onderscheiden:

- I. Aanmelding van de cliënt via het verzuim- of arbeidsomstandighedenspreekuur, of oproep naar aanleiding van PAGO.
- II. Een diagnostisch traject waarbij onder andere in kaart wordt gebracht of er sprake is van spanningsklachten, surmenage, burnout of psychiatrische problematiek.
- III. Het in kaart brengen van een stressorenprofiel. Hierbij dient een onderscheid te worden gemaakt tussen een stressorenprofiel rond privé-aspecten, persoonskenmerken en het in kaart brengen van een stressorenprofiel rond werk en organisatie. Voor het stressorenprofiel rond werk en organisatie wordt gebruik gemaakt van de belastende werkfactoren uit [figuur 3.1](#). Voor beide andere stressorenprofielen is te rade gegaan bij [Paffen \(1996\)](#), [Algra \(1996\)](#) en [Klein Hesselink \(2002\)](#). Het opstellen van de stressorenprofielen is geen eenvoudige taak. Als basis (draagvlak) voor een begeleidingstraject dienen de profielen te voldoen aan bepaalde eisen van juist- en volledigheid. Behalve het vakmanschap van de arboprofessional is het daarom van groot belang dat de betrokkene nut en noodzaak inziet van het opstellen van de profielen en dat hij of zij een zekere mate van vertrouwen heeft in het eventueel te starten begeleidingstraject.

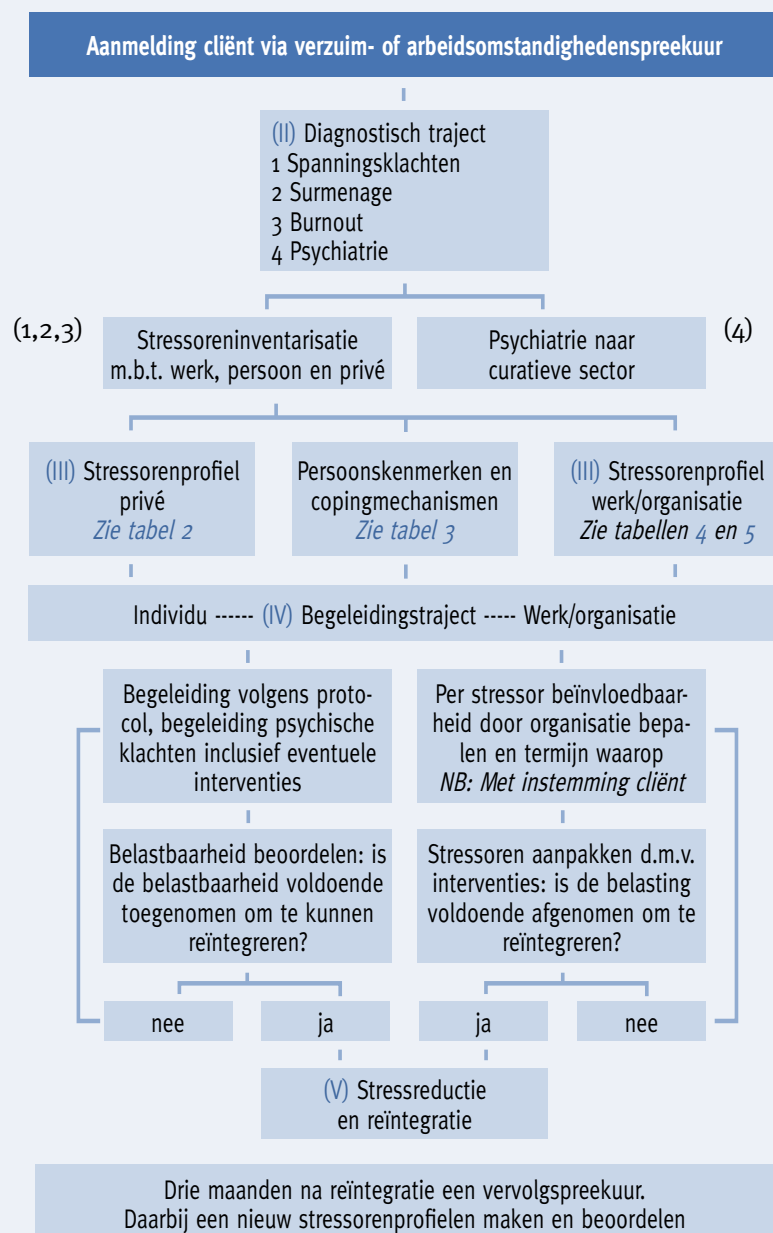
Wanneer de diagnostische fase met een heldere analyse is afgerond volgt:

- IV. Een begeleidingstraject. Dit traject kan zowel op individueel niveau als op werk- of organisatieniveau betrekking hebben. Voor het uitvoeren van deze stap is het noodzakelijk dat er overleg plaats vindt met de werkgever of de leidinggevende. In het bijzonder voor het realiseren van interventies op organisatieniveau is commitment van de werkgever en het management van essentieel belang ([zie ook 3.4.2.7](#)).
- V. Uiteindelijk moeten de voorgaande stappen leiden tot stressreductie en reïntegratie van de betrokken werknemer.

Hieronder is het [stappenplan](#) schematisch weergegeven. Bij het uitwerken van de stressoren en interventies (stappen III en IV) in de tabellen 2 t/m 6, heeft de Kenniskring zich vooral gericht op de situatie zoals die zich voordoet binnen de gezondheidszorg en het onderwijs. In de literatuur is gezocht of er voor beide sectoren op voorhand stressbronnen zijn aan te wijzen die in het bijzonder van belang zijn. Een bevestiging zou betekenen dat stressbronnen mogelijk kunnen worden voorzien van een wegingsfactor. Voor zover de Kenniskring heeft kunnen nagaan zijn de risicofactoren divers en uiteenlopend en algemeen van aard, zie bijvoorbeeld [www.arbo.nl/content/network/szw/docs/branche](http://www.arbo.nl/content/network/szw/docs/branche). De individuele stressprofielen worden opgesteld met specifieke informatie aangedragen door de betrokken werknemer. Hierboven – bij III – is al betoogd dat het maken van een

## Vervolg uitgangspunten

stressorenprofiel valt of staat bij het verkrijgen van draagvlak bij de betrokken medewerker. Daarbij komt dat de probleemanalyse uit de Wet Verbetering Poortwachter een waarborg lijkt voor het benoemen van het belang van de stressoren en eventuele prioriteiten. Bovendien is het opstellen van het stressorenprofiel eigenlijk al een interventie. De werknemer wordt geactiveerd om na te denken over zijn of haar problemen en op een spoor gezet voor het oplossen ervan. Een weging kan dan ook in samenspraak met de arboprofessional, betrokkene en werkgever worden gemaakt.

*Stappenplan diagnose van en begeleiding bij werkstress individuele werknemer*

## Vervolg uitgangspunten

### 3.4.2.1 Diagnose en analyse

Bij het (eerste) spreekuurcontact met de betrokken werknemer wordt in eerste instantie door de cliënt aangegeven wat de aard van zijn problematiek is. Zodra dit bij de bedrijfsarts/arboprofessional aanleiding geeft om te denken aan stressgerelateerde klachten moet dit leiden tot de volgende stappen:

- I. Consulteren van de [NVAB-richtlijn](#) psychische klachten: nagaan of er sprake is van spanningsklachten (1), surmenage (2), burnout (3) of psychiatrie (4).
- II. Indien er sprake is van één van de eerste drie diagnoses dient uitleg gegeven te worden over deze Werkwijzer. Daarbij is het van groot belang dat aangegeven wordt dat er een stressorenprofiel gemaakt wordt. De daarbij horende uitleg zou als volgt kunnen zijn:

‘Voor zover ik heb kunnen vaststellen aan de hand van uw verhaal en de symptomen is er bij u sprake van klachten die in verband kunnen staan met spanningen in de werksituatie. Om u daarbij goed te kunnen helpen wil ik u gaan begeleiden volgens de STECR-Werkwijzer Reductie van werkstress. Dit betekent dat we eerst alle spanningsbronnen die een mogelijke rol bij uw klachten spelen, in kaart zullen brengen. Samen met u zal ik een zogenaamd stressorenprofiel maken. Hiervoor ga ik samen met u een aantal levensgebieden langs, zowel werk als privé, om ervoor te zorgen dat we daadwerkelijk alle spanningsbronnen in beeld brengen. Op basis daarvan starten we een begeleidingstraject dat gericht is op zowel u als op de werksituatie om te komen tot een vermindering van de spanningsbronnen. Tijdens dit begeleidingstraject zal ook aandacht besteed worden aan de wijze waarop u zélf omgaat met de stressoren. Richting de werkgever zal door middel van adviezen geprobeerd worden de spanningsbronnen te verminderen.’

Voor het opstellen van het stressorenprofiel kan daarbij gebruik gemaakt worden van de lijsten in de tabellen 2, 3, 4 en 5. Deze kunnen eenvoudig verwerkt worden tot aparte afvinklijsten.

- III. Als de cliënt en de bedrijfsarts er beiden van overtuigd zijn dat het stressorenprofiel compleet is, wordt aan het eind van het spreekuurcontact de afspraak gemaakt dat de bedrijfsarts – na overleg met de arbeids- en organisatie deskundige – bij het volgende spreekuurcontact met een voorstel komt voor begeleiding en/of adviezen aan de werkgever om de spanningsbronnen in de werksituatie te verminderen.



## Vervolg uitgangspunten

Voor het reduceren van stress en stressbronnen is het van essentieel belang dat:

- de bedrijfsarts en cliënt het eens zijn over de diagnose; is de diagnose psychiatrie dan is deze Werkwijzer niet van toepassing;
- de cliënt de essentie van het traject begrijpt;
- de bedrijfsarts van de cliënt toestemming heeft om zijn/haar werkgerelateerde spanningsbronnen bij de werkgever ter sprake te brengen;
- er geen sprake is van een arbeidsconflict (zie hiervoor de [STECR-Werkwijzer Arbeidsconflicten](#)).

Het door de Kenniskring ontworpen [schema](#) voor het opstellen van een stressorenprofiel is gebaseerd op het feit dat stress ontstaat door de wisselwerking tussen stressoren, copingmechanismen, persoonskenmerken, (sociale) steun en regelmogelijkheden. Dit betekent dat het gebruik van verkeerde copingmechanismen, het hebben van bepaalde persoonskenmerken c.q. het ontberen van steun of regelmogelijkheden, bijdragen aan het ervaren stressniveau ([Scheck, 1997](#)). Aangezien het voor het bereiken van een maximaal stressreducerend effect belangrijk is om alle factoren in kaart te brengen, is ervoor gekozen om niet alleen stressoren als zodanig maar ook de factoren steun en regelmogelijkheden als stressor in het schema op te nemen. Het gebruik van verkeerde copingmechanismen c.q. het hebben van bepaalde persoonskenmerken is niet als directe stressor opgenomen maar is een factor die in de begeleiding van het individu een belangrijke rol speelt. De persoonskenmerken zijn dan ook apart benoemd in het schema. Het is duidelijk dat er een wisselwerking bestaat tussen persoonskenmerken en de beide stressorenprofielen.

In het schema zijn twee controlemomenten ingebouwd:

- Ten eerste wordt direct na de interventie beoordeeld of de belastbaarheid en belasting voldoende zijn toegenomen respectievelijk afgenomen, met andere woorden dat er een evenwichtig belasting-belastbaarheidssmodel is ontstaan.
- Ten tweede wordt er drie maanden na de reïntegratie opnieuw een stressorenprofiel gemaakt en beoordeeld, en wordt het hele traject zonodig (zonder dat iemand hoeft te verzuimen) herhaald.

Bij het uitvoeren van dit [stappenplan](#) is het van groot belang dat er voldoende tijd wordt uitgetrokken voor het inventariseren van het stressorenprofiel. De volledigheid hiervan bepaalt uiteindelijk in grote mate de kans van een succesvolle stressreductie. Het eerste spreekuurcontact dient dan ook zeker dertig minuten te beslaan. Mocht dat onvoldoende zijn, dan verdient het aanbeveling op zeer korte termijn een tweede spreekuurcontact te plannen.



## Vervolg uitgangspunten

Indien de cliënt zich aanmeldt op het arbeidsomstandighedensprekkuur is er in wezen (nog) geen sprake van ziekte en wordt hooguit de diagnose 'spanningsklachten' gesteld. Of er dan ook een individueel begeleidingstraject gedaan moet worden, is sterk afhankelijk van de problematiek. Het uiteindelijke doel, stressreductie en/of stressoorzakenreductie, kan dan ook alleen via de organisatielijn lopen. Uiteraard is er dan geen sprake van reïntegratie maar van voorkomen van uitval.

Ook de werkgever kan zich melden met een binnen zijn organisatie spelend stressprobleem. Dit probleem wordt op een zelfde manier aangepakt, met dien verstande dat de instroom plaats vindt op het niveau van werkstressoreninventarisatie.

### 3.4.2.2 Stressorenprofiel privé

Deze Werkwijzer beperkt zich tot werkstress. Desondanks is aandacht voor het privéleven van een cliënt nodig om inzicht te krijgen in de omstandigheden die van invloed zijn om met werkstress om te kunnen gaan. Deze omstandigheden worden bepaald door de persoon van de cliënt en door de situatie waarin deze zich buiten het werk bevindt. Deze situatie kan in de aspecten worden samengevat zoals in tabel 2 weergegeven.

Tabel 2: Stressaspecten en controlepunten

Nr.	Aspect	Controlepunten
1	Gezin	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ernstige ziekte of dood partner</li> <li>• Scheiding</li> <li>• Ontrouw</li> <li>• Geweld of misbruik thuis</li> <li>• Breuk of verzoening met partner</li> <li>• Alleenstaand ouderschap</li> <li>• Verantwoordelijk voor zieke ouder/geliefde</li> <li>• Meningsverschil voogdij</li> <li>• Ongewenste zwangerschap</li> <li>• Intrekken van kind bij ouders v.v.</li> <li>• Kind met leer- of gedragsproblemen</li> <li>• Onvruchtbaarheid, miskraam</li> <li>• Zwangerschap van zichzelf of van partner</li> <li>• Partner stopt/start werk buitenhuis</li> </ul>

Vervolg

Nr.	Aspect	Controlepunten
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verandering woonplaats</li> <li>• Uitbreiding gezin</li> <li>• Uit huis gaan van een kind</li> </ul>
2	Familie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ernstige ziekte, letsel of dood familielid, vriend(in)</li> <li>• Uitbreiding familie</li> </ul>
3	Ziekte en overlijden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ernstige ziekte, letsel of dood partner, familielid, vriend(in)</li> <li>• Ernstige verwonding of ziekte van zichzelf</li> <li>• Proberen van verslaving af te komen</li> </ul>
4	Financiën	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lening of hypotheek vervalt</li> <li>• Financiële problemen</li> <li>• Verlies of terugval uitkering</li> <li>• Geen hypotheek krijgen</li> <li>• Onverwacht grote som geld winnen</li> <li>• Een hypotheek verkrijgen, grote persoonlijke lening aangaan</li> </ul>
5	Verleden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gevangenisstraf uitzitten</li> <li>• Slachtoffer misdrijf</li> <li>• Slachtoffer politieoptreden</li> <li>• Ramp overleven of doorstaan</li> <li>• Arrestatie van jezelf of van familielid</li> <li>• Betrokken bij auto-ongeluk</li> <li>• Disciplinaire maatregelen</li> <li>• Ontslag uit gevangenis</li> <li>• Bekeuring voor wetsovertreding</li> </ul>
6	Werk-privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontslagen of werkloos worden</li> <li>• Discriminatie of lastiggevallen op of na het werk</li> <li>• Overplaatsing of degradatie op het werk</li> <li>• Veranderen van baan of carrière</li> <li>• Problemen met baas of medewerker</li> <li>• Goede dagopvang voor kind vinden</li> <li>• Verandering van werkzaamheden</li> <li>• Verandering van verantwoordelijkheden</li> <li>• Pensionering</li> <li>• Starten of stoppen met opleiding</li> </ul>



## Vervolg uitgangspunten

## 3.4.2.3 Persoonskenmerken

Zoals aangegeven worden de persoonskenmerken en copingmechanismen niet als aparte stressoren aangegeven; het zijn individuele eigenschappen die wél van invloed zijn op de omgang met de stressoren maar het zijn zelf géén stressoren. Toch wil de Kenniskring hier een kort overzicht presenteren van dergelijke risicovolle persoonskenmerken, omdat het van belang is deze in het begeleidingstraject te onderkennen.

