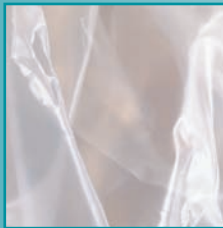
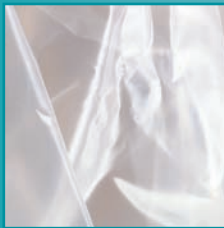
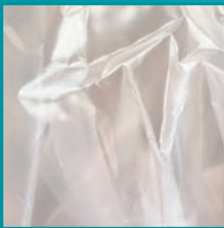




STRESS OP HET WERK RISICOFACTOREN, EVALUATIE EN PREVENTIE

November 2006

Algemene Directie Humanisering van de Arbeid



Deze publicatie is gratis te verkrijgen:

- Telefonisch op het nummer 02 233 42 11
- Door rechtstreekse bestelling op de website van de FOD:
<http://www.werk.belgie.be>
- Schriftelijk bij de:
Cel Publicaties
FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
Ernest Blerotstraat 1
1070 BRUSSEL
Fax: 02 233 42 36
E-mail: publicaties@werk.belgie.be

Deze publicatie is ook raadpleegbaar op de website van de FOD:
<http://www.werk.belgie.be>

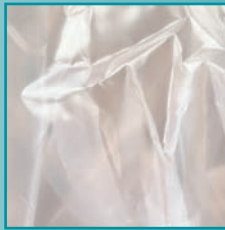
Cette publication peut être également obtenue en français.

De redactie van deze brochure werd afgesloten op 30/04/2004

Coördinatie: Algemene Directie Humanisering van de Arbeid
Redactie: Laurence Leruse, Isabelle Di Martino en Nicole Malux (psychologen van het CITES-Prévert), Pierre Firket (coördinator van het CITES-Prévert), met de medewerking van Vincent Jaminon en Marianne Paradowski en met de medewerking van de Algemene Directie Humanisering van de Arbeid
Omslag en lay-out: Hilde Vandekerckhove
Druk: Drukkerij Bietlot
Verspreiding: Cel publicaties
Verantwoordelijke uitgever: FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg
Wettelijk depot: D/2006/1205/53

© FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg

Alle rechten voorbehouden voor alle landen. Niets uit deze uitgave mag geheel of gedeeltelijk worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of enige wijze, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van de Directie van de communicatie van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Indien de veelevoudiging van teksten uit deze brochure echter strikt niet-commercieel gebeurt, voor informatieve of pedagogische doeleinden, is dit toegestaan met bronvermelding en, in voorkomend geval, met vermelding van de auteurs van de brochure.

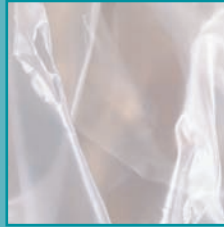


VOORWOORD

Hoewel mensen in het algemeen graag gaan werken, wordt stress op de werkvloer blijvend ervaren als een acuut probleem. De gevolgen voor werknemer en bedrijf zijn daarbij niet te onderschatten. Toch blijkt uit een evaluatie van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg dat bedrijven en sectoren moeilijk de weg vinden naar het implementeren van een stressactieplan.

Het uitvoeren van een risico-analyse is daarbij een 'kleinere' hindernis. Moeilijker wordt het wanneer de resultaten uit deze risico-analyse omgezet moeten worden in actiepunten en deze actiepunten geïmplementeerd moeten worden. Bedrijven, comités voor preventie en bescherming op het werk, preventie-adviseurs, HRM-verantwoordelijken – kortom de sleutelfiguren in de aanpak rond stress op het werk – geven aan een gebrek aan expertise te ervaren om daadwerkelijk stappen te ondernemen. Nochtans blijkt evenzeer dat juist het bedrijfsniveau en het sectorale niveau de ingangspoorten zijn om stress op het werk aan te pakken.

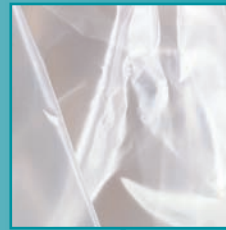
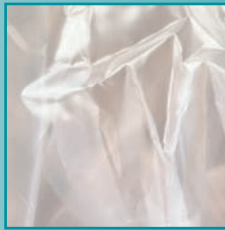
Bij het uitwerken van een stressbeleid moet er sprake zijn van een win-win situatie. Tevreden werknemers verbeteren het bedrijfsklimaat, verhogen de productiviteit van het bedrijf en de kwaliteit van de samenleving. Maar ook vice versa: een gezond bedrijf kent een open bedrijfsklimaat waar werknemers zich kunnen ontplooiën. Alle actoren, werkgevers, werknemers, preventieadviseurs, ..., zijn partners in het ontwikkelen van een stressbeleid en welzijnsbeleid. Een participatieve benadering is daarbij aangewezen, zij het dat de con-



crete invulling van deze benadering bepaald wordt door de specifieke bedrijfskenmerken en door de specifieke expertise van de betrokken partners. In sommige situaties kan bijv. gekozen worden voor een kleinschalige aanpak doorheen werkgroepen, waar in andere situaties eerst een globale risico-analyse uitgevoerd wordt aan de hand van vragenlijsten. Een participatieve benadering betekent ook dat elk de eigen verantwoordelijkheid moet opnemen, op voorwaarde dat deze verantwoordelijkheden duidelijk omschreven worden.

In deze brochure wordt één methode binnen de participatieve benadering toegelicht. Het is immers niet de bedoeling om een overzicht te geven van alle bestaande methodes van risicoanalyse (1). Er bestaat geen pasklaar recept voor risicoanalyse. We kunnen – voorlopig – enkel leren uit de ervaringen op het terrein. Belangrijk is dus om ervaringsuitwisseling tussen bedrijven en sectoren te bevorderen en niet alleen omtrent één methodiek, maar omtrent de verschillende benaderingen die toegepast worden, de maatregelen die ontwikkeld en ingevoerd worden en de evaluatie van deze maatregelen.

(1) Meer informatie hieromtrent is beschikbaar in de brochure “Risicoanalyse” van de Federale Overheidsdienst Werk-gelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Deze brochure kan geraadpleegd worden via de website van de FOD:
<http://www.meta.fgov.be>, module Publicaties, rubriek Welzijn op het werk.

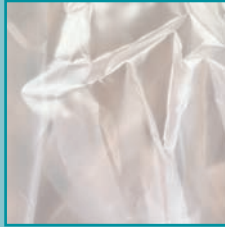


INHOUD

Voorwoord	3
Inhoud	5
1. Stress	7
1.1 Definitie	7
1.2 Evolutie van het stressconcept en relevante mechanismen	7
1.2.1 Stress volgens Selye of het “responsmodel”	8
1.2.2 Emotie	9
1.2.3 “Stimulus-model”	9
1.2.4 Stress volgens het interactieconcept	10
1.3 Belangrijke mechanismen	12
1.3.1 Controle	12
1.3.2 Cognitieve evaluatie van de situatie	12
1.3.3 Coping- of aanpassingsstrategieën	13
2. Werkstress	15
2.1 Stress op het werk	15
2.2 Houdt werkstress gevaren in?	16
2.3 Gevolgen voor de gezondheid van stress op het werk	18
2.4 Factoren die stress op het werk kunnen veroorzaken	20
2.4.1 Overzicht	20
2.4.2 Rangschikking van de stressfactoren	22
2.5 Factoren die stress kunnen verzachten	27
2.6 Kostprijs van stress voor de onderneming	28
3. Verklarende modellen voor het ontstaan van werkstress	31
3.1 Interactieve benadering van MacKay en Cooper	31
3.2 Model van Karnas	33
3.3 Model van Compennolle	35
3.4 NOVA-model	36
3.5 “Job Strain Model” van Karasek	38
3.6 Model van Lazarus en Folkman	41
4. Evaluatiemethoden	43
4.1 Evaluatie	43
4.1.1 Evaluatie-instrumenten	43
4.1.2 Classificatie van de methodes voor stressevaluatie binnen de onderneming	45
4.1.3 Model inzake risicoanalyse	46
4.1.4 Tot besluit	48
4.2 Interventie	50
4.2.1 Werkstress aanpakken	50
4.2.2 Interventies tegen stress	50



5.	Organisatieverandering	73
5.1	Definitie	73
5.1.1	Verandering	73
5.1.2	Organisatieverandering met de organisatie als invalshoek	74
5.1.3	Organisatieverandering met het individu als invalshoek	74
5.2	Oorsprong van organisatieverandering	74
5.2.1	Impact van de systeemaanpak	74
5.2.2	Externe en interne factoren van de verandering	75
5.3	Verloop van een organisatorische verandering	78
5.4	Ervaring van een verandering op organisatorisch vlak	79
5.4.1	Etappes in de reactie van de mensen op de organisatieverandering	79
5.4.2	Belangrijke elementen bij het doorvoeren van een organisatieverandering	80
5.4.3	Gevolgen van een organisatorische verandering voor de individuen	83
6.	Levenskwaliteit van de werknemers	85
6.1	Levenskwaliteit	85
6.1.1	Definities	85
6.2	Levenskwaliteit op het werk	86
6.2.1	Definitie	86
6.2.2	Levenskwaliteit op het werk volgens Ripon	86
6.2.3	Conceptueel model inzake levenskwaliteit	87



1 Stress

1.1 Definitie

Stress is het gevolg van de interactie tussen het subject en zijn omgeving.

Stress kan worden omschreven als “een toestand van vervreemding”, een discrepantie tussen de subjectieve perceptie van de eisen en de opvatting van het subject omtrent zijn responsmogelijkheden. Het subject kan aldus het gevoel hebben dat hij de situatie niet langer meester is: hierbij is sprake van de **stressreactie**.

Op somatisch niveau vertaalt de stressreactie zich in een aantal verschijnselen die gepaard gaan met metabolische en hormonale veranderingen: hartritmeversnelling, verhoogde bloeddruk, bovenmatig zweten, ... Op psychologisch niveau komt stress tot uiting in een korte opstoot van waakzaamheid en emotionele toestand (spanning, gevoel van onbehagen) leidend tot opgewondenheid of psychomotorische remmingen.

Wanneer het gaat om een kortstondige stressreactie kan het individu zich aanpassen. Als ze een intens, duurzaam of chronisch karakter heeft, gaat ze gepaard met een leed-gevoel en kan ze tot gezondheidsproblemen leiden (psychosomatische aandoeningen, psychische stoornissen): hierbij is sprake van een **stressstoestand**.

Een andere definitie gaat uit van het probleemconcept als verklaring voor de wijze waarop bepaalde situaties tot stress bij het individu leiden. Een probleem is een situatie die gekenmerkt wordt door een discrepantie tussen de wens of verwachting van het individu en de uiteindelijke realiteit, zonder dat er een onmiddellijke oplossing voorhanden is om die discrepantie tegen te gaan. Psychologische stress wordt dan gedefinieerd als “een toestand die zich voordoet wanneer de situatie wordt ervaren als een probleem dat van het individu een beduidende tol eist en daarbij een inspanning of een teveel aan energie vraagt om tot een oplossing te komen” (2).

1.2 Evolutie van het stressconcept en relevante mechanismen

Reeds in 1872 stelde Darwin in zijn evolutieleer dat angst bij mens en dier een drijvende kracht is die het organisme in staat stelt het gevaar te trotseren, al mag een bepaalde drempel niet worden overschreden. Angst wordt gezien als een nuttig mechanisme met het oog op overleven, behalve indien ze zich transformeert tot een panische vrees die op haar beurt leidt tot een eventuele bewustzijnsvernauwing en bijgevolg een hoge tol kan eisen (3). In 1915 wijst Claude Bernard op het belang van het persoonlijk evenwicht om zich staande te houden in het dagelijkse leven. Van dat evenwicht is sprake mits de mens in staat is zijn innerlijke belevingswereld te bestendigen, ongeacht de externe omstandigheden of agressie vanuit de leefomgeving. Wanneer het individu niet langer beschikt over dat vermogen tot zelfregulatie, wordt zijn innerlijk evenwicht ontregeld en loopt het individu groot gevaar: stoornissen, aandoeningen en dood. Omstreeks diezelfde tijd schrijft de Belgische fysioloog Frédéricq dat een levend wezen

(2) E. ALBERT, *Gestion du stress: illusion ou efficacité*, in L. CHNEIWEISS en E. ALBERT (Eds.), *Stress et anxiété : les faux-semblants*, Editions Jean-Pierre Goureau, Château du Loir, 1993.

(3) J. RIVOLIER, *Le concept de stress*, in L. CHNEIWEISS en E. ALBERT (Eds.), *Stress et anxiété: les faux-semblants*, Château du Loir, Editions Jean-Pierre Goureau, 1993.



zodanig gebouwd is dat elke storende factor zelf een compenserende handeling genereert die deze verstoring moet neutraliseren of verhelpen (4).

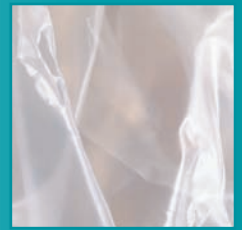
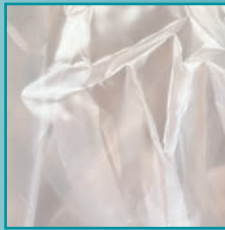
Naast aandacht voor de stresshistoriek is het belangrijk erop te wijzen dat stress thans ook nog betrekking kan hebben op drie verschillende begrippenkaders. De stressmodellen werden ontworpen hetzij als een respons, hetzij als een stimulus, hetzij als een interactie. Het is van essentieel belang te weten welk kader bedoeld wordt omdat het managementsprogramma daardoor noodzakelijkerwijs verschillend is en aldus de aanhoudende begripsverwarring vermeden wordt (5).

(4) C. FERNÁNDEZ GARRIDO, *Le stress dans l'agriculture*. Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Luik, 1993.

(5) E. ALBERT, *Gestion du stress: illusion ou efficacité*, in L. CHNEIWEIS en E. ALBERT (Eds.), *Stress et anxiété : les faux semblants*, Editions Jean-Pierre Goureau, Château du Loir, 1993.

1.2.1 Stress volgens Selye of het “responsmodel”

In 1936 neemt fysioloog Hans Selye een aantal biologische verschijnselen waar die resulteren in een uniek syndroom, terwijl ze verschillende oorzaken kunnen hebben. Het gaat om het zogenaamde “algemene adaptatiesyndroom” dat 6 tot 48 uur na een aanval optreedt. In de eerste fase – de alarmreactie – kan sprake zijn van een sterke hypertrofie van de bijnierschors, gastro-duodenale zweervorming en een atrofie van thymus en milt. De tweede fase of weerstandsfase wordt gekenmerkt door een aanhoudende prikkeling van de bijnier- en schildklierfuncties. Ten slotte kan een derde fase of uitput-



tingsfase optreden na een lange en variabele periode van doorgaans 3 maanden; zij gaat vooraf aan de dood van de dieren en gaat gepaard met uitputting van krachten (6).

