

WT : 1260



Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat
Directie Zuid-Holland

Themadossier

van werkdruk tot ziekteverzuim

AXP&O-dag 2001

aangeboden door:
Rhoda Horemans
Dick Versluis
Miranda Overkamp
Erika Lunsche



Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Directoraat-Generaal Rijkswaterstaat
Directie Zuid-Holland
Bibliotheek

POI170-27

Welke uitspraken zijn van toepassing op mijn afdeling?

0,1 ,2, 3

(niet, een beetje, in redelijke mate, precies)

1. Onze afdeling presteert het beste van heel de directie Zuid-Holland
2. Het is een ramp als we geen goedkeurende accountantverklaring hebben.
3. Afspraak is afspraak, hoe dan ook
4. Vakantie is een noodzakelijk kwaad.
5. Bij "de Brug" zijn er veel te lange wachttijden
6. Onze afdeling kan in korte tijd erg veel werk verzetten.
7. Het is op onze afdeling normaal om tussen de middag door te werken.
8. Koffiepauzes zijn verloren minuten
9. Werk mee naar huis nemen is normaal
10. Onze afdeling moet alle gestelde doelen halen
11. Wij zeggen nooit nee tegen (nieuwe) opdrachten
12. Zonder onze afdeling houdt Nederland geen droge voeten en begaanbare wegen
13. Sportdagen en afdelingsuitjes zijn onzin
14. Wij zijn er trots op dat we met flinke onderbezetting het toch voor elkaar krijgen.
15. Werkoverleg kan kort en zakelijk
16. Zonder tijdsdruk komt er nooit wat af
17. We zijn hier om te werken en sociale contacten dienen in eigen tijd te gebeuren
18. Bij andere afdelingen kan er wel eens flink te bezem door
19. Het is toch logisch dat je weet wat je taken en verantwoordelijkheden zijn.

Programma

- opening, inleiding
- voorstelrondje
- video
- nabespreking
- werkstress op de afdeling
- verwijismogelijkheden
- uitreiken folder

Definitie stress

Niet aan gestelde eisen (van jezelf en/of van anderen) kunnen voldoen

De jongleur:



- goed zijn in je werk
- carrière maken
- financieel er goed voorstaan
- gezin draaiende houden
- vriendenkring, veel sociale contacten
- vakanties

STRESS IS NODIG

- Een gezonde dosis stress leidt tot prestaties.
- Stress is in principe goed, maar met mate.
- Teveel stress geeft gezondheidsrisico's

TYPE A

- hoge eisen aan zichzelf
- gehaast
- kortaf, vijandig, agressief
- controlefreak

TYPE B

- realistische doelstelling
- neemt de tijd
- kalm, rustig en tevreden
- kan dingen loslaten

STRESSSIGNALLEN

- Lichamelijk: klamme handen, spierpijn, hartkloppingen, hoofdpijn, droge mond
- Psychisch: prikkelbaar, lusteloos, gevoel hebben slachtoffer te zijn, onzekerheid
- Gedrag: deuren slaan, roken, drinken, werkverzuim, veel/weinig eten, vluchten

VERMINDEREN WERKSTRESS

- communicatie: open en duidelijk
- steun vanuit leidinggevende en collega's
- duidelijkheid over wederzijdse verwachtingen
- time-management/planning
- bespreekbaar maken in werkoverleg, functioneringsgesprekken
- relatieveer, gebruik humor

PERSOONLIJKE STRESSHANTERING

- ontspanning, leuke dingen doen
- durf nee te zeggen
- laat iets van je perfectionisme varen
- vraag steun / accepteer hulp van anderen
- leef gezond
- sommige dingen zijn geen stress waard
- Ook leuk: cursus stresshantering

Wie kan je verder helpen?

- Leidinggevende
- Collega
- Bedrijfsmaatschappelijk werk
VX, TX: J. Diehlman 010 402 6277
AX, ZX+: R. Horemans 010 402 6278
- Bedrijfsarts: D. Versluis 010 240 3138
- Huisarts etc.

cursus stresshantering

- informatie over stress
- copingstijlen
- ontspanning
- leef - en werkgewoonten
- rationeel denken
- persoonlijk stressbeheer

Werkdruk,

laat het geen werkstress worden

Een handreiking voor leidinggevenden

Samenstelling:
Erika Lunsche
augustus 2001

Inhoudsopgave

1. Stress bij medewerkers	3
1.1 Aanleiding	3
1.2 Hoe vind je je weg in deze handreiking?	3
1.3 Wat is er toch aan de hand?	6
2 Factoren in de medewerker zelf	7
2.1 Belastbaarheid bij individuen	7
2.2 Verminderen van stress	8
2.3 Rol van de leidinggevende	8
3 Factoren in de omgeving van de medewerker	9
3.1 Bronnen van ondersteuning	9
3.2 Vormen van sociale ondersteuning	9
3.3 Verminderen van stress	10
3.4 Rol van de leidinggevende	10
4 Oorzaken binnen het werk	11
4.1 Veroorzakers van stress	11
4.2 Verminderen van stress	12
4.3 Communicatie en stijl van leidinggeven	13
5 Hoe kijkt de medewerker tegen de situatie aan	15
5.1 Rolonduidelijkheid	15
5.2 Verminderen van rolonduidelijkheid	15
5.3 Maatschappelijk aanzien van een beroep	16
5.4 Loopbaan en ontwikkeling	16
5.5 Rol van de leidinggevende	16
6 Hoe herken ik stress bij medewerkers	17
6.1 Stress(signalen)	17
6.2 Burnout	18
6.3 En dan zit de medewerker thuis...	18
6.4 Rol van de leidinggevende	18
7 Ziekteverzuim	20
7.1 Visies op ziekteverzuim	20
7.2 Mogelijk verloop van ziekteverzuim	21
7.3 De ziekmelding en de rol van de leidinggevende	21
8 Stress binnen (onder)afdelingen en teams	23
8.1 Stress-signalen	23
8.2 Bronnen van stress	23
8.3 Verminderen van stress en plan van aanpak	24

1. Stress bij medewerkers

Moeten leidinggevenden zich nu ook nog bezighouden met stress van de medewerkers, terwijl ze al duizend en één aandachtspunten aan hun hoofd hebben en krap in hun tijd zitten? Het antwoord is: ja. Managen van werkdruk en werkstress van de medewerkers kost weliswaar tijd maar meestal verdient deze tijd zich dubbel en dwars terug. De leidinggevende is niet de therapeut van zijn medewerkers, maar moet wel over de vaardigheden beschikken om stress bij de medewerkers te herkennen, zodat er actie ondernomen wordt. Hij/zij is immers verantwoordelijk voor het werk van andere mensen. Als de afdeling de doelen niet bereikt wordt de leidinggevende daarop aangesproken. Het is dan ook zijn/haar verantwoordelijkheid dat de afdeling optimaal functioneert.

Sommige leidinggevenden vinden dat zij niets te maken hebben met de werkdruk die hun medewerkers ervaren. Zij vinden dat medewerkers die de draaglast van het werk niet aankunnen maar beter kunnen vertrekken. De stress die een medewerker ervaart is zijn eigen probleem. Hier zit een kern van waarheid in: mensen zijn inderdaad verantwoordelijk voor hun eigen gedrag. Maar dat betekent niet dat stress bij medewerkers geen aandacht behoeft van leidinggevenden. Integendeel! Omdat stressreacties en –gevoelens de prestaties en het functioneren van medewerkers binnen de afdeling vrijwel altijd in negatieve zin beïnvloeden, is stress bij medewerkers wel degelijk ook een managersprobleem.

1.1 Aanleiding

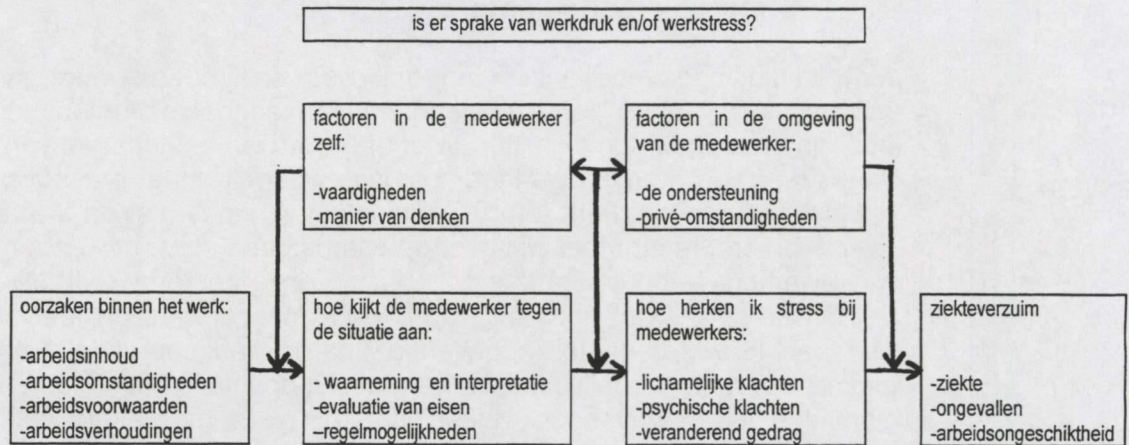
In het plan van aanpak werkstress directie Zuid-Holland van de stafafdeling P&O wordt aangegeven wat er directiebreed gedaan zou moeten worden om werkdruk en werkstress op de agenda te krijgen. Werkdruk wordt als een steeds groter probleem ervaren en komt nadrukkelijk in de afdelingsplannen naar voren als een knelpunt. Ook in onze westerse maatschappij is het steeds vaker een onderwerp van gesprek.

Deze notitie is bedoeld om leidinggevenden te helpen de oorzaken van werkdruk bij de medewerkers op te sporen en oplossingsrichtingen aan te bieden. Het is de bedoeling om inzicht te bieden in de verschillende oorzaken en factoren die werkdruk en -stress tot gevolg kunnen hebben. Niet alleen individuele medewerkers kunnen werkdruk ervaren, maar ook teams en/of afdelingen.

Deze notitie is geen handleiding, maar een handreiking. Er staan praktische handvatten in en er worden meerdere oplossingsrichtingen gegeven die mogelijk aansluiten bij de analyse en de oorzaak. Een aantal oplossingsrichtingen kunnen directiebreed opgepakt worden. De opbouw van deze notitie is als volgt. Het eerste hoofdstuk is een samenvatting van de notitie. In de tekst wordt verwezen naar de overige hoofdstukken, waar meer informatie over het betreffende onderwerp verwoord is. De achterliggende gedachte daarbij is dat iedereen dan zelf kan bepalen waarover hij/zij meer zou willen weten, al naar gelang de situatie.

1.2 Hoe vind je je weg in deze handreiking?

Aan de hand van een model wordt getracht duidelijk te maken hoe stressbronnen op het werk uiteindelijk kunnen leiden tot gezondheidsproblemen, en welke factoren daarbij een rol kunnen spelen. Aan de hand van de signalen en het gesprek met de medewerker zal gekeken moeten worden of en in welke mate er sprake is van één of meerdere van de elementen in het werkstressmodel.



Aan de linkerkant bevinden de oorzaken binnen het werk die mogelijk stressbronnen kunnen bevatten. Of iets een stressbron vormt is afhankelijk van de aard en de hoeveelheid eisen waar iemand in de werksituatie mee te maken heeft, en de regelmogelijkheden die iemand heeft om met die eisen om te kunnen gaan.

Stressbronnen leiden niet bij iedereen tot (te veel) spanningen. Dat hangt ook af van de manier waarop de medewerker tegen de situatie aankijkt. Hieronder wordt verstaan de persoonlijk gekleurde manier waarop iemand de eisen en de regelmogelijkheden waarneemt, interpreteert en evalueert.

De aanwezigheid van stressbronnen en de manier waarop de medewerker tegen de situatie aankijkt bepalen mede of iemand stress ervaart. Stress ontstaat wanneer iemand niet in staat is, of zich niet in staat voelt, om aan de eisen die aan hem/haar worden gesteld, te voldoen.

Als iemand niet aan de eisen van het werk kan voldoen en overbelast raakt, kan zo iemand stressreacties gaan vertonen. Iemand die gedurende lange tijd last heeft van allerlei stressreacties kan op den duur ziek worden.

Of deze opeenvolging van stressbronnen naar ziek worden ook werkelijk plaatsvindt hangt daarnaast af van nog twee andere factoren; factoren in de medewerker zelf (leeftijd, vaardigheden, manier van denken) en factoren in de omgeving van de medewerker (mate van sociale ondersteuning, privé-omstandigheden). Deze factoren beïnvloeden elke schakel in de keten.

2 Factoren in de medewerker zelf

Niet iedereen die met dezelfde stressbronnen te maken heeft krijgt last van stress en ook niet in dezelfde mate. Persoonlijke factoren spelen een belangrijke rol. Iemand's individuele eigenschappen beïnvloeden sterk de kans of hij/zij last van stress krijgt, zoals sekse, ervaring, leeftijd, opleidingsniveau, de manier van denken, de sociale vaardigheden, behoeften, emoties, motivaties, ambities en de manier waarop hij/zij geleerd heeft met belastende situaties om te gaan. Deze individuele kenmerken bepalen de belastbaarheid van de persoon en het vermogen om in een specifieke werksituatie de problemen te kunnen oplossen. Zie verder hoofdstuk 2.

Mogelijke oplossingen:

- ☐ bevorder het inzicht in technieken om om te gaan met werkdruk en -stress;
- ☐ stimuleer het beoefenen van sport en een gezonde levenswijze.

3 Factoren in de omgeving van de medewerker

In de directe omgeving van mensen kunnen allerlei factoren aanwezig zijn die het last krijgen van stress kunnen bevorderen of juist tegengaan. De belangrijkste factor is de mate waarin iemand ondersteuning kan krijgen. Daaronder wordt verstaan het bestaan van goede, plezierige relaties met anderen, het kunnen rekenen op anderen wanneer zich problemen voordoen en het krijgen van hulp, begrip en aandacht wanneer men in moeilijkheden verkeert.

Een tweede belangrijke omgevingsfactor is de privé-situatie. Huiselijke omstandigheden kunnen zowel een stress-bevorderende als een stress-compenserende rol vervullen. Wie thuis problemen heeft loopt een grotere kans om op het werk last van stress te krijgen. Wie het in de privé-sfeer goed gaat, wie zich thuis voldoende kan ontspannen, kan op het werk meer aan.

Mogelijke oplossingen:

- ☐ bevorder de onderlinge ondersteuning door het creëren van contactmogelijkheden;
- ☐ gezamenlijk koffiedrinken en lunchen;
- ☐ versterk de ondersteuningnetwerken op het werk door mentorschap, intervisie e.d. te organiseren.

4 Oorzaken binnen het werk

Veel aspecten van het werk kunnen stress uitlokken. Hier liggen de grootste aanknopings-punten voor de leidinggevende om de werkdruk aan te pakken. Globaal genomen kom je volgende stressbronnen tegen op het werk:

- ☐ de arbeidsinhoud (wat moet er gebeuren en hoe);
- ☐ de arbeidsomstandigheden (de werkplek);
- ☐ de arbeidsvoorwaarden (beloning, regelingen);
- ☐ de arbeidsverhoudingen (zeggenschap, relaties op het werk, managementstijl).

Mogelijke oplossingen:

- ☐ analyseer de risico's in de functie-inhoud van medewerkers en vergroot de regelmogelijkheden;
- ☐ leer als leidinggevende en medewerker op een andere manier naar werksituaties te kijken;
- ☐ organiseer werkoverleg en voer functioneringsgesprekken;
- ☐ verbeter de arbeidsomstandigheden en verbeter de regelmogelijkheden;
- ☐ kijk naar een betere verdeling van het werk, stel prioriteiten, leer plannen.

5 Hoe kijkt de medewerker tegen de situatie aan

Het is niet alleen de stressbron zelf die de oorzaak is van stress; veel hangt ook af van de manier waarop iemand die stressbron waarneemt, interpreteert en evalueert.

Hetzelfde geldt voor de regelmogelijkheden. Wie niet ziet welke regelmogelijkheden er zijn om de stressbron aan te pakken, of wie die regelmogelijkheden verkeerd interpreteert, raakt eerder overbelast.

Mogelijke oplossingen:

- ☐ ban rolonduidelijkheid uit door duidelijke outputgerichte functiebeschrijvingen;
- ☐ kom gemaakte afspraken na.

6 Hoe herken ik stress bij medewerkers

Als iemand niet meer kan voldoen aan de eisen die aan hem/haar gesteld worden, dan kan diegene stressreacties gaan vertonen. Deze stressreacties kunnen psychologisch, gedragsmatig of lichamelijk van aard zijn. Deze drie manieren van reageren hangen nauw met elkaar samen en komen vaak gecombineerd voor.

7 Ziekteverzuim

Aan het einde van de keten staan ziekte en burnout. Algemeen wordt aangenomen dat wanneer de emotionele en fysiologische spanningstoestanden die als gevolg van stress ontstaan maar lang genoeg duren, dat op termijn leidt tot psychische en lichamelijke aandoeningen.

Mogelijke oplossingen:

- ☐ houd contact met de medewerker en bevorder de reïntegratie;
- ☐ kom gemaakte afspraken na.

8 Stress binnen (onder)afdelingen en teams

Naast stress op individueel niveau kan er ook sprake zijn van stress binnen teams, projectgroepen of afdelingen. Hierop wordt ingegaan in het laatste hoofdstuk.