Tabel 3: Persoonskenmerken

Nr.	Aspect	Controlepunten
1	Risicovolle persoonskenmerken en copingstijlen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe 'gehardheid' (weinig openstaan voor verandering, lage betrokkenheid bij dagelijkse activiteiten en geen controle over gebeurtenissen)</li> <li>• Externe 'locus of control' (prestaties en gebeurtenissen worden toegeschreven aan factoren buiten zichzelf, zoals toeval, de tijdgeest en anderen)</li> <li>• Gering gevoel van zelfwaarde, zichzelf bewijzen, negatief beeld van zichzelf en eigen mogelijkheden</li> <li>• Niet-actieve stijl van probleemhantering, afwachtend en vermijdend</li> <li>• 'Voelend type' (zachtaardig, belangstellend en bezorgd voor anderen), dienstverlenend</li> <li>• Emotioneel labiel, neuroticisme</li> <li>• Hoge en onrealistische verwachtingen en idealen, perfectionisme, te veel hooi op de vork</li> <li>• Soevereiniteit, zelfredzaamheid</li> <li>• Arbeidsdissatisfactie</li> <li>• Geringe betrokkenheid bij de organisatie</li> <li>• Verloopintentie</li> <li>• Alleenstaand</li> </ul>



## Vervolg uitgangspunten

**3.4.2.4 Stressorenprofiel werk en organisatie**

Voor het onderwijs respectievelijk de gezondheidszorg zijn de stressoren voor werk en organisatie gerubriceerd in de tabellen 4 en 5.

*Tabel 4: Stressorenprofiel werk en organisatie Onderwijs<sup>3</sup>*

Stresscategorie	Stressor	Stressoren voor onderwijs
Werkcultuur en -organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slechte communicatie</li> <li>• Weinig steun bij het zoeken naar oplossingen voor problemen en voor persoonlijke ontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatie onvoldoende</li> <li>• Communicatieve vaardigheden</li> <li>• Hiërarchisch</li> <li>• Collegiaal</li> <li>• Klant (ouders/kind)</li> <li>• Vakinhoudelijk</li> <li>• Gebrek aan collegiale steun, teamgeest</li> <li>• Gebrek aan steun leidinggevende</li> <li>• Onvoldoende managementkwaliteit bij leidinggevenden (vaak bij doorgroei van goede leraar naar managementfunctie)</li> </ul>
Positie in organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onduidelijke en conflictueuze positie</li> <li>• Verantwoordelijkheid voor mensen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Middenkader problematiek, de dubbele loyaliteit die aan een positie in het midden als teammanager, vakgroepvoofd, etc. verbonden is met het daarbij horende spanningsveld</li> </ul>
Loopbaanontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stagnatie van en onzekerheid over loopbaan</li> <li>• Te weinig of te snelle promotie</li> <li>• Slechte salariering</li> <li>• Onzekere arbeidspositie</li> <li>• Lage sociale status van het werk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weinig functiedifferentiatie</li> <li>• Geringe mobiliteit</li> <li>• Verandering van status in negatieve zin</li> </ul>

<sup>3</sup> De stressoren voor het onderwijs variëren naar ernst en mate van voorkomen per type onderwijsorganisatie.

## Vervolg uitgangspunten

Stresscategorie	Stressor	Stressoren voor onderwijs
Besluitvormingsmarge, -controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe deelname bij besluitvorming</li> <li>• Gebrek aan mogelijkheden om het werk te sturen (controle, inspraak)</li> <li>• Teveel willen deelnemen aan de besluitvorming</li> </ul>	<p>Macroniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijsontwikkelingen op het niveau van rijksoverheid</li> <li>• Voortdurende veranderingen</li> </ul> <p>Mesoniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleidsontwikkeling en beslissingen op bestuurlijk niveau, zoals fusies en reorganisaties</li> </ul> <p>Microniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslissingen op directieniveau, invloed op het eigen werk</li> <li>• Onvoldoende participatie van leerkrachten in de organisatie</li> </ul>
Intermenselijke contacten op het werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociale of fysieke afzondering</li> <li>• Slechte verhouding met hoger geplaatsten</li> <li>• Conflicten</li> <li>• Gebrek aan sociale ondersteuning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onvoldoende steun van leidinggevenden en collega's</li> <li>• Slechte contacten met leidinggevenden en collega's</li> <li>• Hoge emotionele belasting</li> <li>• Ordeversturend gedrag door leerlingen</li> <li>• Agressie en geweld door ouders en leerlingen</li> <li>• Ongewenste omgangsvormen</li> <li>• Slechte contacten met ouders/leerlingen</li> <li>• Communicatieve vaardigheden</li> </ul>
Raakvlak werk en privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eisen van het werk en privé-leven met elkaar in tegenspraak</li> <li>• Weinig steun thuis</li> <li>• Problemen in samenhang met werkende partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activiteiten buiten reguliere werktijden</li> <li>• Veel werk mee naar huis</li> <li>• Niet flexibel rooster wanneer privé-omstandigheden andere werktijden vragen</li> </ul>

## Vervolg uitgangspunten

Stresscategorie	Stressor	Stressoren voor onderwijs
Werkomgeving en uitrusting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemen met betrekking tot betrouwbaarheid, beschikbaarheid, geschiktheid, onderhoud en reparatie van apparatuur en faciliteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemen met fysieke arbeidsomstandigheden</li> <li>• Problemen met methoden en (les)middelen</li> <li>• Geen vaste/eigen werkplek</li> </ul>
Taakverdeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te weinig afwisseling of korte werkcycli</li> <li>• Versnipperd of zinloos werk</li> <li>• Te weinig of te veel beroep op kennis en/of vaardigheden</li> <li>• Hoge mate van onzekerheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onevenredige verdeling van taken</li> <li>• Roulatie c.q. stagnatie</li> <li>• Brede inzetbaarheid</li> </ul>
Werklast	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te veel of te weinig werk</li> <li>• Te weinig invloed op het tempo</li> <li>• Hoge tijdsdruk</li> <li>• Pieken en dalen</li> <li>• Feedback/contacten</li> <li>• Procesverstoringen/knelpunten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeelstekort (absoluut + kwalitatief)</li> <li>• Personeelstekort waardoor bij ziekte beroep op zittend personeel wordt gedaan</li> <li>• Hoog ervaren werklast</li> <li>• Steeds meer lesdoelen in minder tijd</li> <li>• Weinig of geen invloed op tempo op langere termijn (lesjaar)</li> <li>• Diversiteit in niveaus van lesgeven binnen en tussen groepen</li> <li>• Toename zorgleerlingen in reguliere onderwijs</li> <li>• Te grote klassen</li> </ul>

## Vervolg uitgangspunten

Stresscategorie	Stressor	Stressoren voor onderwijs
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderwijsvernieuwing vereist andere didactische vaardigheden</li> <li>• Gebrek aan voorbereidingstijd en tijd om werkzaamheden af te ronden</li> </ul>
Werkrooster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rigide werkroosters</li> <li>• Onvoorspelbare werktijden</li> <li>• Lange werktijden of sociaal onmogelijke werktijden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongunstige lesroosters</li> <li>• Weinig inspraak in roosters</li> <li>• Beslag vergadertijd</li> <li>• Veel nevenactiviteiten met daardoor minder wenselijke werktijden</li> </ul>

Tabel 5: Stressorenprofiel werk en organisatie Gezondheidszorg<sup>4</sup>

Stresscategorie	Stressor	Stressoren voor de zorg
Werkcultuur en -organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Slechte communicatie</li> <li>• Weinig steun bij het zoeken naar oplossingen voor problemen en voor persoonlijke ontwikkeling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking tussen beroepsgroepen</li> <li>• Communicatie onvoldoende:</li> <li>• Ontbreken werkoverleg</li> <li>• Hiërarchisch</li> <li>• Collegiaal</li> <li>• Vakinhoudelijk</li> <li>• Tussen beroepsgroepen</li> <li>• Klant (patiënt, publiek)</li> <li>• Overdracht</li> </ul>
Positie in organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onduidelijke en conflictueuze positie</li> <li>• Verantwoordelijkheid voor mensen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gezamenlijk met anderen en andere beroepsgroepen verantwoordelijk voor patiëntenzorg</li> <li>• Middenkaderproblematiek</li> <li>• Onduidelijkheid in verdeling taken, bevoegdheden</li> </ul>

<sup>4</sup> De stressoren in de gezondheidszorg variëren per type zorg en organisatie in mate van voorkomen en ernst.

## Vervolg uitgangspunten

Stresscategorie	Stressor	Stressoren voor de zorg
Loopbaanontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stagnatie van en onzekerheid over loopbaan</li> <li>• Te weinig of te snelle promotie</li> <li>• Slechte salariering</li> <li>• Onzekere arbeidspositie</li> <li>• Lage sociale status van het werk</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smalle promotiepiramides</li> <li>• Weinig functiedifferentiatie</li> <li>• Geringe mobiliteit</li> <li>• Ontbreken functioneringsgesprekken, persoonlijke ontwikkelingsplan (POP)</li> </ul>
Besluitvormingsmarge, -controle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geringe deelname bij besluitvorming</li> <li>• Gebrek aan mogelijkheden om het werk te sturen (controle, inspraak)</li> </ul>	<p>Macroniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gevolgen van overheidsbeleid</li> <li>• Frequent nieuwe richtlijnen</li> </ul> <p>Mesoniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleidsontwikkeling op bestuurlijk of directieniveau (afstand tussen top van de organisatie en de werkvloer)</li> </ul> <p>Microniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beslissingen op afdelingsniveau, invloed op eigen werk</li> <li>• Statusverschillen tussen beroepsgroepen</li> </ul>
Intermenselijke contacten op het werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociale of fysieke afzondering</li> <li>• Slechte verhouding met hoger geplaatsten</li> <li>• Conflicten</li> <li>• Gebrek aan sociale ondersteuning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onvoldoende (sociale) steun van leidinggevenden en collega's</li> <li>• Slechte contacten met leidinggevenden en collega's</li> <li>• Contacten met patiënt en publiek</li> <li>• Toename mondigheid patiënt en publiek</li> <li>• Agressie en geweld, ordeverstoring gedrag</li> <li>• Hoge emotionele belasting</li> </ul>

## Vervolg uitgangspunten

Stresscategorie	Stressor	Stressoren voor de zorg
Raakvlak werk en privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eisen van het werk en privé-leven met elkaar in tegenspraak</li> <li>• Weinig steun thuis</li> <li>• Problemen in samenhang met werkende partners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avond-, nacht- en weekenddiensten</li> <li>• Emotionele belasting in relatie tot weinig kwijt kunnen in thuis-situatie</li> <li>• Niet-flexibel rooster wanneer privé omstandigheden andere werktijden vragen</li> </ul>
Werkomgeving en -uitrusting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemen met betrekking tot betrouwbaarheid, beschikbaarheid, geschiktheid, onderhoud en reparatie van apparatuur en faciliteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemen met fysieke arbeidsomstandigheden</li> <li>• Problemen met methoden en (les)middelen</li> <li>• Geen vaste eigen werkplek</li> <li>• Afstemming facilitaire afdelingen</li> </ul>
Taakverdeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te weinig afwisseling of korte werkcycli</li> <li>• Versnipperd of zinloos werk</li> <li>• Te weinig of te veel beroep op kennis en/of vaardigheden</li> <li>• Hoge mate van onzekerheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grote mate van eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid</li> <li>• Veel oneigenlijke taken vanuit bureaucratie</li> <li>• Discrepantie tussen opleiding en praktijk, zorg voldoet niet aan eigen ideaalbeeld</li> <li>• Monotone functies</li> <li>• Brede inzetbaarheid</li> </ul>
Werklast	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Te veel of te weinig werk</li> <li>• Te weinig invloed op het tempo</li> <li>• Hoge tijdsdruk</li> <li>• Hoog ervaren werklast</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toename zorgzwaarte</li> <li>• Grote afdelingen en units</li> <li>• Ontwikkelingen in behandelingsmethode vragen andere competenties, vaardigheden</li> <li>• Personeelstekort (absoluut)</li> <li>• Personeelstekort, waardoor bij ziekte beroep op zittend personeel</li> </ul>

## Vervolg uitgangspunten

Stresscategorie	Stressor	Stressoren voor de zorg
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wachlijstproblematiek leidt tot noodzaak hogere productie</li> <li>• Tijdsnormering van handelingen zonder rekening te houden met sociale aspecten van het werk</li> <li>• Hoog ervaren werkdruk, werklast en tijdsdruk</li> <li>• Weinig invloed op werktempo</li> </ul>
Werkrooster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ploegdienst</li> <li>• Rigide werkroosters</li> <li>• Onvoorspelbare werktijden</li> <li>• Lange werktijden of sociaal onmogelijke werktijden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belemmeringen bij het invoeren van systematiek 'Gezond roosteren'</li> <li>• Ongunstige roosters</li> <li>• Veel schuiven/ruilen van diensten</li> <li>• Weinig inspraak in roosters</li> <li>• Veel vergadertijd</li> </ul>

#### 3.4.2.5 Begeleiding individu

Nadat de stressorenprofielen zijn opgemaakt kan de stap gezet worden naar begeleiding. De begeleiding van het individu dat zich met klachten op het spreekuur meldt, is sterk afhankelijk van de diagnose van de ernst van de klachten.