In 1946 lanceert Selye het begrip “stress” als aanduiding voor een “blootstelling aan stress” en dus een fenomeen dat extern is aan het subject. Hij hanteert dit begrip in het kader van het “algemene adaptatiesyndroom” in de veronderstelling dat de “aandoeningen met betrekking tot de aanpassing” zich kunnen ontwikkelen bij abnormale aanpassingsreacties ten gevolge van stress. Hij beschouwt stress aldus als een stimulus, als een factor die een reactie vanwege het organisme veroorzaakt.

Later, in 1950, hanteert Selye het begrip “stress” ter aanduiding van de toestand waarin het organisme reageert op de inwerking van verschillende factoren, de zogenaamde “stressoren”. De stresshormonen en hun belangrijke rol bij de gesteldheid tijdens de alarmreactie, weerstandsfase en uitputtingsfase worden erkend. Selye ziet stress als een biologisch concept, niet te verwarren met het emotionele stressproces. Volgens Selye is er slechts één vorm van stress, terwijl de stressoren van velerlei aard kunnen zijn. Het algemeen adaptatiesyndroom is een unieke en allesomvattende reactie op verschillende agressies van traumatische, chemische, biologische, thermische, elektrische aard en zelfs “zenuwcommoties”, dat wil zeggen van psychologische aard (7). De stressreactie dient tot het herstel van elke verstoring van het homeostatisch evenwicht veroorzaakt door een agressor. In 1956 schrijft Selye: “Stress is de niet-specifieke respons van het organisme op eender welke eis van de omgeving”.

Mason (8) toont aan dat de respons in werkelijkheid niet gekoppeld is aan schadelijke stimuli, maar aan de psychologische reactie die voortvloeit uit de stimuli. Zelfs bij dieren verschilt de aard van de psychologische reactie naargelang van de situatie (9). Blijkbaar zijn de psychologische reacties daarentegen specifiek voor het individu en de situatie waarin het individu zich bevindt. Het model krijgt vooral kritiek omdat het minimaal belang hecht aan de wezenlijke rol van de psychologie en meer bepaald van de cognities bij de door stress veroorzaakte alarmering. In plaats van het “algemeen adaptatiesyndroom” zal de naam van Selye jammer genoeg steeds in verband worden gebracht met het begrip “stress”, dat al vlug bekend is geraakt bij het grote publiek en aan de basis ligt van een aanzienlijke semantische afwijking en daardoor een bron van verwarring is geworden.

1.2.2 Emotie

Tussen 1914 en 1932 toonde Cannon aan dat een emotie een bijzondere toestand kan opwekken bij een individu. Die toestand zou ontstaan door de activering van het sympatisch zenuwstelsel (centrale opstarting door de hersenen en niet perifeer ter hoogte van de organen) (10).

Cannon benadrukt ook dat die activering van het sympatisch stelsel stereotiep en niet-specifiek is, als reactie op eender welke emotiegeladen prikkel. De emotie veroorzaakt aldus viscerale verschijnselen en de subjectieve gewaarwording van de emotie. Tot slot ligt het doel van dat stelsel in de voorbereiding van het organisme op actie.

1.2.3 “Stimulus-model”

Het stimulus-model interpreteert stress als een psychosociale eis die tot een individuele spanning leidt (11). Dit model poneert dat stress op een voorspelbare manier stresssymptomen zoals bepaalde aandoeningen veroorzaakt. Het model gaat evenwel voorbij aan de cognities ten opzichte van de stressoren.

(6) A. CHAMOIX, *Stress professionnel ou stress individuel ? Management par le stress ou vulnérabilité particulière ?* Akten van de studiedag van 21 oktober 1997, *Menselijke fout, stress vermoeidheid en burnout ... Uitingen van professioneel dysfunctioneren. Multidisciplinaire aanpak van de menselijke, technische en organisatorische risicofactoren. Het federaal onderzoek in dienst van de verbetering van de arbeidsomstandigheden*, Federale Diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden, Brussel, 1997.

(7) Ibid.

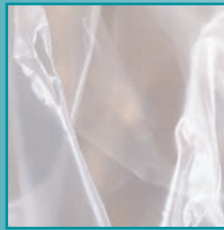
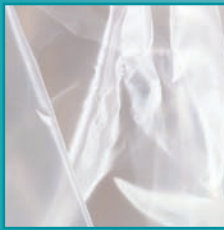
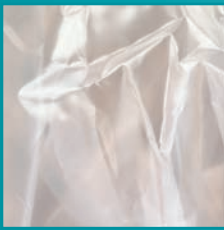
H. SELYE, *Le stress de la vie*, Paris, Edition Gallimard, 1975.

(8) E. ALBERT, *Gestion du stress: illusion ou efficacité*, in L. CHNEIWEISS en E. ALBERT (Eds.), *Stress et anxiété : les fauxsemblants*, Editions Jean-Pierre Goureau, Château du Loir, 1993.

(9) Ibid.

(10) A. CHAMOIX, *Stress professionnel ou stress individuel ? Management par le stress ou vulnérabilité particulière ?* Akten van de studiedag van 21 oktober 1997, *Menselijke fout, stress vermoeidheid en burnout ... Uitingen van professioneel dysfunctioneren. Multidisciplinaire aanpak van de menselijke, technische en organisatorische risicofactoren. Het federaal onderzoek in dienst van de verbetering van de arbeidsomstandigheden*, Federale Diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden, Brussel, 1997.

(11) E. ALBERT, *Gestion du stress: illusion ou efficacité*, in L. CHNEIWEISS en E. ALBERT (Eds.), *Stress et anxiété : les fauxsemblants*, Editions Jean-Pierre Goureau, Château du Loir, 1993.



(12) T. COX en E. RIAL-GONZALEZ, *Stress lié au travail : panorama européen, in Travailler sans stress*, European Agency for Safety and Health at Work, 2002.

COX et al, *Research on work-related stress*, European Agency for Safety and Health at Work, 2000.

(13) R. S. LAZARUS, *The stress and coping paradigm*, in C. EISDORFER, D. COHEN, A. KLEINEMAN en P. MAXIM (eds.), *Models for clinical psychopathology*, MTP Press Limited, International Medical Publishers, 1981.

R. S. LAZARUS, *Stress, appraisal and coping*, New York, Springer, 1994.

(14) A. CHAMOIX, *Stress professionnel ou stress individuel ? Management par le stress ou vulnérabilité particulière ?* Akten van de studiedag van 21 oktober 1997, *Menselijke fout, stress vermoeidheid en burnout ... Uitingen van professioneel dysfunctioneren. Multidisciplinaire aanpak van de menselijke, technische en organisatorische risicofactoren. Het federaal onderzoek in dienst van de verbetering van de arbeidsomstandigheden*, Federale Diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden, Brussel, 1997.

(15) V. DE KEYSER en I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, in *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.

(16) Ibid.

(17) C. J. MACKAY en C. L. COOPER, *Occupational stress and health: some current issues*, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper & Robertson Ed, John Wiley and Sons Ltd., 1987.

(18) V. DE KEYSER en I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, in *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.

1.2.4 Stress volgens het interactieconcept

De interactiemodellen interpreteren stress als een wisselwerking tussen het subject en zijn omgeving. Ze stellen dat stress in de situatie noch in het individu besloten ligt, maar in de interactie tussen omgeving en individu. Lazarus is de voornaamste vertegenwoordiger van die cognitieve benadering.

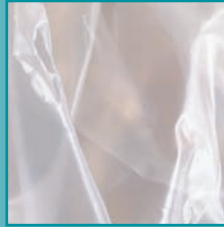
De werken van Cox (12) en Lazarus (13) laten een verband legt tussen het individu en diens omgeving (14). Geconfronteerd met een probleemsituatie, evalueert het subject de dreiging of uitdaging tegenover de eigen responsmogelijkheden. De al dan niet bestaande discrepantie tussen de gepercipieerde externe eis en de mogelijkheden in het licht van de perceptie of zelfevaluatie vanwege het subject bepaalt of er al dan niet sprake zal zijn van stress.

Lazarus en Folkman hebben als eersten gesproken van een interactiemodel (15). Het gaat in de eerste plaats om een model dat het individu en de omgeving in een dynamische, wederzijdse en bidirectionele relatie plaatst. Onderscheiden kenmerken van subject en omgeving convergeren en geven nieuwe betekenissen via het proces van situatietaxatie. Voorts erkent dit model een proces dat gekenmerkt is door tijdsgebonden veranderingen, met een onderscheid tussen onmiddellijke gevolgen en de gevolgen op lange termijn van stress op de aanpassing (tijdsaspect). Daarnaast wordt stress gezien als een constant herhalingsproces naar gelang van de confrontaties in het dagelijks leven. Tot slot hebben Lazarus en Folkman sterk de nadruk gelegd op de drie stressniveaus binnen een interactieperspectief: het sociale, psychologische en fysiologische niveau (16).

In dezelfde lijn benaderen Mackay en Cooper (17) stress niet als een vaststaande component van de omgeving of het individu, maar als een proces dat evolueert in de tijd. Het gaat eigenlijk om een cybernetisch model waar, naast de componenten zelf, de onderlinge relaties en hun evolutie in de tijd naar gelang van bepaalde factoren een invloed hebben op het ontstaan van stress (18).

In feite situeert het stressconcept zich op het snijpunt van het individu en de omgeving waarin het evolueert. Het stressmanagement in strikte zin beperkt de ingreep tot het individu. Het is duidelijk dat het stimulusconcept zich niet leent tot de programma's voor stressmanagement en dat het responsconcept deze beperkt tot de relaxatietechnieken en de behandelingen op basis van geneesmiddelen. Het interactieconcept daarentegen vooronderstelt bij elk individu een eigen manier van beleven en beheren van die interactie. De programma's voor stressmanagement kunnen het individu aldus in staat stellen de interactie subject-omgeving te optimaliseren via diens eigen mogelijkheden. Het gaat aldus om een optimalisering van diens copingstrategieën (actie ten opzichte van het stressprobleem via individuele of groepsgewijze methodes op basis van cognitie en gedrag). We zullen eveneens zien dat actie alleen ten opzichte van het individu ontoereikend is. Inwerken op de omgeving is evenzeer onontbeerlijk.





1.3 Belangrijke mechanismen

1.3.1 Controle

De definitie van ‘controle’ stoelt op de idee van de subjectieve evaluatie van de mogelijkheden, de betrokkenheid van de werknemer en de onzekerheid over de afloop. Ze houdt rechtstreeks verband met de controle over de omgeving (19).

De controleerbaarheid heeft een belangrijke impact in een organisatorische context, een veeleisende en weinig controleerbare werkzaamheid kan een negatieve impact hebben op het psychisch welzijn en de gezondheid (20).

Impact van de controle ten opzichte van de eisen van de omgeving op het individu

		Eisen van de omgeving	
		Zwak	Hoog
Controle	Veel	Weinig spanning	Hoge motivatie
	Weinig	Lage motivatie	Grote spanning

Karasek (21) heeft aangetoond dat de gezondheidsrisico's des te groter zijn bij een lage graad van taakcontrole gekoppeld aan aanzienlijke beroepseisen.

De Keyser en Hansez hebben een vragenlijst opgesteld (de “Wocccq” of Working Conditions and Control Questionnaire) met betrekking tot de arbeidsomstandigheden die verband houden met controle. Uitgangspunt van het instrument is dat het gevoel dat men geen controle heeft over de arbeidsfactoren tot stress leidt. De lijst bestaat uit 80 items die verdeeld zijn in zes rubrieken.

- Controle over de beschikbare mogelijkheden (cognitieve, informatiele of relationele mogelijkheden die noodzakelijk zijn voor de taakvervulling).
- Controle over de tegenstrijdige eisen in verband met taakbeheer (interpersoonlijke conflicten, rolconflicten en onzekerheid over de taken die de persoon moet uitvoeren).
- Controle over de risico's (risico's voor het individu zelf en voor de anderen en verantwoordelijkheden naar anderen toe).
- Controle over de werkplanning (verdeling van de werklust).
- Controle over de temporele eisen (deadlines, opgelegd werkritme, werksnelheid in functie van de anderen,...).
- Controle over de toekomst (ontplooiingsperspectieven en duurzame job).

1.3.2 Cognitieve evaluatie van de situatie

De interactieve benadering gaat uit van de evaluatie van de situatie door het individu. Volgens De Keyser en Hansez (22) gaat een persoon die onderworpen is aan de eisen van zijn werkomgeving - alvorens te reageren met een gevoel van onmacht – over tot een evaluatie van de situatie en van zijn cognitieve, gevoelsmatige en gedragsmatige mogelijkheden. Op basis van de uitkomst van die evaluatie zal het individu een bepaalde copingstrategie toepassen.

Dat concept van cognitieve evaluatie is ook vervat in de cognitieve theorie van Lazarus en Folkman (23) en stemt overeen met de cognitieve processen die optreden tussen de

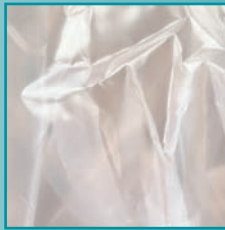
(19) Ibid.

(20) A. GRISARD, *Etude psychologique de la réforme des services de police. Impact d'un changement organisationnel sur la qualité de vie*. Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Luik, 2001.

(21) Ibid.

(22) V. DE KEYSER en I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, in *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.

(23) Ibid.



confronterende situatie en de reactie van de persoon. De auteurs hebben drie types van evaluatie in kaart gebracht.

- De primaire evaluatie bestaat in een eerste situatiebeoordeling aan de hand waarvan wordt bepaald of de weerslag van de confrontatie op het welzijn van de persoon verwaarloosbaar, gering, positief of stresserend zal zijn.
- De secundaire evaluatie bepaalt de mogelijke oplossing.
- De herevaluatie verwijst naar de verandering in de uitgangsevaluatie op basis van nieuwe informatie afkomstig van de omgeving of van de persoon zelf.

Voorts kunnen situationele en persoonsgebonden factoren een invloed hebben op de perceptie en de evaluatie van de situatie. De volgende individuele factoren bepalen de cognitieve evaluatie van de situatie:

- De verbintenissen van de persoon (wat voor hem belangrijk is en zijn keuze en doelstellingen bepaalt).
- De zienswijzen (meer bepaald op de persoonlijke controle) en de existentiële overtuigingen. De existentiële overtuigingen geven betekenis en houden de hoop levend. De zienswijzen in verband met controle beïnvloeden de percepties van het individu omtrent de controleerbaarheid van een situatie, vooral wanneer die situatie nieuw of dubbelzinnig is. Dit controleconcept hangt nauw samen met de “locus of control” (plaats van controle) in zoverre het concept kan worden omschreven als “een algemene zienswijze betreffende de graad waarin de belangrijke resultaten bepaald worden door externe factoren” (24). In die zin leidt de wetenschap dat een situatie gemakkelijk controleerbaar is mede tot een vermindering van stress.