1.3 Wat is er toch aan de hand?

Deze handreiking hoeft niet van voren naar achteren gelezen te worden. Als leeswijzer kunnen de volgende “kreten” gebruikt worden als verwijzing naar het hoofdstuk waar je meer over wilt weten.

“En nu is het toch gebeurd: hij/zij is ziek thuis”; zie hoofdstuk 6

“Het lijkt alsof hij/zij er voor kiest om stress te hebben”; zie hoofdstuk 2

“Hij/zij is zo vaak ziek, zou dat stress zijn?”; zie hoofdstuk 7

“Zou het aan het werk of aan mij, als leidinggevende, liggen?”; zie hoofdstuk 4

“Laat ik hem/haar te veel zwemmen?”; zie hoofdstuk 5

“Daar zou ik ook stress van krijgen”; zie hoofdstuk 3

“Wat is er toch met dat team aan de hand?”; zie hoofdstuk 8

2 Factoren in de medewerker zelf

Persoonsfactoren spelen een belangrijke rol. Iemands individuele eigenschappen beïnvloeden sterk de kans of hij/zij last van stress krijgt, zoals sekse, ervaring, leeftijd, opleidingsniveau, de manier van denken, de sociale vaardigheden, behoeften, emoties, motivaties, ambities en de manier waarop hij/zij geleerd heeft met belastende situaties om te gaan. De eisen die het werk stelt kunnen extra zwaar worden door iemands individuele eigenschappen. Iemand met een slechte gezondheid of iemand die psychisch nogal kwetsbaar is, kan gewoon minder aan. Nerveus zijn, ambitie, drang tot uitblinken en perfectionisme zijn voorbeelden van persoonskenmerken die stress kunnen bevorderen. Ook kan het werk extra zwaar worden door de eisen die iemand aan zichzelf stelt. Bijvoorbeeld als iemand vindt dat hij/zij altijd aardig en vriendelijk moet zijn, of als hij/zij zich tot doel heeft gesteld om binnen zes jaar aan 'de top' te zijn.

2.1 Belastbaarheid bij individuen

Individuele kenmerken bepalen de belastbaarheid van de medewerker en het vermogen om in een specifieke werksituatie de problemen te kunnen oplossen. Daarbij spelen met betrekking tot de werksituatie drie factoren een belangrijke rol:

- ☐ Interne versus externe beheersing;
- ☐ Gedrevenheid versus betrokkenheid
- ☐ Veranderingen zien als bedreiging versus uitdaging.

Interne versus externe beheersing.

Dit betreft de algemene overtuiging van iemand dat hij/zij de gebeurtenissen die voor hem/haar belangrijk zijn, kan beïnvloeden, oftewel een gevoel van interne beheersing. Iemand die het gevoel heeft situaties in het algemeen onder controle te kunnen krijgen, vindt een situatie of gebeurtenis minder gauw bedreigend. De medewerker past zich snel aan nieuwe situaties aan en zoekt actief informatie.

Er zijn ook mensen bij wie een gevoel van externe beheersing overheerst. Zij menen dat hun lot grotendeels bepaald wordt door factoren waar ze zelf geen greep op hebben. Zo'n medewerker ziet minder mogelijkheden om iets aan een stressvolle situatie te doen en is in het algemeen angstiger en depressiever dan mensen met een interne beheersing.

Gedrevenheid versus betrokkenheid

Als een medewerker gedrag laat zien waarbij kenmerkend is dat hij/zij agressief betrokken is in een voortdurende, onophoudelijk gevecht om steeds meer te bereiken in steeds minder tijd en, als dat moet, tegen de weerstand van andere dingen of mensen in, dan heeft hij/zij een verhoogde kans op gezondheidsklachten. Dit gedrag wordt gekenmerkt door competitiegerichtheid, prestatiestreven, agressiviteit, haast, rusteloosheid, hyperalertheid, explosiviteit van spraak, gespannenheid van gezichtsspieren, een gevoel onder tijdsdruk te staan en steeds uitgedaagd te worden. Tot op zekere hoogte gaat het hier om in onze cultuur gewaardeerd gedrag, dat onder bepaalde omstandigheden zelfs leidt tot hogere productiviteit.

Dit staat haaks op een betrokken medewerker die wel degelijk hart voor de zaak heeft, maar ook goed weet te relativeren. Deze medewerker heeft het vermogen te geloven in het belang en de zinvolheid van het werk dat hij/zij doet. Dit gedrag wordt gekenmerkt door teamgerichtheid, rust en een relativerende houding.

Veranderingen zien als bedreiging versus uitdaging

Uitgangspunt is dat het leven constant verandert en dat stress daarom onvermijdelijk is. De kunst is echter om stressvolle gebeurtenissen om te zetten in uitdagingen en in mogelijkheden voor persoonlijke groei. Een medewerker die veranderingen als uitdaging ziet zal de eigen creativiteit benadrukken, actief betrokken zijn bij zijn/haar werk en de activiteiten over het algemeen ervaren als uiterst doelgericht en betekenisvol en veranderingen zien als de kern van het leven en flexibel zijn in het aanpassen aan onverwachte gebeurtenissen.

Dit in tegenstelling tot de medewerker die elke verandering als een bedreiging ziet.

2.2 Verminderen van stress

Het leren omgaan met stress is van belang om de werkdruk te verminderen. Dit kan door technieken, gedragswijzen, methoden en strategieën toe te passen die stress verminderen, of om stress beheersbaar en hanteerbaar te maken.

Methoden op lichamelijk niveau:

Een manier om stress te verminderen en te voorkomen is het vergroten van de draagkracht en de regelmogelijkheden van het lichaam. Die weerbaarheid kan beïnvloed worden door:

- ☐ actief te ontspannen;
- ☐ lichaamsbeweging; en
- ☐ een gezonde levensstijl.

Methoden op psychisch niveau

Een manier om stress op psychisch niveau aan te pakken is het veranderen van je manier van denken. Dit kan door ondermeer:

- ☐ de rationele emotieve training (RET), of
- ☐ de neuro linguïstische programmering (NLP).

De rationele emotieve training.

Albert Ellis ontwikkelde de RET, die zich richt op de rationele, probleemoplossende vermogens van mensen met emotionele en gedragsmatige stoornissen. De training gaat er van uit dat niet de situatie de oorzaak is van emoties en gedrag, maar de manier waarop tegen de situatie wordt aangekeken, hoe de situatie wordt ingeschat. Irrationale gedachten, uit angst of onzekerheid ontstaan, verslechteren de mentale en fysieke gesteldheid. De RET is een benadering waarbij duidelijk gemaakt wordt welke denkfouten en verkeerde veronderstellingen de basis vormen van een stoornis.

Neuro linguïstische programmering.

Het NLP kan worden gezien als een praktische communicatie- en veranderingstechniek voor mensen die beroepsmatig met andere mensen werken. De techniek gaat er van uit dat de structuur van de subjectieve ervaring van een persoon te bestuderen is, want wat is de reden dat iemand ervaart wat iemand ervaart. Met ander woorden, hoe ontstaan onze bewuste en onbewuste gedachten, gevoelens en gedragingen? Vervolgens kan deze ervaring opnieuw gemodelleerd worden wat een nieuwe communicatietechniek oplevert.

Methoden op sociaal niveau

Tot slot vormen programma's gericht op het effectief omgaan met anderen een belangrijke methode voor het verminderen van stress. Bij dergelijke programma's gaat het om het aanleren van vaardigheden om actief en effectief allerlei interpersoonlijke situaties aan te pakken en daardoor stress te verminderen. Ook door inzicht te hebben in bijvoorbeeld de teamrol kan er toe leiden dat het onderwerp bespreekbaar gemaakt wordt.

2.3 Rol van de leidinggevende

De oorsprong van stress bij de medewerker kan allerlei oorzaken hebben. Het kan in de werksituatie gelegen zijn, maar ook daarbuiten. Alle persoonlijke problemen worden meegebracht naar het werk en mensen nemen hun werkstress mee naar huis. Problemen op het werk kunnen extra belastend worden wanneer er problemen thuis zijn, en andersom. Stress-symptomen die hun oorsprong vinden buiten de organisatie vallen meestal buiten het blikveld van de leidinggevende. De verantwoordelijkheid van de leidinggevende gaat niet verder dan het observeren van stress-symptomen op het werk. Ook het ingrijpen bij stressproblemen beperkt zich meestal tot wat mogelijk is binnen de grenzen van de organisatie. Wel kan de leidinggevende, als hij/zij weet dat een medewerker ernstige problemen thuis heeft, deze medewerker op het werk enigszins ontzien of de medewerker stimuleren om voor zijn privé-problemen hulp te zoeken.

Leidinggevers kunnen de medewerker attenderen op de stresshanteringscursus van het bedrijfsmaatschappelijk werk en/of andere cursussen op dit vlak.

3 Factoren in de omgeving van de medewerker

De relaties die men onderhoudt met anderen, zoals collega's, chef, partner of echtgenoot, kunnen een bron van stress zijn. Voortdurende ruzies, geprikkelde relaties met ondergeschikten, onbegrip van collega's, een leidinggevende die altijd kritiek heeft, kunnen iemands plezier in zijn werk vergallen en zijn werklust vergroten. Maar het omgekeerde is ook waar. Goede sociale relaties op het werk kunnen ervoor zorgen dat men met plezier naar het werk toe gaat en dat de draagkracht groter wordt.

3.1 Bronnen van ondersteuning

De sociale ondersteuning van collega's en leidinggevendens bestaat uit het helpen bij werkproblemen en het geven van waarderingsssteun. De kwaliteit van de relaties op het werk hebben een grote invloed op de gezondheid, motivatie en productiviteit van medewerkers. Iemand die plezierige en ondersteunende sociale relaties heeft op het werk is gemakkelijker in staat om stress het hoofd te bieden. Voor jongeren (tot ongeveer 45 jaar) biedt vooral de steun en stimulans van de leidinggevende bescherming tegen stress. De ouderen (vanaf ongeveer 45 jaar) ondervinden meer bescherming tegen stress door de steun van collega's. Dit kan verklaard worden vanuit een verschil in carrièreperspectief. Jongeren zijn meestal nog bezig met hun loopbaan op te bouwen en zijn nog niet zeker over hun functioneren en hun uiteindelijke mogelijkheden. De leidinggevende is voor hen nog een sleutelfiguur voor de loopbaan. Hij/zij kan de medewerkers stimuleren in het werk, hun informatie geven, met hen praten en een bijdrage leveren aan hun gevoel van eigenwaarde. Ouderen hebben een meer stabiel beeld van zichzelf. Voor hen is de leidinggevende niet zo belangrijk meer. Zij zitten over het algemeen in eindfuncties en zijn meer gericht op het verkrijgen van voldoening in hun werk. Hooguit streven zij actief naar het veilig stellen van bepaalde voorrechten, faciliteiten en status. Zij maken zich ook meer zorgen of anderen hen wel mogen.

3.2 Vormen van sociale ondersteuning

Ondersteuning in de werksituatie hangt nauw samen met de werksfeer en de organisatiecultuur. Een positieve organisatiecultuur heeft als kenmerk dat men het een goede zaak vindt dat men elkaar, gevraagd of ongevraagd, ondersteunt. Men vindt het dan vanzelfsprekend dat wanneer medewerkers problemen hebben met hun functioneren collega's of leidinggevendens daar in eerste instantie collegiaal, van mens tot mens, op reageren. Bijvoorbeeld door betrokkenheid te tonen, realistische feedback te geven, informatie te geven of door gezamenlijk actie te ondernemen om meer regelmogelijkheden in de werksituatie te organiseren. Een voorwaarde voor een goede ondersteuning in de werksituatie is dat mensen betrokken zijn bij elkaar. De kans daarop is het grootst wanneer mensen daadwerkelijk samenwerken en wanneer men in elkaar nabijheid verkeert. Een andere belangrijke voorwaarde is dat mensen zich verantwoordelijk voelen voor elkaar. Sociale ondersteuning bestaat uit een aantal vormen.

Feitelijke hulp

Er is sprake van feitelijke hulp als de leidinggevende of een collega een ander daadwerkelijk helpt om stressbronnen uit de weg te ruimen, werkbelasting te verminderen of om een bepaald probleem op te lossen. Zoals een collega die taken overneemt, toestemming om in werktijd een cursus te volgen, een aangepaste bureaustoel vanwege rugproblemen.

Informatiesteun

Door contacten met anderen te onderhouden krijgt de leidinggevende of een medewerker van een ander informatie die hij/zij kan gebruiken bij het omgaan met en oplossen van problemen, zoals hoe een bepaalde klus aan te pakken, waar je voor bepaalde dingen het best terecht kan en hoe je bepaalde zaken dient te interpreteren.

Waarderingssteun

Mensen hebben behoefte aan erkenning en waardering, en streven naar een beeld van zichzelf als een competent, waardevol en capabel persoon. Bij waarderingssteun krijg je van anderen te horen dat je wordt gewaardeerd. In werksituaties is dit type steun met name belangrijk van de kant van de leidinggevende.

Emotionele steun

Dit is het krijgen van affectie, acceptatie, sympathie en begrip van anderen. Wanneer je merkt (hoort, ziet, aanvoelt) dat een ander je begrijpt, sympathiek vindt en de moeite waard, doet dat niet alleen goed, maar het helpt ook om de klappen van belastende situaties op te vangen. In relaties op het werk kunnen angsten en spanningen verminderd worden door het creëren van een sfeer van acceptatie en veiligheid. Soms is alleen al de aanwezigheid van vertrouwde anderen genoeg om spanningen te verminderen, ook al heeft men geen verbaal contact met elkaar.

3.3 Verminderen van stress

Het leren omgaan met stress is van belang om de werkdruk te verminderen. Dit kan door technieken, gedragswijzen, methoden en strategieën toe te passen die stress verminderen, of om stress beheersbaar en hanteerbaar te maken.

Mobiliseren van ondersteuning als methode

Door bij (dreigende) problemen steun van mensen uit je omgeving te mobiliseren waardoor je bij ze te rade kunt gaan en hulp kunt krijgen, kun je stress verminderen of voorkomen. Daarvoor moet je wel over een sociaal netwerk beschikken. Sociale ondersteuning vormt als het ware een buffer tegen stress.

3.4 Rol van de leidinggevende

Leidinggevendens kunnen ondersteuning in de werksituatie actief bevorderen. Sterker nog: men kan als management(team) allerlei vormen van ondersteuning in de werksituatie zelf organiseren. Vaak vindt de leidinggevende dat niet tot zijn/haar taak behoren en vindt dat maar soft gedoe. Uit het oogpunt van preventie van werkstress en ziekteverzuim is georganiseerde ondersteuning in de werksituatie een sterk instrument. Bij vormen van georganiseerde ondersteuning kan gedacht worden aan:

- ☐ nieuwe medewerkers op de afdeling goed introduceren, zodat ze snel opgenomen worden in de reeds bestaande sociale netwerken;
- ☐ het creëren en onderhouden van goed werkoverleg, waarin ook plaats is voor het bespreken van persoonlijke werkproblemen en door onderlinge hulp en advies daarbij te stimuleren;
- ☐ het onderhouden van contact met zieke medewerkers en actief bij te dragen aan en met de medewerker te praten over de reïntegratie;
- ☐ het instellen van supervisie- of intervisiegroepen;
- ☐ jonge medewerkers te laten begeleiden door leidinggevende/mentoren;
- ☐ functioneringsgesprekken ook op te vatten als een middel om medewerkers ondersteuning te geven, zowel emotionele steun.

Voor de direct leidinggevende is een cruciale rol weggelegd, omdat hij/zij het dichtst bij de medewerkers staat. Hij/zij kan door zijn/haar optreden deze ondersteuning bevorderen door:

- ☐ zelf actief ondersteuning te geven aan de medewerkers;
- ☐ een voorbeeldfunctie te vervullen. Voor veel medewerkers fungeert een leidinggevende als een rolmodel. Bewust of onbewust imiteren ze zijn/haar gedrag. Dus als in het rolmodel veel ondersteuning aan anderen wordt gegeven, dan is de kans groter dat dat gedrag wordt overgenomen. Hetzelfde geldt als de leidinggevende 60 uur per week werkt;
- ☐ ondersteunende activiteiten en relaties tussen medewerkers onderling aan te moedigen en te vergemakkelijken;
- ☐ de werksituatie zo in te richten dat er voldoende mogelijkheden zijn voor zowel formele als informele contacten;
- ☐ waar mogelijk positieve feedback te geven aan de medewerkers. Positieve feedback geven is een uitstekende methode om het zelfvertrouwen van mensen te bevorderen.

4 Oorzaken binnen het werk

Zoals gezegd zijn er verschillende bronnen in het werk die stress kunnen veroorzaken. Om er achter te komen wat er in een specifieke situatie aan de hand is, zal aan de medewerker gevraagd moeten worden wat hij/zij er van vindt en wat voor hem/haar stress oplevert. Hierbij speelt de subjectieve beleving van de medewerker ook een rol (zie hoofdstuk 5). Daarnaast kunnen er ook structurele bronnen in de organisatie zijn die stress veroorzaken.