Zoals eerder aangegeven is er sprake van een viertal diagnosecategorieën waarmee gewerkt wordt:

1. Spanningsklachten
2. Surmenage
3. Burnout
4. Psychiatrie waaronder angststoornissen en depressie

Categorie 1, spanningsklachten, heeft betrekking op cliënten die nog niet verzuimen. Dit vergt vaak een andere benadering dan cliënten in categorie 2 en 3 waarbij wel sprake is van verzuim. Bij de eerste speelt het preventieve aspect nog een rol, bij de overigen is vooral een curatieve/reïntegratieve benadering van belang. De Kenniskring beveelt aan in het laatste geval te werk te gaan conform de [NVAB-richtlijn](#) psychische klachten waarbij gekozen kan worden voor de rol van procesbegeleider of individuele begeleider.





## Vervolg uitgangspunten

Categorie 4, psychiatrie, valt curatief gezien buiten de individuele begeleiding door de arbodienst. De bedrijfsarts zal hierin hoogstens de rol van procesbegeleider hebben conform de richtlijn psychische klachten.

Daarnaast speelt ook de bron van de klachten een rol. Zoals in [tabel 2](#) is aangegeven kunnen de privé-stressoren in grofweg zes rubrieken worden ondergebracht. Als het werk absoluut geen rol speelt in de ervaren stress, verdient het aanbeveling de begeleiding te laten plaatsvinden door de curatieve sector. Daarbij kan wel de eventuele procesbegeleiding conform de richtlijn psychische klachten door de bedrijfsarts plaatsvinden.

Hierna wordt concreter ingegaan op wat good practices zijn als het gaat om de aanpak van spanningsklachten, surmenage en burnout.

### *3.4.2.6 Spanningsklachten*

In wezen is in deze groep sprake van nog gezonde individuen met een verhoogd risico op uitval. Er zijn wel spanningsklachten maar men is nog aan het werk. De interventies zijn dan ook gericht op het vergroten van de weerbaarheid en het verbeteren van de copingmechanismen. Daarvoor bestaat een aantal technieken:

- Psycho-educatie
- Relaxatie
- Stressmanagement
- Verbeteren Sociale Ondersteuning
- Leefstijlverbetering
- Loopbaanbegeleiding
- Vergroten Sociale Vaardigheden
- Cognitieve Therapie
- Groepsbehandeling

Van deze technieken leiden relaxatie, stressmanagement en het verbeteren van sociale ondersteuning tot een duidelijke afname van de klachten. De overige methoden leiden tot een grotere tevredenheid en arbeidssatisfactie.

### *3.4.2.7 Surmenage en burnout*

Voor deze twee diagnosecategorieën zijn uitgebreide behandel-/begeleidingstrajecten beschreven ([Van der Heiden e.a., 2000](#); [van der Klink e.a., 1993](#); [Versteeg e.a., 2002](#)). In de praktijk bestaan deze uit:



## Vervolg uitgangspunten

1. Klachtenreductie
2. Cognitieve gedragstherapie:
  - inzichtgevend in situatie
  - irrationele gedachten (RET)
  - houding/attitude
  - verbeteren copingmechanismen:
    - assertiviteit
    - onderhandelingsvaardigheden
    - empathisch vermogen
    - flexibiliteit
    - conflicthantering
3. Timemanagement:
  - planning en prioriteitstelling
  - assertiviteit
  - verminderen werkdruk
4. Werkgerelateerde interventies:
  - wensen toekomstig werk
  - huidige taakinhoud
  - capaciteiten evalueren ten opzichte van baan
  - organisatie aspecten als stijl leidinggevende
5. Tijdcontingente geleidelijke werkhervatting
6. Organisatiegerichte activiteiten zoals sociaal-, personeels- of AVR-beleid

Naast de bovenstaande interventies kan tijdens en na de werkhervatting coaching of supervisie op de werkvloer een belangrijk ondersteunend middel zijn om een cliënt te ondersteunen. Het biedt de mogelijkheid het geleerde in de praktijk te toetsen en te reflecteren met een deskundige.

#### *3.4.2.8 Interventies in werk en organisatie*

Het is de bedoeling dat de bedrijfsarts of andere professional een eerste selectie maakt uit een (niet-volledige) lijst van mogelijke interventies. Hiermee kan hij, naast het individuele begeleidingstraject van de cliënt, de werkorganisatie van betrokkene adviseren. Op dit punt is het van wezenlijk belang dat er overleg plaatsvindt met de werkgever. Dit kan ad hoc, maar een gestructureerde voorziening als het sociaal medisch overleg is beter. In dit overleg, ook bekend als sociaal medisch team (SMT) participeert de leidinggevende én P&O of HRM. Hierin kan de bedrijfsarts of een andere betrokken arboprofessional zijn bevindingen – het gemaakte stressorenprofiel met de daarbij behorende interventies – toetsen aan de mening van de werkgever. Tevens kunnen individuele bevindingen naar een hoger plan worden gebracht, waardoor niet alleen interventies voor het indi-



## Vervolg uitgangspunten

vidu kunnen worden opgezet maar ook voor organisatie-onderdelen. Hierdoor is het mogelijk een verschuiving te realiseren van tertiaire naar secundaire en wellicht primaire preventie.

Het omzetten van een aantal individuele situaties naar een groepsgegeven wordt vaak als moeilijk ervaren, terwijl dat in de praktijk erg meevalt. Een leidinggevende is met goede argumenten te overtuigen van het nut van het opschalen van de problematiek en de oplossingen naar een hoger niveau brengen. Eventueel kan men, ter ondersteuning, de leidinggevende vragen om de problematiek van zijn afdeling te inventariseren, met behulp van het hier geïntroduceerde stressorenprofiel.

Naar de ervaring van de Kenniskring is een uitleg als hieronder is weergegeven, een goede manier om de problematiek bespreekbaar te maken:

‘De afgelopen maanden heb ik een x-aantal cliënten van uw afdeling gezien waarvan de heer Y de laatste is geweest. Natuurlijk bestaat er de nodige variatie in hun problematiek, maar de grote lijn is toch wel dat de problemen zijn terug te voeren naar een aantal kernpunten: A, B en C. We kunnen nu per individu kijken hoe dat op te lossen is, maar het lijkt mij verstandiger om de knelpunten afdelingsbreed aan te pakken. Ten eerste zijn de genoemde cliënten daar mee gebaat, maar we kunnen daarmee mogelijk ook voorkomen dat anderen problemen gaan ervaren.’

Het is duidelijk dat het uitvoeren van een werknemersbegeleiding – zoals deze is voorgesteld in deze Werkwijzer – zonder goede afspraken en commitment van de organisatie niet goed uitvoerbaar is. Uitleg van deze Werkwijzer in het SMT, of een ander relevant orgaan bij de werkgever, is dan ook essentieel als men besluit hiermee te gaan werken.

Aangezien deze Werkwijzer gericht is op reductie van stress binnen het onderwijs en de zorg zijn de interventies op organisatorisch vlak voor beide branches apart beschreven. Veel van de interventies die binnen de ene sector toepasbaar zijn, zijn ook bij de andere sector inzetbaar.

Een algemene opmerking is dat te allen tijde eerst een verdiepend onderzoek geadviseerd wordt om de problematiek te verhelderen. Daarnaast geldt dat het management en/of P&O/HRM er in principe altijd bij betrokken moeten worden.

Voor zover mogelijk wordt de indeling van stressoren aangehouden zoals die eerder is aangegeven. De tabellen met interventies zijn niet volledig; niet qua uitputtende mogelijkheden en ook niet qua concrete uitwerking. Interventies die



## Vervolg uitgangspunten

bij bepaalde stressoren genoemd worden, kunnen mogelijk ook een oplossing bieden bij andere stressoren. Soms zijn interventies herhaald, soms niet nog eens benoemd. De tabellen geven een oplossingsrichting en suggesties voor mogelijke andere – hier niet genoemde – maatregelen; de adviseur en organisatie kiezen uiteindelijk zelf voor een concrete interventie. Meer interventiemogelijkheden worden uitgebreid beschreven in [Klein Hesselink e.a. \(2001\)](#), [Winnubst \(1996\)](#) en – hoewel niet specifiek gericht op stressreductie – [Janssen e.a. \(1996\)](#), [Kompier e.a. \(1996\)](#) en [Gerrichhausen e.a. \(1994\)](#). De effectiviteit van interventies kwam al ter sprake in [paragraaf 3.2](#). Voor zover vastgesteld verdient primaire preventie, een aanpak bij de bron, de voorkeur. Meer hierover in [paragraaf 4.3](#).

Tabel 6: *Interventies in werk en organisatie Onderwijs*

Stresscategorie	Stressor	Interventie
Werkcultuur en -organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Communicatie onvoldoende:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- hiërarchisch</li> <li>- collegiaal</li> <li>- klant (ouders/leerling)</li> <li>- vakinhoudelijk</li> </ul> </li> <li>• Gebrek aan collegiale steun, teamgeest</li> <li>• Gebrek aan steun leidinggevende</li> <li>• Onvoldoende managementkwaliteit bij leidinggevenden door doorgroei van goede leraar naar directie</li> </ul>	Hiërarchisch: <ul style="list-style-type: none"> <li>• training (stijl van) leidinggeven</li> <li>• invoeren of verbeteren structureel werkoverleg (training)</li> <li>• verdiepend onderzoek</li> </ul> Collegiaal: <ul style="list-style-type: none"> <li>• invoeren of verbeteren structureel werkoverleg (training)</li> <li>• vakinhoudelijke communicatie faciliteren, eventueel deskundige ondersteuning door IB/SABD</li> <li>• verdiepend onderzoek</li> </ul> Klant (ouders/leerling): <ul style="list-style-type: none"> <li>• intervisie met collega's</li> <li>• didactische ondersteuning</li> <li>• gerichte scholing omgaan met ouders</li> </ul>
Positie in de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Middenkader problematiek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek (beoordeling) organisatie-, functie- en taakstructuur</li> <li>• Trainen/coachen leidinggevende op stijl en inhoud</li> <li>• Invoeren of verbeteren werkoverleg op middenkaderniveau</li> <li>• Invoeren of verbeteren houden van functioneringsgesprekken</li> </ul>

## Vervolg uitgangspunten

Stresscategorie	Stressor	Interventie
Loopbaan-ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Weinig functie-differentiatie</li> <li>• Geringe mobiliteit</li> <li>• Verminderende maatschappelijke status</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invoeren en vaststellen functiedifferentiatie</li> <li>• Invoeren loopbaanadvies begeleiding</li> <li>• Invoeren ouderenbeleid</li> </ul>
Besluitvormings-marge/-controle	<p>Macroniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• onderwijsbeleid van (rijks)overheid, voortdurend veranderingen op allerlei gebieden</li> </ul> <p>Mesoniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beleidsontwikkeling en beslissingen op bestuurlijk niveau, zoals fusies en reorganisaties</li> </ul> <p>Microniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beslissingen op directieniveau, invloed op eigen werk</li> <li>• onvoldoende participatie van leerkrachten</li> </ul>	<p>Macroniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beïnvloeding hooguit mogelijk binnen lijn OR-vakorganisaties-bestuur-koepelorganisaties, wel bespreekbaar maken</li> </ul> <p>Mesoniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• contact P&amp;O, OR/MR</li> <li>• onderzoek en advies over gevolgen voor organisatie-structuur en inhoud van het werk bij fusie en reorganisatie</li> <li>• inzet onderwijsdeskundigen voor begeleiden onderwijsinhoudelijke ontwikkelingen</li> </ul> <p>Microniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• invoeren of verbeteren structureel werkoverleg</li> <li>• invoeren of verbeteren houden van functioneringsgesprekken</li> <li>• coachen management-vaardigheden leidinggevenden</li> </ul>
Intermenselijke contacten op werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onvoldoende steun van management en collega's</li> <li>• Slechte contacten met management en collega's</li> <li>• Slechte contacten met ouders/leerlingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• P&amp;O (indien aanwezig) betrekken bij de problematiek</li> <li>• Ontwikkelen beleid ongewenste omgangsvormen</li> <li>• Bespreekbaar maken van ongewenste omgangsvormen</li> <li>• Aanstellen vertrouwenspersoon</li> </ul>



## Vervolg uitgangspunten

Stresscategorie	Stressor	Interventie
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agressie en geweld door ouders en leerlingen</li> <li>• Ordeverstoring gedrag door leerlingen</li> <li>• Ongewenste omgangsvormen</li> <li>• Emotionele belasting</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ontwikkelen beleid omgaan met agressie en geweld</li> <li>• Training omgaan met agressie en geweld</li> <li>• Verbeteren uitvoeren taakbeleid met aandacht voor verantwoordelijkheden en bevoegdheden</li> <li>• Coaching (stijl) van leidinggeven</li> <li>• Coaching/teambuilding/intervisie omgaan met lastige ouders en leerlingen</li> <li>• Werkoverleg</li> </ul>
Interactie werk-privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buitenschoolse activiteiten</li> <li>• Veel werk mee naar huis</li> <li>• Inflexibel rooster wanneer privé-omstandigheden andere werktijden vragen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek taakbeleid en werkorganisatie</li> <li>• Implementatie taakbeleid</li> <li>• Teamoverleg over verdeling taken</li> <li>• Leraren stimuleren om werk meer op school te doen, meer een kantoor van maken</li> <li>• Beleid kinderopvang/zorgverlof</li> <li>• Functioneringsgesprekken</li> </ul>
Werkomgeving, materialen en middelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemen met fysieke arbeidsomstandigheden</li> <li>• Problemen met methoden en (les)middelen</li> <li>• Geen eigen werkplek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Structureel onderwerp van werkoverleg</li> <li>• Structureel onderwerp tijdens functioneringsgesprekken</li> <li>• RI&amp;E en WPO</li> </ul>
Taakverdeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onevenredige verdeling taken</li> <li>• Roulatie c.q. stagnatie</li> <li>• Brede inzetbaarheid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Functie- en organisatieherontwerp</li> <li>• Bespreken in werkoverleg</li> <li>• Bespreken in functioneringsgesprekken</li> <li>• Onderzoek/implementatie taakbeleid</li> <li>• Nadruk op afstemming taken, verantwoordelijk- en bevoegdheden</li> </ul>



## Vervolg uitgangspunten

Stresscategorie	Stressor	Interventie
Werklast/ werkdruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeelstekort (formatief)</li> <li>• Vervanging afwezige collega's</li> <li>• Als hoog ervaren werklast</li> <li>• Steeds meer lesdoelen in minder tijd</li> <li>• Weinig of geen invloed op tempo op langere termijn (lesjaar)</li> <li>• Diversiteit in niveaus van lesgeven binnen/tussen groepen</li> <li>• Toename zorgleerlingen in reguliere onderwijs</li> <li>• Te grote klassen</li> <li>• Onderwijsvernieuwing vergt andere didactische vaardigheden</li> <li>• Gebrek aan voorbereidingstijd en tijd om werkzaamheden af te ronden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stressoren en interventies benoemen in plan van aanpak</li> <li>• Implementatie plan van aanpak borgen en evalueren</li> <li>• Arbeidsvoorwaardenpakket afstemmen op behoeften</li> <li>• Keuzes maken t.a.v. het totale takenpakket, grenzen stellen en prioriteiten aangeven</li> <li>• Functie- en organisatieherontwerp</li> <li>• Leerlingvolgsysteem opzetten</li> <li>• Klassenmanagement-cursussen</li> <li>• Vakinhoudelijke scholing</li> <li>• Aansluiting van leerjaren organiseren en afstemmen</li> <li>• Leertempo en taakverdeling over lesjaren in het team afstemmen</li> <li>• Taakbeleid uitwerken</li> <li>• Voor vakinhoudelijk zaken ondersteuning door schooladvies- en begeleidingsdiensten</li> </ul>
Werkrooster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Veel nevenactiviteiten met daardoor minder wenselijke werktijden</li> <li>• Beslag vergadertijd</li> <li>• Weinig invloed op lesrooster</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verdeling buitenschoolse activiteiten bespreken in werkoverleg</li> <li>• Roulerend rooster</li> <li>• Zelf rooster laten maken</li> </ul>