Het concept van kwetsbaarheid wordt vaak in verband gebracht met de cognitieve evaluatie van de situatie. Kwetsbaarheid wordt dikwijls omschreven in termen van copingmogelijkheden. Een kwetsbaar persoon beschikt over ontoereikende copingmogelijkheden. De psychologische kwetsbaarheid is echter eveneens bepaald door de betekenis van de verbintenissen of inzet van elke confrontatiesituatie (25).

De volgende situationele factoren hebben een invloed op het evaluatieproces (26): het nieuwe, voorspelbare of onzekere karakter van de gebeurtenis, de dreiging en duur van de confrontatiesituatie en de tijdelijke onzekerheid; het ambivalente karakter van de situatie en ten slotte het verloop van de gebeurtenissen. Al die factoren beïnvloeden bijgevolg de ervaren stress en de toegepaste aanpassingsstrategieën.

1.3.3 Coping- of aanpassingsstrategieën

Thans kan men niet meer praten over stress zonder te verwijzen naar het begrip ‘coping’ (27). Deze Angelsaksische term staat voor het geheel van middelen en strategieën die worden aangewend tegenover stressoren. De term wordt gehanteerd los van de kwaliteit van het resultaat. Zo kan coping doelen op de inspanning tot aanpassing die wordt ontplooid ten opzichte van een als stressgeladen ervaren situatie.

Lazarus en Folkman (28) omschrijven de coping- of aanpassingsstrategieën als “constant evoluerende gedragsmatige en cognitieve inspanningen die worden ontwikkeld met het oog op de beheersing van de interne en/of externe eisen waarvan het individu oordeelt dat ze zijn mogelijkheden te boven gaan”.

Coping kan ook omschreven worden als “elke inspanning die al dan niet gunstig is voor de gezondheid en die bewust of onbewust wordt geleverd om de stressoren te voorkomen, ongedaan te maken of te verminderen, of om de effecten ervan te verdragen via

(24) Ibid.

(25) Ibid.

(26) Ibid.

(27) A. CHAMOUX, *Stress professionnel ou stress individuel ? Management par le stress ou vulnérabilité particulière ?* Akten van de studiedag van 21 oktober 1997, *Menselijke fout, stress vermoeidheid en burnout ... Uitingen van professioneel dysfunctioneren. Multidisciplinaire aanpak van de menselijke, technische en organisatorische risicofactoren. Het federaal onderzoek in dienst van de verbetering van de arbeidsomstandigheden*, Federale Diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden, Brussel, 1997.

(28) V. DE KEYSER en I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, in *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.



(29) E. ALBERT, *Gestion du stress: illusion ou efficacité*, in L. CHNEIWEISS en E. ALBERT (Eds.), *Stress et anxiété : les faux-semblants*, Editions Jean-Pierre Goureau, Château du Loir, 1993.

(30) A. CHAMOIX, *Stress professionnel ou stress individuel ? Management par le stress ou vulnérabilité particulière ?* Akten van de studiedag van 21 oktober 1997, *Menselijke fout, stress vermoeidheid en burnout ... Uitingen van professioneel dysfunctioneren. Multidisciplinaire aanpak van de menselijke, technische en organisatorische risicofactoren. Het federaal onderzoek in dienst van de verbetering van de arbeidsomstandigheden*, Federale Diensten voor Wetenschappelijke, Technische en Culturele Aangelegenheden, Brussel, 1997.

(31) E. ALBERT, *Gestion du stress: illusion ou efficacité*, in L. CHNEIWEISS en E. ALBERT (Eds.), *Stress et anxiété : les faux-semblants*, Editions Jean-Pierre Goureau, Château du Loir, 1993.

(32) V. DE KEYSER en I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, in *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.

(33) A. GRISARD, *Etude psychologique de la réforme des services de police. Impact d'un changement organisationnel sur la qualité de vie*. Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Luik, 2001.

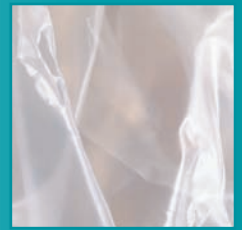
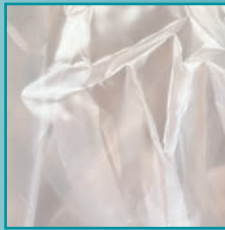
de minst pijnlijke weg" (29). Daarnaast bestaan er volgens Chamoux (30) twee vormen van coping: coping als methodische en koele afhandeling van de problemen (probleemgeoriënteerde coping) en coping als vermindering van het emotionele aspect (gevoelsmatige coping). Beide functies beïnvloeden elkaar.

Het Lazarus-model benadert het copingprincipe volgens twee hoofdcategorieën (31):

- De probleemoplossing, die bestaat in alle actieplannen voor een verandering, vermijding of minimalisering van de impact van de stressor en waar de cognitieve activiteiten aanleiding geven tot de overtuiging dat controle over de stressor mogelijk is.
- De gevoelsmatige coping met het oog op de inbedding of opheffing van de emoties die voortvloeien uit een stressor, door gebruikmaking van mechanismen zoals ontkenning en de gedachten die een directe confrontatie met de stressor vermijden. De laatste wordt beschouwd als primitief en slecht aangepast.

Schwartz en Stone (32) geven verschillende vormen van coping: verstrooidheid, herdefinitie van de situatie, directe actie, loutering, aanvaarding van de situatie, het mobiliseren van sociale steun, ontspanning en religie. Bruchon-Schweitzer e.a. (33) stellen dat sommige van zulke aanpassingsstrategieën efficiënt zijn en andere niet, waarbij die ondoelmatige strategieën aanleiding kunnen geven tot functiestoornissen op psychisch en fysiek niveau bij het individu. Ze stellen eveneens dat probleemgeoriënteerde coping merkbaar positievere gevolgen heeft in de gevallen waarin een situatie als controleerbaar wordt beschouwd terwijl een gevoelsmatige strategie meer aangewezen is in de gevallen waarin de situatie als oncontroleerbaar wordt beschouwd.

Een individu dat zich geplaatst ziet voor een confronterende situatie beschikt aldus over mogelijkheden. De onzekerheid en perceptie van de controle zijn twee factoren die invloed kunnen hebben op de evaluatie van de situatie en aldus op de aanpassingsstrategieën van het individu. Coping en inherente strategieën bieden mogelijkheden ten opzichte van het problematisch stressmanagement.



2. Werkstress

Sinds zijn bestaan heeft het menselijk ras weinig overgangen in zijn arbeidsleven gekend. De eerste overgang kwam er ongeveer tienduizend jaar geleden, toen de nomadenstammen die leefden van de jacht en het verzamelen van vruchten zich gingen vestigen als sedentair. De tweede overgang werd slechts enkele eeuwen geleden ingezet met de opgang van de industriële revolutie. Thans beleven we een derde overgang in het licht van de informatie-economie, de mondialisering, de bedrijfsreorganisatie, de nieuwe technologieën en managementstheorieën, een sterk verscheiden beroepsbevolking met hogere verwachtingen (34). Die veranderingen manifesteren zich daarenboven in een duizelingwekkende vaart.

Het spreekt vanzelf dat die ontwikkelingen beloftevol zijn op het vlak van gezondheid, welzijn en welvaart, maar het is evenzeer duidelijk dat sommige ervan nevenwerkingen hebben onder de vorm van stress en gezondheidsproblemen op het werk.

2.1 Stress op het werk

Stress is een reactie op de blootstelling aan stressfactoren. Die reactie is passend wanneer de mens geconfronteerd wordt met een werkelijk gevaar of indien ze de aanpassing mogelijk maakt. Ze is echter niet passend wanneer werknemers zich trachten aan te passen aan lastige, monotone of veeleisende arbeidsomstandigheden. Het begrip “collectieve stress” is dus van wezenlijk belang.

Volgens het NIOSH (35) “kan stress op het werk worden omschreven als de negatieve fysieke en emotionele reacties die optreden wanneer de werkeisen niet in overeenstemming zijn met de capaciteiten, middelen of behoeften van de werknemer. Die stress kan tot uiting komen in gezondheidsproblemen en zelfs ongevallen”.

In de collectieve arbeidsovereenkomst (afgeleid van de definitie volgens de WHO) wordt stress omschreven als “een toestand die als negatief wordt ervaren door een groep werknemers en die gepaard gaat met klachten of functionele stoornissen van fysieke en/of sociale aard en die ten slotte het gevolg is van het feit dat de werknemers niet kunnen voldoen aan de eisen en verwachtingen eigen aan hun werksituatie”.

Werkstress kunnen we aldus definiëren als een gevoelsmatige, cognitieve, gedragsmatige en fysiologische reactie op de nefaste en negatieve aspecten van de aard van het werk, het organisme en de omgeving. Die reactie, die kan evolueren tot een toestand, wordt gekenmerkt door een hoge graad van alertheid en leed, en vaak door een gevoel van uitzichtloosheid.

Tot slot beschouwen De Keyser en Hansez (36) psychologische stress op het werk als “een respons van de werknemer op eisen van de situatie waarvan hij betwijfelt dat hij over de nodige mogelijkheden beschikt en waarvan hij meent dat hij ze het hoofd moet bieden”. Deze definitie, die wij zullen hanteren in onze handleiding, legt sterk de nadruk op de subjectieve evaluatie van de mogelijkheden, de betrokkenheid van de werknemer en de onzekerheid over de afloop, die een waarschijnlijke mislukking inhoudt. Ze houdt rechtstreeks verband met de notie van controle over de werkomgeving.

(34) EUROPESE COMMISSIE, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail: Piment de la vie ... ou coup fatal?*, Algemene Directie Werkgelegenheid en Sociale Zaken, 1999.

(35) Ibid.

(36) V. DE KEYSER en I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, in *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.



2.2 Houdt werkstress gevaren in ?

Ja en nee... Intense en chronische stress moet vermeden worden en dus moet men zich afvragen: "Hoe zwaar weegt deze door? Wat is de duur ervan? Stemt deze overeen met de eisen van de situatie? Vanuit wiens standpunt?"

Stress kan wel degelijk stoornissen veroorzaken wanneer de beroepseisen hoog zijn en het individu geen vat heeft op zijn arbeidsomstandigheden, wanneer de sociale steun vanwege directie of collega's onvoldoende is, wanneer de voorgestelde beloning in termen van salaris, waardering of valorisatie niet overeenstemt met de geleverde inspanningen, en wanneer het gaat om intense, chronische en/of repetitieve situaties (37). Uiteindelijk kan dit leiden tot psychosomatische aandoeningen en/of psychische stoornissen.

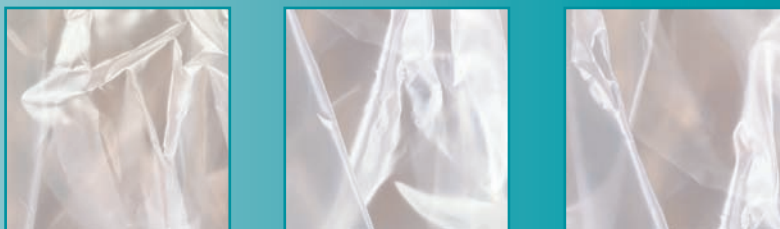
Het antwoord is daarentegen veeleer "neen" indien de werknemer zeggenschap heeft over tenminste een deel van zijn arbeidsomstandigheden, indien hij voldoende sociale steun geniet en de voorgestelde beloning in verhouding staat tot de geleverde inspanningen. Wanneer het individu het gevoel heeft dat hij vat heeft op de situatie kan stress een "motivering" zijn in plaats van een bedreiging. Wanneer het individu dat gevoel echter niet heeft, kan stress gelijkgesteld worden met "crisis" en gevaarlijk zijn voor de gezondheid van het individu en bijgevolg voor die van de onderneming (absenteïsme, ziekteverlof, turn-over, met gevolgen voor het beheer van de opleidingen en bekwaamheden).

Stress eist steeds zijn tol van het individu en de onderneming. Aubert (38) geeft vier niveaus waarop de stressreactie kan worden veroorzaakt of afgeremd binnen de relatie tussen mens en arbeid.

(37) EUROPESE COMMISSIE, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail: Piment de la vie ... ou coup fatal?*, Algemene Directie Werkgelegenheid en Sociale Zaken, 1999.

(38) N. AUBERT, *Stress, motivatie en management: inzet en contradicties*, in S. MOORS (ed.), *Stress en werk*, Nationaal Onderzoeks-instituut voor de Arbeidsomstandigheden (NOVA), Brussel, 1994.





▲ Organisatorisch niveau

Het organisatorisch niveau heeft betrekking op alle aspecten van de organisatiestructuur van de maatschappij en onderneming. Iedereen weet dat we leven in een “intense stressgeladen maatschappij”. De traditionele waarden lijken teloor te gaan (solidariteit en wederzijdse bijstand), andere komen op (wedijver, consumptie, enz.) We zijn getuige van de ontwikkeling van een debat dat de maatschappij opnieuw vraagt naar de plaats en toekomst van de arbeid. De arbeid zelf maakt een evolutie door en neemt steeds abstractere vormen aan. De afstand tussen mens en machine wordt groter; het gebruik van nieuwe technologieën maakt de aanwezigheid van werknemers op eenzelfde plaats niet langer noodzakelijk. In het licht van die versnelde evolutie verliest de mens het gevoel dat hij zijn beroepsactiviteit in de hand heeft. Voorts werken sommige ondernemingen met waardenstelsels en objectieven die soms diametraal tegenover die van de werknemers staan.

▲ Interpersoonlijk niveau

De kwaliteit van de verhoudingen en de communicatie tussen personen binnen de onderneming is nauw verbonden met de werksfeer. Het gevoel van erkenning, begrip en steun vormt voor elke werknemer een gelegenheid om zijn identiteit bevestigd te zien en is aldus van wezenlijk belang voor de activiteit van het arbeidsteam. In situaties waar een sterke wedijver geldt, zal de werknemer de vraagtekens bij zijn rol ervaren als een verlies van controle en kan hij zijn toevlucht nemen tot zwaar psychologisch geweld dat via een neerwaartse spiraal leidt tot een ernstige communicatiestoornis.

▲ Professioneel niveau

Dit betreft het werk zelf, de specifieke kenmerken ervan en de omstandigheden waarin het wordt uitgevoerd (39).