4.1 Veroorzakers van stress

De volgende stressbronnen komen vaak voor:

- ☐ de arbeidsinhoud (wat moet er gebeuren en hoe);
- ☐ de arbeidsomstandigheden (de werkplek);
- ☐ de arbeidsvoorwaarden (beloning, regelingen);
- ☐ de arbeidsverhoudingen (zeggenschap, relaties op het werk, managementstijl).

Arbeidsinhoud

De kwaliteit van de functie-inhoud is van invloed op de werkdruk. Elke functie omvat een aantal taken die de medewerker moet verrichten om bepaalde resultaten te behalen. En aan elke taak worden eisen gesteld, waaraan een medewerker moet voldoen. Als er een onevenwichtigheid ontstaat in de taken die verricht moeten worden en de eisen waaraan de medewerker moet voldoen kan dit tot werkdruk leiden. Kort samengevat komt het er op neer dat de taken niet passen bij de medewerker die ze moet uitvoeren. Hierbij kan gedacht worden aan:

- ☐ te veel of te weinig uitdaging in het werk;
- ☐ moeilijk of gemakkelijk werk;
- ☐ te veel of te weinig tijd om iets af te maken;
- ☐ te veel of te weinig verantwoordelijkheid;
- ☐ veel of weinig contacten met collega's.

Arbeidsomstandigheden

Stressbronnen zijn het werken met chemische stoffen, lawaai, trillingen, slechte verlichting, onvoldoende hygiëne, te hoge of te lage temperatuur, slechte ventilatie, te hoge of te lage luchtvochtigheid, het ontbreken van ergonomische voorzieningen of van persoonlijke beschermingsmiddelen, te lange concentratie, het werken met virussen, bacteriën en schimmels. En niet te vergeten het verrichten van nachtwerk. Over het algemeen zijn de arbeidsomstandigheden binnen de directie Zuid-Holland voldoende. Op het nachtwerk wordt bij het verminderen van stress nader ingegaan.

Arbeidsvoorwaarden

De arbeidsvoorwaarden zijn grotendeels geregeld bij de overheid. Deze zijn vastgelegd in het algemene regeling arbeidsvoorwaarden rijksoverheid. Hierin staat de spelregels tussen werkgever en werknemer. In het besluit bezoldiging rijksambtenaren staan de financiële voorwaarden en de vergoedingen genoemd. Functies zijn gewaardeerd en op basis hiervan wordt de medewerker ingeschaald. Met andere woorden, hier liggen weinig beïnvloedings-mogelijkheden voor de leidinggevende.

Medewerkers kunnen werkdruk krijgen als ze problemen ervaren met betrekking tot hun status, de erkenning die ze krijgen, hun vooruitzichten voor de toekomst, de werk- en rusttijdenregeling en de materiële en immateriële beloningen. En daar liggen wel beïnvloedingsmogelijkheden door instrumenten zoals opleidingen, ontwikkelingsplannen en bewust belonen.

Arbeidsverhoudingen

Net als in welke andere relatie dan ook kunnen zich ook in de relaties met mensen op het werk allerlei stressvolle ervaringen voordoen, zoals openlijke conflicten, gebrek aan vertrouwen, slechte communicatie, vijandigheid en competitie. Ook het gebrek aan beïnvloedingsmogelijkheden op de gang van zaken op het werk kan een bron van stress zijn. Wie niet kan meepraten over de manier waarop het werk verricht moet worden, en bijvoorbeeld geen invloed heeft op het werktempo, loopt gevaar last te krijgen van stress. De regelmogelijkheden schieten dan te kort.

4.2 Verminderen van stress

Met name op het terrein van het wegnemen van de stressbronnen en het aanbieden van regel- en leermogelijkheden, liggen aanknopingspunten voor de leidinggevende. Door het werk wellicht op een andere manier te organiseren, functies op een andere manier samen te stellen en de werkplek te optimaliseren kunnen vaak een zeer positieve invloed hebben op de beleving van werkdruk. Aan de hand van de vier aspecten worden hierna mogelijkheden genoemd om stress aan te pakken.

Arbeidsinhoud

De regel- en leermogelijkheden bepalen de mate waarin de medewerkers zijn eigen werksituatie kan beïnvloeden. De belangrijkste bron van werkstress is de discrepantie tussen eisen en regelmogelijkheden. Bij stressmanagement gaat het er niet zozeer om eisen te manipuleren, maar om de discrepantie tussen eisen en regelmogelijkheden op te sporen en dan per situatie vast te stellen welke regelmogelijkheden er zijn. Er zijn twee manieren om dat te doen:

- ☐ de Welzijn bij de Arbeid-methode (WEBA);
- ☐ de Benadering van Flexibele Arbeidssystemen.

De WEBA-methode

De WEBA-methode gaat uit van de gedachtengang dat stress wordt veroorzaakt door een discrepantie tussen de eisen die het werk stelt aan de medewerker enerzijds, en de regel- en leermogelijkheden die deze medewerker heeft om aan die eisen te voldoen anderzijds. Werkeisen zijn er altijd. Voor de gemiddelde medewerker zijn werkeisen niet gemakkelijk te beïnvloeden, omdat hij/zij meestal niet in de positie verkeert om ze te veranderen. Of omdat ze voor de medewerker te complex zijn om aan te pakken. Meestal worden eisen beleefd als een gegeven waar men zich naar heeft te schikken.

Maar tegenover de taakeisen staan de regel- en leermogelijkheden. Regelmogelijkheden die de werksituatie of het management aan de medewerker biedt om zelf regelend op te treden, mogelijkheden waardoor hij/zij zelf problemen en storingen kan oplossen.

Een werksituatie biedt leermogelijkheden als een medewerker zich in zijn/haar werk nieuwe vaardigheden eigen kan maken, ervaring kan opdoen, nieuwe inzichten krijgt, beter de collega's kan ondersteunen en beter problemen kan oplossen. De WEBA-methodiek onderscheidt de volgende kwaliteitskenmerken waaraan een functie zou moeten voldoen om zo weinig mogelijk stress op te leveren:

- ☐ zelfstandigheid (zeggenschap in het werk): de medewerker zelf het tempo en de manier van werken laten bepalen;
- ☐ organiserende taken (zeggenschap over het werk): de medewerker zaken laten regelen en problemen laten oplossen die de werksituatie te boven gaan die samen of in overleg met anderen uitgevoerd moeten worden;
- ☐ contactmogelijkheden geven voor sociaal contact, zodat de medewerker zelf kan bepalen wanneer men wel of niet met anderen omgaat. Het gaat hierbij om drie soorten contacten: functionele contacten (overleg), sociale contacten (informatie krijgen, ontspanning) en ondersteunende contacten (elkaar door moeilijke momenten heen helpen);
- ☐ vaktechnische volledigheid van de functie oftewel een ideale functie bevat een logisch samenhangend geheel van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende taken, zodat men greep heeft op de voorbereiding van het werk, het werk zelf uit kan voeren en zelf voor de nodige ondersteuning kan zorgen;
- ☐ moeilijkheidsgraad van de functie zodat er een evenredige verdeling is van makkelijke en moeilijke taken. De medewerker zou zelf de afwisseling moeten kunnen regelen;
- ☐ informatievoorziening: zonder informatievoorziening bestaat er geen kans op leren en kan men moeilijk iets concreets ondernemen. Informatie over de resultaten van het werk, of ver de gang van zaken op de afdeling of in het bedrijf, zijn voor de medewerker van groot belang om zijn eigen situatie of positie goed te kunnen beoordelen. Maar ook feedback en kritiek krijgen levert informatie op.

De Benadering van Flexibele Arbeidssystemen.

Een sociotechnische visie op autonomie is de Benadering van Flexibele Arbeidssystemen. Deze methode is erop gericht taken zodanig te ontwerpen dat de medewerker permanent een klein deel van het taakontwerp zelf kan invullen. Hierdoor moet deze medewerker ook permanent in staat zijn het eigen werk optimaal "passend" te maken. Het gaat er dus om dat het individu meer invloed op zijn eigen werksituatie moet hebben. Mensen kunnen dan namelijk de taakuitoefening afstemmen op hun eigen behoeften.

Bij deze benadering horen een aantal begrippen die verschillende soorten invloed op het eigen werk meetbaar moet maken. Het structureren van taken gericht op het vergroten van stuurcapaciteit, regelcapaciteit en speelruimte zal een grotere persoonlijke autonomie bewerkstelligen.

De belangrijkste drie zijn:

- ❑ stuurcapaciteit: het vermogen om zelf de taken te kunnen invullen. Men kan bijvoorbeeld zelf de werkhoud mee bepalen en zo dus steeds passender werk voor zichzelf creëren;
- ❑ regelcapaciteit: het vermogen om zelf op storingen of afwijkende situaties te kunnen reageren. Men krijgt bijvoorbeeld feedback over de prestaties en kan zelf op het werk ingrijpen om herhaling van fouten te voorkomen, men leert hiervan en kan het werk dus steeds beter doen;
- ❑ speelruimte: het vermogen om de werkomstandigheden af te stemmen op de eigen behoefte. Men kan het bijvoorbeeld wat rustiger aan doen wanneer het uitkomt, na de lunch, bij ernstige problemen thuis. Of even van het werk weg kunnen om met iemand een praatje te maken wanneer daaraan behoefte is. Het voordeel van speelruimte is vooral dat men een onprettige aansluiting van persoon op omgeving kan vermijden.

Arbeidsomstandigheden

Zodra de medewerker zelf invloed heeft op een aantal omstandigheden, zal de belasting kleiner worden. Er kan gekeken kunnen worden in hoeverre de medewerker zelf iets kan doen aan de voortdurende tocht, tegen de te hoge of te lage temperatuur, tegen het lawaai.

Het verrichten van nachtarbeid levert vooral problemen op, omdat het lichaam aanpassingsproblemen kan krijgen. Ook sociale problemen kunnen een rol spelen, zoals het gezinsleven, deelnemen aan het verenigingsleven of het hebben van weinig contact met andere collega's (sociale ondersteuning).

Een oplossing kan zijn om mensen zo weinig mogelijk nachten achter elkaar te laten werken en dus sneller over de diensten te rouleren. Ervaren werkbelasting is beduidend lager bij een snelle roulatie over de diensten. Een andere oplossing is het doen van korte dutjes onder werktijd als dat tenminste mogelijk is.

Arbeidsvoorwaarden

De manier waarop omgegaan wordt met de arbeidsvoorwaarden en de invloed die daarop uitgeoefend kan worden is bepalend voor de manier waarop de arbeidsvoorwaarden ervaren worden. Daarom is het van belang om regelgeving éénduidig te interpreteren en af te wegen of een bepaald besluit precedenter kan scheppen voor anderen binnen de afdeling. Ook de individualisering keuzemogelijkheden van het arbeidsvoorwaardenpakket (IKAP) maakt deel uit om de mogelijkheden van de medewerker op zijn/haar arbeidsvoorwaarden te vergroten.

Arbeidsverhoudingen

De verhoudingen hebben vooral te maken met de manier waarop we omgaan met elkaar. Als er sprake is van een open sfeer waarin zaken besproken en aangekaart kunnen worden, zonder dat je het gevoel hebt daarop afgerekend te worden, zal dit de werkdruk verminderen. Arbeidsverhoudingen hebben ook alles te maken met de stijl van leidinggeven.

4.3 Communicatie en stijl van leidinggeven

Werkoverleg

Het werkoverleg kan fungeren om de taakverdeling te bespreken, bepaalde spanningen in de afdeling bespreekbaar te maken, af te stemmen waar de afdeling voor staat en wat bij een andere afdeling hoort of de afstemming tussen collega's te bespreken. Van belang is in elk geval dat er een discussie of dialoog op gang gebracht wordt en dat niet alleen de leidinggevende aan het woord is.

Functioneringsgesprekken

De eisen die aan functioneringsgesprekken worden gesteld worden steeds groter en belangrijker. Het functioneringsgesprek is bij uitstek een moment om de verwachtingen te verduidelijken, feedback te geven en uit te wisselen wat de medewerker van de toekomst verwacht en hoe de leidinggevende daarover denkt. Ook het omgaan met elkaar binnen de afdeling kan een gespreksonderwerp vormen. Met andere woorden, het functioneringsgesprek kan ingezet worden als preventief middel om werkdruk te voorkomen.

Stijl van leidinggeven

Stress in de organisatie heeft vele gezichten, zoals ziekteverzuim, productiviteits- en kwaliteitsverlies, spelende conflicten en weerstanden tegen verandering. Het

management kan deze problemen helpen oplossen. Maar op welke manier dan? Over stijlen van leidinggeven zijn de afgelopen jaren vele boeken geschreven, maar de ideale manier zit er niet bij. Zoveel managers, zoveel stijlen. En wat bij de ene medewerker wel werkt, werkt bij de andere medewerker averechts.

Uit een onderzoek (Stoker & De Korte, 2000) naar effectief leiderschapsgedrag wordt door medewerkers aangegeven dat zij minder stress ervaren, wanneer de leidinggevende aandacht voor hen heeft (sociaal-ondersteunend leiderschap), wanneer de leidinggevende bepaalt hoe het werk moet worden uitgevoerd (sturend leiderschap) en wanneer zij de leidinggevende vertrouwen (charismatisch leiderschap).

Uitgaande van het sociaal-ondersteunend en sturend leiderschap levert dit twee invalshoeken op die van belang zijn:

- ☐ taak- of resultaatgerichtheid
- ☐ relatie- of mensgerichtheid

Taak- of resultaatgerichtheid.

Een manager wordt ingehuurd om gestelde doelen te realiseren. Dit verwijst naar de effectiviteit van de manager. Management zonder resultaatgerichtheid is niet of nauwelijks denkbaar. Sommige managers zijn alleen maar taak- of resultaatgericht. Zij stellen het bereiken van hun doelen boven alles en vinden dat de medewerkers zich maar naar de taak moeten voldoen. De inzet van menskracht wordt voornamelijk gezien als een instrumenten om de doelen te realiseren. Daarbij wordt weinig of geen rekening gehouden met de wensen en bijzonderheden van de medewerkers. Taakgerichtheid kan dan ten koste gaan van het welzijn van de medewerkers.

Relatie- of mensgerichtheid.

De relatiegerichte manager legt sterk de nadruk op het belang van de onderlinge menselijke verhoudingen bij het bereiken van de doelen. Een relatiegerichte manager schikt de taken die vervuld moeten worden zoveel mogelijk naar de medewerker en er wordt ernstig rekening gehouden met de wensen en bijzonderheden van de medewerker, want zonder gemotiveerde medewerkers worden de doelen niet of nauwelijks gehaald. Wanneer een manager voornamelijk relatiegericht is, komt dat ten goede aan het welzijn van de medewerkers, maar de resultaten kunnen erdoor in het gedrang komen.

Een goede manager moet dus aan twee eisen voldoen:

- ☐ er moeten resultaten geboekt worden: dat is managementeffectiviteit;
- ☐ dat gebeurt op een mensgerichte manier: dat is managementkwaliteit.

De ideale manager combineert dus in het optreden als manager zowel de taakgerichtheid als de relatiegericht. Afhankelijk van de situatie is hij/zij soms taakgericht en soms relatiegericht.

5 Hoe kijkt de medewerker tegen de situatie aan

Het is niet alleen de stressbron zelf die de oorzaak is van stress; veel hangt af van de manier waarop iemand die stressbron waarneemt, interpreteert en evalueert.

Hetzelfde geldt voor de regelmogelijkheden en de rolonduidelijkheid. Wie niet ziet welke regelmogelijkheden er zijn om de stressbron aan te pakken, of wat van iemand verwacht wordt of wie de die regelmogelijkheden verkeerd interpreteert raakt eerder overbelast. Daarnaast speelt ook het beeld wat de medewerker heeft van zichzelf en zijn/haar toekomst een grote rol. Voor een totaalbeeld van de subjectieve beleving wordt ook verwezen naar het hoofdstuk persoonlijke factoren.

Hierna worden een aantal aspecten genoemd waar de subjectieve beleving een grote rol speelt.

5.1 Rolonduidelijkheid

Er is sprake van rolonduidelijkheid in de werksituatie wanneer iemand onzeker is over de inhoud van de taak die hij/zij moet vervullen, over wat van hem/haar verwacht wordt of hoe het werk gewaardeerd wordt. De taakverdeling tussen collega's kan hierbij ook een rol spelen. Ook kan hij/zij last krijgen van stress wanneer hij/zij werkzaamheden moet uitvoeren die met elkaar in strijd zijn, zoals adviseren en controleren.

We spreken van rolonduidelijkheid wanneer managers of medewerkers niet goed weten wat hun positie in de groep of het team is, en wanneer ze niet weten wat er van hen verwacht wordt. Rolonduidelijkheid brengt iemand in verwarring en geeft ze een gevoel van onzekerheid en kwetsbaarheid. Het resultaat is dat ze het idee hebben dat ze een speelbal van hun omgeving zijn en dat ze geen greep op hun eigen situatie hebben. Daarom kan rolonduidelijkheid een grote stressbron zijn.