Vervolg uitgangspunten

Tabel 7: interventies in werk en organisatie Gezondheidszorg

Stresscategorie	Stressor	Interventie
Werkcultuur en -organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking tussen beroepsgroepen</li> <li>• Communicatie onvoldoende:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- management/medewerker</li> <li>- tussen medewerkers</li> <li>- medewerkers, management, patiënt/cliënt, familie</li> </ul> </li> <li>• Afstemming vakinhoudelijke deskundigen met management</li> <li>• Communicatie tussen beroepsgroepen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Training (stijl van) leidinggeven en managementvaardigheden</li> <li>• Invoeren of verbeteren structureel werkoverleg (training)</li> <li>• Training 'Open aanspreekcultuur'</li> <li>• Training en intervisie sociale vaardigheden</li> <li>• Afstemmen verdeling taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, bijvoorbeeld in een workshop</li> </ul>
Positie in de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rolconflict</li> <li>• Onduidelijkheid in verdeling taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden</li> <li>• Middenkader problematiek, tegenstrijdige doelstellingen</li> <li>• Statusverschillen beroepsgroepen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beoordeling organisatie en inhoud van het werk</li> <li>• Afstemmen verdeling taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, bijvoorbeeld in een workshop</li> <li>• Aanpassen structuren en systemen van afdelingen en functies</li> <li>• Invoeren of verbeteren afstemming werkzaamheden tussen de beroepsgroepen en managementniveaus</li> <li>• Coaching leidinggevende op stijl en inhoud</li> </ul>
Loopbaanontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Smalle promotiepiramides</li> <li>• Beperkte doorgroei mogelijkheden door taakstellingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Loopbaanbeleid: advies, begeleiding, scholing, mobiliteit</li> <li>• Leeftijdsbewust personeelsbeleid</li> <li>• Functioneringsgesprekken/POP</li> </ul>



## Vervolg uitgangspunten

Stresscategorie	Stressor	Interventie
Besluitvormingsmarge/ -controle	<p>Macroniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• gevolgen van overheidsbeleid, frequent nieuwe richtlijnen</li> </ul> <p>Meso-niveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beleidsontwikkeling en beslissingen op bestuurlijk of directieniveau, (afstand tussen top van de organisatie en de werkvloer)</li> </ul> <p>Microniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• invloed op beslissingen afdeling en eigen werk</li> </ul>	<p>Macroniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• beïnvloeding hooguit mogelijk binnen lijn OR-vakorganisaties-bestuur-koepelorganisaties; wel bespreekbaar maken</li> </ul> <p>Meso-niveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• advies over organisatiestructuur en ontwikkeling, bij organisatieveranderingen</li> <li>• verkleinen afstand top-werkvloer</li> </ul> <p>Microniveau:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• invoeren of verbeteren structureel werkoverleg (training, coaching)</li> <li>• invoeren of verbeteren voeren van functioneringsgesprekken</li> </ul>
Intermenselijke contacten op werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onvoldoende (sociale) steun van leidinggevenden en collega's</li> <li>• Slechte contacten met leidinggevende en collega's</li> <li>• Toename mondigheid patiënten en publiek</li> <li>• Agressie en geweld en ordeverstoring gedrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbeteren kwaliteit leidinggeven</li> <li>• Invoeren of verbeteren structureel werkoverleg (training, coaching)</li> <li>• Invoeren of verbeteren voeren van functioneringsgesprekken</li> <li>• Ontwikkelen en implementeren beleid omgangsvormen, agressie/geweld en ordeverstoring gedrag; vertrouwenspersoon, klachtencommissie</li> <li>• Teambuilding/coaching/intervisie</li> <li>• Verbeteren managementvaardigheden</li> </ul>
Interactie werk-privé	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Avond-, nacht- en weekenddiensten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In kaart brengen stressoren continudiensten en interventies; opstellen plan van aanpak</li> </ul>

## Vervolg uitgangspunten

Stresscategorie	Stressor	Interventie
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotionele belasting in relatie tot weinig kwijt kunnen in de thuissituatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toezien op naleving plan van aanpak</li> <li>• Leeftijdsbewust personeelsbeleid</li> <li>• In kaart brengen stressoren emotionele belasting en interventies; opstellen plan van aanpak</li> <li>• Toezien op naleving plan van aanpak</li> <li>• Teamoverleg over collegiale ondersteuning bij emotionele belasting</li> <li>• Mobiliteitsbeleid</li> <li>• Moedercontracten</li> </ul>
Werkomgeving, materialen en middelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fysieke factoren</li> <li>• Problemen/storingen met instrumenten, materiaal, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RI&amp;E en WPO</li> <li>• Structureel onderwerp in werkoverleg/functioneringsgesprek</li> <li>• Vergroten regelmogelijkheden om problemen/storingen op te lossen</li> <li>• Commitment van hoger management om zaken ook daadwerkelijk aan te pakken</li> </ul>
Taakverdeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grote mate van verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid</li> <li>• Veel oneigenlijke taken vanuit bureaucratie</li> <li>• Discrepantie opleiding en praktijk, zorg voldoet niet aan eigen ideaalbeeld</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invoeren werkoverleg</li> <li>• Bespreekbaar maken in functioneringsgesprekken</li> <li>• Intervisie over ideaalbeeld, eigenwaarde etc.</li> <li>• Competenties en vaardigheden afstemmen op zorgzwaarte</li> <li>• Invoeren en naleven</li> <li>• Verdeling taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden herzien</li> </ul>



## Vervolg uitgangspunten

Stresscategorie	Stressor	Interventie
Werklast/ werkdruk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personeelstekort (formatief)</li> <li>• Vervanging afwezige collega's</li> <li>• Als hoog ervaren werklast en tijdsdruk</li> <li>• Wachtlijstproblematiek</li> <li>• Tijdsnormering van handelingen zonder rekening te houden met sociale aspecten van het werk (niet meer toe kunnen komen aan datgene wat verzorgen betekent)</li> <li>• Weinig invloed op tempo</li> <li>• Gebrek aan voorbereidingstijd en tijd om werkzaamheden af te ronden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stressoren en interventies benoemen in plan van aanpak</li> <li>• Implementatie plan van aanpak borgen en evalueren</li> <li>• Arbo-, verzuim- en reïntegratiebeleid</li> <li>• Arbeidsvoorwaardenpakket afstemmen op behoeften</li> <li>• Tijdsnormering bespreekbaar maken en evalueren</li> <li>• Werkzaamheden binnen en tussen afdelingen afstemmen</li> <li>• Samenwerken tussen beroepsgroepen/afdelingen bevorderen</li> </ul>
Werkrooster	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belemmeringen bij het invoeren van systematiek 'Gezond roosteren'</li> <li>• Onvoldoende overdracht bij wisseling diensten, overname patiënten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Gezond roosteren' invoeren: <ul style="list-style-type: none"> <li>- dienstcyclus beoordelen</li> <li>- rooster zo regelmatig mogelijk maken</li> <li>- gebroken diensten vermijden</li> <li>- binnen werkoverleg voorkeuren bespreekbaar maken</li> </ul> </li> <li>• Voldoende tijd inruimen voor overdracht</li> <li>• Roosters afstemmen op zorgtaken (bijvoorbeeld moedercontract)</li> </ul>



## Vervolg uitgangspunten

In de praktijk blijkt het voor de arboprofessional soms lastig te zijn om een onderscheid te maken tussen de werkvelden van de arbeids- en organisatiedeskundige (A&O), psycholoog en bedrijfsmaatschappelijk werker. De A&O-deskundige is als kerndeskundige van de arbodienst vooral gericht op primaire preventie en is in hoofdzaak op zoek naar oplossingen op organisatieniveau. Op de twee andere deskundigen kan een beroep worden gedaan voor secundaire en tertiaire preventie. Meer hierover is te vinden in de scriptie van [F. Stam \(2002\)](#), deze bevat aanbevelingen voor de doorverwijzing naar en taakverdeling van deskundigen op het terrein van individuele diagnostiek en behandeling.

De Kenniskring heeft voor de praktijk van interventies – gericht op stressreductie – een aantal algemene tips in de vorm van ‘do’s’ & don’ts’:

**Do’s:**

1. Inventariseer bij alle mensen met spanningsklachten de bronnen.
2. Koppel werkgerelateerdheid altijd met toestemming van de cliënt terug aan de organisatie.
3. Zet het onderwerp stressreductie altijd op de agenda van het SMT (mits van toepassing).
4. Benoem stress als een probleem waar iets aan gedaan kan worden.
5. Benoem de uitval als een signaal om wat te doen.

**Don’ts:**

1. Beschuldig de organisatie niet, dat geeft alleen weerstand; het kost tijd en energie en levert niets op.
2. Accepteer niet dat het probleem alleen bij de medewerker ligt.
3. Accepteer niet dat het bij het vak hoort. Houtstof hoort tenslotte ook bij een timmerwerkplaats. Toch is met een goede afzuiging veel leed en ongemak te voorkomen.

Een overzicht van hetgeen de werkgever en de werknemer aan ondersteuning aan de arbodienst en andere aanbieders mogen vragen, is te vinden in de Leidraad Aanpak verzuim om psychische redenen van de [Commissie Psychische Arbeidsongeschiktheid \(2001\)](#).

#### 3.4.2.9 Stressreductie en reïntegratie

De laatste stap in het stappenplan van de Werkwijzer leidt naar stressreductie en reïntegratie. Gedurende het individuele begeleidingstraject en het gelijktijdig lopende organisatorische interventietraject, beoordeelt de arboprofessional regelmatig of het evenwicht tussen de belasting en belastbaarheid van betrokkene

## Vervolg uitgangspunten

voldoende hersteld is. Enerzijds wordt dit bereikt doordat door klachtenreductie, het aanleren van betere copingmechanismen, een verbeterd timemanagement en/of resultaten van andere individuele interventies de belastbaarheid is toegenomen. Anderzijds zal door het toepassen van de juiste organisatorische interventie het belastingniveau afnemen.

Op het moment dat de arboprofessional het evenwicht voldoende hersteld acht, kan de reïntegratie plaatsvinden. Dit moet conform de [NVAB-richtlijn](#) psychische klachten, tijdscontingent gebeuren. Gedurende de reïntegratie wordt de begeleiding uiteraard gewoon gecontinueerd, waarbij getoetst wordt of de interventies op organisatieniveau ook daadwerkelijk een belastingsverlagend effect voor de betrokkene betekenen.

Mocht op enig moment blijken dat de individuele begeleiding en/of de organisatorische interventies niet tot een herstel van het evenwicht in de belasting/belastbaarheid leiden, dan is het noodzakelijk het hele schema nog eens te doorlopen en in het bijzonder te controleren of de stressorenprofielen wel compleet zijn.

In ieder geval is het noodzakelijk om de betrokkene – in het kader van nazorg en terugvalpreventie – drie maanden na herstel en/of reïntegratie uit te nodigen voor een spreekuurcontact. Hierin wordt samen met betrokkene getoetst of de bereikte stressreductie (en dus het nieuwe evenwicht) ook op langere termijn nog aanwezig is. Is dit niet het geval, dan verdient het aanbeveling het schema opnieuw te doorlopen.

### 3.4.3 Organisatie-onderzoek naar arbeidsgebonden stress

Het uitvoeren van onderzoek zoals werkplekonderzoek, situatie-onderzoek, risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) of werkbelevingsonderzoek is in de tabellen 6 en 7 als interventie een aantal malen genoemd. De Kenniskring wil bij de uitvoeringspraktijk van dit onderzoek drie kanttekeningen maken.

Allereerst betreft dit de vraag of een risk management-aanpak bruikbaar is bij stressreductie. Bij stressmanagement zijn interventies veelal gericht op het individu, risk management beoogt de interventies naar het organisatieniveau te brengen. Daar liggen immers de mogelijkheden voor primaire preventie. Hier zitten wel enkele haken en ogen aan. Zo gaat het bij risk management om het vaststellen van condities voor risico's en probabilistische effecten daarvan. Dit is bij bijvoorbeeld loodvergiftiging eenvoudiger dan bij blootstelling aan stressoren. Een tweede kanttekening wordt geplaatst bij de beperktheid van het uitgevoerde



## Vervolg uitgangspunten

onderzoek. Er wordt veel onderzoek verricht naar arbeidsgebonden stress van werknemers, zowel naar oorzaken als gevolgen. Maar daar blijft het vaak bij. Onderzoek uitgevoerd door de arbodienst, zoals een RI&E of een welzijsonderzoek, eindigt in de meeste gevallen met een plan van aanpak. Het opvolgen van aanbevelingen wordt vaak gezien als een zaak van de opdrachtgever. Deze kan daarvoor eventueel aanvullende deskundigheid mobiliseren. De Kenniskring acht dit te vrijblijvend en vindt dat diagnose, behandeling en preventie met elkaar verbonden horen te zijn.

Hiermee samenhangend is een derde kanttekening te maken: de weerstand en soms de tegenzin die men in de praktijk tegenkomt wanneer het gaat om onderzoek en maatregelen om stress te reduceren.

#### 3.4.3.1 Risk management-aanpak

##### **Risicomanagement = risicoschatting + risicoreductie**

Een risk management-aanpak maakt het mogelijk om interventies te ontwerpen op organisatieniveau. Dit in tegenstelling tot een stressmanagementaanpak waarvan de interventies veelal gericht zijn op het individu. Cox (1993) wijst erop dat er een verschil is tussen onderzoek doen naar de aard en effecten van stressgevaaren en risicomanagement van arbeidsgebonden stress. Veel onderzoek besteedt aandacht aan het in kaart brengen van stressoren of de effecten daarvan, en eindigt vaak met aanbevelingen.

Risicomanagement van veiligheid, gezondheid en welzijn is een systematische probleemoplossing op basis van feiten en bewijzen. Het begint met het identificeren van knelpunten en het inschatten van het risico daarvan. Daarna wordt die informatie gebruikt om de risico's bij de bron aan te pakken. Tenslotte wordt de risicoreductie geëvalueerd en wordt de cyclus nogmaals doorlopen. Wij kennen deze aanpak als de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Bij een RI&E gaat het er niet alleen om een verband aan te geven tussen stressoren en gezondheidseffecten, maar het is ook de bedoeling de risico's te evalueren. Hiervoor is een probleemoplossende aanpak nodig zoals de controlecyclus voor de aanpak van materiële risico's (zie voor een uitgebreide beschrijving van de controle- of Demingcyclus in relatie tot arbeidsrisico's [Al-blad 1, 2002](#)).