De ergonomische kwaliteit van de taak hangt nauw samen met het welzijnsgevoel bij de werknemer. Lawaai, vervuiling, verlichting, chemische producten,... evenals ploegendienst en bandwerk bepalen in grote mate de relatie tussen mens en arbeid. “Absurd werk”, dat in niets overeenstemt met de voorstellingswereld van het subject leidt tot aanzienlijke psychologische belasting en een narcistische frustratie. Bepaalde beroepsactiviteiten (post- en bankbedienden, brandweerlui, politieagenten, enz.) worden gekenmerkt door een frequent risico, waarbij de confrontatie met de dood vaak aanwezig is en bij de werknemers hevige emoties oproept. We vinden deze gevoelsmatige dimensie terug bij personen wier beroepsactiviteiten in het teken staan van het menselijk contact (verplegend personeel, maatschappelijk werkers, onderwijzers, onthaalpersoneel, enz.).

▲ Individueel niveau

Hierbij wordt bedoeld op de eigenlijke capaciteiten van het subject, zijn persoonlijke levensgeschiedenis en zijn contemporaine psychologische en fysieke toestand (40).

Elk individu heeft een eigen drempel qua gevoeligheid, begripsvermogen en kwetsbaarheid die bepalend is voor zijn mogelijkheden en capaciteiten om de gebeurtenissen het hoofd te bieden. Het subject beoordeelt de situatie en zijn eigen mogelijkheden, en van die beoordeling hangt af of het subject al dan niet het gevoel heeft dat hij meester is over de situatie.

Binnen de specifieke relatie tussen werknemer en onderneming kunnen we de vier niveaus onderscheiden die aan de basis liggen van zowel kenmerkende stressfactoren als de “bufferfactoren”. Een voorbeeld: een bijzonder kwetsbaar iemand (persoonlijk niveau) die werkt onder lastige omstandigheden (professioneel niveau) kan het gevoel hebben

(39) A. RAIX en C. MIGNÉE, *Psychopathologie du travail et du chômage*, Parijs, Ed. Techniques-Encyclopédie Médicale, 1995.

(40) R. S. LAZARUS, *The stress and coping paradigm*, in C. EISDORFER, D. COHEN, A. KLEINEMAN en P. MAXIM (eds.), *Models for clinical psychopathology*, MTP Press Limited, International Medical Publishers, 1981.



dat hij duidelijk meester is over de situatie indien het waardenstelsel van de onderneming aansluit op het zijne (organisatorisch niveau) en indien er een kwalitatief hoogstaande communicatie tussen de werknemers is (interpersoonlijk niveau).

2.3 Gevolgen voor de gezondheid van stress op het werk

Arbeid kan positieve gevolgen hebben voor de gezondheid en het welzijn indien de beroepseisen optimaal zijn, indien de werknemer een normale graad van autonomie geniet en indien het bedrijfsklimaat gunstig is. Arbeid kan op die manier voor zingeving zorgen en het dagelijkse leven van structuur en draagkracht voorzien. Arbeid kan zorgen voor zelfbevestiging, zelfrespect en sociale steun alsook materiële beloning (41).

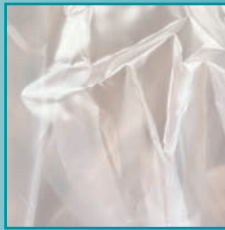
Maar... Indien de arbeidsomstandigheden allesbehalve optimaal zijn, kunnen ze op lange termijn leiden tot gezondheidsproblemen, deze nog versnellen of de symptomen ervan opwekken. Als iemand wordt blootgesteld aan stressfactoren kan hij gevoelsmatige reacties vertonen zoals bijvoorbeeld angst, depressie of vermoeidheid. Stress kan eveneens worden veroorzaakt doordat de arbeidsomstandigheden door de werknemer verkeerdelijk als bedreigend worden geïnterpreteerd op gevoelsmatige of cognitieve basis.

Stress op het werk kan ook het gedragspatroon beïnvloeden. Sommigen gaan meer roken, lijden aan boulimie, beginnen alcohol te drinken of risicogedrag te vertonen (op het werk, achter het stuur). Zulk gedrag kan aandoeningen veroorzaken of zelfs de dood tot gevolg hebben, zelfmoord is daarvan slechts één voorbeeld.

De mens vertoont eveneens fysiologische reacties: verhoogde of onregelmatige bloeddruk en hartritme, spierkramp en pijn in de nek of schouders, maagproblemen, enz.

(41) EUROPESE COMMISSIE, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail: Piment de la vie ... ou coup fatal ?*, Algemene Directie Werkgelegenheid en Sociale Zaken, 1999.



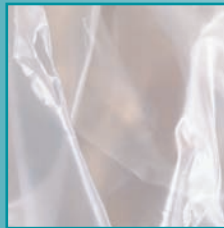
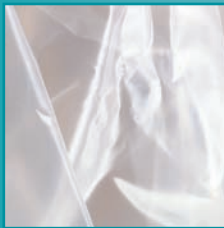
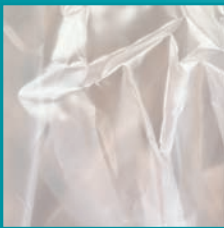


Gevolgen van stress op de gezondheid van het individu

Hartziekte en aandoeningen aan van het hersenweefsel	Het European Heart Network (42) noteert een verband tussen werkstress en het risico op cardiovasculaire aandoeningen, met name in gevallen waar sprake is van zware eisen, geringe beheersing, geringe sociale steun en afwezigheid van beloning voor een aanzienlijke inspanning. Het aandeel van cardiovasculaire aandoeningen door stress op het werk wordt geschat op 16% bij mannen en 22% bij vrouwen. Met inbegrip van de sedentaire arbeid bedraagt het aandeel van cardiovasculaire aandoeningen door stress op het werk meer dan 50%.
Kanker	Stress op het werk veroorzaakt zelf geen kanker, maar het is wel duidelijk dat deze het risicoverhogend gedrag bevordert: tabaksverslaving, overdadig eten, voeding met een te hoog vetgehalte, onregelmatig leven,...
Musculair-skeletale aandoeningen	De intensivering van spierspanning (veroorzaakt door stressoren op het werk) en verscheidene letsels op bepaalde plaatsen van het musculair-skeletale systeem (veroorzaakt door weinig ergonomische arbeidsomstandigheden) kunnen leiden tot frequente, aanhoudende, ziek makende pijn, met name in de nek- en rugstreek.
Maag- en darmaandoeningen	Het verband tussen gastro-duodenale zweervorming en stress op het werk is nog niet algemeen erkend. Nochtans zijn verschillende symptomen ervan frequent vastgesteld in gevallen van niet-ulcereuze dyspepsie veroorzaakt door stress op het werk. Ook het syndroom van de prikkelbare dikke darm (pijnlijke samentrekkingen van de dikke darm) zijn een veel voorkomende reactie op werkstress.
Acute stress Post-traumatische stress	<p>Een acute stresstoestand wordt gekenmerkt door een profiel van angst en dissociatie tijdens of onmiddellijk na een traumatiserende ervaring; duurt minstens twee dagen en verdwijnt binnen de maand.</p> <p>De post-traumatische stresstoestand treedt op als reactie op een ernstige en traumatiserende gebeurtenis. Hij heeft reacties van uitputting tot gevolg die langer dan een maand duren. Die reacties zijn waar te nemen bij oudstrijders, overlevenden van natuurrampen; zij komen ook tot uiting bij een trauma dat op de arbeidsplaats is beleefd door politiemensen, brandweerlui, bankbedienden (risico van gewapende overval) in geval van geweld en zelfdoding op de arbeidsplaats of bij ernstige arbeidsongevallen.</p>
Depressie	Zelfs indien een depressie (en de daaruit voortvloeiende gedragsmatige en fysiologische ziekteverschijnselen) niet rechtstreeks verband houdt met het werk, kan ze aan de basis liggen van ziekteverlof, geneeskundige raadplegingen en verschillende functionele stoornissen van de persoon in kwestie, zowel thuis als op het werk.
Ongevallen, zelfdoding	Het lijkt evident dat stress op het werk een factor is die mede oorzaak is van de zowat vijfhonderd miljoen arbeidsongevallen die zich binnen de EU hebben voorgedaan in 1994 (met elk meer dan drie dagen afwezigheid tot gevolg) en van de jaarlijks 48.000 gevallen van zelfdoding en 48.000 pogingen daartoe.

Stress kan gevolgen hebben voor bijna alle aspecten van de gezondheid. Stress kan tot uiting komen in de meest verschillende stoornissen, een ongemak, maar ook een productiviteitsverlies voor de onderneming. Daarnaast heeft stress gevolgen op cognitief vlak. In geval van stress op het werk zullen vele werknemers problemen hebben met concentratie, geheugen, leervermogen, creativiteit, het nemen van beslissingen. Tot slot hebben de andere effecten betrekking op de arbeidsongevallen: overspannen, verstrooide of gefrustreerde werknemers zullen vlugger geneigd zijn om de veiligheidsvoor-

(42) Ibid.



schriften te negeren, onnodige risico's te nemen of geen acht te slaan op een dreigend risico (43).

Stress op het werk kan bij sommige werknemers ook leiden tot een burn-out (het syndroom van de werkgerelateerde uitputting). Het individu raakt aldus letterlijk opgebrand door een aanhoudende blootstelling aan stress. De scheiding tussen beroepsleven, sociaal leven en gezinsleven wordt dan problematisch. De stress dringt zich langzaam en geleidelijk op en neemt uiteindelijk de vorm aan van een arbeidsgelateerde pathologie met catastrofale gevolgen op sociaal vlak.

Volgens Perlman (44) is dit syndroom gekenmerkt door een reeks gedragsmatige en fysieke ziekteverschijnselen zoals uitputting, een gevoel van almacht, paranoia,... Het komt eveneens tot uiting door een groeiend onvermogen om de beroepsdoelstellingen te bereiken. Maslach (45) definieert 'burn-out' als een syndroom van gevoelsmatige en fysieke uitputting dat gepaard gaat met een negatief zelfbeeld, een negatieve houding ten opzichte van het werk en een verminderde interesse.

Een burn-out is echter geen gevolg van stress op zich, maar is veeleer te wijten aan een slechte beheersing ervan. Hij komt vaak voor in beroepsmiddens die een band met de klant onderhouden (warenhuizen, ziekenhuizen, wachtdiensten, onderwijs,...) en waar men steevast te maken heeft met dringende situaties. De "getroffen" werknemers vertonen allen een sterke neiging om zich gedurende een betrekkelijk lange periode te investeren in hun werk en geven daarbij blijk van een hoogst persoonlijk, affectief en gevoelsmatig engagement. Jammer genoeg wordt dat engagement vaak weinig erkend en beloond door de anderen (collega's, meerderen, hiërarchie...).

Toch ontwikkelt niet iedereen die te maken heeft met stress op het werk een burn-out als zodanig. Verschillende persoonsgebonden factoren (kwetsbaarheid van het individu, persoonlijkheid, sociale steun,...) treden op als beschermer, remmer of daarentegen als versterker.

2.4 Factoren die stress op het werk kunnen veroorzaken

2.4.1 Overzicht

Twee enquêtes op communautair niveau tonen aan dat een groot aandeel van de 147 miljoen werkenden op de Europese arbeidsmarkt blootgesteld zijn aan een reeks beroeps-eisen (stressoren) waarvan bekend is dat ze een stressgeladen karakter bezitten en oorzaak zijn van aandoeningen of waarover sterke vermoedens terzake bestaan (46). Studies omtrent de arbeidsomstandigheden die door de Europese Stichting zijn uitgevoerd in 1996 en 2000 tonen voorts aan dat 28% van de werknemers gewag maken van problemen in verband met stress. Uit andere studies (47) in het Verenigd Koninkrijk, blijkt dat 50 tot 60% van de verloren werkdagen verband houden met stress. De kostprijs ervan is aanzienlijk en kan worden berekend in termen van menselijk en familiaal leed, functionele stoornissen op het vlak van de arbeidsorganisatie en uitgaven voor de maatschappij die de medische kosten en de uitbetaling van de verzekering voor arbeidsongeschiktheid ten laste neemt via de ziekenfondsen.

Naast de zware gevolgen voor de geestelijke en fysieke gezondheid van de werknemers, is de weerslag van stress op het werk duidelijk waarneembaar via 'organisatorische symptomen' zoals de hoge graad van absentieïsme en het personeelsverloop, de geringe prestaties op het vlak van veiligheid, de demotivatie van de werknemers, het gebrek aan innovatie en de geringe productiviteit (48).

(43) Ibid.

(44) Y. LOUVRIER, *Contribution des perceptions individuelles et des mécanismes d'ajustement à l'état de stress*. Mémoire de Licence en Sciences Psycho-Pédagogiques non publié, Université de Mons-Hainaut, Mons, 1996.

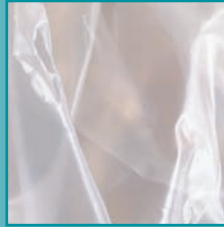
(45) Ibid.

(46) EUROPESE COMMISSIE, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail: Piment de la vie ... ou coup fatal?*, Algemene Directie Werkgelegenheid en Sociale Zaken, 1999.

(47) Ibid.

(48) Ibid.





(49) S. MOORS, *Organisatie en stress : oorsprong en aanpak*, in S. MOORS (ed.), *Stress en werk*, Nationaal Onderzoeksinstituut voor de Arbeidsomstandigheden (NOVA), Brussel, 1994.

(50) Het BELSTRESS-project werd opgestart door een netwerk van wetenschappers van de Universiteit Gent en de Université Libre de Bruxelles. Aan de hand van gestandaardiseerde vragenlijsten wordt bij mannelijke en vrouwelijke werknemers tussen 35 en 59 jaar nagegaan of er een verband bestaat tussen jobstress en hartziekten en jobstress en werkverzuim.

(51) EUROPESE COMMISSIE, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail: Piment de la vie ... ou coup fatal?*, Algemene Directie Werkgelegenheid en Sociale Zaken, 1999.

(52) Ibid.

(53) Model van Cooper en Marshall, 1986. C. J. MACKAY en C. L. COOPER, *Occupational stress and health: some current issues*, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper & Robertson Ed, John Wiley and Sons Ltd., 1987.

In België bedraagt de kostprijs van het absentisme wegens stress – zonder rekening te houden met het gewaarborgd loon – tussen 11 en 13 miljard BEF per jaar (49). De Belstress-studie (50) bij 12.708 deelnemers bevestigt de hypothese dat er een verband bestaat tussen stress op het werk en ziekteverzuim.

Aan de basis van stress ligt een discrepantie tussen mens en werk, rolconflicten binnen en buiten het werk en het feit dat de werknemer niet over een normale graad van controle over het werk en zijn leven beschikt.