Rolonduidelijkheid ontstaat als:

- ☐ er tegenstrijdige of onduidelijke verwachtingen bestaan, zowel bij de medewerker als bij zijn/haar leidinggevende, over wat de medewerker behoort te presteren. Deze verwarring kan blijven bestaan wanneer er geen duidelijke, of helemaal geen, taak- of functiebeschrijvingen bestaan;
- ☐ er wel duidelijke taakbeschrijvingen bestaan, maar als de leidinggevende zich daar niet aan houdt. Op een willekeurige wijze worden de afspraken over wat de functie van de medewerker inhoudt geschonden;
- ☐ ingrijpende gebeurtenissen nieuwe eisen stellen aan de medewerker of de leidinggevende. Of wanneer de betrokken medewerker niet de flexibiliteit of de regelmogelijkheden heeft om zich snel aan te passen aan de veranderende omstandigheden;
- ☐ iemand zich geroepen voelt de taken van iemand anders overneemt, als de ander ziek is of slecht functioneert;
- ☐ nergens duidelijk is vastgelegd of afgesproken wie waar verantwoordelijk voor is en wie waarover gelist.

5.2 Verminderen van rolonduidelijkheid

Hoe kan rolonduidelijkheid voorkomen worden? Door medewerkers informatie te verstrekken, zodat ze hun rol goed kunnen vervullen. Medewerkers moeten weten welke rechten, plichten en verantwoordelijkheden er bij een bepaalde positie horen, hoe de vereiste activiteiten moeten worden verricht en welke soorten gedrag beloond en gestraft worden. Belangrijke terreinen van rolonduidelijkheid zijn de reikwijdte van de eigen verantwoordelijkheden, de vraag aan wiens verwachtingen men tegemoet moet komen en de vraag hoe men door anderen gewaardeerd wordt.

Rolonduidelijkheid kan voorkomen worden door:

- ☐ functiebeschrijvingen formuleren in output-termen, in concreet te behalen resultaten;
- ☐ de bevoegdheden vaststellen om tot die resultaten te komen,
- ☐ afstemmen met collega's en/of andere afdelingen waar de verantwoordelijkheden van de één dan wel de ander liggen;
- ☐ nakomen van afspraken, waardoor er geen kans op willekeur, het najagen van eigenbelang of verwarring ontstaat.

5.3 Maatschappelijk aanzien van een beroep

De meeste mensen streven naar een bepaalde mate van aanzien, erkenning en respect. Problemen die mensen ervaren met betrekking tot hun status, bijvoorbeeld de erkenning die ze krijgen, hun doorgroeimogelijkheden en de materiële en immateriële beloningen, kunnen met zeer negatieve emoties gepaard gaan. Sociale vergelijking speelt een centrale rol wanneer het gaat om status en beloning. Mensen willen steeds net iets beter zijn dan vergelijkbare anderen en ervaren negatieve gevoelens als dit niet het geval is. Vooral mensen die sterk gericht zijn op opwaartse mobiliteit houden steeds bij hoe ze ervoor staan in vergelijking met anderen die in soortgelijke omstandigheden verkeren. In de middenfase van de loopbaan kan voor hen de ervaring van stagnatie in de carrière zeer pijnlijk zijn. Zij zien dan dat vergelijkbare anderen wel de positie bereikt hebben die zij zelf ambiëren en komen tot het besef dat het einde van hun loopbaan in zicht of zelfs al bereikt is. Tegelijk worden de mogelijkheden om nog van baan te veranderen, geringer. De confrontatie tussen realiteit en wensen kan allerlei stressreacties met zich brengen.

Iemand die constateert dat hij of zij er in een bepaald opzicht in vergelijking met anderen minder goed afkomt, kan op verschillende manieren reageren:

- gedragsverandering: alsnog proberen door verhoogde inzet of door een andere manier van werken de gewenste status te bereiken;
- toeschrijvingsverandering: de geringere status accepteren en niet toeschrijven aan een tekort aan eigen capaciteiten, maar bijvoorbeeld aan omstandigheden buiten de eigen invloedssfeer of aan het feit dat men geen interesse heeft in een hogere status;
- verandering van vergelijkingspersonen; zich met andere personen gaan vergelijken met wie men er in de vergelijking beter afkomt of de psychologische afstand tot de vergelijkingspersonen vergroten door hen negatief af te schilderen;
- verandering van vergelijkingscriteria; men kan ook ander gebieden kiezen of ontwikkelen waarop men wel superieur is aan anderen. Sommige mensen gaan zich bijvoorbeeld inzetten voor de ondernemingsraad, proberen te excelleren in sporten of hobby's.

Al deze strategieën mogen wat doorzichtig of defensief lijken, in veel gevallen helpen ze mensen om de stress, ontstaan door een geringe status, te verminderen.

5.4 Loopbaan en ontwikkeling

Elke loopbaan bestaat uit een aantal fasen en binnen elke fase is een leer- ofwel socialisatieperiode te onderkennen; daarna volgt een periode van presteren; vervolgens komt een periode van kennisveroudering die gevolgd wordt door het leren van nieuwe vaardigheden, een periode die naar verdere ontwikkeling kan leiden. In elke loopbaanfase kan deze cyclus optreden. Tijdens de gehele ontwikkeling van de loopbaan verwerft de medewerker geleidelijk aan meer zelfkennis en een duidelijker beroepsmatig self-concept.

In elke loopbaanfase gelden andere verwachtingen en gedragsvereisten. Als men niet kan voldoen aan de eisen die de loopbaanfase aan de medewerker stelt, kan dit een bedreiging voor het zelfbeeld vormen. Men blijkt niet in staat de competentie die wordt verwacht, daadwerkelijk te manifesteren. Een andere reden voor mogelijke loopbaanproblemen met een vergrote kans op stress is de ontdekking dat de loopbaanoriëntatie die men zich heeft eigen gemaakt, in de werkelijkheid onvoldoende gerealiseerd kan worden. De doorstroming naar andere, hoger gewaardeerde, functies stagneert en men kan niet verder doorgroeien in de hiërarchie. Mogelijk moet men zelfs tot aan het pensioen in deze functie blijven. En men wordt gepasseerd door jongere veelbelovende collega's en medewerkers.

5.5 Rol van de leidinggevende

De leidinggevende zou op de hoogte moeten zijn hoe elke medewerker aan kijkt tegen zijn/haar beroep en in welke loopbaanfase hij/zij zit. Ook zou de leidinggevende moeten weten waar de medewerker zijn/haar plezier in het werk aan ontleent. Afhankelijk van het antwoord op die vragen kan de leidinggevende hierop sturen.

6 Hoe herken ik stress bij medewerkers

De eerste stap in het managen van werkdruk en -stress is het onderwerp op de agenda van het werkoverleg te zetten en/of het te bespreken tijdens een functioneringsgesprek. Want binnen de directie moet je het wel druk hebben, maar mag je er geen last van krijgen. Door als leidinggevende het onderwerp bespreekbaar te maken kan aangegeven worden dat als de medewerker er last van krijgt dat geen schande is.

6.1 Stress(signalen)

De volgende stap in het managen van werkdruk en -stress is bij medewerkers signaleren wanneer stress voor hen een probleem is. Soms zullen medewerkers hun leidinggevende rechtstreeks vertellen dat zij last van stress hebben, maar meestal zullen zij dat op een indirecte manier, namelijk via hun gedrag, aangeven. Bij het observeren van medewerkers kun je op twee manieren letten: *wat* ze zeggen en doen, en *hoe* ze dingen zeggen en doen. Daarbij gaat het er vooral om alert te zijn op gedrag wat misplaatst of ongewoon is voor die persoon. Het gaat dan vooral om (plotselinge) veranderingen van gedragspatronen.

Mogelijke (eerste) signalen van stress kunnen zijn:

- ☐ Explosief taalgebruik: sterk emotionele geladen woorden als 'vreselijk', 'verschrikkelijk', 'ontzettend', 'heel erg', 'afschuwelijk';
- ☐ Minder aanpassingsvermogen: problemen lijken groter dan voorheen;
- ☐ Meer emotioneel reageren: geagiteerd, angstig, teleurgesteld, verdrietig, wantrouwend, kwaad om niks;
- ☐ Snelle stemmingswisselingen;
- ☐ Tolerantie naar collega's neemt af;
- ☐ Passiviteit; bijvoorbeeld iemand is ongewoon stil bij vergaderingen;
- ☐ Meer afhankelijk gedrag dan vroeger: de medewerker komt frequenter om hulp vragen voor taken die hij vroeger goed aan kon;
- ☐ Plotselinge verandering in kleding, uiterlijke verzorging, sociale interesse;
- ☐ Grotere zelfbetrokkenheid: men is veel bezig met zichzelf, bijvoorbeeld met de eigen gezondheid;
- ☐ Vage lichamelijke klachten, hoofdpijn, maagpijn, rugpijn, vermoeidheid;
- ☐ Frequent klaaggedrag;
- ☐ Rusteloosheid, doelloze activiteiten;
- ☐ Onregelmatig leven, buitensporig veel roken, signalen van overmatig drankgebruik;
- ☐ Gespannen uiterlijk: opgetrokken schouders, minder oogcontact, gespannen gezichtsuitdrukking of andere tekenen van 'vlucht- of vecht'-reacties;
- ☐ Toegenomen ziekteverzuim, met name veel kortdurend verzuim;
- ☐ Verminderde arbeidsprestaties.

Er is niet één duidelijk of universeel gedragspatroon dat altijd een teken is van stress. Iedereen reageert weer anders op overbelasting. De observaties geven dan ook niet de garantie dat de medewerker last van stress heeft. Dat zal in een gesprek met de medewerker verder onderzocht moeten worden. Wie luisteren wil, zal heel wat aanwijzingen horen. Gesprekken met de medewerker over wat hem/haar steekt, over waarin hij/zij zich te veel vastbijt, over wie of waar hij/zij telkens struikelt, kunnen inzicht en daardoor lucht en ruimte geven. De uitdrukkingen die een medewerker gebruikt kunnen ook een aanwijzing vormen, zoals "dat ligt me zwaar op de maag"; "ik sta stijf van de stress"; "er rust een zware taak op mijn schouders"; "ik krijg geen hap meer door mijn keel".

Stressreacties kunnen zich op drie manieren uiten:

- ☐ lichamelijke klachten;
- ☐ psychische klachten;
- ☐ veranderend gedrag.

Al naar gelang de reacties kan de medewerker één of meerdere probleemoplossingstrategieën inzetten om de werkstress te verminderen. Deze strategieën zijn omschreven bij zowel de persoonlijke factoren als de omgevingsfactoren. Als er niet op tijd gesignaleerd wordt dat er sprake kan zijn van een stressreactie, kan een burnout het gevolg zijn.

6.2 Burnout

Letterlijk vertaalt betekent het opgebrand zijn. Mensen die last hebben van burnout hebben de overspanningsfase al achter de rug en zijn door hun psychische klachten 'onbereikbaar' geworden. Het is niet zo dat elke fase binnen het burnout-proces exact binnen grenzen is af te bakenen. Het is zelden mogelijk om de fasen tijdens het proces duidelijk van elkaar te onderscheiden. Vaak kun je pas achteraf analyseren in welk stadium iemand zich bevond. Het burnoutproces kan in vier fasen onderverdeeld worden:

- ☐ in de eerste fase begint iemand heel enthousiast aan een nieuwe klus of een nieuwe baan. De prestatiedrang en de wens om in dit vakgebied uit te blinken voeren de boventoon. Langzaam verschuift dit naar routine en is het uitdagende element verdwenen. Niet-gemotiveerd aan de slag gaan betekent dat extra energie geleverd moet worden en iemand eerder vatbaar is voor stress;
- ☐ de tweede fase in de periode dat onverminderde efficiëntie en ontevredenheid te kop opsteken. Demotivatie kondigt zich nog sterker aan;
- ☐ in de derde fase wordt burnout zichtbaar. Omdat het tegenvallende realiteitspatroon niet parallel loopt aan het hooggestemde verwachtingspatroon en die teleurstellingen tweewegbrengt, is het functioneringsniveau nog staand aan het dalen;
- ☐ de vierde fase in de psychologisch inkapingsfase waarin de energiereserves van degene met burnout dermate zijn opgebruikt, dat deze, puur om te overleven, zich nog verder afzondert van de omgeving (en van zichzelf als rationeel denkend wezen) dan tijdens de fase hiervoor.

6.3 En dan zit de medewerker thuis...

Iemand die ziek thuis blijft voelt zich een vogelvrij verklaarde. Geen griep hebben en toch op woensdagmorgen om elf uur in je pyjama op de bank zitten is een vreemde gewaarwording. De één is zo kwaad dat hij/zij eerst alle narigheid voor zichzelf op een tijl wil hebben voordat hij/zij er met iemand over praten kan, een ander laat met dit ziekteverzuim zien dat hij/zij bepaalde voorvallen en situaties meer dan beu is en weer een ander toont op deze manier vluchtgedrag en vraagt onbewust aandacht voor zijn problemen.

Als de direct leidinggevende niet met een bepaalde regelmaat contact probeert te maken en de collega's binnen de afdeling ook geen verdere notie nemen en geen enkel ander geluid of beeld vanuit de organisatie naar het adres van de zieke wordt verzonden, heeft de zieke medewerker, soms naast een sussende partner, geen enkele adviseur buiten zijn eigen irrationele manier van denken. Het gevolg is dat er nog harder wordt gepekerd, een dag nog vermoeider wordt begonnen. Een thuissituatie intenser wordt verslechterd, psychosomatische pijnen verder kunnen optreden, die eveneens een grote angst met zich meebrengen. Hij/zij hoort maar niets ... en blijft dus zijn negatieve zelfbeeld bevestigen. Irrationele gedachten verdringen de nuchtere visies en het relativerende en probleemoplossende vermogen. Naarmate de frustraties groter en griezeliger worden, wordt de kans groter dat hij/zij hulp gaat zoeken bij een arts of een instantie. Vanaf die periode van hulpbehoefte is de kans op voorzettend contact vanuit het bedrijf weer aanwezig.

6.4 Rol van de leidinggevende

Het is van belang dat als de leidinggevende signaleert dat er mogelijk sprake kan zijn van stress, dit met de medewerker bespreekt. Binnen de cultuur van de organisatie is het "done" om het druk te hebben, maar "not done" om er last van te krijgen. Als de leidinggevende serieus aandacht besteedt aan mogelijke stressbronnen en de medewerker het gevoel heeft met het probleem bij de leidinggevende terecht te kunnen en dat het geen schande is om de druk als stress te ervaren, is dat een hele geruststelling voor de medewerker.

Voorbeelden van vragen:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Hoe is de situatie thuis?<input type="checkbox"/> Hoe komt het dat je er zo moet uitziet?<input type="checkbox"/> Slaap je goed?<input type="checkbox"/> Waar heb je (fysieke) pijn? Hoelang heb je daar al last van? Op welke momenten krijg je daar last van?<input type="checkbox"/> Ben je wel eens stukken of delen van de dag kwijt? Weet je je nog wel alles te herinneren? |
|---|

- ☐ Wie zou je ergens mee kunnen helpen?
- ☐ Wat kan X doen om je te helpen?
- ☐ Wat wil je veranderd zien?
- ☐ Wie of wat het je nodig om je goed/beter te voelen?

"Diepere" vragen kunnen zijn:

- ☐ Stel dat je vanaf vandaag multimiljonair bent. Wat ga je dan doen?
- ☐ Wat zou de leukste dag van je leven zijn?
- ☐ Waarom kan je niet doen wat je werkelijk zou willen?
- ☐ Achter welke deur zou je eens willen kijken?
- ☐ Hoe ziet je leven er over vijf jaar uit?
- ☐ Waarmee zou je je volgend jaar willen feliciteren?
- ☐ Wat waren de leukste en de naaste gebeurtenissen in de afdeling?

Hoe duidelijker de antwoorden naar een bepaalde stressbron wijzen, des te duidelijker deze te omschrijven is. Het is echter nog lang niet zeker dat voor elke stressbron een oplossing is.

7 Ziekteverzuim

Het ziekteverzuim binnen de directie Zuid-Holland is langzaam maar zeker aan het stijgen. Het lijkt erop dat we met elkaar steeds zieker worden. Aan de andere kant speelde werkdruk een aantal jaren geleden nog bijna niet, en staat nu in elk afdelingsplan dat de werkdruk een punt van aandacht is.

Hierna wordt besproken op welke manier er tegen het ziekteverzuim aangekeken kan worden, wanneer iemand besluit om zich ziek te melden, wat er na en tijdens de ziektemelding gebeurt en wat de rol van de leidinggevende is.

7.1 Visies op ziekteverzuim

Er kunnen een aantal visies op ziekteverzuim onderscheiden worden:

- ☐ bepaalde persoonskenmerken zijn verantwoordelijk voor het ziekteverzuim;
- ☐ de verhouding tussen mens en werkomgeving is verantwoordelijk voor het ziekteverzuim;
- ☐ de (arbeids)omstandigheden zijn verantwoordelijk voor het ziekteverzuim;
- ☐ ziekteverzuim als concreet gedrag.

Persoonskenmerken

De individuele verzuimgeneigdheid zou te wijten zijn aan bepaalde persoonskenmerken. Uit onderzoek is niet gebleken dat deze stelling onderbouwd kan worden. De 'veelverzuimers' vormen geen homogene groep.

Ook terugtrekkingsgeneigdheid wordt gezien als een persoonskenmerk. Er wordt verondersteld dat ziekteverzuim een vorm van terugtrekgedrag is uit een onaangename arbeidssituatie. Hieruit volgt dat de arbeidssituatie als onaangenaam wordt ervaren door medewerkers die verzuimen. Uit onderzoek blijkt dat arbeidssatisfactie nauwelijks met ziekteverzuim samenhangt. Ook uit Meteor blijkt dat het plezier in het werk als hoog ervaren wordt, terwijl aan de andere kant het ziekteverzuim in datzelfde jaar nog nooit zo hoog is geweest.