Het inschatten van de grootte en de ernst van een risico, is overigens niet voldoende. Risicomanagement vereist ook dat er over de risico's gecommuniceerd wordt, zodat werknemers informatie krijgen over hoe ze het beste met de risico's kunnen omgaan. Het is daarom belangrijk dat de mening en interpretatie van de betrokkenen een plaats in het geheel krijgen. Sommige opdrachtgevers trekken





## Vervolg uitgangspunten

stressonderzoek wel eens in twijfel met het argument dat het om een subjectieve meting gaat. [Lazarus \(1999\)](#) stelt dat het zonder overweging van interpretaties onmogelijk te begrijpen is waarom de één negatief reageert op mogelijke stressbronnen, terwijl een ander geen reactie vertoont. Ook [Cox \(2000\)](#) benadrukt het belang van subjectieve metingen.

Het verbreden van de risk management-aanpak van materiële naar psychosociale risico's gaat overigens niet zonder problemen. [Cox](#) noemt vier aandachtspunten.

1. Het eerste aandachtspunt betreft de operationalisatie van de definities van 'gevaar' en 'risico van stress'. Kun je in de werkomgeving overal stress van krijgen en is dan alles een potentiële stressor? Als dit het geval is dan heeft de definitie van stress weinig betekenis. Is dit niet het geval dan is de vraag: van welke aspecten van het werk krijg je zeker géén stress? Daarnaast kan stress behalve negatief ook positief zijn. Immers, een zekere mate van stress komt de prestaties zelfs ten goede. Het beschikken over mogelijkheden op het werk is voor de een positief, maar kan voor een ander negatief zijn. Een materieel risico zoals werken met asbest is altijd negatief. Ook spelen bij stress individuele verschillen een rol. Er is blijkbaar een continuüm denkbaar met een verloop van positief naar negatief waarbij met individuele verschillen rekening moet worden gehouden.
2. Als tweede aandachtspunt noemt [Cox](#) het identificeren van adequate maten of indicatoren van stress die betrouwbaar genoeg zijn om ze te kunnen monitoren. Gaat het om maten voor de gezondheid van het individu of van de organisatie? Of van allebei? Waarom? Is de organisatiecultuur een afhankelijke of onafhankelijke variabele? Andere meetproblemen met psychosociale risico's hebben te maken met het feit dat de gevolgen van stress minder waarneembaar zijn dan fysieke verwondingen of calamiteiten die het gevolg zijn van materiële risico's.
3. Aandachtspunt nummer drie houdt verband met de oorzaak-gevolg-relatie. Het is moeilijker een oorzakelijk verband vast te stellen tussen een gemis aan mogelijkheden en hart- en vaatziekten dan tussen de gevolgen voor de gezondheid door asbest of radioactieve straling.
4. Het laatste aandachtspunt is het meten van de werkomgeving en het (dynamische) stressproces. Het meetproces verloopt via de werkers zelf. Er moet daarbij rekening worden gehouden met percepties van werknemers over taakeisen, mogelijkheden, copingmechanismen en sociale begeleiding en ondersteuning. Het is niet eenvoudig om de verschillende maten te combineren tot een stressindex.



## Vervolg uitgangspunten

Een bedreiging voor de validiteit is negatieve affectiviteit. Dit is een algemeen persoonlijkheidskenmerk dat tot uiting komt in individuele verschillen in negatieve emotionaliteit en zelfbeeld: het benadrukken van de negatieve aspecten van alles en iedereen en het ervaren van stress overal en in alle situaties.

Cox komt overigens wel met een oplossing voor deze problemen: een brede – zo men wil integrale – praktische benadering die bestaat uit meer dan één onderzoeksinterventie, in combinatie met andere interventies. De zwakke punten van de één worden zo opgevangen door de sterke aspecten van de ander. Die brede benadering sluit aan bij de risk management-aanpak en zorgt voor een breder draagvlak om stress binnen een organisatie terug te dringen.

De toepassing van een risicomanagementtraject, zoals weergegeven in [figuur 3.2](#), maakt het mogelijk aandacht te schenken aan vragen als:

- Wie zijn er allemaal betrokken bij het proces van stressreductie?
- Welke keuzes moeten worden gemaakt in het afwegingsproces van veranderen in een omgeving die rust moet uitstralen?
- Wat is het belang van een organisatie bij de verandering, vooral vanuit financieel-economisch perspectief (kosten-baten)?
- Op welke problemen (voortkomend uit de verschillende belangentegenstellingen) moet men bedacht zijn?
- Wat te doen met mensen die helemaal geen belang (lijken) te hebben bij een interventie en met rust gelaten willen worden?
- Wat kunnen betrokkenen verwachten aan beoogd resultaat?

Het opnemen van deze en soortgelijke aandachtspunten houdt hooggespannen verwachtingen binnen de perken. John Klein Hesselink hierover als referent: ‘Het paradijs ontstaat niet door dit soort interventies, er ontstaat wel een verbeterde en gezondere situatie op de lange termijn.’

Het toepassen in de uitvoeringspraktijk is beschreven in [Cox en Thomson \(2000\)](#), [Daniels e.a. \(2002\)](#), [Oeij \(2002\)](#), [Cox e.a. \(2002\)](#) en in ‘[How to tackle psychosocial issues and reduce work-related stress](#)’ (2002).

### 3.4.3.2 Draagvlak voor interventies

De praktijk leert dat er soms onderzoek wordt gedaan óm het onderzoek. Dit is uiteraard zonde van de tijd, moeite en geld. De al eerder genoemde Leidraad van de [Commissie Psychische Arbeidsongeschiktheid \(2001\)](#) zegt daarover: ‘Vaak wordt advisering, of zelfs de uitkomst van onderzoek, als eindproduct gepresenteerd. Echter, adviezen op zich, hoe kwalitatief goed ook, leiden vaak niet tot acties en resultaat.’

## Vervolg uitgangspunten

Volgens de Kenniskring moet onderzoek de basis leggen voor maatregelen ter verbetering. Onderzoek kan dus gezien worden als een eerste interventie. Wanneer er geen intentie is om – indien nodig – meer interventies te plegen, kan onderzoek maar beter achterwege blijven. Onderzoek als geïsoleerde activiteit leidt zelfs tot onvrede.

Het draagvlak voor interventies kan verkregen of versterkt worden door twee aanvullende activiteiten in de dienstverlening op te nemen. De eerste is het (laten) uitvoeren van een audit van bestaande beheers- en ondersteuningssystemen, gelijktijdig met of volgend op de stressmeting. De tweede activiteit is in het traject een aparte fase op te nemen voor het vertalen van risico's naar interventies. Wanneer het traject in die fase is beland, krijgt het vertaalproces vorm in workshops of trainingsactiviteiten voor personeel en management.

### *3.4.3.3 Preventieve maatregelen – obstakels en opties*

In *The Guidance on work-related stress (1999)* staan enkele interessante passages over de kennelijke tegenzin om preventief op te treden tegen werkstress. Allereerst is dat de complexiteit van interacties binnen arbeidsorganisaties wanneer het gaat om arbeidsgebonden stress. Over de gevaren van bijvoorbeeld werken met beeldschermen, lood of asbest, bestaat weinig twijfel. Niet dat er twijfel bestaat over het ontstaan van stress bij hoge werkeisen, lage beslissingsbevoegdheid en lage sociale ondersteuning; de oorzakelijke keten is veel complexer en multivariabeler dan in een geval van loodvergiftiging. Naast de grote hoeveelheid variabelen en onzekerheden over het resultaat van maatregelen, zijn er ook meer doelstellingen mogelijk voor preventief beleid. Dat beleid moet onderschreven worden door alle betrokken partijen. Een eenzijdige top-down of bottom-up benadering is eventueel zelfs contraproductief; je krijgt er alleen maar stress van. Het verkrijgen van consensus blijkt vaak een lastig te nemen horde.

Een tweede reden om geen preventief beleid te voeren, is een verouderde visie op de relatie werkgever-werknemer. De verschuiving van hand- naar hoofdarbeid heeft die verhouding veranderd; werknemers zijn mondiger, zelfbewuster en stellen hogere eisen dan vroeger. In de gezondheidszorg is het nog niet zo lang geleden dat 'de dokter altijd raad wist' en dat er binnen het artsenbestand zelf nog sprake was van rangen en standen.

Aansluitend worden in de *Guidance* nog genoemd:

- een gebrek aan bewustzijn van de risico's van werkstress;
- een gesimplificeerde kijk op stress in de zin van 'druk, druk, druk' of tijdsdruk;
- polarisatie binnen arbeidsorganisaties zonder te beseffen dat de één profiteert

## Vervolg uitgangspunten

- wanneer het goed gaat met de ander;
- een gebrek aan begrip voor het potentieel aan ontwikkeling in verband met opleiding en training van werknemers.

Andere remmende factoren (Karasek, 1992) zijn:

- plannen van aanpak zijn teveel gericht op het bestrijden van symptomen;
- top-down gelanceerde technische oplossingen;
- een constante sturing en beheersing van de dialoog door het management.

Als laatste obstakels worden genoemd:

- onbegrip over de noodzaak van het op maat maken van interventies;
- falen in het aansluiten van de interventie bij de behoeften van de instelling;
- te weinig participatie op managementniveau.

### 3.4.4 Succesfactoren van good practices in stresspreventie

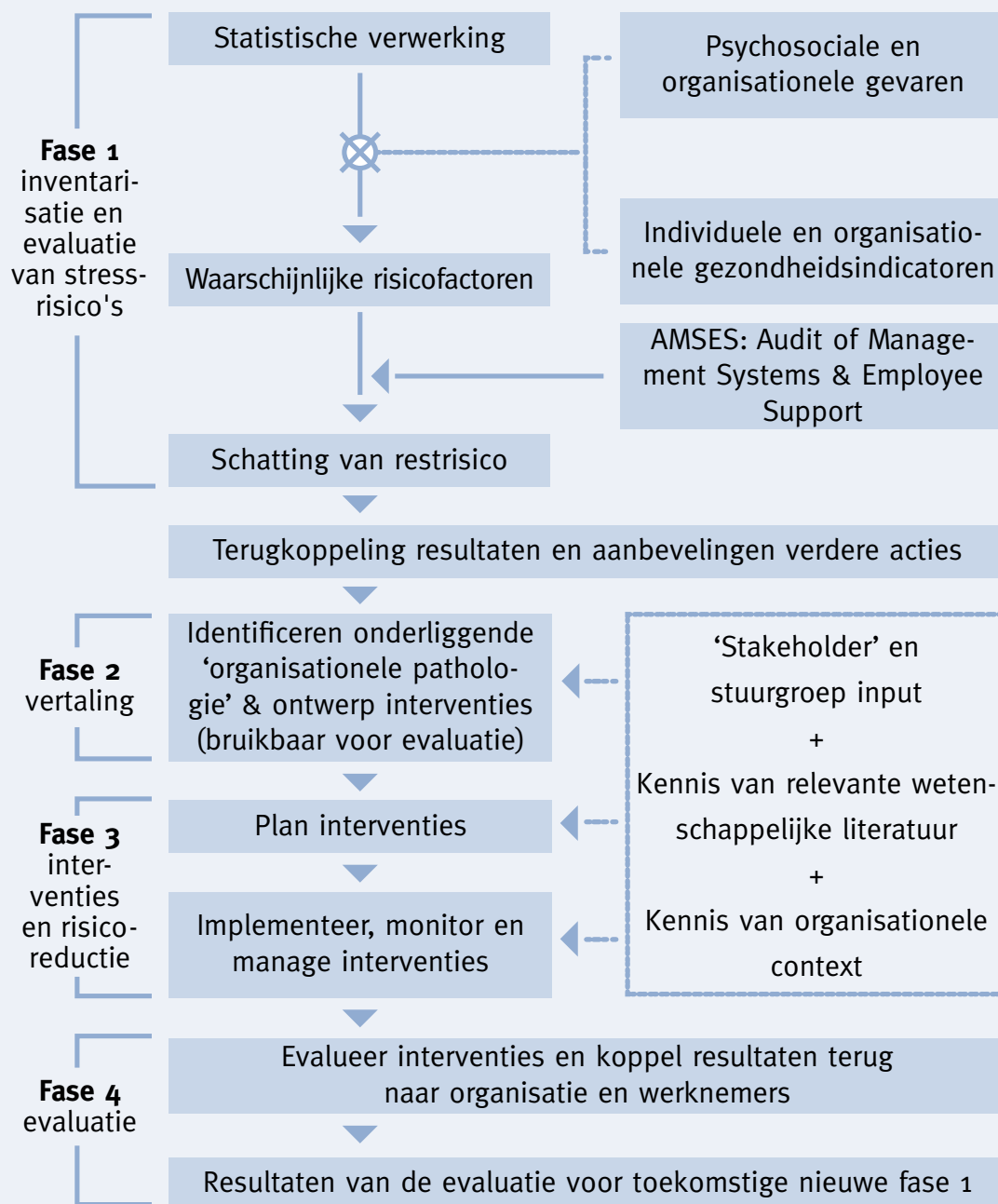
Tot besluit van deze Werkwijzer worden succesfactoren genoemd uit het rapport ‘[How to tackle psychosocial issues and reduce work-related stress](#)’. De tekst van de bijbehorende factsheet luidt: ‘Het verslag onderscheidt zeven factoren die van groot belang zijn voor het al dan niet slagen van maatregelen ter voorkoming van stress op het werk:

1. Een adequate risicoanalyse: een risicobeoordeling moet leiden tot het vaststellen van een uitgangssituatie (de “baseline”). Enquêtes kunnen deel uitmaken van dit proces, maar alleen als men duidelijk van plan is de uitkomsten snel in actie om te zetten.
2. Een grondige planning en een stapsgewijze benadering: de doelstellingen en doelgroepen moeten duidelijk worden geïdentificeerd, taken en verantwoordelijkheden moeten worden vastgesteld en middelen toegewezen.
3. Een combinatie van op het werk en op de werknemer gerichte maatregelen: er dient voorrang te worden gegeven aan collectieve, organisatorische maatregelen die risico’s bij de bron aanpakken. Maatregelen gericht op de werknemer mogen andere acties aanvullen.
4. Contextspecifieke oplossingen: de praktijkervaring van werknemers speelt een essentiële rol bij het identificeren van problemen en oplossingen. Soms is ervaring daarbuiten ook nodig.
5. Professioneel interventiepersoneel en maatregelen op basis van concrete bewijzen: men dient alleen ervaren, externe vakmensen in te zetten.
6. Sociaal overleg, partnership en betrokkenheid van de werknemers: betrokkenheid en engagement van werknemers, het middenkader en de directie is in elk stadium van een interventie van cruciaal belang.
7. Duurzame preventie en steun van de directie: duurzame verbetering is alleen

## Vervolg uitgangspunten

mogelijk als het kaderpersoneel bereid is om veranderingen door te voeren. Risicobeheer dient een integraal onderdeel te worden van het ondernemerschap.'