Stress op het werk kan te wijten zijn aan verscheidene factoren (51), zoals bijvoorbeeld:

- te hoge of onvoldoende werklast;
- onvoldoende tijd om het werk tot volle tevredenheid van zichzelf of de anderen te voltooien;
- geen beschrijving van de precieze post of commando;
- geen erkenning, geen beloning voor een geslaagde taak;
- geen mogelijkheid tot uiting van klachten;
- talloze verantwoordelijkheden, maar weinig gezag of beslissingsmacht;
- meerderen, collega's of ondergeschikten die weinig medewerking verlenen of slechts geringe ondersteuning bieden;
- geen controle, geen voldoening over het eindresultaat van het geleverd werk;
- werkonzekerheid, geen permanente post;
- blootstelling aan vooroordelen betreffende leeftijd, geslacht, ras, afkomst of geloofsovertuiging;
- risicovolle of onaangename werkomstandigheden;
- geen mogelijkheid tot vruchtbare ontplooiing van de persoonlijke vaardigheden of talenten;
- bestaan van een risico op fouten met mogelijks ernstige tot rampzalige gevolgen;
- elke samenloop van voornoemde factoren.

De voornoemde arbeidsomstandigheden geven vanzelfsprekend niet alle aanleiding tot stress of stressgebonden gezondheidsproblemen bij de werknemers en evenmin zijn alle werkgerelateerde gezondheidsproblemen terug te voeren tot stress. Wel is het waarschijnlijk zo dat de lijst van de gezondheidsproblemen door werkstress veel langer is dan die van de gezondheidsklachten die vermeld staan in de enquêtes bij de werknemers (52).

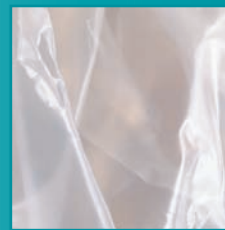
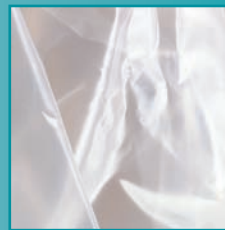
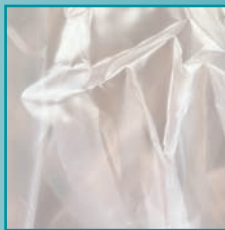
2.4.2 Rangschikking van de stressfactoren

De stressgeladen arbeidsomstandigheden kunnen op verschillende manieren worden gecatalogiseerd.

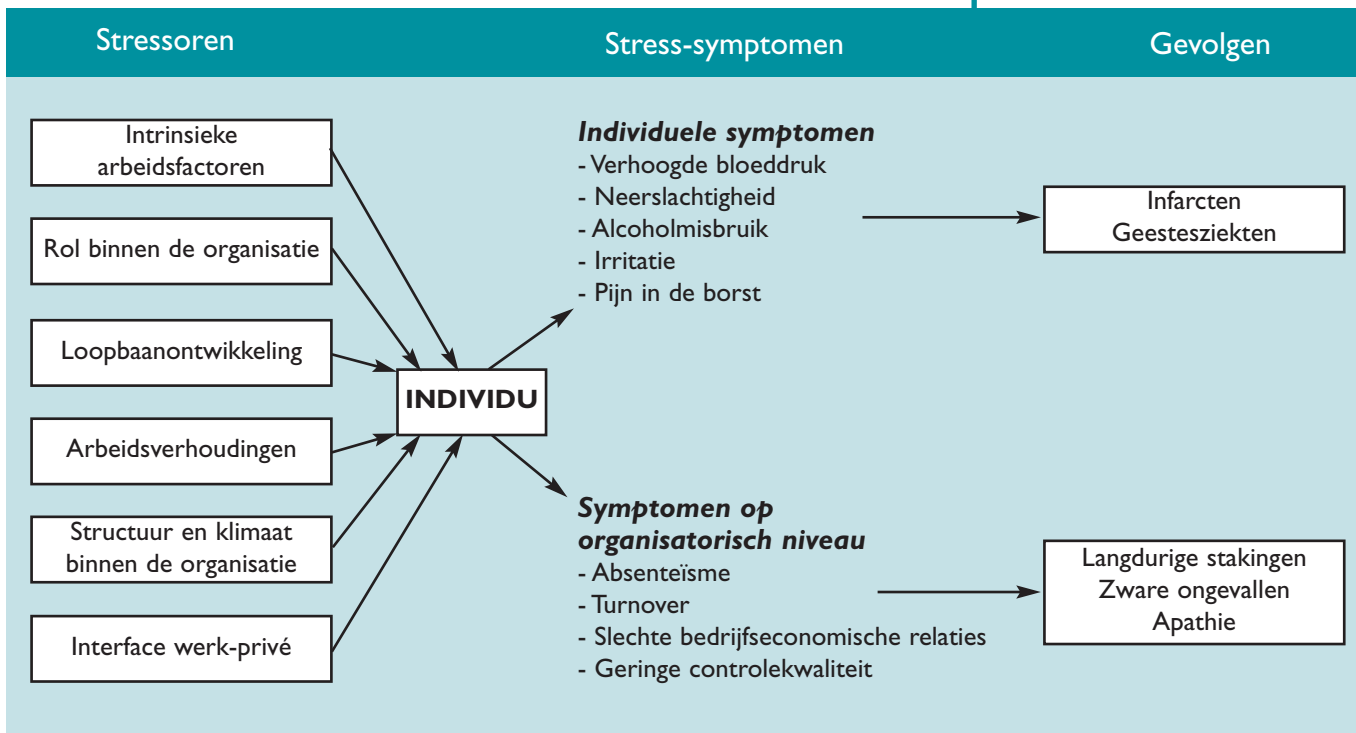
A. Model van Cooper en Marshall

Voor de evaluatie van de stressfactoren (waarop de preventiewerking zich immers concentreert) kunnen we het model van Cooper en Marshall (53) hanteren. Dit model onderscheidt zes hoofdcategorieën van stressoren.

Die stressoren werken in op het individu en hebben een weerslag op het persoonlijk en organisatorisch niveau.



Model Cooper en Marshall



Intrinsieke arbeidsfactoren

- Slechte arbeidsomstandigheden (slecht ingerichte werkpost, materiaal van slechte kwaliteit, onvoorspelbare werktijden, rigide planning)
- Wisselend werk
- Werkoverlast (te veel of te complex werk)
- Onvoldoende werk (54)
- Fysieke risico's (kunnen een stressbron zijn, zelfs indien de werknemers zich voldoende toegerust weten)
- Vervreemding tussen het individu en zijn omgeving en de voldoening op het werk

Rol binnen de organisatie

Onduidelijke of tegenstrijdige rollen, een gebrek aan welomlijnde voorschriften en gedragslijnen voor de uitvoering van het werk of verantwoordelijkheden zijn stressbronnen.

Loopbaanontwikkeling

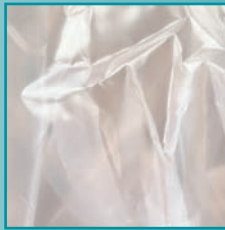
Het gebrek aan loopbaanperspectieven, de werkonzekerheid, de weerslag van de over- of onderpromotie, een laag loon zijn eveneens potentiële stressoren.

Arbeidsverhoudingen

Steun vanwege collega's (op sociaal en technisch vlak) kan een stressbuffer zijn omdat hij de spanningen op het werk verlicht (belang van interactie met collega's onder het werk, tijdens de pauzes en na het werk). Negatieve arbeidsverhoudingen (conflictrelaties, gebrekkige communicatie met de hiërarchie) kunnen daarentegen leiden tot stress.

(54) Onvoldoende werk met een monotoon, routineus karakter is een stressbron volgens Wallace, Levens en Singer (1988).





Structuur en klimaat binnen de organisatie

Binnen die context kunnen veel stressoren optreden: geen raadpleging van de werknemers, onvoldoende inspraak bij beslissingen, ontoereikende arbeidscontrole, gebrek aan autonomie.

Interface werk-privé

Het gezin kan zowel een stressbuffer (wanneer de verwachte steun aanwezig is) als een stressbron zijn. Spanningen ontstaan wanneer werk en privé moeilijk te verzoenen zijn. Conflicten hangen vaak samen met financiële besommingen en de tijd die op het werk wordt doorgebracht. Die spanningen zijn zeer aanwezig wanneer beide partners werken.

B. Fysieke, psychosociale en sociaal-economische stressfactoren

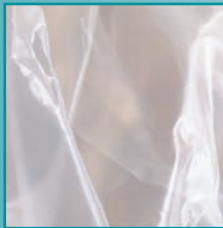
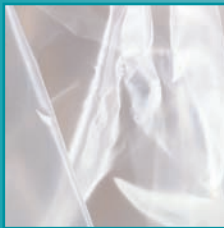
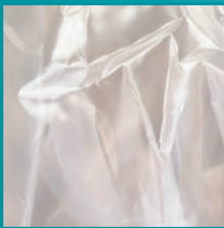
Een andere studie, afkomstig van Sharit en Salvendy (55) hanteert een rangschikking die ietwat verschilt van de voormelde studies. De auteurs in kwestie zien drie soorten stressfactoren: fysieke, psychosociale en sociaal-economische.

Fysieke factoren	Fysieke factoren spelen een secundaire rol als stressor. Die factoren zijn van tweeeërlei aard: fysieke belasting (optillen van zware lasten, langdurige handhaving van een houding of last) en fysieke arbeidsfeer (lawaaï, temperatuur, verlichting, stof, trillingen). De eerste factoren leiden tot een spiervermoeidheid die evenwel niet gelijkstaat met stress. Er is wel sprake van een gestresseerde lichaamshouding indien de arbeidsorganisatie niet toelaat dat het individu kan recupereren. De fysieke arbeidsfeer wordt veeleer als ondermijnend beschouwd omdat ze het organisme onder permanente spanning plaatst.
Psychosociale Factoren	De stimuli vanwege de sociale omgeving (of zoals gepercipieerd door het individu) en de anticipatie vanwege het individu op de komende life-events zullen inwerken op zijn psyche. Psychosociale factoren zijn onder andere: de mentale druk (die toeneemt met de technologische vooruitgang), de persoonlijkheid (levensgeschiedenis, angstgevoeligheid, frustratiedrempel, vorige stresservaringen), interpersoonlijke relaties (een wezenlijke factor die zorgt voor arbeidsvoldoening of daarentegen voor potentiële stress net als de afwezigheid van de keuze van collega's) en de organisatie. Beroepen die gekenmerkt worden door blootstelling aan leed, ziekten of ongevallen (bijvoorbeeld politiemensen, eerstehulpverleners, geneesheren) of die een fysiek risico voor het personeel zelf inhouden (duikers, vissers) of die een risico tot geweld inhouden (bewakingspersoneel, geldkoeriers), leggen soms een zware emotionele druk op de werknemers en zijn een bron van stress. (56).
Sociaal-economische factoren	Zij houden verband met werkonzekerheid, de opkomst van nieuwe technologieën, personeelsinkrimpingen, loon naar rendement en het behoren tot een socio-professionele beroeps categorie.

De tabel kan vervolledigd worden met een vierde factor: de managementfactor. Vaak onderstrepen werkgevers immers het belang van bepaalde aspecten van de arbeidsorganisatie en de arbeidsinhoud voor de productie: precieze bedrijfswaarden en –doelstellingen, een goede communicatie, een welomlijnde rol, welbepaalde prioriteiten, duidelijke

(55) Sharit en Salvendy, 1982.

(56) EUROPESE COMMISSIE, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail: Piment de la vie ... ou coup fatal?*, Algemene Directie Werkgelegenheid en Sociale Zaken, 1999.



lijke verhoudingen met de meerderen, een veilige omgeving,... Het is van even groot belang dat men zich niet onverzettelijk opstelt in kwesties zoals de vastgestelde bepalingen inzake raadpleging en inspraak van de werknemers betreffende de besluitvorming, maatregelen ter preventie van conflicten of pesterijen, de inrichting van de arbeidsposten en het beheer van de werklust, het werkritme en de werktijden (57).

Tot slot leidt de maximale flexibiliteit die ondernemingen vereisen in het licht van een evoluerende maatschappij tot spanningen en stress bij de werknemer (58).

C. Synthèse van de studies rond stressfactoren

Hierna volgt een synthese van de studies rond stressfactoren (59). De auteurs vermelden enerzijds de aanwezigheid van stressfactoren naargelang van de aard en omgeving van de activiteit en anderzijds het bestaan van temperende variabelen.

▲ Stressfactoren

Aard van de activiteit

- Taakcomplexiteit: zowel een veeleisende complexe taak als een monotone taak kunnen stresserend zijn.
- Taakautonomie: de autonomie hangt samen met de verantwoordelijkheid van het individu ten opzichte van zijn taak (er is geen lineaire relatie tussen autonomie en stress). Taken die verantwoordelijkheid over mensenlevens inhouden, zijn belangrijke stressbronnen. Men moet over een zekere autonomie kunnen beschikken, mits deze afgebakend is.
- Taakrol: stress kan veroorzaakt worden door een overdreven grote of geringe werklust, het onvoorspelbare of “oncontroleerbare” taak karakter, een rolconflict (wanneer het individu geconfronteerd wordt met tegenstrijdige verwachtingen en plich-

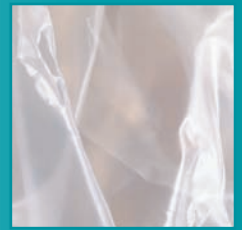
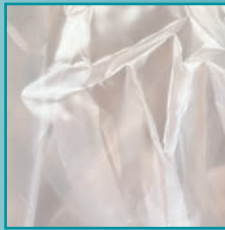
(57) Ibid.

(58) Perilleux, 1993, en De Keyser, 2000.

(59) Gaussin, Karnas en Karnas, 1995. G. KARNAS, *Evaluation du stress dans une perspective ergonomique*, in *Médecine du travail et ergonomie*, 1997, 34, 2, pp.69-74.



Foto: Eric Audras



ten in verband met de uitvoering), werkritme (bijvoorbeeld snel werkritme waarbij tegelijkertijd een grote oplettendheid is vereist).

- Inspraak bij beslissingen: geen inspraak creëert spanningen en ontevredenheid.
- Risico's van de activiteit.

Werkomgeving

- Fysieke context: fysieke last van de activiteit (lawaai, hitte, vervuiling, trillingen, enz.), uurrooster en nachtarbeid (verstoring van dag- en nachtritme met nefaste gevolgen voor het gezinsleven en sociale leven), ongewenste of overdreven overuren en bevolkingsdichtheid.
- Organisatiestructuur: is de onderbouw van de relaties, machtsverhoudingen en communicatie. De discrepantie tussen deze structuur en de behoeften en verwachtingen van het individu kan een stressfactor zijn.
- Carrière mogelijkheden en beleid: uitzichtloze toekomst en ambivalent beleid.
- Beloningssysteem: loon naar werken is motiverend, maar brengt ook aanzienlijke stress mee. Geen erkenning van de verrichte arbeid leidt tot frustratie en verveling.
- Interpersoonlijke arbeidsverhoudingen: zowel een stressbron als steun voor het individu.