Relatie mens-werkomgeving

Er is iets mis met de aanpassing van de medewerker aan de organisatie of aan de omstandigheden van het werk. Deze aanpassing is in feite als een soort evenwicht te beschouwen. Bij ziekteverzuim is de verhouding tussen de draagkracht van de medewerker en de draaglast van de omgeving verstoord. De balans is doorgeslagen; de draaglast gaat de draagkracht te boven.

Er zou door de medewerker een kosten-batenanalyse gemaakt worden. Verzuim wordt dan gezien als een negatief betaalmiddel voor het verstoorde evenwicht tussen datgene wat de organisatie biedt, en datgene wat van de medewerker wordt verlangd. Men meent te weinig baten te krijgen in verhouding tot de kosten, en ziekteverzuim is dan een manier om de baten voor zichzelf, en de kosten voor de organisatie te verhogen en zo de ervaren onbillijkheid in de uitwisseling met de organisatie te corrigeren.

(Arbeids)omstandigheden

Er zijn defecten in de arbeidsomstandigheden op een tweetal manieren; tekorten in de sociale organisatie van het werk; en tekorten in het werk zelf. De tekorten in de sociale organisatie verwijzen naar de manier waarop in de organisatie rollen worden bekleed (zie verder bij hoofdstuk 5 subjectieve beleving). De tekorten in het werk verwijzen naar de manier waarop het werk georganiseerd is en de regel- en leermogelijkheden van de medewerker (zie verder bij hoofdstuk 4 stressbronnen).

Ziekteverzuim als concreet gedrag

Welke oorzaak er mogelijk ook achter zit, ziekteverzuim is concreet gedrag. De medewerker heeft een zekere beslissingsvrijheid in de diverse statdia die voorafgaan aan het feitelijk verzuim. Als iemand zich niet lekker voelt, kan hij/zij besluiten om zich ziek te melden of aan het werk te blijven. Als iemand gezondheidsproblemen heeft, kan hij/zij bijvoorbeeld naar de huisarts gaan of weigeren het advies van de huisarts op te volgen. Natuurlijk hangt de beslissingsvrijheid in sterk mate af van de aard van de gezondheidsproblemen. Bij minder ernstige aandoeningen, zoals hoofdpijn, griep en overspannenheid, is de keuzevrijheid groter dan bij acute, zeer ernstige aandoeningen, zoals een hartinfarct of een hersenbloeding.

Wat is dan van invloed op het besluit om zich al dan niet ziek te melden? Dit heeft te maken met maatschappelijke factoren, de gezondheidszorg, de privé-situatie, de organisatie en de gedachte van de medewerker zelf daarover. Als er een goede manier van leidinggeven is, soepele snipperdagregelingen en een gering personeelsverloop, dan heeft dat een gunstige invloed op het ziekteverzuim.

7.2 Mogelijk verloop van ziekteverzuim

Er zijn een drietal interventies die gepleegd kunnen worden.

Allereerst moet ziekte zoveel als mogelijk beperkt en voorkomen worden door te inventariseren welke mogelijke welzijnsrisico's aanwezig zijn en per punt aan te geven wat daartegen te doen is. In het voorgaande is uitgebreid aan de orde geweest waar mogelijke risico's kunnen liggen.

Als de medewerker dan ziek is moet hij/zij zodanig begeleid worden dat hij/zij zo snel mogelijk weer aan de slag kan. Dit klinkt gemakkelijker dan het is. Hoe dat zou kunnen wordt hierna beschreven bij de ziektemelding en de rol van de leidinggevende. Dit kan problematisch zijn als de leidinggevende een stressbron vormt voor de medewerker. In dat geval kan gekeken worden of het raadzaam is dat de eerste contacten door een ander gelegd worden. Als terugkeer naar de eigen functie of afdeling niet (meer) mogelijk is, moet de medewerker begeleid worden naar een andere functie of een andere afdeling.

7.3 De ziekmelding en de rol van de leidinggevende

Na de ziekmelding zal het eerste contact vanuit de organisatie moeten komen van de leidinggevende. Het heeft geen zin om zieke medewerkers uit te nodigen op kantoor. Over het algemeen wil men dit ook niet. Hoe het feitelijke eerste gesprek verloopt is niet te voorspellen. Elke situatie is weer anders en elk individu reageert anders. Scherp luisteren is de boodschap, naar hoe het gezegd wordt en naar wat er gezegd wordt. Wil de desbetreffende zieke nu al contact of wil hij/zij (even of een tijdlang) niets meer het de organisatie te maken hebben. Wat kan de aanleiding zijn geweest? Wat kan de bedrijfsarts of het bedrijfsmaatschappelijk werk doen? Kortom: hoe ziet het geheel van informatie op dit tijdstip eruit, waarmee een begeleidingsproces opgezet kan worden. Het is in elk geval belangrijk om af te spreken wat wel kan en wat niet. Absoluut geen beloftes doen die niet na te komen zijn, geen problemen wegwuiven, maar oplossend denken. Zorg dat er voor de volgende keer een datum afgesproken wordt en probeer ook telefonische contacten af te spreken voor welkome tussentijdse informatie.

Het feit dat aandacht wordt geschonken aan de problemen die er spelen, betekent dat niet rationele gedachten kunnen verminderen en rationele inzichten opnieuw kunnen worden verkregen. Het zal tijdens deze gesprekken ook steeds duidelijker worden hoe reëel de problemen zijn. De medewerker stelt zich in deze situaties meestal afhankelijk op. Zo verwonderlijk is dat niet omdat hij/zij zich de afgelopen tijd irrationeel sufgepiekerd heeft. Het zal logisch zijn dat dit begeleidingsproces een speciale inbreng zal geven in het afdelingsbeleid. Stap voor stap kan een leefbaarder situatie gevormd worden waarin de reïntegrerende medewerker een plaats vindt om naar eigen tevredenheid en naar tevredenheid van de organisatie te kunnen functioneren. Taken en functies zullen wellicht aangepast moet worden, werkomstandigheden moeten veranderd worden, conflicten uitgepraat, afspraken moeten worden gemaakt.

Het is niet zo dat een pakket aangepast maatregelen van een zeer zieke medewerker onmiddellijk een dolgelukkige medewerker zullen maken. Stressbeleving komt te paard en gaat te voet. Voordat de onderling afgesproken terugkeerdatum is aangebroken is het verstandiger om eerst een paar keer op de afdeling te komen en handjes te schudden. De eerste dag dat de medewerker naar het bedrijf rijdt, moet hij/zij op de heenweg een onzichtbare, maar enorme 'muur' aan barrelns rijden. Het is de muur van irrationele gedachten die hem de afgelopen tijden hebben beziggehouden, gebaseerd op een fundering van stressbronnen. Het symboliseert ook een angst om de confrontatie met de organisatie en haar toen spelende stressbronnen aan te gaan.

Het zal later, na de reïntegratie van de gestresste medewerker, de vraag zijn of het dat allemaal wel waard was. In begeleidingsprocessen kan veel tijd gaan zitten. Ze vragen verandering in de afdeling en ze zullen voor de betrokken medewerkers best verbeteringen kunnen betekenen, maar het is nog maar de vraag of dit ook verbeteringen

voor de afdeling en voor de organisatie zijn. Op de keper beschouwd is het de hele exercitie wel waard. Door de afwezigheid van deze medewerker zal de kans dat een ander aan dezelfde stressbronnen ten onder gaat kleiner worden. En door curatief te werken zijn we dus eveneens preventief bezig.

8 Stress binnen (onder)afdelingen en teams

Niet alleen individuen kunnen aan stress lijden, ook groepen of teams kunnen dat. Teams zijn vanuit stresspreventief oogpunt te beschouwen als systemen die op een eigen wijze reageren op externe druk of interne verstoringen. Er zijn veel overeenkomsten tussen het reageren van een team en het reageren van een individu op stress. Hierna komt met name aan de orde welke oorzaken aan het disfunctioneren van een team ten grondslag ligt en hoe dit op- en aangepakt kan worden.

8.1 Stress-signalen

Wanneer een team niet meer kan voldoen aan de eisen die eraan gesteld worden, dan zien we vaak groepsgedrag dat vergelijkbaar is met het vecht- en vluchtgedrag van een individu. Wanneer we spreken over vechtgedrag in groepen dan kan dat op de volgende manieren tot uiting komen:

- ☐ mensen besteden in groepsdiscussie veel tijd aan represailles of elkaar 'vliegen afvangen';
- ☐ fouten worden gebruikt om mensen afstraffingen te geven;
- ☐ mensen halen vaak psychologische spelletjes of trucjes uit waarbij teamleden op het persoonlijke vlak subtiel onderuit worden gehaald;
- ☐ de teamleden hebben geen geduld voor elkaar, luisteren slecht naar elkaar;
- ☐ ideeën worden van tafel geveegd nog voordat iemand is uitgesproken;
- ☐ mensen betrekken stellingen en weigeren compromissen;
- ☐ opmerkingen en suggesties worden gemaakt met grote heftigheid en veel emotie;
- ☐ teamleden benadrukken regelmatig dat de groep niet de kennis en vaardigheden bezit om iets tot stand te brengen;
- ☐ de teamleden hebben het idee dat de groep te groot of te klein is om vooruit te komen;
- ☐ mensen in het team zijn het voortdurend oneens met wat de teamleider voorstelt;
- ☐ teamleden verwijten elkaar 'er niks van te begrijpen';
- ☐ de teamleden horen alleen flarden of fragmenten van wat een ander teamlid te zeggen heeft.

8.2 Bronnen van stress

- ☐ overbelasting: het team heeft een taakstelling gekregen die het niet aankan. Dit kan komen door te weinig mankracht, te weinig kennis en ervaring om de klus te klaren, doelstellingen waaraan het team moet werken zijn onduidelijk of te vaag, de onderlinge taakverdeling is onevenwichtig of onduidelijk, er wordt niet goed leiding gegeven aan het team;
- ☐ machtsstrijd: het belangrijkste wat de teamleden bezighoudt is het verkrijgen van een bepaalde status in het team. De aandacht is dan niet gericht op de taak zelf, maar de taak wordt gebruikt als middel om een machtspositie te veroveren, om coalities te sluiten met bepaalde andere teamleden of om teamleden te onderdrukken;
- ☐ verschillende loyaliteiten: de teamleden zijn loyaal aan groeperingen buiten de eigen groep. Vooral bij werk- of projectgroepen waarbij de leden elk hun eigen organisatie of afdeling vertegenwoordigen zien we dat iemand een intern conflict kan krijgen doordat én de doelstelling van de werk- of projectgroep gehaald moet worden, én zij een loyaliteit naar de eigen afdeling of organisatie hebben.

Vluchtgedrag is een andere manier waarop problemen in groepen of teams zich kunnen uiten. Vluchtgedrag kan op verschillende manieren tot uiting komen:

- ☐ er doen maar weinig mensen mee aan discussies;
- ☐ er wordt veel gegaapt, mensen doezelen in;
- ☐ de groepsleden komen vaak te laat, of zijn frequent afwezig;
- ☐ de conversaties slepen voort;
- ☐ er worden overhaaste beslissingen genomen, of beslissingen worden juist voortdurend uitgesteld;
- ☐ er worden geen afspraken gemaakt voor wat er in een volgende vergadering moet gebeuren;
- ☐ de teamleden werken afzonderlijk, niet als een groep;
- ☐ er vindt geen uitwisseling plaats van gemeenschappelijke problemen;
- ☐ er is geen bezinning op de voortgang of aandacht voor hoe de groep aan het werk is;

- we zien een hoge mate van sub-assertiviteit en passiviteit: men laat de leider beslissingen nemen.

De oorzaken kunnen de volgende zijn:

- geringe betrokkenheid: het probleem of de taak waaraan men werkt voor het team, wordt als minder belangrijk gezien dan bepaalde andere problemen waaraan men liever zou werken. Soms worden wel problemen gesignaleerd, maar wordt verzuimd om de medewerkers voldoende te informeren over het hoe en het waarom;
- weerstanden: er kunnen weerstanden zijn waardoor men vermijdt zich echt voor die taak in te zetten. Van de ene kant wil het team dat het doel wordt bereikt, aan de andere kant gelooft men er niet in. Dit kan leiden tot een conflictsituatie die spanningen, vermoeidheid en apathie veroorzaakt;
- inadequate probleemaanpak: het team beschikt niet over de juiste procedures of methoden om het probleem aan te pakken. Denk bijvoorbeeld aanniet weten welke stappen gezet moeten worden om het doel te bereiken, onderlinge communicatie, gebrekkige coördinatie en afstemming;
- gebrek aan medezeggenschap: als de leden van een team het gevoel hebben dat zij weinig invloed kunnen uitoefenen wat er uiteindelijk met de resultaten van hun werk gebeurt, dan kan dat leiden tot apathie. Als er toch niets met de resultaten gebeurt wordt het oplossen van het probleem een academische oefening;
- conflicten: een conflict tussen enkele teamleden kan een heel team lamleggen. Het gevolg is dan dat minder dominante teamleden apathisch worden en zich mentaal terugtrekken.

8.3 Verminderen van stress en plan van aanpak

Er zijn vele manieren om een slecht functionerend team weer te laten functioneren. In principe kan dat van alles zijn. Maar hier geldt hetzelfde als op individueel niveau, eerst moet men precies weten wat er aan de hand is en wat de oorzaken zijn van de ontstane problemen. Elke probleemdefiniëring vergt weer een andere aanpak. Van groot belang is dat het team zelf betrokken wordt bij zowel de diagnose van wat er aan de hand is als bij de keuze van de te nemen maatregelen. Op die manier leert het team hoe het in de toekomst dit soort problemen kan oplossen.

Daarom de volgende oplossingsstrategie:

- Het verzamelen van voldoende informatie;
- Het rapporteren van de informatie naar het team;
- Het met het team maken van een probleemdefiniëring;
- Het opstellen en uitvoeren van een veranderingsplan.

Het verzamelen van de (eerste) informatie is iets wat gedelegeerd kan worden. Het gaat er niet om om alles te verzamelen, maar om voldoende en relevante informatie te verzamelen om het probleem in het team te kunnen aankaarten en ter discussie te stellen. Er zijn twee manieren om de informatie te verkrijgen. De eerste is het observeren van het gedrag binnen het team tijdens teamvergaderingen of andere bijeenkomsten. De tweede is het observeren van gedragingen buiten de teambijeenkomsten: wat de teamleden zeggen over het team, hoe zij naar het team refereren en hoe het team zich verhoudt tot andere teams in de organisatie. Bij het observeren moet naar twee aspecten gekeken worden: het taakgerichte en het groepsgerichte. Om zicht te krijgen op het taakgerichte aspect moet nagegaan worden wat de kwantiteit en de kwaliteit is van het werk dat het team tot nu toe heeft afgeleverd, en hoe het team als geheel, de teamleider, en de teamleden afzonderlijk aan hun taak werken. Het groepsgerichte aspect heeft betrekking op hoe de teamleden zich tot elkaar verhouden, dus hoe ze met elkaar omgaan.

De tweede stap is het terugkoppelen van de observaties en de verzamelde informatie naar het betreffende team.

De derde stap is het maken van een probleemdefiniëring met het team. Het gezamenlijk onderzoeken en analyseren van wat er in de groep aan de hand is. Van belang is dat de teamleden de observaties herkennen. In de diagnostische evaluatie kunnen alle relevante aspecten van samenwerking aan de orden komen: de taakgerichte processen, de groepsgerichte processen en de werkstructuur.

Met de diagnostische activiteiten is de vierde stap al in gang gezet, namelijk het opstellen en uitvoeren van een veranderingsplan. De teamleden zijn al gaan nadenken over eigen

ideeën en gevoelens tijdens de samenwerking en hebben deze al meegedeeld aan anderen. Waarschijnlijk is er al een groter bewustzijn ontstaan over de tekortkomingen van het team en de knelpunten. Nadat de tekortkomingen zijn vastgesteld kan begonnen worden met een veranderingsplan. Het veranderingsplan dient de volgende kenmerken te bezitten om effectief te zijn:

De tekorten en knelpunten in de samenwerking dienen zo nauwkeurig en concreet mogelijk te worden vastgesteld. Alleen op basis van een goede analyse kan worden bepaald wat er aan de problemen gedaan moet worden. Ook wat veranderd dient te worden moet in zo concreet mogelijke gedragingen worden vastgesteld. De gewenste veranderingen dienen bij voorkeur op verschillende niveaus te worden geformuleerd; in termen van andere procedures en regels, in termen van persoonlijke veranderingen en in termen van veranderingen in het leidinggeven aan het team.

Geraadpleegde literatuur:

Bos, H. en drs. R. Horemans; Cursus stresshantering

Buunk, A.P. en J. Gerrichhauzen; Stress en werk

Pieterman, M.; Stressbeleid voor personeelsmanagers

Stoker, J. en T. de Korte; Het onmisbare middenkader

Stoop, L. en H. Brouwer; Werkstress, aanpak en preventie

Interessante internetsites:

www.bondgenoten.fnv.nl/vgwm/arbothem/werkdruk/werkdruk.htm met verwijzingen naar andere links over werkdruk en stress;

nl.osha.eu.int/ de site van het Nederlandse deel van het Europese netwerk voor veiligheid en gezondheid op het werk;

www.arbouw.nl/publicaties/pubap011.htm over werkdruk in de bouw;

www.mbi-partners.nl/werk/340_tips.html met praktijktips voor medewerkers;

www.tno.nl/nieuws/ met ondermeer informatie over onderzoeken naar werkdruk binnen de rijksoverheid;

www.aofondsrijk.nl/publicaties/werkdruk.shtml over het beheersen van werkdruk in de sector Rijk.