Figuur 3.2: Het risicomanagementproces (Cox, Randall en Griffiths, 2002)





# 4 Achtergrondstudie

## 4.1 Visie op werkdruk

De Kenniskring kiest voor een conceptueel kader zoals dat ook door [TNO Arbeid](#) wordt gehanteerd (TNO-rapport, 'Naar een monitor voor werkdruk in de jeugdhulpverlening', 2001). Dit conceptuele kader vindt haar basis in wetenschappelijke theorieën over werkdruk, stress en gezondheid en is ontwikkeld op basis van wetenschappelijk onderzoek.

Bij werkdruk gaat het om arbeidssituaties waarin werknemers niet of slechts met grote moeite voldoen aan de gestelde eisen (kwalitatief of kwantitatief), waarbij ze onvoldoende mogelijkheden hebben om de problemen die daaraan ten grondslag liggen structureel op te lossen. Werkdruk is een kenmerk van de werksituatie en is één van de risico's voor werkstress.

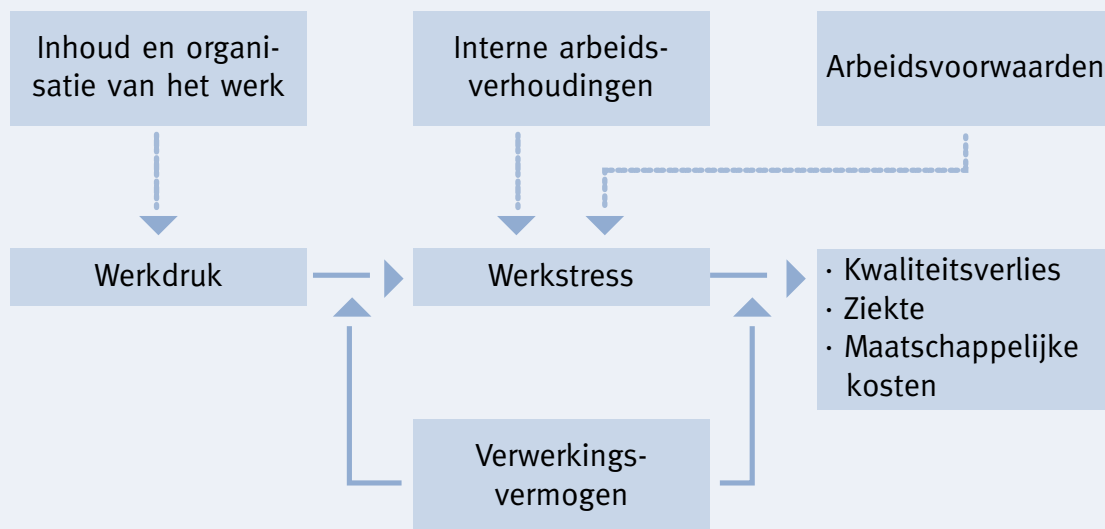
Werkstress is een lichamelijk én geestelijke toestand waarin mensen zich bevinden (hoge hartslag en bloeddruk, angst en spanningsgevoelens) en die vaak gepaard gaat met bepaald gedrag (fouten maken of agressief gedrag). Stress is géén ziekte, maar kan bij onvoldoende herstel mogelijkheden leiden tot ziekte en arbeidsongeschiktheid (burnout, depressie en andere aandoeningen). Of werkdruk tot werkstress leidt en dat weer tot ziekte is mede afhankelijk van het verwerkingsvermogen van de betrokkene.

Werkstress kan ook het gevolg zijn van andere psychisch belastende factoren zoals spanninggevend interne arbeidsverhoudingen, werkonzekerheid en een problematische combinatie van werk en privé. Vaak zijn deze factoren wel gerelateerd aan werkdruk, maar het is van belang ze te onderscheiden, vooral in verband met mogelijke interventies. Bijzondere aandacht in dit verband verdient ook de invloed van (voortdurende) reorganisatieprocessen. De relatie tussen de verschillende begrippen is weergegeven in [figuur 4.1](#).





### Werkdruk en werkstress



Figuur 4.1 Model voor werkdruk en werkstress

De kans dat blootstelling aan werkdruk leidt tot werkstress is te verkleinen door het verwerkingsvermogen van de betrokkenen te verhogen, bijvoorbeeld door trainingen in het omgaan met stress of timemanagement. Dat is een op de medewerker gerichte aanpak.

Structureler is een op de organisatie gerichte aanpak waarbij de inhoud en de organisatie van het werk zodanig worden verbeterd dat de kansen op blootstelling aan werkdruk afnemen. Werkdruk is een arbeidsrisico waaraan werknemers blootstaan en dat in principe beheersbaar is. We hebben het over een bron-aanpak van werkdruk, zoals dat ook bij andere arbeidsrisico's wordt voorgeschreven door de Arbowet. TNO Arbeid onderscheidt de drie bronnen van werkdruk (figuur 4.2).



Figuur 4.2 Bronnen van werkdruk.



## 4.2 Theorieën over arbeidsbelasting, stress en gezondheid

Er zijn veel theorieën en modellen over arbeidsgebonden stress en de aanpak van schadelijke effecten daarvan. Hoewel variabelen en de relaties daartussen per theorie verschillen, bestaat er consensus over belastende factoren in de werksituatie (Schreurs e.a., 2001). De risicofactoren bestrijken het hele spectrum van de arbeidssituatie: arbeidsinhoud, arbeidsomstandigheden, arbeidsvoorwaarden en arbeidsverhoudingen. De vraag is welke van deze factoren het belangrijkste zijn. Het antwoord op deze vraag hangt af van het theoretisch kader dat men hanteert. Meestal komt theorie voort uit het resultaat van systematische observatie, analytisch denken en intuïtie. Theorieën zijn ontworpen om in de complexe werkelijkheid kritische componenten te identificeren die bepalend zijn voor bepaalde relevante uitkomsten. Theorieën zijn instrumenteel in het verklaren of voorspellen van gebeurtenissen. In het kader van deze Werkwijzer legt de theorie de basis voor interventies gericht op stressreductie. Daarom wordt in deze achtergrondstudie, zij het beknopt, ingegaan op de theorie en op enkele gangbare modellen. In verband met tijd en ruimte worden sommige modellen slechts aangestipt, het is aan de arboprofessional zelf om verdieping te zoeken en de theorie meer tot zijn recht te laten komen dan in deze Werkwijzer mogelijk is.

Buunk en Gerrichhausen (1994) schrijven dat er ondanks de gevarieerdheid aan definities en verschijnselen, in feite niet meer dan drie verschillende definities van stress zijn te onderscheiden: die waarin stress gezien wordt als een omgevingskenmerk, als een specifieke reactie van het individu en als interactie tussen individu en omgeving. Dit onderscheid is in deze Werkwijzer al gemaakt. De Kenning heeft in navolging van Cox een keuze gemaakt voor 'stress als interactie tussen individu en omgeving'. Als referent tijdens en na de expertmeeting heeft Irene Houtman, werkzaam bij TNO Arbeid, erop gewezen dat de keuze van een theorie of model samenhangt met het doel dat uiteindelijk beoogd wordt. Het **belasting-belastbaarheidsmodel** (zie hierna) dat veelvuldig door arboprofessionals gehanteerd wordt, is een basismodel waarop varianten als het WEB-model en het (hier niet besproken) DISC-model van Jan de Jonge kunnen worden gepositioneerd.

Het JDC-model van Karasek is bij uitstek een model dat vooral de organisatorische oorzaken van stress in beeld brengt. Karasek wil doelbewust de belastbaarheid geen invulling geven om het 'blaming the victim' geen verdere voeding te geven. De insteek van het model was én is het stimuleren van herontwerp van de werksituatie en het bieden van aangrijpingspunten daarvoor.



## Vervolg achtergrondstudie

Siegrist heeft met zijn ERI-model juist invulling willen geven aan de ‘black box’ van de persoon. Siegrist wil meer gezondheid verklaren en heeft een ander uitgangspunt.

Hieronder volgen enkele beschrijvingen van modellen (Buunk en Gerrichhausen, 1994; Winnubst, 1996; Cooper, 1998; Schreurs e.a., 2001). Vooral het boek van Cooper is een aanrader voor wie op de hoogte wil zijn van de ‘state of the art’ in theorievorming, met bijdragen van onder andere Maslach, A multidimensional theory of burnout, Siegrist, Adverse health effects of effort-reward imbalance at work en Quick e.a., The theory of preventive stress management in organizations.

### **Het belasting-belastbaarheidsmodel**

Het belasting-belastbaarheidsmodel (BBM) is een in de bedrijfsgezondheidszorg veel toegepast model. Psychosociale problematiek is hierin het resultaat van het verschil tussen de eisen die het werk aan iemand stelt (de belasting), en het vermogen van de werknemer om deze te weerstaan (belastbaarheid). Problemen ontstaan wanneer de belasting van de werknemer hoger is dan zijn belastbaarheid. In latere versies van het model zijn de begrippen sturing en verwerkingsvermogen toegevoegd. Bij sturing gaat het om de invloed die de werknemer zelf heeft op zijn arbeidstaak en -omgeving. De term verwerkingsvermogen heeft betrekking op de mogelijkheden van de werknemer om effectief met de arbeidsbelasting om te gaan.

### **Het ‘job characteristics model’**

In Hackman en Oldham’s job characteristics model (JCM) worden taakkenmerken (‘job characteristics’) in verband gebracht met de motivatie, satisfactie en prestatie van werknemers. Het model onderscheidt vijf taakkenmerken:

1. Afwisseling: de verschillende activiteiten die nodig zijn voor het uitvoeren van de taak.
2. Volledigheid: gaat het om een volledige taak, of om een deeltaak?
3. Belangrijkheid: het belang van het werk voor anderen of voor de maatschappij.
4. Zelfstandigheid: vrijheid bij het uitvoeren van de taak.
5. Feedback: informatie over de resultaten van het werk.

Wanneer een taak afwisselend, volledig en belangrijk is zal de werknemer zijn werk als betekenisvol ervaren. Vrijheid in de taakuitvoering leidt tot een gevoel van verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. Tenslotte leidt feedback tot kennis van de resultaten van het werk. Deze drie soorten werkbeleving hebben een positief effect op de arbeidsmotivatie, satisfactie en prestatie van de werk-





## Vervolg achtergrondstudie

nemers en hangen samen met een gering personeelsverloop en weinig ziekteverzuim.

**Het Michigan organisatie-stressmodel**

Het Michigan organisatie-stressmodel, ontwikkeld aan de Universiteit van Michigan, biedt een globale specificatie van de relaties tussen belastende factoren op het werk ('stressors') en stressreacties ('strains'). De nadruk ligt vooral op de omgeving zoals die door de werknemer wordt waargenomen en minder op de objectieve werkomgeving (zoals het geval is in het JCM). De belangrijkste stressoren uit het model hebben betrekking op de rol van de werknemer in de organisatie: rolonduidelijkheid, rolconflict, gebrek aan participatie, te grote verantwoordelijkheid voor personen, onzekerheid over de toekomst en werkbelasting. Het Michigan model is een sequentieel stressmodel: er wordt een keten van opeenvolgende factoren verondersteld. De objectieve werksituatie leidt, via de subjectieve interpretatie ervan, tot allerlei stressreacties (psychische en psychosomatische klachten, hoge bloeddruk, ziekteverzuim), om tenslotte uit te monden in ziekte. Een belangrijk element van het model is de negatieve invloed die bepaalde persoonlijkheidskenmerken (type A-gedrag) en een gebrek aan sociale ondersteuning in dit sequentiële stressproces hebben.

**Het 'job demands-control model'**

Het door de Amerikaan [Karasek](#) ontwikkelde job demands-control model (JDC) staat sinds enkele jaren ook in Nederland sterk in de belangstelling. Het model beschouwt werkstress als het resultaat van twee factoren: te hoge taakeisen ('job demands': werk- en tijdsdruk), en te weinig regel- of sturingsmogelijkheden ('control': zeggenschap in en over het werk, en het kunnen benutten van verschillende vaardigheden). Het model voorspelt niet alleen dat stress toeneemt naarmate de taakeisen hoger en de regelmogelijkheden geringer zijn, maar ook dat het werk meer leer- en ontplooiingsmogelijkheden biedt naarmate de taakeisen toenemen en er meer regelmogelijkheden zijn. Aan het oorspronkelijke model is later een derde factor toegevoegd (support-sociale steun). Dit aangepaste model, het job demands-control-support model, veronderstelt dat sociale isolatie op het werk (bijvoorbeeld slecht contact met collega's en leidinggevende) het negatieve effect van de interactie tussen taakeisen en regelmogelijkheden verder versterkt. Veel onderzoeken bevestigden het belang van ervaren werkdruk en sturingsmogelijkheden als afzonderlijke stressoren, met name waar het ging om cardiovasculaire en psychische en psychosomatische klachten. Het interactie-effect werd echter maar zelden teruggevonden.





## Vervolg achtergrondstudie

**Het 'effort-reward-imbalance model'**

Het effort-reward-imbalance model (ERI) van de Duitser Johannes Siegrist is een tweefactoren stressmodel dat internationaal en nationaal is getoetst. Het model bouwt voort op de 'expectancy value'-theorie van motivatie. Optredende onbalans tussen inspanningen (effort) en opbrengsten of beloning (reward) is de kritieke relatie in termen van schadelijke effecten voor de gezondheid. Bij effort moet men denken aan eisen en verplichtingen die het werk of de organisatie oplegt. Bij beloning gaat het om geld, aanzien, status (toekomstonzekerheid, gedwongen mobiliteit en verstopte carrière) en waardering. Het gaat zowel om intrinsieke als extrinsieke inspanning en beloning. Verstoringen van de balans met als uiterste combinaties 'hoge beloning met lage inspanning' en 'lage beloning met veel inspanning' kunnen stress veroorzaken. Het copingmechanisme stelt de persoon in staat het evenwicht te herstellen. Het instrument dat op basis van het model is ontwikkeld, maakt het mogelijk risicogroepen en -personen te identificeren. Interventie is op twee niveaus mogelijk: op (inter)persoonlijke niveau en op organisatieniveau. Interventies op persoonlijk niveau zijn bijvoorbeeld gezondheidsvoorlichtingsprogramma's, stressmanagementtechnieken en trainen van sociale vaardigheden. Op het niveau van de organisatie zijn dat verbetering van managementtechnieken, veranderingen in werkbelasting of loopbaanmogelijkheden.

**Het werkstressoren-energiebronnen-burnout model**

Het door Demerouti en Bakker ontwikkelde werkstressoren-energiebronnen-burnout model (WEB) kan gezien worden als een variant van het BBM-model. Het uitgangspunt van het WEB-model is dat werknemers in verschillende beroepen, organisaties en functies verschillende werkstressoren (hoge werkdruk, rolconflicten, zware fysieke belasting) en energiebronnen (autonomie, beloning, feedback) tegenkomen. Deze bepalen tezamen of men werkstress of werkplezier ervaart. Een verstoorde balans tussen werkstressoren en energiebronnen wordt veroorzaakt door verschillende aspecten in de werkomgeving, die echter in een relatief eenvoudig model zijn samen te vatten. Het model voorspelt dat burnout ontstaat als gevolg van twee verschillende processen. Werkstressoren plegen vooral een aanslag op de mentale en fysieke gezondheid van werknemers, terwijl een gebrek aan energiebronnen vooral de motivatie en betrokkenheid aantast. Voorts kan het belang van specifieke werkstressoren en energiebronnen per beroep, organisatie of functie verschillen.