▲ Temperende variabelen

Bepaalde variabelen spelen een rol als buffer tussen voornoemde stressfactoren en de stressreactie vanwege het individu. Die temperende variabelen hangen samen met de sociaal-culturele en persoonsgebonden factoren.

Sociaal-culturele en persoonsgebonden factoren

- Privé-leven: kan de stressgeladen arbeid verlichten of verergeren.
- Persoonlijkheidskenmerken: zelfstandigheid, flexibiliteit, zelfbeheersing, neiging tot extravertie en een persoonlijkheid van type B zijn factoren die een gezonde stressbeheersing bevorderen.
- Waarden en behoeften van het individu: hoe hoger de verwachtingen van het subject, hoe meer risico op ontgoocheling en navenante frustratie.
- Capaciteiten, ervaringen en kennis: de opleiding kan iemand in staat stellen om anxiogene situaties te beheersen.
- Fysieke conditie en algemene gezondheidstoestand: een behoorlijk stressmanagement berust ook op een goede fysieke conditie (voeding, leefritme, sport,...).
- Professionele, familiale en sociale steun.
- Bedrijfscultuur: de cultuur beïnvloedt de subjectieve perceptie van de activiteit en kan verandering brengen in de werkverplichtingen.

2.5 Factoren die stress kunnen verzachten

Bepaalde factoren kunnen een "bescherming" vormen en aldus de gevolgen van stress verzachten. Een van die factoren is de sociale steun (op het werk en in het privé-leven), die kan functioneren als buffer tegen stresssituaties en de stressverschijnselen tegengaan (60). Karasek voegt daaraan twee andere factoren toe: volgens hem kan een werknemer die daarnaast te maken krijgt met een gevarieerd en overzichtelijk takenpakket en die opleidingsmogelijkheden en loopbaanperspectieven heeft, zeer veeleisende taken voor zijn rekening nemen zonder aan stress onderhevig te zijn. In dit verband is het ook van belang dat men 'nee' moet kunnen zeggen, met andere woorden dat men zelf de druk van buitenaf in bepaalde mate afhoudt. De copingstrategie van het subject kan eveneens de negatieve gevolgen van stress afremmen (61).

(60) Seghers, 1996.

(61) Ibid.



2.6 Kostprijs van stress voor de onderneming

In sommige ondernemingen houdt de directie die zich bewust is van haar sociale rol en haar belangen, zich actief bezig met de gezondheid en het welzijn van haar werknemers. Ze kan de werknemer passende fysieke en morele steun bieden. Daarnaast kan ze psychologische en administratieve hulpmiddelen voorzien die spanningen moeten vermijden.

Het Nationaal Onderzoeksinstituut voor Arbeidsomstandigheden (NOVA) verrichte in 1993 een studie over de kostprijs van stress (62). Volgens deze studie is één werknemer op drie het slachtoffer van werkstress en is stress ook schadelijk en duur voor de werknemer, diens gezin, de werkgever, de onderneming of de globale samenleving. In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de weerslag van stress op de organisatie en de onderneming.

Op ondernemingsniveau kan een stressgeladen werkomgeving aanleiding geven tot directe acties zoals stakingen en betogingen. Stress kan op passieve wijze tot uiting komen via demotivatie, verminderde arbeidscapaciteit en arbeidskwaliteit. Als individuen te kampen hebben met werkoverlast, zullen ze zich vaak concentreren op de hoofdtak en geen verdere aandacht besteden aan de taken die hen bijkomstig toeschijnen. Ervaren werknemers die te maken hebben met overdreven eisen gaan niet zelden hun werkwijze veranderen (en deze bijvoorbeeld vereenvoudigen) om de werkoverlast te verminderen en aldus de stress te verlichten.

Ondernemingen kunnen ook geconfronteerd worden met absentisme en personeelsverloop. Dergelijke fenomenen houden immers verband met de ontevredenheid op het werk.

Volgens Shephard (63) zou de terugdringing van het absentisme en de personeelswissels een loonbesparing van 0,35% opleveren. Een vermindering van het aantal ontslagnemingen en het aantal aanwervingen van nog op te leiden werknemers zou goed zijn voor een loonbesparing van 2,2% (per werknemer op jaarbasis). De ondernemingen die begaan zijn met het welzijn van hun werknemers bekomen een vermindering van 0.5 tot 5 dagen afwezigheid per werknemer op jaarbasis. Het is evident dat de werkomgeving en het managementbeleid aanleiding kunnen zijn tot sterk verschillende attitudes tegenover het absentisme.

Ingvar en Sandberg (64) beschrijven daarnaast hoe een onderneming of organisatie als ook de werknemers blij kunnen geven van een minimale, optimale of maximale graad van motivatie. Bij een minimale graad zijn de onderneming in haar geheel en het individu te weinig gestimuleerd en geven ze blij van verveling. Hun rendement, efficiëntie en productiviteit zijn gering. Bij een optimale graad is de motivatie groot, men staat open voor innoverende initiatieven en vertoont een flexibele attitude. Dat is met name het geval indien de arbeidsverhoudingen tussen onderneming en werknemers gekenmerkt zijn door een wederzijds vertrouwen.

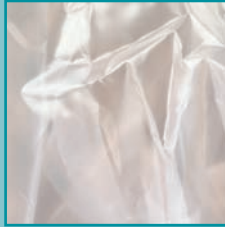
De “overdosis aan stimuli” (te veel werk en informatie,...) van ondernemingen en werknemers leidt tot een verminderde creativiteit, onvermogen tot het nemen van doelmatige beslissingen, verwarring en inzinking. Deze situatie kan rechtstreeks of onrechtstreeks een hoge tol eisen, niet alleen voor mens en maatschappij, maar ook voor de onderneming of organisatie.

Doel van alle organisaties en ondernemingen is de vervaardiging van producten of de levering van diensten. Hun verdere bestaan hangt af van hun vermogen om op efficiën-

(62) C. VIATOUR, *La flexibilité au travail et ses conséquences en terme de stress professionnel*, Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Luik, 2001.

(63) Ibid.

(64) EUROPESE COMMISSIE, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail: Piment de la vie ... ou coup fatal?*, Algemene Directie Werkgelegenheid en Sociale Zaken, 1999.



te en doelmatige wijze hun doelstellingen te halen. Daartoe beschikken ze over verschillende middelen, waarvan het sociale en intellectuele kapitaal van hun werknemers het belangrijkste is (65). Werkgevers en werknemers zetten zich in voor een gemeenschappelijke zaak binnen een complexe wisselwerking (“maatschappelijk contract”). De werknemers verwachten een beloning en voordelen als tegenprestatie voor hun inbreng in de productie van de onderneming; ze verwachten ook gezonde arbeidsplaatsen en toekomstperspectieven inzake promotie en loopbaanontwikkeling. De gezondheid van de mens is een voorwaarde voor een gezonde onderneming, en een gezonde onderneming bevordert de menselijke gezondheid via de tegemoetkoming aan de behoeften en mogelijkheden inzake vooruitgang en evolutie (66).

Gezonde ondernemingen passen zelfonderzoek en zelfinnovatie toe met betrekking tot de mensen, structuur, technologie en taken, waarbij de verschillende actoren op elkaar moeten zijn afgestemd, zoniet kan dat een negatieve weerslag hebben op belangrijke resultaten voor zowel werkgever als werknemer.

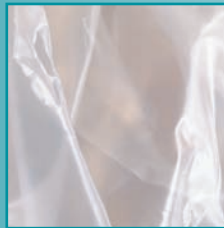
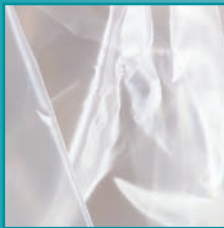
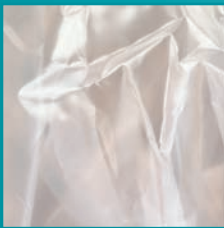
De directe kostprijs omvat de participatie en verbondenheid. Indien een werknemer zich niet verbonden voelt met de onderneming of haar verlaat, betaalt zij de kostprijs van het onuitgevoerde werk (bijvoorbeeld absentisme, gebrek aan stiptheid, stakingen, werkonderbrekingen, gebrekkige rotatie). De indirecte kostprijs omvat de volgende factoren en hun gevolgen: verlies van vitaliteit, reactiviteit en recuperatievermogen, laag moreel en geringe motivatie en sterke ontevredenheid, communicatiestoornis, slechte

(65) Ibid.

(66) Ibid.



Foto: Eric Audras



beslissingen met verslechterd oordeel, verslechterende arbeidsverhoudingen (wantrouwen, gebrek aan respect, vijandigheid), (verbale en fysieke) agressie en geweld en “substitutiekosten” veroorzaakt door immobiele werknemers die geen voordeel halen uit de kansen die zich voordoen omdat ze al hun energie steken om eruit te geraken (67).

Paradoxaal genoeg kan het presenteïsme (de pendant van het absenteïsme) aanleiding geven tot problemen voor de ondernemingen en de werknemers. De werknemer die blijk geeft van presenteïsme vertoont vier kenmerken:

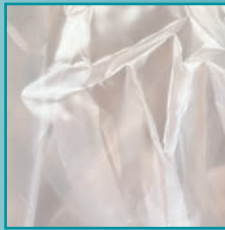
- Onzekerheid over zijn baan.
- De behoefte om aan te tonen dat hij zich ten volle inzet voor de onderneming, zelfs ten koste van zijn sociaal leven, gezinsleven of privé-leven, door buitensporig veel arbeidsuren te presteren, 's nachts of tijdens het weekend te werken, ...
- De behoefte om aanwezig te zijn op alle belangrijke vergaderingen, zelfs indien zijn aanwezigheid niet vereist is.
- De behoefte om hem vroeg te zien aankomen en laat te zien te vertrekken.

In dat geval kunnen “zieke” personen zich verplicht voelen om te gaan werken. Het presenteïsme kan een concrete neerslag vinden in suboptimale resultaten, de weigering om het organisme te laten recupereren, de blootstelling van collega's aan een dysfunctioneel gedragspatroon en de verhoging van het risico op arbeidsongeschiktheid. Dat alles kan bijdragen tot een ondermaatse arbeidskwaliteit en -kwantiteit, klachten en ongevallen die een hogere kostprijs qua verzorging en de uitbetaling van uitkeringen meebrengen.

De kostprijs voor de onderneming kan samengevat worden in een aantal belangrijke punten:

- Mindere voldoening op arbeidsvlak, mindere dynamiek van de organisatie en aldus van productie en rendement, hetgeen een directe weerslag heeft op de bedrijfsresultaten.
- Spanningen en conflicten tussen collega's en op alle niveaus, verslechterde werksfeer alsook dure controlestructuren.
- Financieel verlies (bijdragen voor ongevallenverzekering, verlies wegens werkonderbrekingen, allerlei materiële schade als gevolg van bijvoorbeeld arbeidsongevallen, ...).
- Absenteïsme, personeelsverloop, ontslagneming, stakingen, ...
- Presenteïsme.

(67) Ibid.



3. Verklarende modellen voor het ontstaan van werkstress

Een enkel model kan niet alle verklarende factoren voor stress omvatten. Dit hoofdstuk geeft aldus een beknopt overzicht van verschillende theoretische modellen: het model van MacKay en Cooper (68), het model inzake arbeidsanalyse van Karnas (69) en het Interpretatiemodel van Compernelle (70). Verder wordt aandacht besteed aan het "Job Strain model", het NOVA-model (71) en het model van Lazarus en Folkman (72).

3.1 Interactieve benadering van MacKay en Cooper

Onderstaand model van MacKay en Cooper gaat uit van het evenwichtsconcept tussen de eisen en de mogelijkheden. Het onderscheidt de innerlijke eisen (ambitie, striktheid,...), de innerlijke mogelijkheden (fysieke capaciteit, vaardigheid, ervaring,...), de externe eisen (productie, kwaliteit,...) en de externe mogelijkheden (machines, gereedschap, bijstand,...).



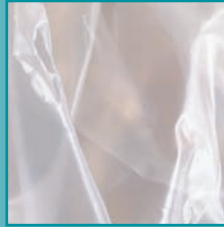
(68) C. J. MACKAY en C. L. COOPER, *Occupational stress and health: some current issues*, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper & Robertson Ed, John Wiley and Sons Ltd., 1987.

(69) G. KARNAS, *Evaluation du stress dans une perspective ergonomique*, in *Médecine du travail et ergonomie*, 1997, 34, 2, pp.69-74.

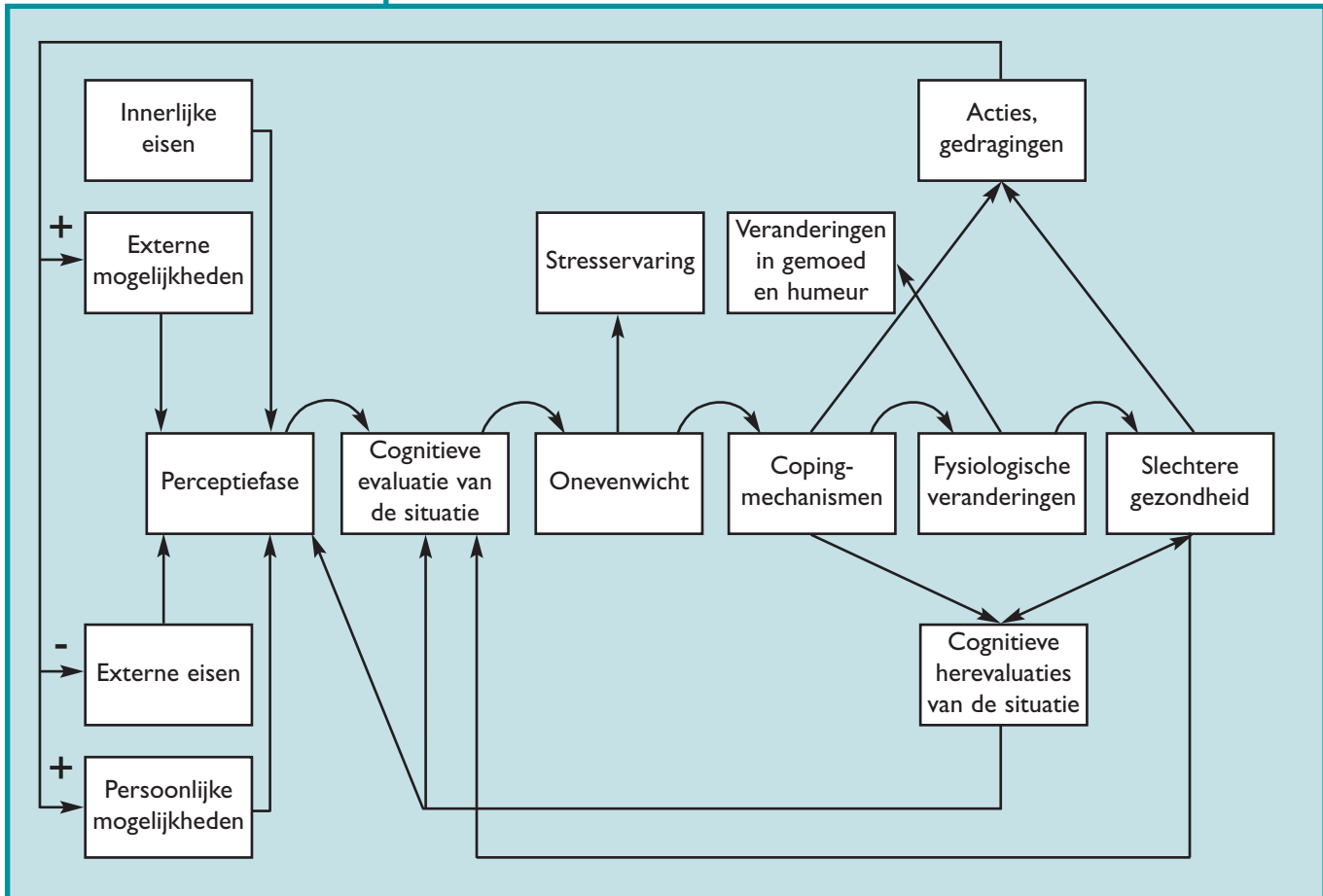
(70) Interpretatiemodel van Compernelle, 1992. T. COMPERNOLLE, *Individueel stressmanagement*, in S. MOORS (ed.), *Stress en werk*, Nationaal Onderzoeksinstituut voor de Arbeidsomstandigheden (NOVA), Brussel, 1994. T. COMPERNOLLE, *De cruciale rol van het management in de strijd tegen stress*, Colloquium van 12 februari 2001, *De strijd tegen stress: van diagnose tot collectieve interventie*, Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid met de steun van het Europees Sociaal Fonds, 2001.