Ziekteverzuim Ax

(actuele) verzuimcijfers

verzuimvenster

V% incl/excl langverzuim en zwangerschap

Kwalitatieve verzuimgegevens

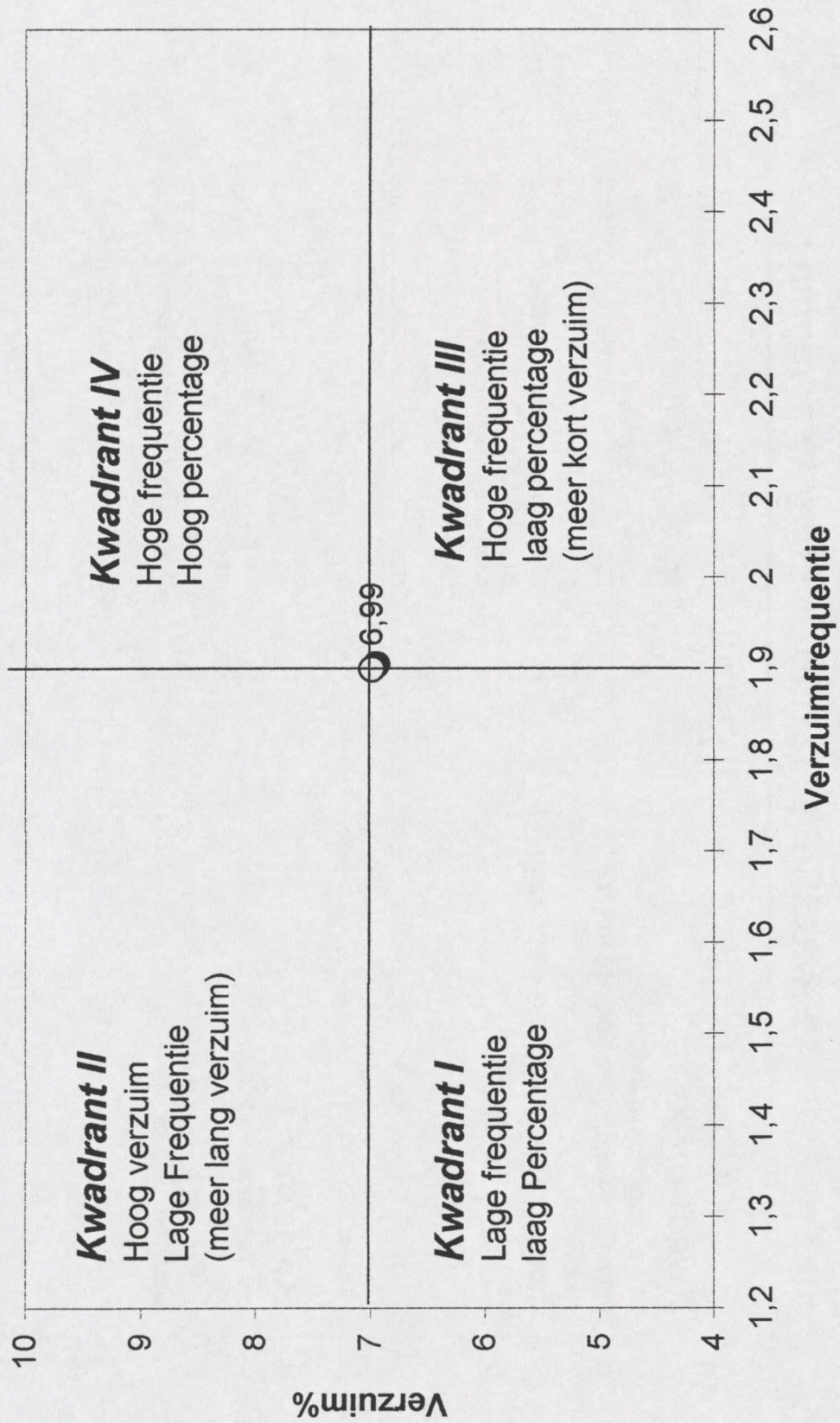
Arbo-zif

spreekuur bedrijfsarts

Verzuimmodel; rollen/verantwoordelijkheid

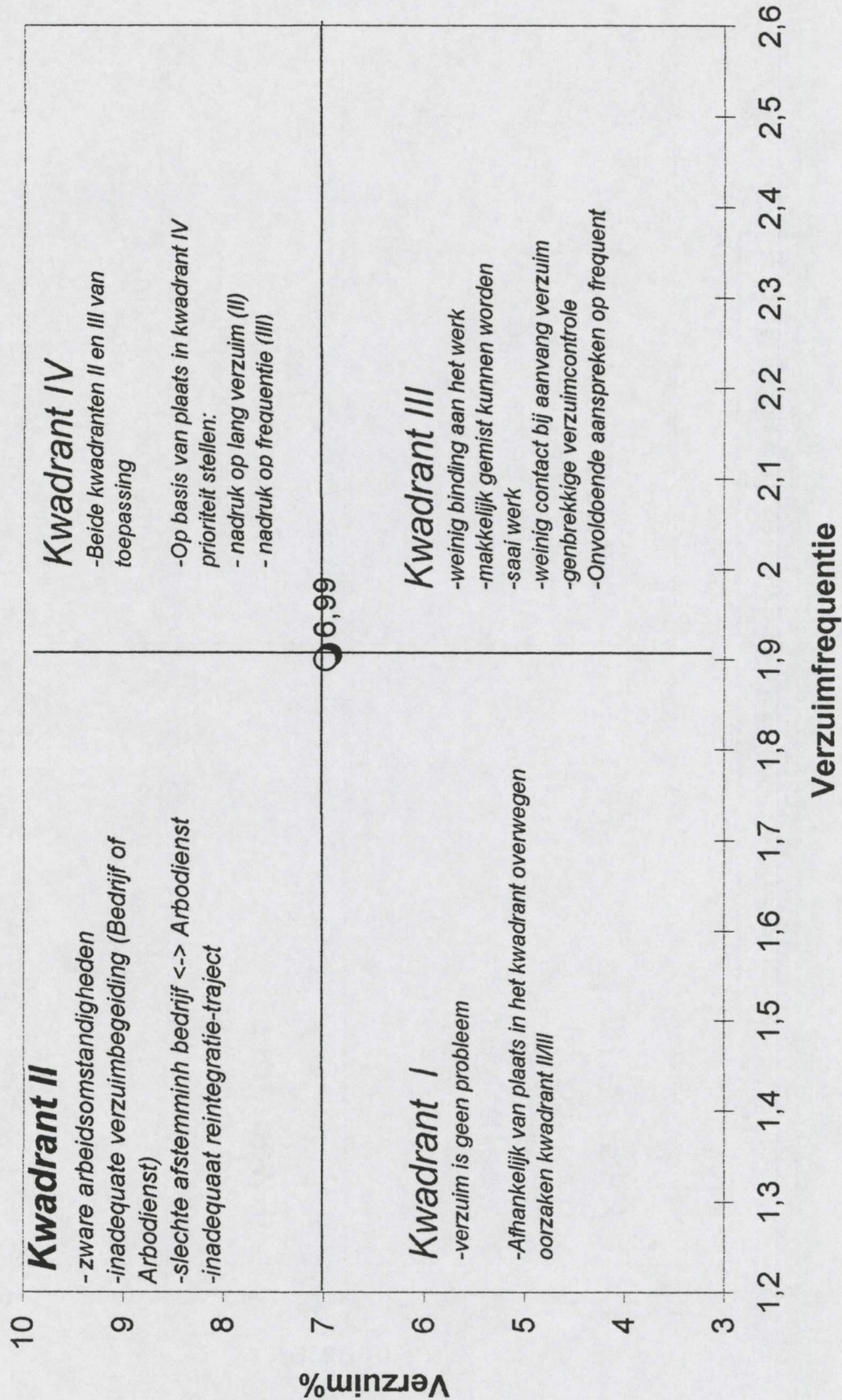
Procedures

VERZUIMVENSTER toelichting kwadranten



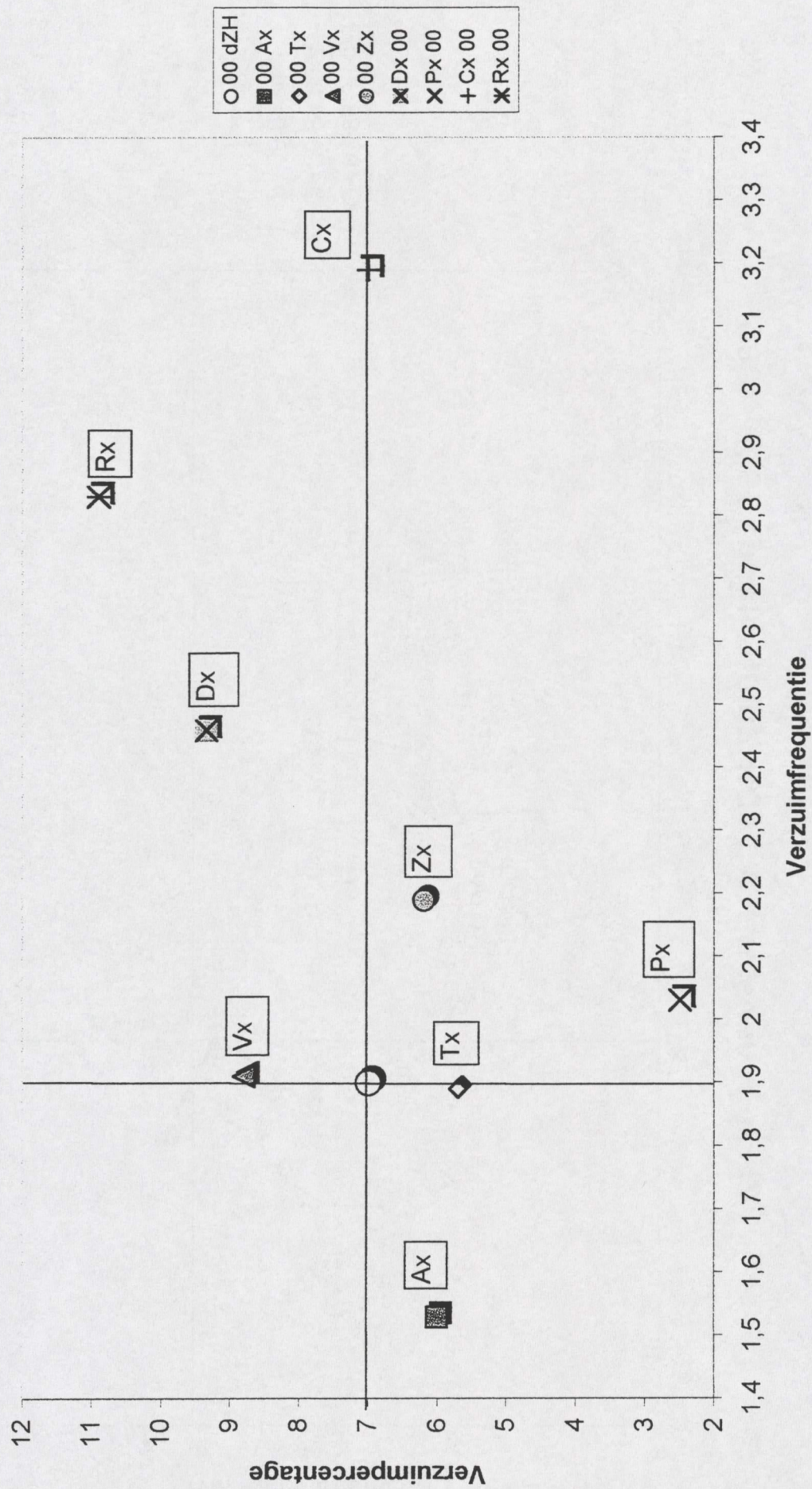
O 00 dZH

VERZUIMVENSTER toelichting kwadranten

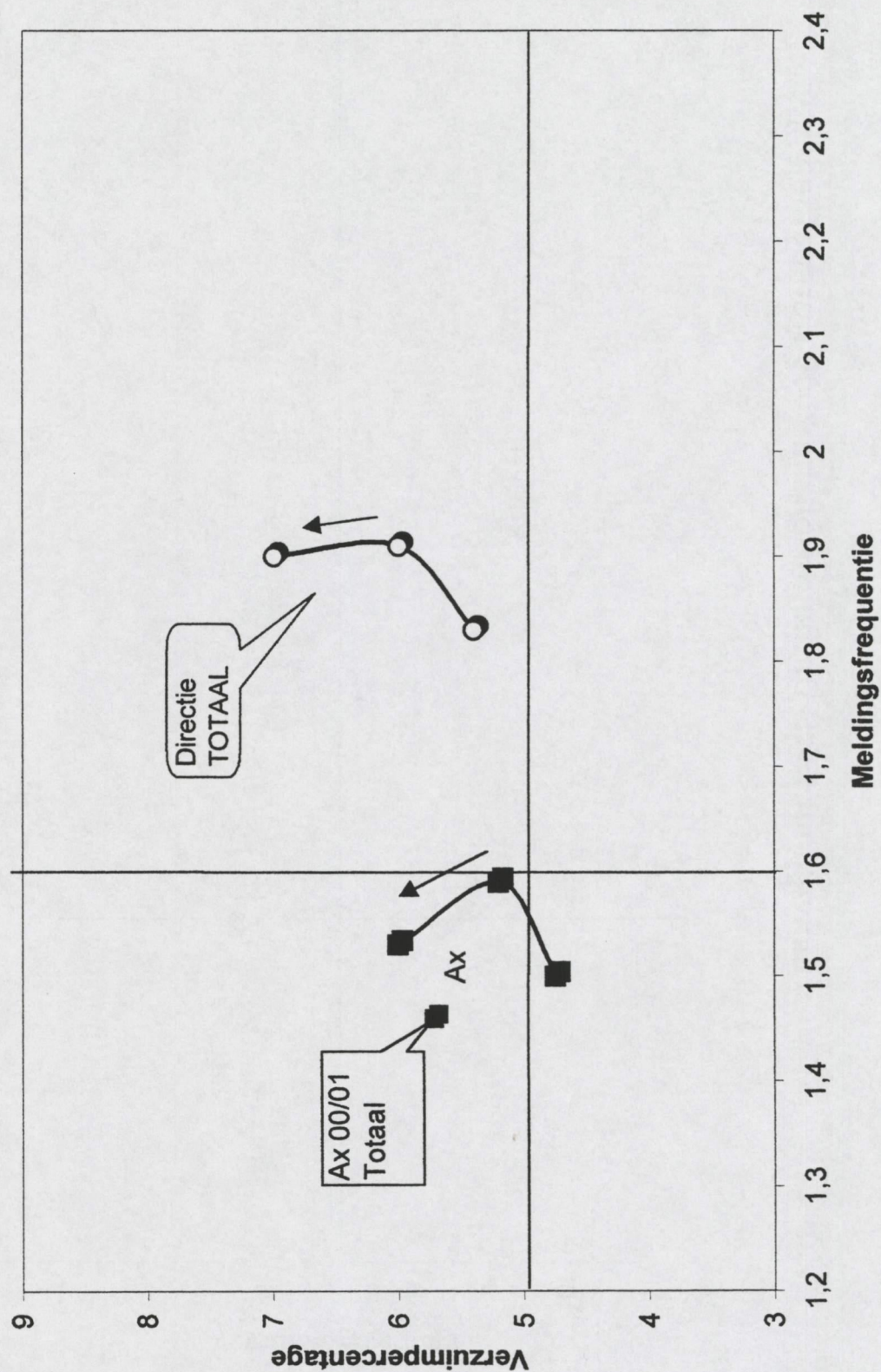


O 00 dZH

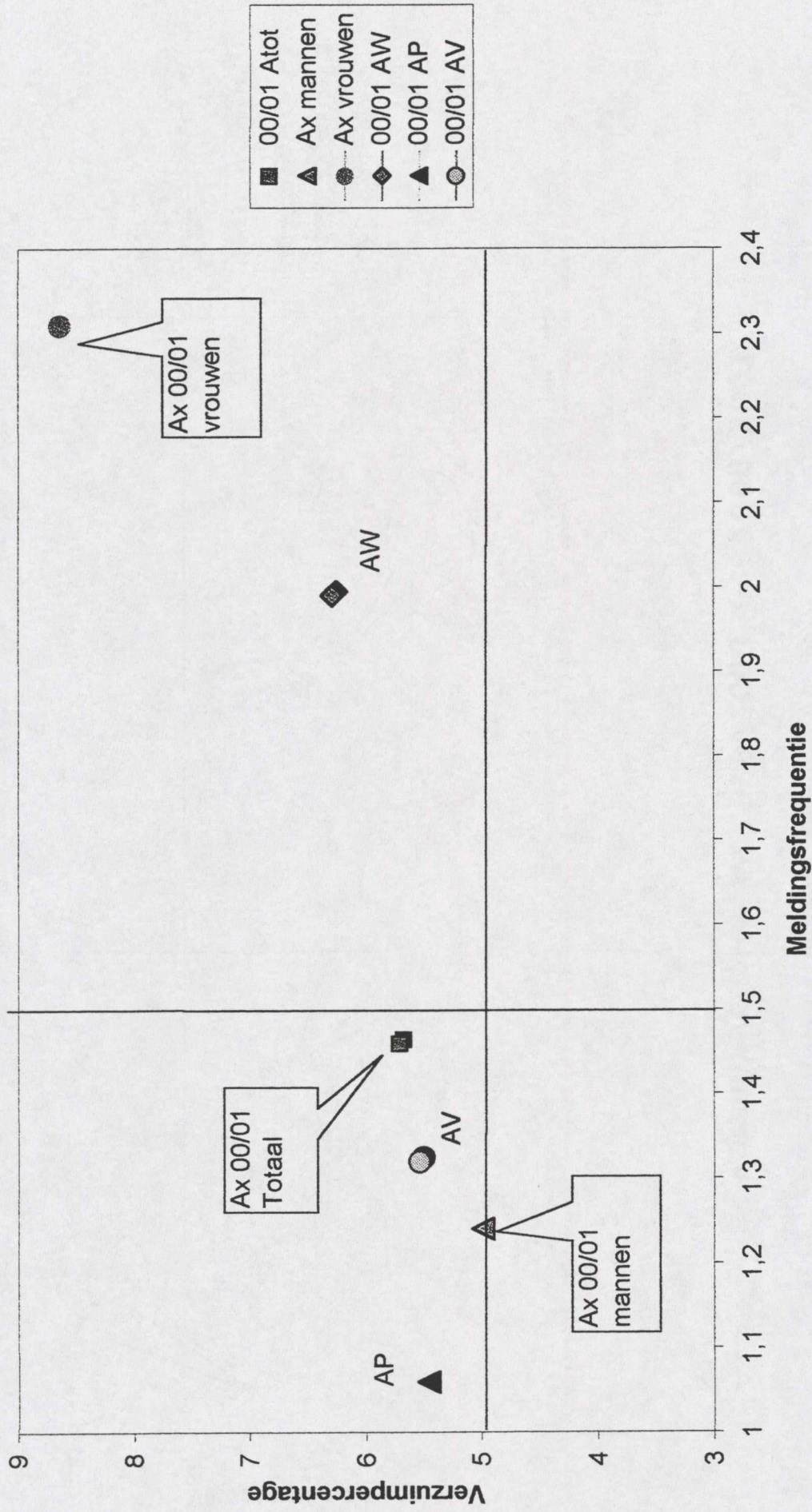
Verzuimvenster RWS Dir.Zuid-Holland 2000 Hoofdafdelingen



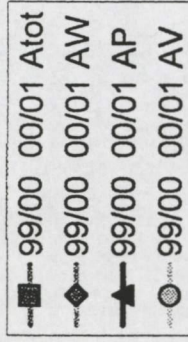
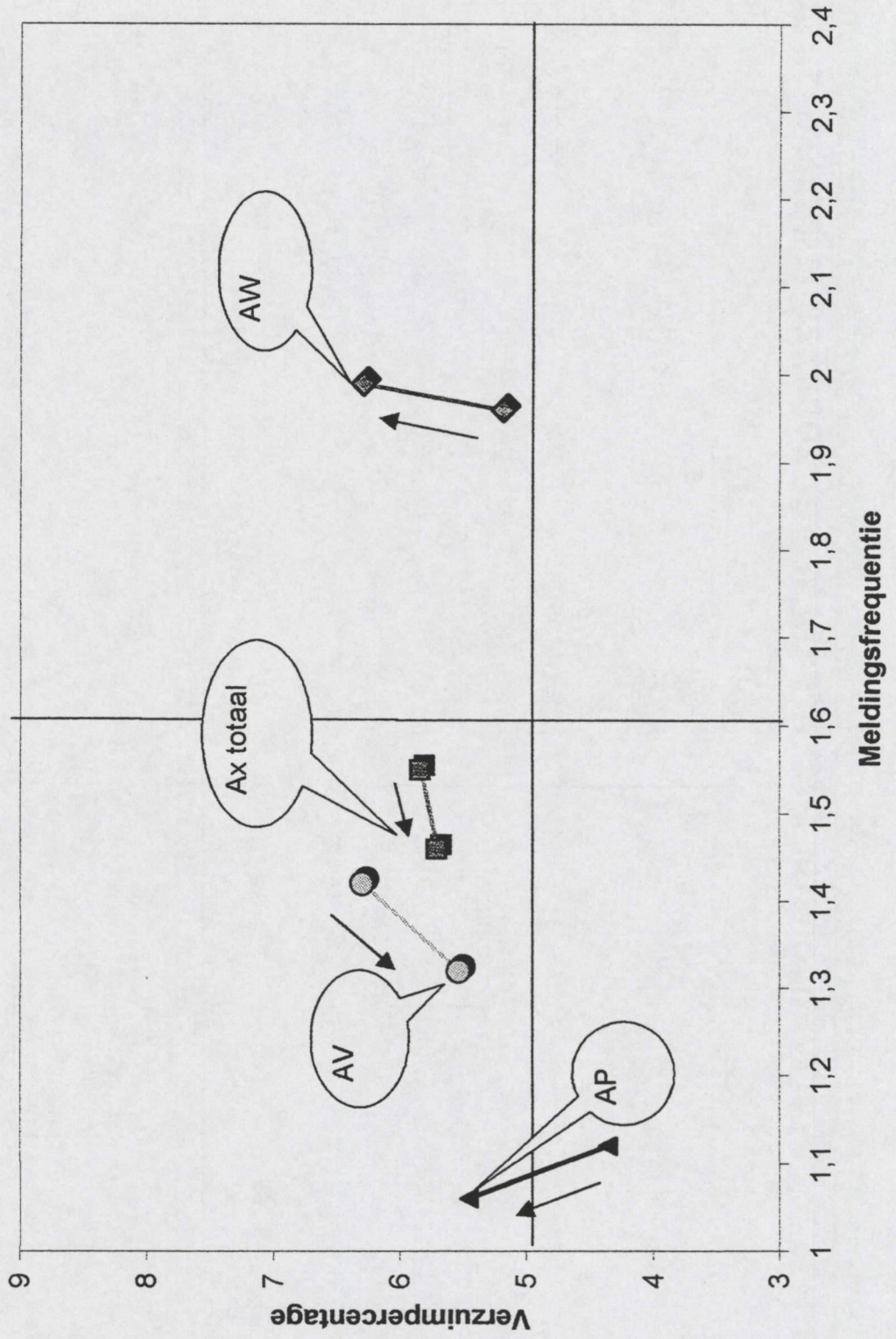
Verzuimvenster RWS (Dir.ZuidHolland) 1998-2000



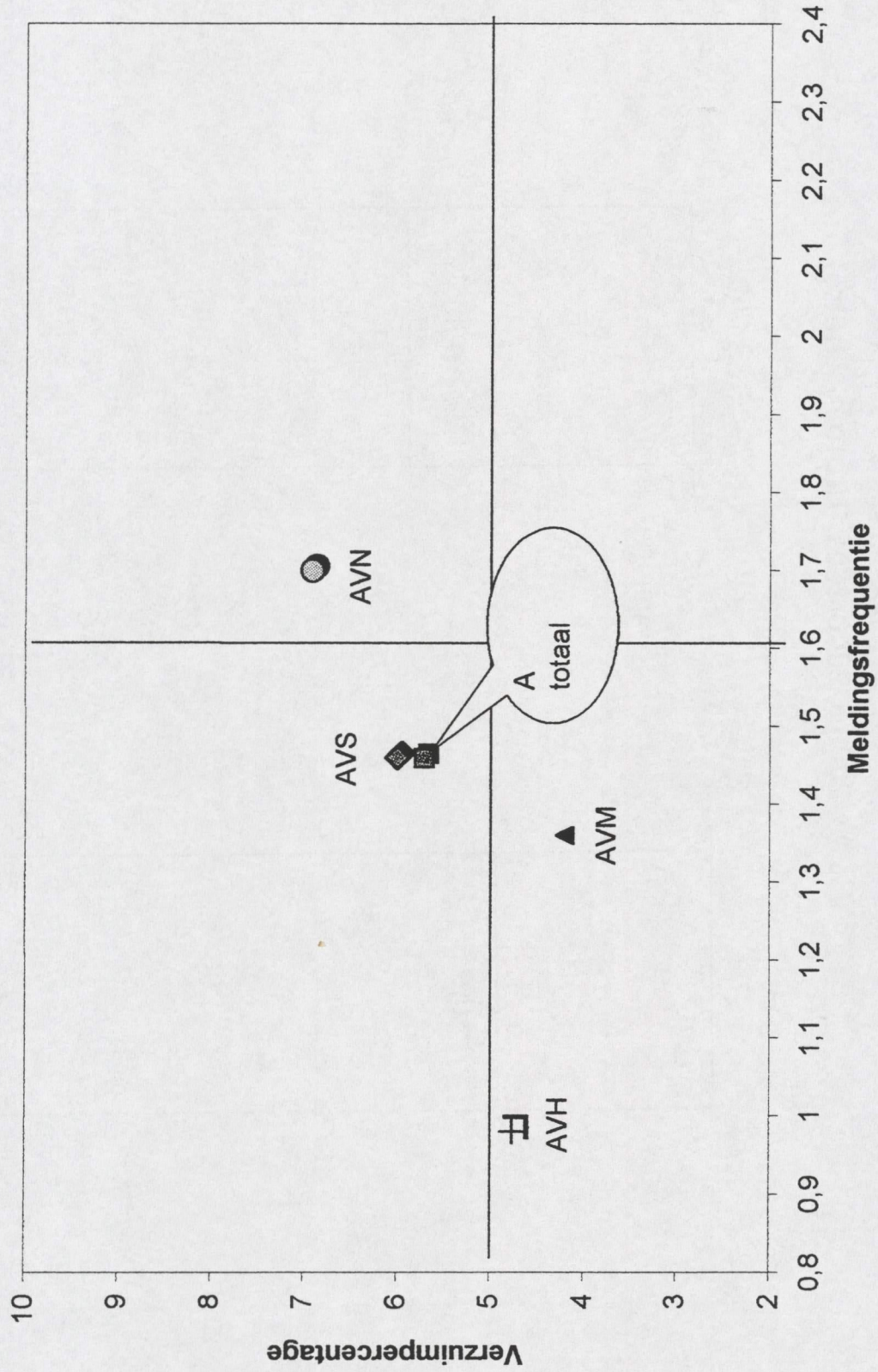
Verzuimvenster DZH Hfdafd Water 2000/2001 (voortschrijdend)



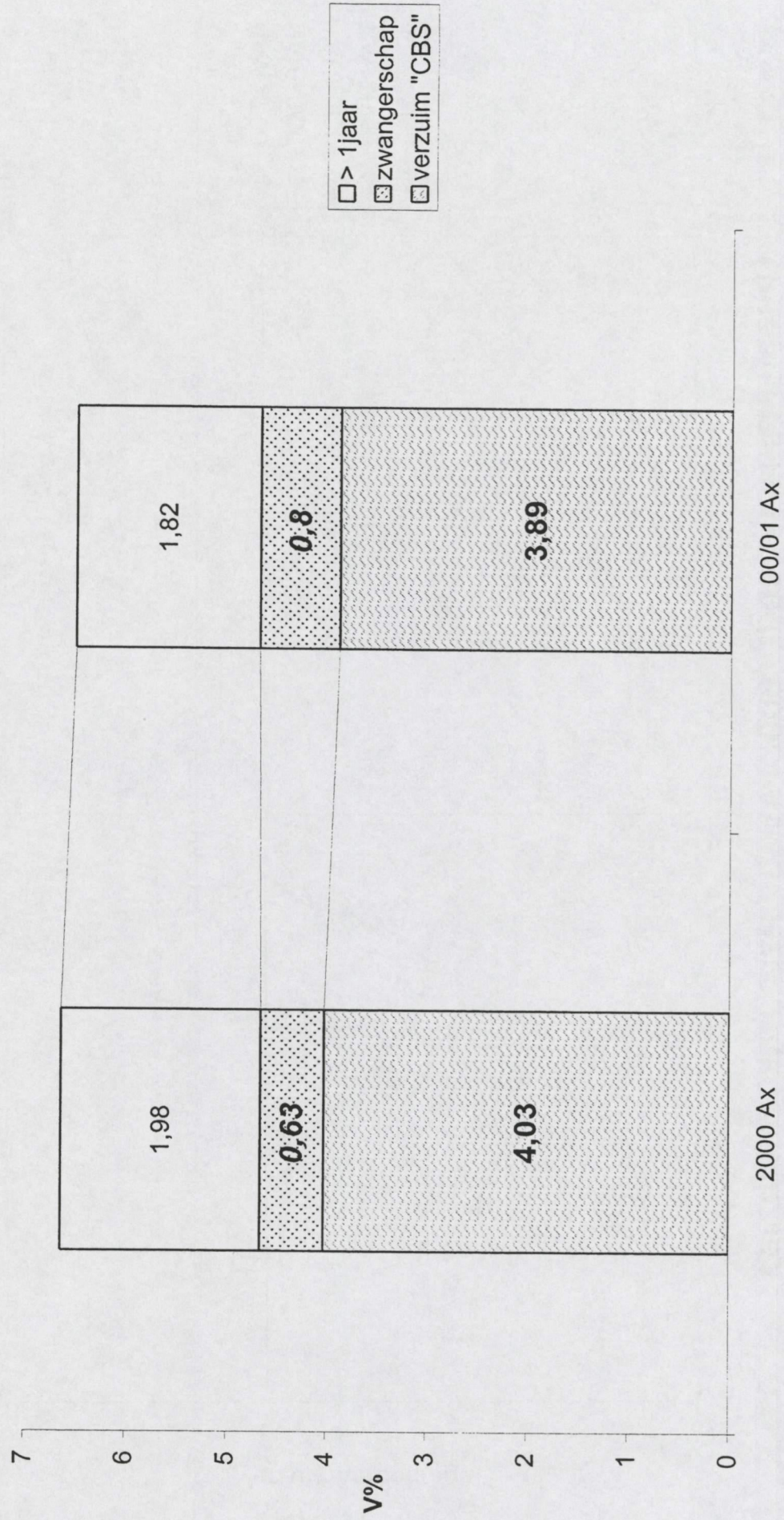
Verzuimvenster Ax 1999/2000 <-> 2000/2001



Verzuimvenster DZH afd AV 2000/2001(voortschrijdend)