[Winnubst \(1996\)](#) noemt nog enkele theorieën die de arboprofessional in de praktijk kan tegenkomen. We beschrijven er hier twee:

1. De attributietheorie: mensen die in de problemen komen, hebben meestal de neiging zich bezig te houden met de vraag wat de oorzaak van dat probleem





## Vervolg achtergrondstudie

- is. Daarbij is het belangrijk of zij de oorzaak bij zichzelf of bij de buitenwereld leggen. Bij het toeschrijven van de oorzaak spreken we van ‘attribueren’.
2. De sociale ruil- of billijkheidstheorie gaat in essentie om de mate waarin personen bij elkaar betrokken zijn en de mate waarin al of niet een sociale ruil tot stand komt. Rechtvaardigheidsgevoel speelt daarbij een grote rol. Elementen van deze theorie, oorspronkelijk van Adams (1965), zijn terug te vinden in het ERI-model van Siegrist.

### 4.3 Effectiviteit van interventies

Burke en Richardsen (2000) beschrijven twee brede benaderingen voor de reductie van arbeidsgebonden stress. Eén benadering is gericht op het vergroten van de sterkte van individuen. Geef de individuele medewerker meer competenties, hulpmiddelen en veerkracht en hij zal minder schadelijke gevolgen ervaren van arbeidsgebonden stress. Deze benadering is uitvoerig beschreven (Ivancevic en Matteson, 1988; Van der Hek en Plomp, 1997) en er lijkt bewijs te zijn dat interventies op individueel niveau tot een tijdelijke reductie van werkstress kunnen leiden. Newman en Beehr (1979) geven een overzicht van copingstrategieën op individueel niveau in vier categorieën.

1. Gericht op psychologische condities:
  - vooruit plannen, je leven op orde krijgen;
  - realistisch bezinnen op jezelf en op eigen aspiraties.
2. Gericht op fysische of psychologische condities:
  - dieet;
  - lichaamsbeweging;
  - slaap.
3. Gericht op het veranderen van eigen gedrag:
  - minder type A-gedrag vertonen;
  - gebruik van ontspanningsoefeningen;
  - tijd vrijmaken voor leuke dingen en vakantie;
  - aangaan en onderhouden van hechte vriendschap voor sociale ondersteuning.
4. Gericht op verandering van werkomgeving:
  - veranderen naar een minder veeleisende baan;
  - veranderen naar een minder veeleisende organisatie.

Maar er is ook bewijs dat het effect van dit soort interventies niet blijvend is. Murphy (1987) concludeert dat er soms sprake is van een positief effect dat na







## Vervolg achtergrondstudie

verloop van tijd minder wordt. Hij is tevens van mening dat dit soort training, geïsoleerd van een geïntegreerde gezondheidsstrategie op het werk, weinig waarde heeft.

Een tweede benadering van stressreductie heeft als doel de bron aanpak van stressoren in het werk. Verminder het aantal en de sterkte van stressoren en de individuele medewerker zal minder stress ervaren. Een bijkomend voordeel is dat meer medewerkers tegelijk van deze benadering profijt kunnen hebben (Brief en George, 1991). Er lijkt bewijs te zijn dat interventies op organisatieniveau meer effect hebben dan interventies op individueel niveau (Shinn e.a., 1984). Newman en Beehr geven ook een overzicht van interventies op organisatieniveau, ditmaal in drie categorieën.

1. Verandering van kenmerken van organisaties:
  - verander de organisatiestructuur;
  - verander de organisatieprocessen en systemen (bijvoorbeeld belonings-systeem, werving & selectie, training en ontwikkelingssystemen, socialisatieprocessen; jobrotatie, meer medewerkersgerichte supervisie);
  - ontwikkel een gezondheidsbeleid.
2. Verandering van rolkenmerken:
  - herdefinieer rollen;
  - verminder rol overlast;
  - verhoog participatie in de besluitvorming;
  - verminder rolconflict.
3. Verandering van taakkenmerken:
  - ontwerp functies, rekening houdend met competenties en voorkeuren;
  - benut voorkeuren bij selectie en plaatsing;
  - voorzie in training om vaardigheden te vergroten;
  - kies voor een individuele benadering van medewerkers.

Veel onderzoek eindigt met een advies over het plegen van zulke interventies. Helaas zijn er nauwelijks interventies systematisch beschreven en geëvalueerd. Stressreductie – door het nemen van maatregelen gericht op stressoren in de werkomgeving – is weliswaar vooruitstrevend, maar vaak ook erg kostbaar en moeilijk te implementeren. Niet alleen is er binnen arbeidsorganisaties vaak weerstand tegen verandering, er lijkt ook een diepgeworteld geloof dat de werkomgeving weinig bijdraagt in het ontstaan van stress. Stress wordt nog te vaak gezien als een persoonlijk probleem dat moet worden opgelost met op persoonsgerichte maatregelen. Het management en werknemers onderkennen steeds meer het bestaan van fysieke, omgevings- en psychosociale stressoren; op bestuurlijk





## Vervolg achtergrondstudie

niveau worden vooral persoonlijkheidskenmerken, levenswijze, interpersoonlijke relaties en familie- en gezinsperikelen gezien als stressbronnen. Dit is – waarschijnlijk – een verklaring voor de populariteit van op het individu gerichte stressmanagement-programma's. Volgens de Kenniskring is dit een populariteit die remmend werkt op het wegnemen van stressverhogende arbeidsomstandigheden.





# Synopsis

De Kenniskring Reductie van werkstress door de werknemer in de gezondheidszorg en het onderwijs is vanaf het voorjaar van 2002 een jaar lang bezig geweest met het samenstellen van een Werkwijzer Good practices stressreductie voor genoemde sectoren. Het project gaat uit van STECR. De primaire doelgroep van de Werkwijzer bestaat uit professionals werkzaam binnen arbodiensten, aangesloten bij STECR. Naast veel lees- en schrijfwerk om de 'state-of the art' in stressreductie te verzamelen en toegankelijk te maken, zijn er drie momenten van terugkoppeling geweest: een workshop, een expertmeeting en een openbaar debat.

De Kenniskring heeft voor de domeinbepaling en het te hanteren begrippenkader aansluiting gezocht bij het werk van het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid in het werk. Niet alleen om te profiteren van de kennis van internationale experts, maar ook uit praktische overwegingen zoals eenduidigheid in terminologie en definities en toegankelijkheid van publicaties.

Een algemeen model voor arbeidsgebonden stress is gebruikt om de relatie tussen gevaren en risico's en de mogelijke negatieve gevolgen en effecten van werkstress, inzichtelijk te maken. Bronnen en symptomen van stress zijn in kaart gebracht en er is een onderscheid gemaakt in niveaus waarop het ontstaan van stress zich afspeelt. Naast de niveaus individu en organisatie, zijn de niveaus van interventie aangeduid met primaire, secundaire en tertiaire interventie. Primaire interventie of bronaanpak wordt als het effectiefst en meest bestendig beschouwd, maar beide andere interventies zijn in de reïntegratiepraktijk eveneens van belang.

Het algemene werkstressmodel is in een volgende stap gezien in combinatie met de basisdienstverlening van de arbodienst zoals aangegeven in de arboregelgeving. De basisdienstverlening is als het ware in het algemene model geplaatst. Dit heeft geresulteerd in twee manieren van werken aan stressreductie. Het eerste is een stappenplan voor de diagnose van en de begeleiding bij werkstress van de individuele werknemer. Het tweede is een stappenplan voor een proces van risicomanagement op het niveau van de organisatie. De twee werkwijzen beogen allebei stressreductie door primaire preventie, zij het dat de vertrekpunten verschillen.

Beide stappenplannen zijn door de Kenniskring verder uitgewerkt. De mogelijke stressoren en interventies voor stressreductie binnen de zorg en het onderwijs



## Vervolg synopsis

krijgen uiteraard veel aandacht. Daarnaast is aangegeven welke problemen de arboprofessional tegenkomt die gunstig of ongunstig kunnen zijn bij stressreductie, zowel in het algemeen als specifiek voor beide sectoren.

Kenmerkend voor het stappenplan voor de diagnose van en de begeleiding bij werkstress van de individuele werknemer, is het werken met zogeheten stressorenprofielen. Het opstellen daarvan gebeurt met aandachtspuntenlijsten met mogelijke stressoren voor de werk- en privé-situatie en een aparte lijst voor persoonskenmerken die mogelijk van invloed zijn op het copinggedrag. De voortdurende terugkoppeling naar zoveel mogelijk betrokkenen en belanghebbenden bij stressreductie is kenmerkend voor beide stappenplannen.

De Werkwijzer eindigt met het noemen van zeven succesfactoren van good practices in stresspreventie:

1. Adequate risicoanalyse
2. Grondige planning en een stapsgewijze benadering
3. Combinatie van op het werk en op de werknemer gerichte maatregelen
4. Contextspecifieke oplossingen
5. Professioneel interventiepersoneel en maatregelen op basis van concrete bewijzen
6. Sociaal overleg, 'partnership' en betrokkenheid van de werknemers;
7. Duurzame preventie en steun van de directie

Hoewel er in de praktijk voorbeelden zijn van de geschetste aanpak, realiseert de Kenniskring zich dat het werken met deze Werkwijzer een verandering betekent voor de doorsnee arbodienstverlening. De Kenniskring hoopt wel dat deze Werkwijzer een stap vooruit is in de richting van stressreductie in het algemeen en in het bijzonder voor de sectoren gezondheidszorg en onderwijs.



# Literatuur

- Algra, L., Een werkmaat voor maatwerk: een praktijkhandboek over stress, arbeidsverzuim en burnout, Communicatieve projecten, Rijswijk, 1996
- Arbo-informatieblad (AI-blad) 1, 3e herziene druk, Arbo- en verzuimbeleid, Sdu, Den Haag, 2002
- Bakker A.B., Hoe arbeidsomstandigheden van invloed zijn op burnout: het WEB-model, In: Hoogduin C., W. Schaufeli, C. Schaap en A.B. Bakker (red.), Behandelingsstrategieën bij Burnout, Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum, 2000
- Bekkum, P.W.J. van en A. Gouw, Arbo themacahier 9, werkbelasting en stress, Sdu, Den Haag, 2002
- Brief, A.P., J.M. George, 'Psychological stress and the workplace: a brief comment on the Lazarus outlook', Journal of Social Behavior and Personality, forthcoming, 1991
- Burke, R.J. and Richardsen, A.M., Organizational Level Interventions, In: Dewe P., e.a. Coping, health and organizations, 2000
- Buunk, A.P. en Ch. J. de Wolff, 'Sociaal psychologische aspecten van stress op het werk', in P.J.D. Drenth e.a. (Red.), Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie, Van Loghum Slaterus, Deventer, 1998
- Cartwright, S., e.a., 'Diagnosing a healthy organisation: a proactive approach to stress in the workplace', in: Murphy, L.R. e.a. Job Stress Interventions, APA, 1995
- Commissie Psychische Arbeidsongeschiktheid, Leidraad aanpak verzuim om psychische redenen, Den Haag, 2001
- Cooper, C.L. e.a., Theories of Organizational Stress, Oxford University Press, Oxford, 1998
- Cooper, C.L. & Marshall J., 'Occupational sources of stress: a review of the literature relating to coronary heart disease and mental ill health', Journal of Occupational Psychology, 49, 11-28
- Cox T. e.a., Research on workrelated stress, Office for official publications of the EC, Luxemburg, 2000
- Cox T. en L. Thomson, 'Organizational healthiness, work-related stress and employee health', in: Dewe e.a. (eds), Coping, health and organizations, Taylor & Francis Inc., Londen en New York, 2000
- Cox T., R. Randall en A. Griffiths, Interventions to control stress at work in hospital staff, HSE Books, Sudbury, 2002

## Vervolg literatuur

- Cox, T. en S. Cox, 'Psychosocial and organizational hazards: monitoring and control, Occasional Series in Occupational Health, No.5. WHO, Kopenhagen, Denemarken, 1993
- Daniels K., C. Harris en R.B. Briner, Understanding the risks of stress: a cognitive approach, HSE Books, Sudbury, 2002
- Dewe P., M. Leiter en T. Cox (eds) (), Coping, Health and Organizations, Taylor & Francis Inc., Londen en New York, 2000
- Dewe, P., 'Measuring Workstressors', Work & Stress, 1991, 77-91
- Dijkhuizen, N. van, From stressors to strains, Swets en Zeitlinger, Lisse, 1980
- European Commission Directorate-General for Employment and Social Affairs Unit D6, Guidance on work-related stress "Spice of Life - or Kiss of Death?", 1999
- Gerrichhausen J. e.a., Interventies bij organisatieverandering, Open Universiteit, Heerlen, 1994
- Heiden, C., van der en C., Hoogduin, Burnout diagnostiek en behandeling, TBV, 2000, 44-48
- Hek, H. van der en H.N. Plomp, Occupational stress management programmes: a practical overview of published effect studies, 1997: 47:133-141
- Hoevenaren, R., Vitaliteit van werknemers en organisatie, werkstress herkennen, bestrijden en voorkomen, Universiteit en Research Centrum Wageningen, 2000
- Holt, R.R., 'Occupational stress', in L. Goldberger en S. Breznitz (eds.), Handbook of stress, theoretical and clinical aspects, The Free Press, New York, 1982
- How to tackle psychosocial issues and reduce work-related stress, <http://osha.eu.int/ew2002>
- Ivancevic, J.M. en M.T. Matteson, 'Promoting the individual's health and well-being', in: Cooper, C.L. en R. Payne (eds). Causes, coping and consequences of stress at work, John Wiley and Sons, New York, 1988
- Jaarboek arbo en binnenmilieu 2000, Werkdruk, werkstress en 'burnout', pag. 461, Kluwer, Deventer, 2000
- Janssen, P.P.M., e.a., Gezonder werken: minder verzuim! Handleiding voor integrale gezondheidsbevordering op het werk, NIA, Amsterdam, 1996
- Jong, R.D. de, 'Stress en effectiviteit in de werksituatie', in: J.A.M. Winnubst en M.J. Schabracq (red.), Handboek arbeid en gezondheid, Uitgeverij Lemma, Utrecht, 1992, p. 57-68
- Karasek, R., 'Stress prevention through work reorganization', Conditions of Work Digest, in Preventing Stress at Work, 1992, ILO, 11:23-41
- Klein Hesselink, D.J. e.a., Maatregelen werkdruk en werkstress, Elsevier bedrijfsinformatie, Doetinchem, 2001