(71) S. MOORS, *Organisatie en stress : oorsprong en aanpak*, in S. MOORS (ed.), *Stress en werk*, Nationaal Onderzoeksinstituut voor de Arbeidsomstandigheden (NOVA), Brussel, 1994.

(72) Model van Lazarus en Folkman, 1984. R. S. LAZARUS, *The stress and coping paradigm*, in C. EISDORFER, D. COHEN, A. KLEINEMAN en P. MAXIM (eds.), *Models for clinical psychopathology*, MTP Press Limited, International Medical Publishers, 1981.



Interactiemodel van de arbeidsgerelateerde stress van MacKay en Cooper (73)



De cognitieve evaluatie van de situatie resulteert in een gevoel van onevenwicht, stress en de copingstrategie. Dat copingmechanisme bepaalt de acties en gedragingen die de in omgekeerde zin gaan inwerken op mogelijkheden en eisen. Het bepaalt eveneens de psychologische effecten en beïnvloedt met terugwerkende kracht de perceptie en de cognitieve evaluatie van de situatie.

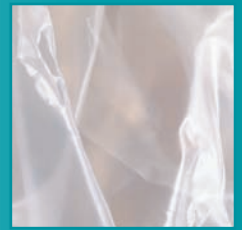
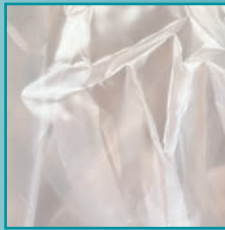
Dit model is een van de eerste dynamische modellen dat aantoont op welke wijze de mogelijkheden, eisen, stress, het gedrag en de gezondheid in de tijd op elkaar kunnen inwerken. Het model blijkt evenwel uit te gaan van een ietwat strikte definitie van stress die volgens het schema afhankelijk zou zijn van een onevenwicht qua mogelijkheidvaardigheid en los zou staan van de copingstrategieën.

Voor een goed begrip van dit model moeten de volgende factoren in ogenschouw worden genomen (74):

- De discrepantie tussen de eisen van de werkomgeving en de capaciteiten van het individu (vaardigheden, mogelijkheden) om die eisen te beantwoorden. De perceptie van die discrepantie speelt een belangrijke rol bij het ontstaan van stress bij het subject.
- Het onevenwicht tussen de stressoren afkomstig van het individu (innerlijke eisen) en de mogelijkheden die de werkomgeving biedt voor het individu.

(73) C. J. MACKAY en C. L. COOPER, *Occupational stress and health: some current issues*, in *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Cooper & Robertson Ed, John Wiley and Sons Ltd., 1987.

(74) V. DE KEYSER en I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, in *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.



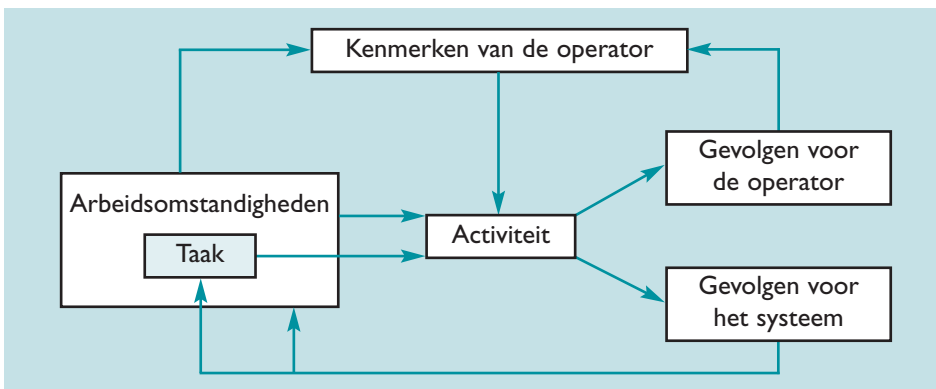
- Het evaluatieproces dat beide paren (innerlijke en externe aspecten) combineert. Aan de hand van dit proces kan worden nagegaan of er al dan niet een onevenwicht bestaat en kan worden uitgemaakt of er een probleem bestaat en of er een probleem op langere termijn kan ontstaan.
- Het resultaat is coping waarin fysiologische, gedragsmatige en cognitieve aspecten vervat zijn.
- De snelheid waarmee er verandering optreedt in de verschillende aspecten (in seconden of in jaren) beïnvloedt de manier waarop het individu reageert.
- De feed-back, een belangrijk mechanisme dat gevolgen heeft vanuit methodologisch standpunt.

3.2 Model van Karnas

Onderstaand model is geen model voor stressontwikkeling in strikte zin, maar wel een arbeidsanalysemodel.

Karnas onderstreept met name het belang van de wisselwerking “taak-activiteit” en “voorwaarden-gevolgen”, niet alleen via directe causale verbanden, maar ook via het spel van terugwerkende krachten omdat in werkelijkheid de gevolgen ook inwerken op de oorzaken.

Arbeidsanalysemodel van Karnas (75)

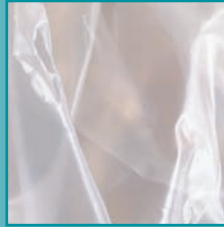


Aldus bepalen de kenmerken van de taak (opgelegde taak), van de arbeidsomstandigheden en van de operator op een welbepaald tijdstip de activiteit (daadwerkelijke arbeid). Dit heeft bijzondere gevolgen voor zowel de operator als het systeem.

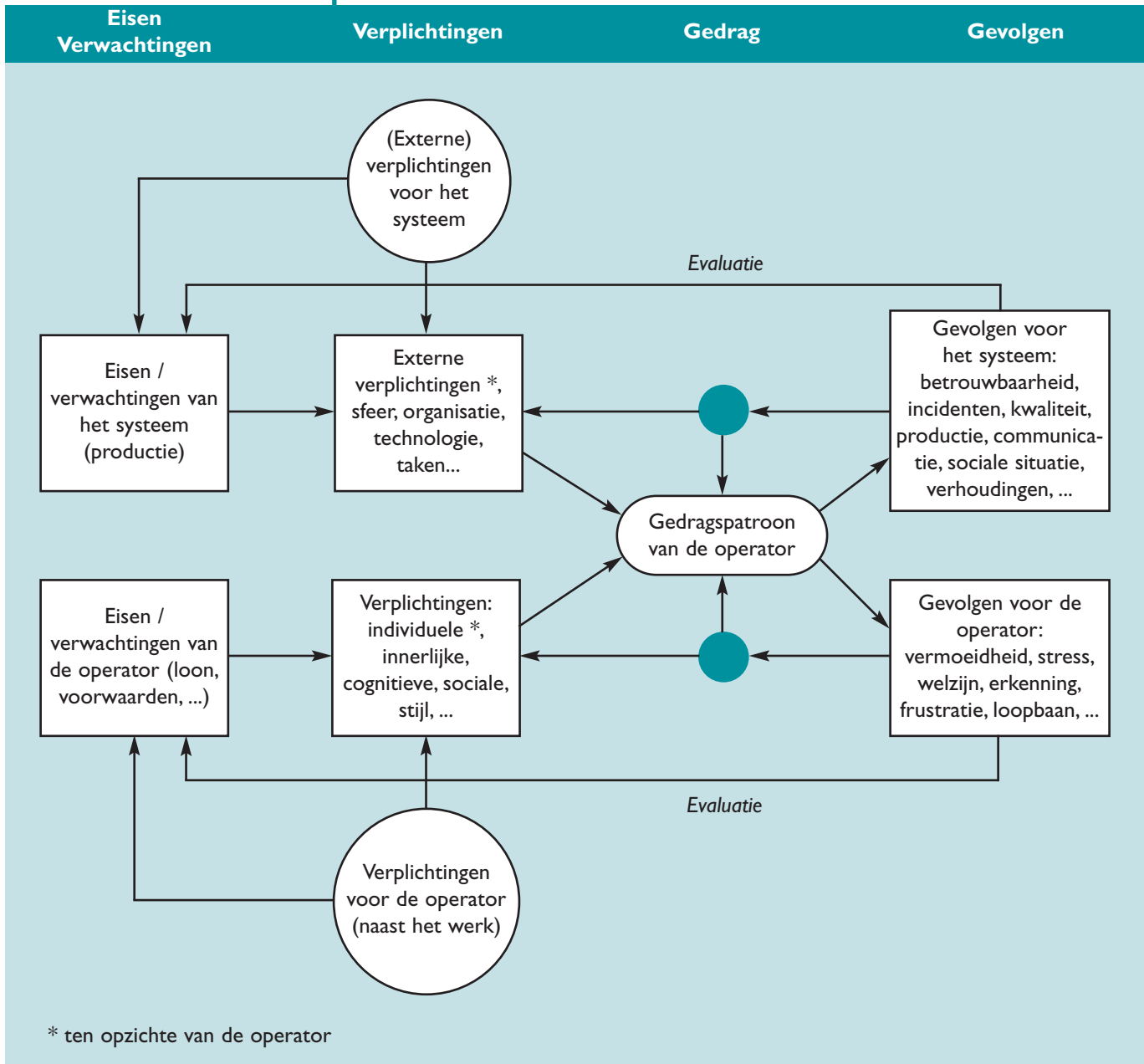
Die gevolgen voor het systeem hebben een directe weerslag op de taak en op de arbeidsomstandigheden, die op hun beurt een weerslag hebben op de taak; dit samenspel bepaalt op zijn beurt de activiteit.

Dit model blijkt latere ontwikkelingen te hebben ondergaan die in onderstaande figuur zijn weergegeven. Het maakt een onderscheid tussen de relatie eisen / verwachtingen van het systeem dat de verplichtingen van de arbeidsomgeving bepaalt (externe verplichtingen) en de relatie eisen / verwachtingen van het subject dat de sociale, cognitieve, individuele en innerlijke verplichtingen bepaalt. In die zin is het verwant aan het model van MacKay en Cooper omdat het eveneens gebruikmaakt van de noties van externe verplichtingen die verband houden met het systeem en met de leefomstandigheden naast het werk.

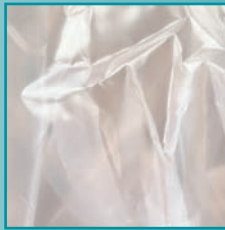
(75) G. KARNAS, *Evaluation du stress dans une perspective ergonomique*, in *Médecine du travail et ergonomie*, 1997, 34, 2, pp.69-74.



Arbeidsanalysemodel volgens Karnas (76)



(76) Ibid.

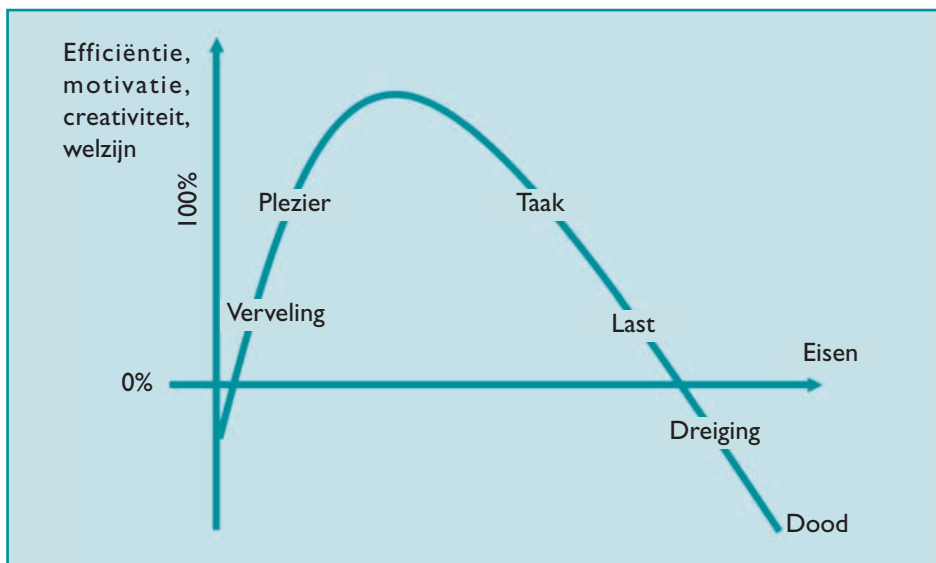


3.3 Model van Compernelle

Het Model van Compernelle is geen theoretisch model maar veeleer een interpretatiemodel.

Onderstaand schema geeft het rendement van het individu (Y-as) in functie van het stressniveau (X-as).

Variatie van het weerstandsniveau van het subject dat is blootgesteld aan een stressor (77)



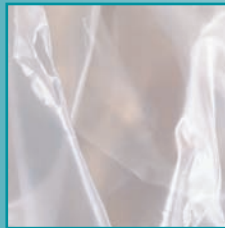
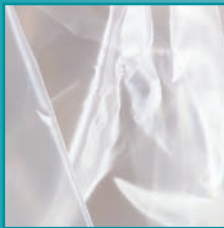
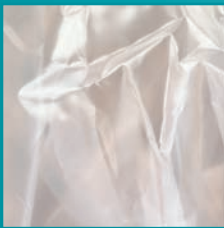
Volgens Compernelle stoelt een optimaal stressmanagement binnen de onderneming op een individueel facet (vorming inzake stressmanagement) en een bedrijfsorganisatorisch facet (opsporing van stressbronnen en steungerichte aanpak).