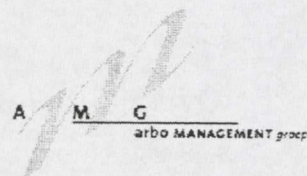


V% Ax 2000 + 2000/2001 (bruto <-> netto)



Overzicht Verzuimgegevens

Periode: 200101 t/m 200107



D-G RWS Dir ZH AX

16490

Referentie: AMG Totaal

Aantal werknemers per 200107: 373
Aantal begonnen verzuimen: 292

Informatie verkregen van werknemers

Aantal registraties: 238
Aantal registraties met klachtaanduiding: 237
Respons: 82%
Aantal werkgerelateerde klachten: 15
Percentage werkgerelateerde klachten: 6% Referentie: 6%
Aantal bedrijfsongevallen: 0

Informatie uit spreekuur

Aantal begeleide verzuimen: 73
Aantal begeleide verzuimen met diagnose: 44
Aantal arbeidsgebonden aandoeningen: 8
Percentage arbeidsgebonden aandoeningen: 18% Referentie: 20%
Aantal geconstateerde beroepsziekten: 3

Geconstateerde beroepsziekten	Aantal (*)
mogelijk beroepsziekte (50%)	3
waarschijnlijk beroepsziekte (groter dan 50%)	
zeker beroepsziekte (vrijwel 100%)	

(*) Deze gegevens zijn beschikbaar vanaf 1 januari 2000.