## Vervolg literatuur

- Klink, J.J.L. van der, e.a., Psychische problemen in de werksituatie, NIA, Amsterdam 1993
- Kompier, M. en C. Cooper (eds.): Preventing Stress, Improving Productivity, Routledge, Londen en New York, 1999
- Kompier, M.A.J. e.a., Aan de slag! Tien praktijkvoorbeelden van succesvol verzuimmanagement, Samson, Alphen aan den Rijn, 1996
- Kompier, M.A.J. en F.H.G. Marcelissen, Handboek werkstress, Amsterdam, NIA, 1991
- Kwee, F., Werkschrift Werkwijzers, een handleiding voor Kenniskringen, STECR, 2001
- Lazarus, R.S., Stress and emotion: a new synthesis, Free Association, Londen, 1999
- Lobban, R.K., 'A comparison of the effect of job-demand, decision latitude, role and supervisory style on self reported job satisfaction', Work & Stress, 1998, 337-350
- Murphy, L.R., 'A review of organizational stress management research: methodological considerations', J.M. Ivancevich and D.C. Ganster (eds), Job Stress: From Theory To Suggestion, New York: Howarth Press, 215-227, 1987
- Nederlandse Vereniging voor Arbeids en Bedrijfsgeneeskunde (J.J.L. van der Klink, red.), 'Handelen van de bedrijfsarts bij medewerkers met psychische klachten', geautoriseerde richtlijn, 2000
- Newman, J.E. en T.A. Beehr, 'Personal and organizational strategies for handling job stress: a review of research and opinion', Personnel Psychology, 1979: 32: 1-43
- Oeij, P.R.A., 'Organisatiediagnose-instrument voor het bestrijden van knelpunten bij werkstress, efficiëntie en productiviteit', TNO Arbeid, Hoofddorp, 2002
- Paffen, M.J.A., Stresspreventie, Kluwer Bedrijfsinformatie, Deventer, 1996
- Rapport 11020125/3020158, Naar een monitor voor werkdruk in de jeugdhulpverlening, TNO Arbeid, Hoofddorp, 2002
- RMO-Advies 22, Werken aan balans, Remedies tegen burnout, Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, Den Haag, 2002
- Schabracq, M.J. en J.A.M. Winnubst, Handboek arbeid en gezondheid Psychologie; Hoofdthema's, Uitgeverij Lemma, Utrecht, 1992
- Scheck, L., 'Testing the mediating processes between workstressors and subjective wellbeing', Journal of vocational behavior, 1997, 96-123
- Schreurs, P., e.a., 'Werkdruk, werkstress, psychische vermoeidheid en burnout', In Iping, P.J.M. en A.W. Zwaard, Jaarboek arbo en binnenmilieu, Samson, Alphen aan den Rijn, 2001



## Vervolg literatuur

- Shinn, M., M. Rosario, H. Morch and D.E. Chestnut, 'Coping with job stress and burnout in the human services', Journal of personality and Social Psychology, 46: 864-876, 1984
- Sitter, L.U. de, e.a., Synergetisch produceren, Human Resources Mobilisation in de productie, Assen, Van Gorcum, 1994
- Smulders, P., I. Houtman en J. Klein Hesselink (red.), Trends in arbeid, Alphen aan den Rijn, TNO Arbeid/Kluwer, 2001, p. 219-251
- Stam, F., 'Bedrijfsmaatschappelijk werk of psycholoog: een taakverdeling in diagnostiek en behandeling aan de hand van de NVAB-richtlijn psychische klachten', NSOH-scriptie, Utrecht, 2002
- Stuart, K., The National Health Service, doctors and society beyond 2000. New opportunities and challenges. Commonwealth Health Research Inter-regional Consultation, 1999
- Valk, M.A., de, e.a., Human being Management, TVB, 2002, 49-52
- Versteeg, J., e.a., Effecten behandeling bij burnout, TBV, 2002, 164-168
- Winnubst, J.A.M., Stressbestendigheid vereist, feiten en fabels over stress, Kluwer, Deventer, 1996





# Bijlage

## Omgaan met stress

(Uit Leefwijzer, een uitgave van de Stichting Vervangingsfonds en Bedrijfsgezondheidszorg voor het Onderwijs, [www.uitgesprokengezond.nl](http://www.uitgesprokengezond.nl))

*Stress, hoe hier mee om te gaan?*

Beginnende docenten hebben vaak het gevoel in het diepe gegooid te worden. Het werk is nooit af; u bent avonden en weekenden bezig met het voorbereiden van de lessen. Ervaren leerkrachten hebben soms het gevoel dat hun taken zich eindeloos herhalen. Steeds maar weer moeten inspelen op nieuwe ontwikkelingen... moet ik dat tot mijn zestigste volhouden? De school verwacht steeds meer van de docent, ook tot ver na schooltijd. Het is steeds moeilijker om leerlingen te motiveren, het is soms om moedeloos van te worden.

Per school blijken stressveroorzakers nogal te verschillen. Óf leerkrachten door hun werk last krijgen van stress, hangt sterk af van de werksituatie die een school weet te creëren én hoe men daar zelf mee omgaat. Dat stress schadelijk is voor de gezondheid, en inmiddels de belangrijkste reden voor ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid is, is algemeen bekend. Van alle belang dus om te kijken wat u er zelf aan kunt doen!

*Stress, hoe herkent u dat bij uzelf?*

### Gezonde stress

Stress heeft vaak te maken met de werksituatie, maar er kunnen ook medische problemen zijn of het loopt thuis niet zo lekker. Stress moet niet verward worden met gezonde spanning. Zonder gezonde spanning zou het leven maar saai zijn. De juiste hoeveelheid spanning zorgt er namelijk voor dat we moe maar voldaan thuis komen. Er blijft nog genoeg energie over om (thuis) iets te ondernemen. Af en toe onder spanning werken is dan ook niet erg; hard werken veroorzaakt op zich geen stress. Een stapje harder lopen om een project in de klas te laten slagen, een ouderavond tot een succes te maken, of een inhaalslag met een examen klas. Deze dingen kosten wel energie, maar leveren ook bevrediging op. Met wat rust en afleiding herstelt u gemakkelijk van de inspanningen.



## Vervolg bijlage

**Ongezonde stress**

Kenmerkend voor stress is dat ontspanning niet meer helpt! Na een nacht slapen bent u nog steeds moe. En zelfs na een lang weekend vrij bent u te gespannen om een hele dag te werken. Iemand die last heeft van stress, merkt dat zijn stemming niet best is. Alles lijkt een opgave; u bent somber, moedeloos of gespannen, u hebt onduidelijke gezondheidsklachten, slaapproblemen of u valt onredelijk uit tegen collega's, uw kinderen, partner en u ergert zich aan hen. Als er een situatie ontstaat waardoor u als leerkracht niet meer in staat bent aan alle verwachtingen te voldoen, geen grip krijgt op de werksituatie of voor problemen komt te staan waarvoor u geen oplossing weet, dan is er sprake van stress. Vaak zijn het juist de 'harde werkers' die erdoor gevelde worden; zij die zich jarenlang zonder klagen inzetten voor de school.

Wat kunt u zelf doen aan het voorkomen van stress?

- Herken uw eigen stressoren. Een greep uit de mogelijkheden:
  - veel en slecht gestructureerd vergaderen;
  - onvoldoende aandacht voor onderwijs- en begeleidingsproblemen; over moeilijke leerlingen wordt vaak niet gesproken;
  - onvoldoende gelegenheid om te praten over de werksituatie, bijvoorbeeld in functioneringsgesprekken;
  - ontbreken van duidelijke leefregels in de school waar iedereen zich aan moet houden;
  - weinig rugdekking van collega's;
  - afwezige schoolleiding die helemaal opgeslokt wordt door administratieve taken;
  - ongelijke taakverdeling tussen collega's;
  - perikelen of verstoorde verhoudingen in het team;
  - ordeproblemen/sfeer in de klas;
  - slechte schoolorganisatie;
  - privé-problemen die zich uiten tijdens het werk.

*Een voorbeeld ter illustratie.*

	Incident/omstandigheid	Stress-cijfer	Spanningsbron Eigenvaardigheden / Anders	
Maandag	Klas hele ochtend onrustig na mislukte les	6	x	
Dinsdag	Knallende ruzie thuis	6	x	
Woensdag	Woedende ouder aan de telefoon	8	x	
Vrijdag	Teamvergadering loopt ver uit	4	x	x

## Vervolg bijlage

2. Breng, als u zich bewust bent van uw spanningsbronnen, uw klachten in beeld.

Bepaal of de stressklachten direct vanuit het werk komen of dat u door privé-problemen reageert op bepaalde situaties; of is het een combinatie van beide? Stress kan samenhangen met uw eigen onmacht, omdat uw vaardigheden tekort schieten óf omdat het samenhangt met omstandigheden die u niet zelf (alleen) kunt beïnvloeden.

**Tip**

Om voor uzelf duidelijk te krijgen waar u het meeste last van hebt, noteert u gedurende een bepaalde periode in een stresslogboek alle gebeurtenissen en omstandigheden waarin u zich opgejaagd of zenuwachtig voelt. Geef dingen een cijfer; hoe meer de gebeurtenis ingrijpt, hoe hoger het stresscijfer. Een onvoldoende betekent dat de spanning goed te verdragen is, een zes of hoger duidt op een situatie waar u (veel) moeite mee hebt.

**Wat levert zo'n logboek op?**

Het geeft allereerst aan waar uw spanningsbronnen liggen en maakt duidelijk waar u de oplossing moet zoeken.

1. Liggen de meeste problemen in de privé-sfeer, dan ligt de oplossing in eerste instantie in een gesprek met het thuisfront of met de eigen huisarts.
2. Het kan ook blijken dat de klachten ontstaan door bepaalde concrete (steeds terugkerende?) problemen op school. Weet u er zelf een oplossing voor of liggen ze buiten uw eigen verantwoordelijkheid? Zijn het steeds dezelfde twee moeilijke leerlingen die u tot wanhoop brengen? Of ligt het aan de leiding van de vergaderingen? Hier ligt een gesprek met collega's of met de directeur meer voor de hand.
3. En het kan zijn dat de gehele werksituatie te belastend is. U bent dan niet meer in staat om aan te geven welke concrete problemen de ergernis oproepen. Soms wijt iemand dit aan de eigen tekorten, soms ervaart hij de omstandigheden waaronder hij moet functioneren als onmogelijk. In dit geval is de bedrijfsarts of de directeur de aangewezen gesprekspartner.

**Tip bij persoonlijke problemen**

Problemen in de persoonlijke sfeer worden uiteraard het beste thuis opgelost. Toch kan de school helpen, onder andere door een docent tijdelijk wat te ontlasten. Zo kan een collega bijvoorbeeld buitenschoolse verantwoordelijkheden overnemen. De meeste docenten vinden het moeilijk om op deze manier hulp te vragen. Schroom echter niet! De school als geheel vaart er immers wel bij. Het is bekend dat ziekteverzuim minder voorkomt op scholen waar de schoolleiding een luisterend oor heeft voor de problemen van docenten.

## Vervolg bijlage


**Tip voor wat te doen bij concrete problemen op school**

Als het schort aan persoonlijke vaardigheden kan de school ook uitkomst bieden. Een docent kan zich laten bijspijkeren of een cursus gespreksvaardigheden volgen zodat hij beter overweg kan met bijvoorbeeld moeilijke leerlingen of boze ouders.

Is het beheersen van stress meer het probleem, dan ligt de oplossing in technieken die we stressmanagement noemen. Een aantal concrete problemen zijn echter alleen op te lossen door het team als geheel. Zo kunnen onplezierige, langdurige vergaderingen een bron van ergernis zijn. Het bespreekbaar maken of inhuren van tijdelijke hulp van buitenaf kan hierbij helpen. Onder bepaalde voorwaarden kent ook het Vervangingsfonds subsidiemogelijkheden voor teamproblematiek. Laat uw schoolleiding hiervoor contact opnemen met een van de regioadviseurs van het Vervangingsfonds.


**Tip bij wat te doen bij diffuse klachten**

Als de stress een docent boven het hoofd dreigt te groeien, loopt hij het risico om op te branden. Het zogenaamd ‘burnoutsyndroom’ komt vooral voor bij mensen met een sociaal beroep. Een docent met burnout beschouwt zijn leerlingen als een nummer en zijn houding tegenover hen wordt vaak buitengewoon cynisch.

Het klinkt erg simpel, maar soms wordt u de problemen de baas door u minder vast te bijten in het werk. Stress doet zich het minst voor bij docenten die naast hun werk tijd besteden aan andere dingen en daarmee een zeker evenwicht in hun leven behouden. Het is uiteraard gemakkelijker gezegd dan gedaan om de werksituatie te relativiseren. Als u het gevoel hebt dat u op uw tenen loopt omdat het werk niet af is, dan bent u natuurlijk niet in staat om 's avonds gezellig te gaan volleyballen in plaats van – om maar wat te noemen – opstellen na te kijken. Aarzel niet om een beroep te doen op anderen. Komt u er helemaal niet meer uit, dan is het zaak om bij de schoolleiding of de bedrijfsarts aan te kloppen.

**Wees streng voor uzelf**

Een paar adviezen:

- Begin (af en toe) aan iets geheel nieuws in uw leven, bijvoorbeeld een (andere) hobby, een sport of een nevenfunctie.
- Maak tijd voor ontspanning, zoek afleiding buiten uw werk en verdiep u bijvoorbeeld in ontspanningsoefeningen.
- Zorg dat uw lichamelijke conditie verbetert door uw patroon in eten en nachtrust te veranderen.

## Vervolg bijlage

- Zoek sociale steun door te praten over uw problemen en zoek hulp of troost.
- Probeer de zaak te relativieren door er afstand van te nemen.
- Ga de problemen actief te lijf door doelgericht te werken aan een oplossing.
- Druk uw emoties uit door uw ergernis niet in te slikken.
- Neem de tips bij timemanagement eens door!

**Wat kan de directie aan het voorkomen van stress op school bijdragen?**

- Zorgen voor het optimaliseren van de praktische voorwaarden zoals prettige lokalen, goede voorzieningen, een compleet rooster van buitenschoolse verplichtingen.
- Zorgen voor minder werkdruk; hiervoor kan de videoband Minder Werkdruk een opening bieden. Deze band is bij het Vervangingsfonds te bestellen.
- Het houden van functioneringsgesprekken én het nakomen van afspraken die daarin gemaakt kunnen worden.
- Aandacht besteden aan docenten die zich ziek melden of juist halfziek blijven doorlopen.
- Aan de orde stellen van werkomstandigheden en gezamenlijk opsporen van stressveroorzakers.
- Op zoek gaan naar mogelijkheden om de taakbelasting van docenten te verlichten.
- Werken aan functiedifferentiatie.
- Openstaan voor kritiek en opmerkingen van docenten.

**Maak zaken bespreekbaar!**

Blijf in ieder geval niet rondlopen met klachten, bedenk dat mensen die hun mond opendoen veelal te helpen zijn. Maak daarom de zaken die u hinderen bespreekbaar en aarzel niet om een beroep te doen op anderen om u daarbij te helpen.

**Tip**

De huisarts en de arbodienst van de school zijn geschikte verwijzers naar andere hulpverlenende instanties in de regio. Wist u dat de arbodienst bijvoorbeeld een open spreekuur heeft waarvoor u zo een afspraak kunt maken?