Overzicht Werkgerelateerde Problemen

Periode: 200101 t/m 200107

A M G
BDO MANAGEMENT groep

D-G RWS Dir ZH AX

16490

Referentie: AMG Totaal

Tabel 2

Categorie	Aantal	%	Ref. %	Werkgerelateerd probleem	Aantal
Werkplekinrichting			8	Werken in moeilijke houding	
				Slecht meubilair / gereedschap	
				Te kleine werkplek	
				Problemen met beeldscherm / PC	
				Slechte verlichting	
				Hinderlijke geluiden	
				Onveilige werktuigen / werkwijzen	
Lawaai / trillingen			1	Te veel lawaai op het werk	
				Trillen van gereedschap / stoel / vloer	
Werkhoeveelheid			14	Te veel werk	
				Het tempo ligt te hoog	
				Te veel overuren	
Werkomgeving / klimaat	2	13	11	Te warm	1
				Te koud	1
				Tocht	
				Bedompte of te droge lucht	
				Hinder van tabaksrook	
				Hinder van stof / gas / damp / rook	
				Vuil werk	
				Direct contact met chemische stoffen	
Lichamelijke belasting	1	7	4	Het werk is lichamelijk erg vermoeiend	1
Werktijden	1	7	1	Problemen met onregelmatige dienst / ploegendienst	
				Ongunstige werktijden / beschikbaarheidsdiensten	1
Organisatie werk	2	13	13	Saaie werk	
				Te weinig invloed op het werk	
				Reorganisatie / afbouw van werk	
				Ongunstige loopbaan-vooruitzichten	2
				De werkzaamheden horen vaak niet tot de functie	
				Geen goede opleiding voor het werk	
Geestelijke belasting			9	Het werk is geestelijk erg vermoeiend	
				Bij het werk voortdurend opletten	
				Problemen met klanten / publiek	
				Agressie / intimidatie	
Arbeidsverhoudingen	7	47	14	De werksfeer is niet goed	3
				Problemen met de directe chef	3
				Problemen met collega's	1
				Last van seksuele intimidatie	
Overig	2	13	24	Andere problemen in de werksituatie	2
	15	100	100		15

Conclusie Verzuimcijfers

Ax gunstig t.o.v. DZH

Binnen hoofdgroepen verschil in frequentie;
verschillende tendens

DK wel verschil, geen uitspringers
verzuim > 1 jr heeft grote invloed

Vershil verzuimpatroon mannen en
vrouwen, mn bij 'buiten'

Kwalitatieve verzuimgegevens (2000 Ax)

Arbozif 82% respons

8% werkgerelateerd (n=34)

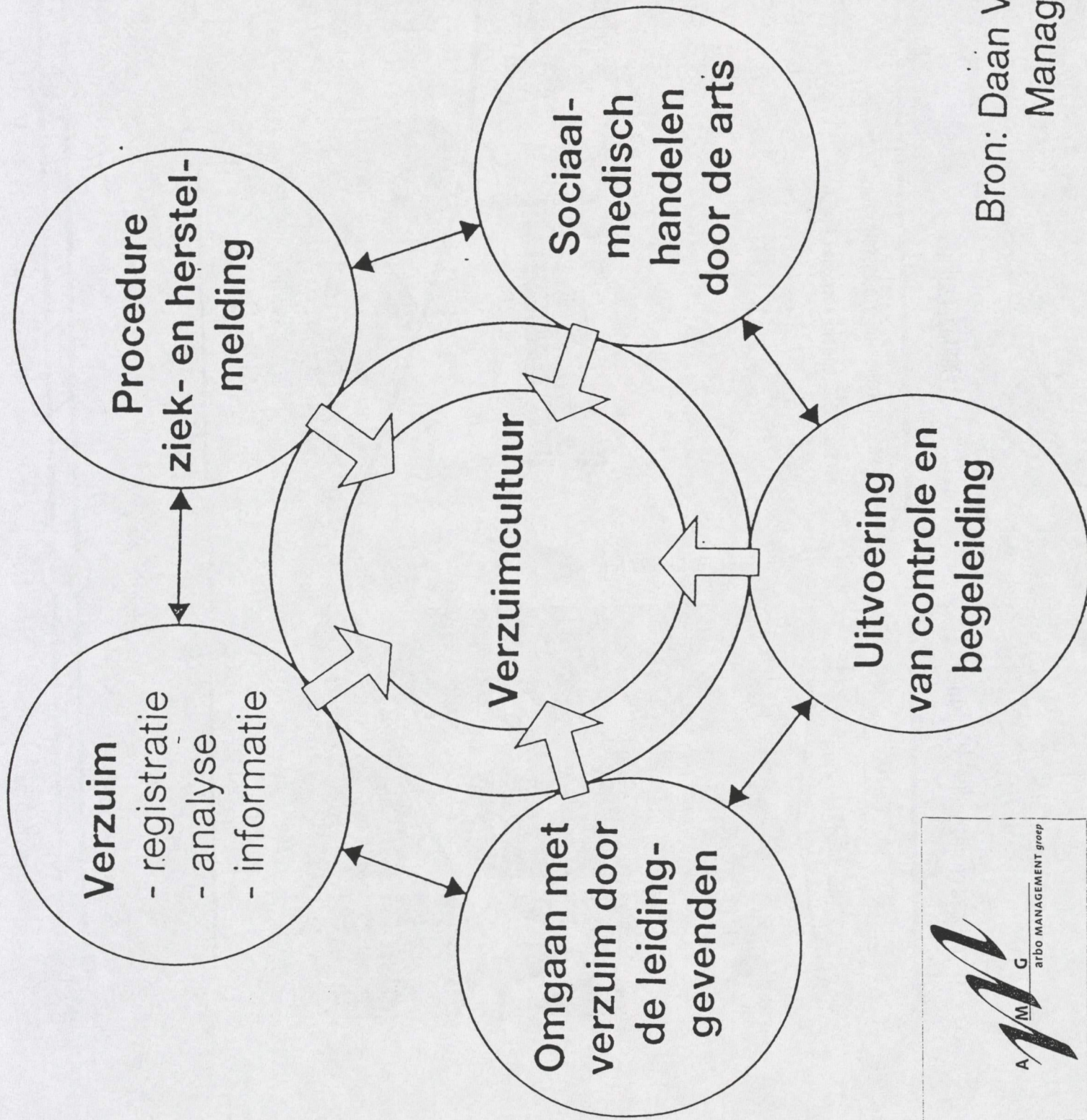
32% arbeidsverhoudingen

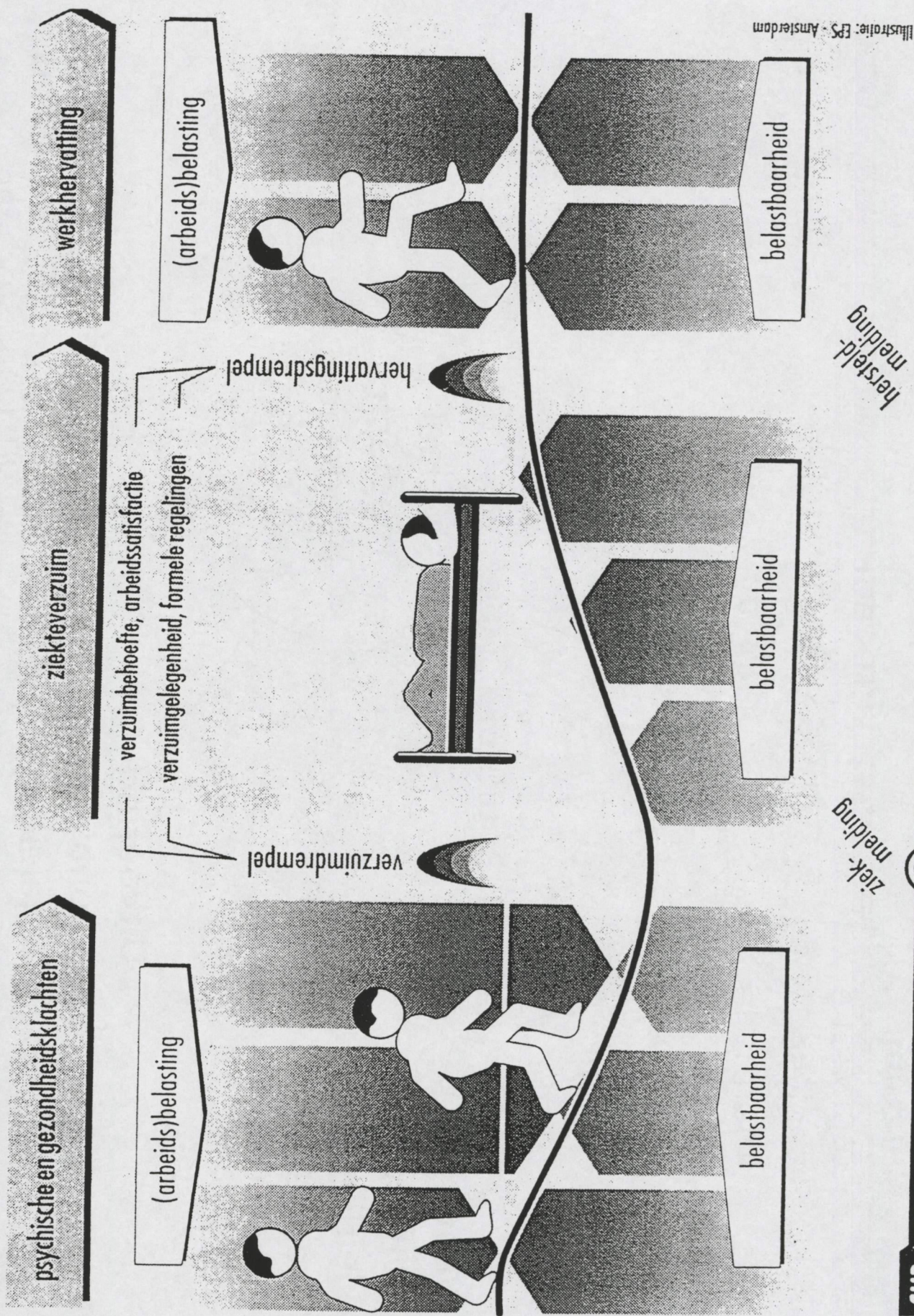
18% geestelijke belasting

Diagnoses bedrijfsarts (n= 42)

31% psychisch ; DZH 38%

28% rug, botten/spieren; DZH 13%





Illustratie: EPS - Amsterdam

CHECKLIST BEÏNVLOEDING VERZUIM DOOR DE INDIVIDUELE MANAGER

doel	aandachtspunten	methode van aanpak	actiepunten
inzicht krijgen in kwantitatieve verzuimgegevens	wie hoe vaak hoe lang	altijd melden bij de leidinggevende voor 10.00 doorgeven aan BV. aanspreken op nakomen afspraken over ziek- en herstelmelden opvallend verzuim bespreken met betrokkene	bij afwezigheid leidinggevende op het moment van ziekmelden neemt de leidinggevende zsm contact op met de zieke leidinggevende ontvangt maandelijks kwantitatieve verzuimgegevens van de afdeling
inzicht krijgen in kwalitatieve verzuimgegevens	verzuimoorzaken verzuimpatronen	bespreken in functioneringsgesprekken bij frequent verzuim in verzuimgesprek aandacht voor knelpunten in taakuitvoering, taakbelasting, motivatie, werkverhoudingen (stijl van leidinggeven), arbo interpretatie ZIF-gegevens	overleg/voorbereiding met P&O-adviseur kwartaal overzicht oorzaken ziekteverzuim uit ZIF bij bepaald verzuimpatroon afspraken maken met bedrijfsarts over oproepen medewerker reïntegratiemogelijkheden met bedrijfsarts bespreken/voorbereiden inschakelen arbo-adviseur
beïnvloeden van verzuim	werksituatie	werkinhoud, -belasting en -omstandigheden doorlichten waarderen van prestaties terugkoppeling over resultaat van werk verzuim en verzuim-veroorzakers bespreekbaar maken in afdeling toekomst(on)mogelijkheden bespreken	interessante takenpakketten samenstellen rekening houden met fysieke en psychische belastbaarheid ontwikkelingsmogelijkheden aanbieden (loopbaangesprek) onder- en overbelasting van medewerkers voorkomen vermijden structureel overwerk toezien op opnemen verlofdagen aandacht voor goede werkverhoudingen
	voorlichting	medewerkers informeren over mogelijkheden bijzonder verlof en afspraken over aanpassing werktijden bespreking van gevolgen van verzuim voor realisatie van de planning	actueel werkplan en dit regelmatig bespreken

doel	aandachtspunten	methode van aanpak	actiepunten
beïnvloeden van verzuim	verzuimgedrag individuele medewerker	medewerker confronteren met bovenmatig verzuim oplossingsrichting zoeken onderzoek relatie ziekmelding - uitvoeren taken onderzoek werkverhoudingen	aanvragen voorzieningen maken afspraken over actiepunten en vervolgesprek werkbegeleiding/ taakverschuiving event aanvragen keuring
	verzuimbegeleiding	contact houden met medewerker reïntegratie voorbereiden	aandacht voor regelmatig bloemetje, kaartje, bezoek betrokkenen op de hoogte houden van ontwikkelingen in werk en organisatie (mits dit herstel niet belemmerd) vragen naar ziekteverloop en prognose inzetbaarheid. bespreking in SMT
	terugkeerbegeleiding	terugkeerplan opstellen in overleg met betrokkene en bedrijfsarts hoofdpijnen terugkeerplan bespreken met afdeling	realiseren parttime-inzetbaarheid aanbieden zinvolle taken/ aangepast werk intensieve ondersteuning aanbieden

TAAKAFBAKENING: LEIDINGGEVENDEN EN DESKUNDIGEN

Taak deskundigen		Soorten verzuim	Taken leidinggevenden
S	<p>Bedrijfsarts:</p> <ul style="list-style-type: none"> • prognose duur verzuim • signaleren privé- of organisatiegebonden problematiek aan chef • advies over mogelijke reïntegratie 	<p>Medisch arbeidsongeschikt (echt ziek)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • reïntegratie regelen met medewerker • informatie opvragen bij bedrijfsarts over zieken • inschakelen deskundigen bij verwachte terugkeer medewerker
M	<p>BMW:</p> <ul style="list-style-type: none"> • begeleiding van medewerker • advies aan leidinggevende • doorverwijzen (extern) <p>Bedrijfsarts:</p> <ul style="list-style-type: none"> • doorverwijzen • niet medicaliseren van de ziekmelding • signaleren 	<p>Privé Problematiek</p>	<ul style="list-style-type: none"> • inzicht krijgen, niet oplossen • zaken regelen door afspraken maken (bijv. bijzonder verlof, aangepaste uren) • verwijzen naar eventuele hulpverlening ! de randvoorwaarden bewaken
T	<p>PZ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • advies over mogelijke oplossingen • hulp bij het zoeken van oplossingen • hulp bij onderzoek naar oorzaken • signaleren <p>Bedrijfsarts:</p> <ul style="list-style-type: none"> • niet medicaliseren van de ziekmelding • signaleren <p>BMW:</p> <ul style="list-style-type: none"> • begeleiden • signaleren 	<p>Organisatie problematiek</p> <ul style="list-style-type: none"> • incidenteel • structureel 	<ul style="list-style-type: none"> • oorzaken opsporen • problemen oplossen • problemen signaleren naar hoger kader • het probleem gedeeld maken • opleiding, loopbaanplanning • taakroulatie, -verandering, -verrijking <p>Hogere leiding</p> <ul style="list-style-type: none"> • nemen van beleidsbeslissingen

**A****M.****G**

arbo MANAGEMENT groep

2000-2001

Bijlage 1 Basis- en plusdiensten**Basisdiensten**

De basisdiensten zijn onderverdeeld in een vast en een variabel deel.

Het vaste deel betreft het verzuimbegeleidingspakket, hierna verder gespecificeerd:

Vaste deel: Verzuimbegeleidingspakket met eigen verklaring*Verzuimregistratie*

Dagelijkse verwerking door AMG van per fax aangeleverde ziek- en herstelmeldingen (indien aangeleverd vóór 09.30 uur vindt verwerking op de dag zelf plaats).

Eerste contact van de verzuimer met AMG

Middels een eigen verklaring (Arbo Ziekte Informatie Formulier), die op de dag van binnenkomst van de ziekmelding door AMG wordt verstuurd. (AMG informeert opdrachtgever periodiek over de niet door AMG terug ontvangen eigen verklaringen).

Begeleiding door bedrijfsarts

- Eerste spreekuurcontact in de tweede en derde week (of eerder als de informatie uit de eigen verklaring dit noodzakelijk maakt).
- (Telefonische) vervolgsprekuren gedurende het eerste verzuimjaar, gemiddeld eens per vier weken.
- Opdrachtgever krijgt binnen twee dagen schriftelijk uitslag over de mate van arbeidsgeschiktheid. Zo nodig volgt mondeling overleg.

Specifieke begeleiding

- Spoedoproepen: Opdrachtgever verzoekt AMG (vóór 09.30 uur) nog dezelfde dag een verzekeringsgeneeskundige beoordeling uit te voeren. Er wordt een afspraak gemaakt over plaats en tijdstip. Opdrachtgever krijgt dezelfde dag telefonisch en binnen twee dagen schriftelijk uitslag over de mate van arbeidsgeschiktheid.
- • Oproep van frequent verzuimers: Bij het zesde verzuim in een jaar volgt zo nodig een oproep voor het spreekuur van de bedrijfsarts op basis van een afgesproken protocol.

Overleg

- (voor)Overleg met UVI ten behoeve van de reïntegratie.
- Overleg met en informatie opvragen bij behandelaar / curatieve sector.

Reïntegratieplannen

- Voorlopige reïntegratie plan: AMG completeert het in de 11^e week door de opdrachtgever toegezonden deel met de medische gegevens en zendt dit door aan UVI.
- Volledige reïntegratie plan: AMG completeert het in de 11^e respectievelijk 32^e week door de opdrachtgever toegezonden deel met de medische gegevens en zendt dit door aan de UVI.

Attendering regres-/verhaalsrecht

Attendering op verhaalsmogelijkheid bij verzuim door schuld van derden.

Attendering vangnet/AMBER/PEMBA/REA

Attendering op verzuim wegens zwangerschap/aan zwangerschap gerelateerde ziekten, op verzuim in verband met orgaandonatie, op verzuim van tijdelijk aangesteld personeel dat valt onder een UVI, op een UVI verhaalbare loonkosten in geval van verzuim door partieel arbeidsongeschikten bij verzuim langer dan 52 weken en bij reïntegratie van arbeidsgehandicapten.

Evaluatie

Jaarlijks vindt evaluatie van de dienstverlening plaats.