Preventief stressmanagement behelst heel wat meer dan een aantal technieken die mensen kunnen aanwenden om hun stresssituatie tegen te gaan. Het gaat om een filosofie waarvan de integrale organisatie moet doordrongen zijn en die uitgaat van de premisse dat individu en organisatie samen verantwoordelijk moeten zijn voor de bevordering van de gezondheid en de preventie van negatieve stress.

Volgens Compernelle is het niet de bedoeling alle stress te voorkomen, maar wel een optimaal stressniveau te bepalen dat zorgt voor meer creativiteit en motivatie en dat mensen ertoe aanzet nieuwe oplossingen te zoeken voor oude problemen, een stressniveau dat groei- en ontwikkelingsbevorderend werkt.

Het begrip “positieve stress” lijkt hierbij evenwel ‘stress’ (gevoel van controleverlies, gebrek aan innerlijke en/of externe mogelijkheden, geringe copingmechanismen, ...) en ‘motivatie’ (het individu beschikt over de energie, de mogelijkheden en is voldoende meester over de situatie om de uitdaging het hoofd te bieden, ...) door elkaar te halen.

(77) Interpretatiemodel van Compernelle, 1992. T. COMPERNOLLE, *Individueel stressmanagement*, in S. MOORS (ed.), *Stress en werk*, Nationaal Onderzoeksinstituut voor de Arbeidsomstandigheden (NOVA), Brussel, 1994. T. COMPERNOLLE, *De cruciale rol van het management in de strijd tegen stress*, Colloquium van 12 februari 2001, *De strijd tegen stress: van diagnose tot collectieve interventie*, Federaal Ministerie van Tewerkstelling en Arbeid met de steun van het Europees Sociaal Fonds, 2001.

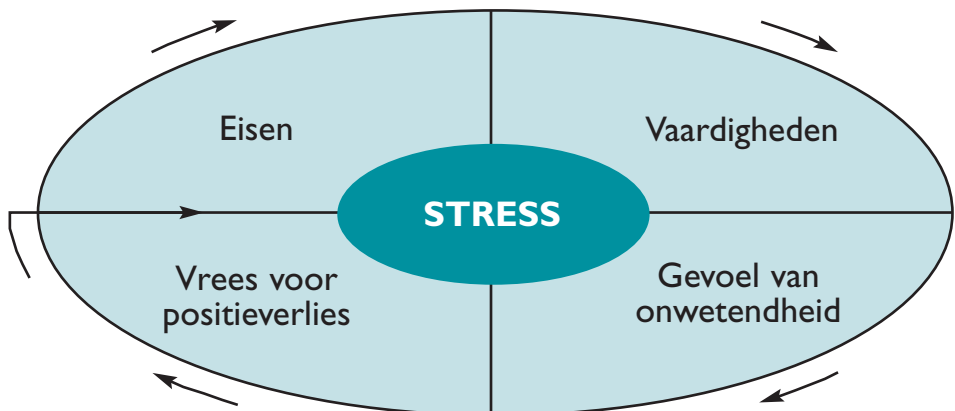


3.4 NOVA-model

Volgens onderstaand model ontstaan angstgevoelens en stress wanneer een subject het gevoel heeft dat het niet langer opgewassen is tegen zijn taak en haar aanvoelt als een bedreiging.

De bepalende aspecten inzake “eisen” hangen samen met het doel (product, personen, informatie,...), de middelen (machines, beslissingsmacht, hulp,...), de handelingen (complexiteit, kwaliteit, kwantiteit) en de omstandigheden (temporele, sociale, psychische, fysieke verplichtingen, ...).

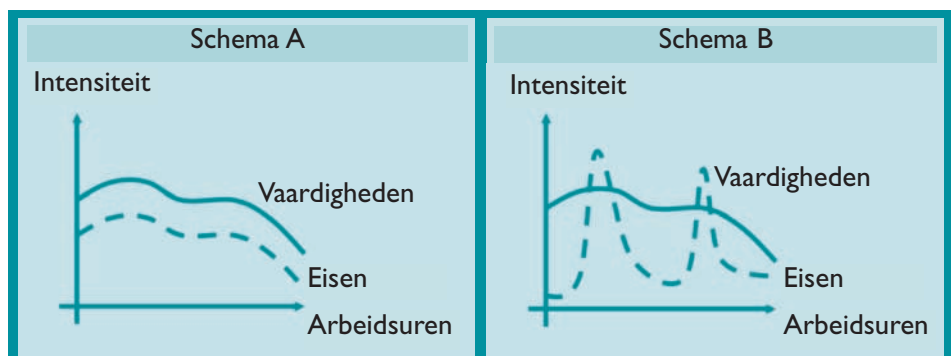
Stressmodel van het NOVA (78)



“De vaardigheden” zijn alle middelen waarover het subject beschikt om de situatie aan te pakken. Het gaat om zowel externe als innerlijke instrumenten (persoonlijke vaardigheden, ervaring, opleiding).

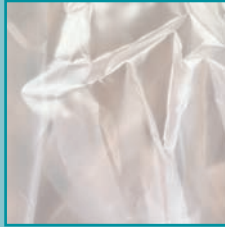
De auteur geeft de volgende schema’s ter illustratie van de temporele evoluties van de vaardigheden en eisen. In schema B variëren de eisen aanzienlijk in de loop van de tijd. Een periode met geringe eisen (met verminderde vaardigheden tot gevolg) volgt een periode met hoge eisen. Een overschrijding van de vaardigheden (zoals het geval is in schema B) geeft aanleiding tot stress.

Voorbeelden van de evolutie van de curven “eisen” en “vaardigheden” in de loop van een werkdag (79)



(78) S. MOORS, *Organisatie en stress : oorsprong en aanpak*, in S. MOORS (ed.), *Stress en werk*, Nationaal Onderzoeksinstituut voor de Arbeidsomstandigheden (NOVA), Brussel, 1994. In het kader van de hervorming van de federale administratie werd het NOVA ondergebracht bij de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg. Het vroeger NOVA maakt als "Directie van het onderzoek over de verbetering van de arbeidsomstandigheden" deel uit van de Algemene Directie Humanisering van de Arbeid.

(79) Ibid.



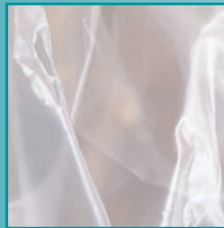
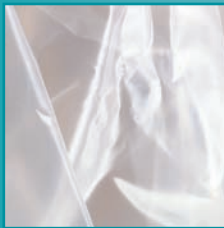
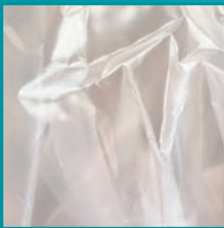
Het NOVA-model volgt a priori het klassieke schema van de arbeidsfysiologie: de druk staat in functie tot de verhouding tussen de verplichtingen en capaciteiten. Het model onderscheidt zich echter in drie aspecten.

- De evolutie in de tijd.
- De eisen werken in op de vaardigheden (tijdsdruk kan bijvoorbeeld aan de basis liggen van andere soorten arbeidsorganisatie). De situatie heeft aldus geen statisch of constant karakter, maar een dynamisch karakter. Dit idee is reeds vervat in het model van Karnas.
- Het derde en laatste aspect lijkt ons restrictief. Het model gaat immers uit van het principe dat “er slechts sprake is van stress wanneer het individu het gevoel heeft dat hij geen vat heeft op de taak en haar ervaart als een bedreiging voor zijn positie binnen de onderneming. Hij vreest voor zijn baan (...) of vreest dat hij ondermaats zal presteren in de ogen van zijn collega's of chef”. Deze notie van dreiging blijkt niet aanwezig in andere modellen waar de leefkwaliteit vaker aan bod komt.

Het model omvat nog een vierde interessant aspect, dat door de auteurs echter niet wordt behandeld: de redenering dat de relatie eisen / werkcapaciteit, met eisen die sterk beneden de capaciteiten van het individu liggen ook een stressbron is... zonder dat er evenwel sprake is van dreiging.



Foto: Eric Andras

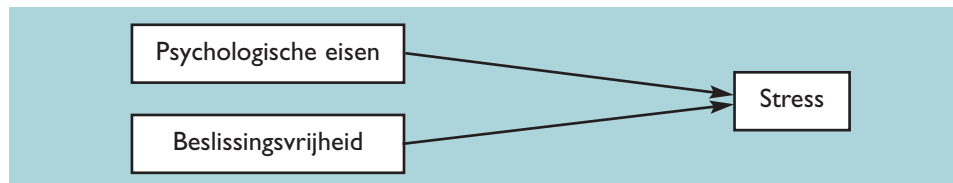


3.5 “Job Strain Model” van Karasek

Aan de hand van het model van Karasek kan de risicograad van de arbeidssituatie voor de werknemer worden bestudeerd. Dit bidirectionele model inzake stress op het werk steunt op twee factoren:

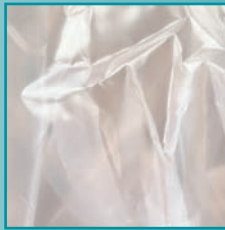
- De graad van controle die het individu heeft over het werk of de graad van beslissingsvrijheid.
Die beslissingsvrijheid wordt bepaald als de som van de mogelijkheid om de vaardigheden aan te wenden op het werk (mogelijkheid tot levenslang leren, ontwikkelen van nieuwe vaardigheden die het werk vereist, de variëteit van het takenpakket, repetitiviteit en creativiteit zoals vereist door het werk) en van de mogelijkheid tot het nemen van beslissingen (beslissingsvrijheid, keuze van arbeidsorganisatie, mogelijkheid om zijn mening te geven over het werk).
- De psychologische eisen voortvloeiend uit het werk of de eisen van het werk (overdreven veel werk, tegenstrijdige eisen, onvoldoende tijd voor de uitvoering van het werk, hoog werkritme en zwaar werk).

“Job Strain Model” van Karasek (80)



(80) R. KARASEK en T. THEORELL, *Healthy work – stress, productivity and reconstruction of working life*, Basic Books, New York, 1990.





Vervolgens werd een derde dimensie toegevoegd aan het model: de perceptie van de werknemer omtrent de sociale steun op het werk (81). Aanzienlijke sociale steun zou een gunstig temperend effect hebben terwijl een geringe sociale steun negatief werkt.

Er wordt hierbij geen onderscheid gemaakt tussen de sociale steun vanwege de hiërarchische meerdere en de steun vanwege collega's.

Het model van Karasek voorspelt ook het ontstaan van bepaalde persoonlijkheidskenmerken als gevolg van het gedragspatroon op het werk. Zo kan de aanpassing aan passieve werksituaties met een geringe controlevereiste leiden tot een verminderd probleemoplossend vermogen of een verminderd vermogen om uitdagingen aan te gaan, en vervolgens leiden tot depressie.

Hoge werkeisen in combinatie met een ruime beslissingsbevoegdheid en de mogelijkheid om zijn vaardigheden aan te wenden, leiden daarentegen tot de ontwikkeling van een groter actief leervermogen.

Interpretatie van het “Job Strain Model” van Karasek

De risico's voor het individu zullen des te hoger zijn als hij beschikt over een geringe graad van controle terwijl de taakeisen aanzienlijk zijn (82).

		Eisen (werklast)	
		Beperkt	Hoog
Beslissingsvrijheid (controlemogelijkheid)	Beperkt	Monotone arbeid: verveling, passief	Afmattende arbeid: spanning, overbelast
	Ruim	Gemakkelijke arbeid: eenvoudigheid, ontspannen	Veeleisende arbeid: uitdaging, veeleisend, dynamisch

Karasek definieert vier soorten arbeid naar gelang van de combinatie van beide factoren. De weerslag ervan op het welzijn van de werknemers wordt hierna beschreven:

Monotone arbeid: betreft passieve posten met een geringe werklast en beperkte controlemogelijkheden. Indien er zich een probleem voordoet, moet een werknemer voor een oplossing beroep doen op een meerdere. Deze passiviteit op het werk wordt zelden gecompenseerd door een actieve invulling van het vrijetijdsleven. Op lange termijn kunnen een verminderde motivatie en werkvoldoening alsook een toegenomen absentisme zich doen gelden.

Afmattende arbeid: betreft posten met een hoge werklast en weinig controlemogelijkheden. Deze posten brengen zeer veel stress mee.

Gemakkelijke arbeid: betreft posten met een geringe werklast en vele controlemogelijkheden.

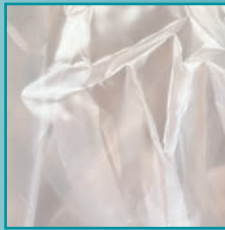
Veeleisende en dynamische arbeid: betreft zeer actieve posten met een hoge werklast, die veel spanningen meebrengen en veel controlemogelijkheden bieden. De werknemer beschikt over een ruime autonomie en neemt eigenmachtig belangrijke beslissingen. Hij kan zijn kennis en vaardigheden ontplooiën.

Karasek heeft zijn model verfijnd door de toevoeging van een 'sociale steun-as', waardoor het een driedimensionaal karakter krijgt. Indien de sociale steun aanzienlijk

(81) Ibid.

(82) Ibid.





is en gepaard gaat met veel controlemogelijkheden, dan zijn de arbeidsomstandigheden gunstig voor het individu. Talloze studies bewijzen het nut van sociale steun en geven er talrijke hoedanigheden aan: informaticasupport, hulp bij de taakvervulling in geval van werkoverlast, emotionele steun en begeleiding.

3.6 Model van Lazarus en Folkman

Lazarus en Folkman (83) hebben meermaals gewezen op de drie stressniveaus binnen een interactief perspectief, met name het fysiologisch, psychologisch en sociaal niveau. Ofschoon wij vooral aandacht hebben voor het psychosociale aspect, is een totaalbeeld van alle variabelen op elk niveau in het kader van het stressproces van groot belang.

(83) V. DE KEYSER en I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, in *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.

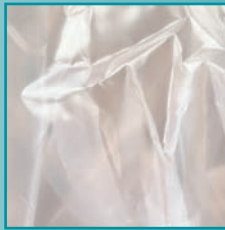
Interactiemodel op basis van de drie niveaus van Lazarus en Folkman

	Causale antecedenten	Intermediaire processen	Onmiddellijke gevolgen	Langetermijngevolgen
SOCIAAL	Sociaal netwerk Cultureel profiel Institutioneel systeem Groepsstructuren (bijv. rolpatroon)	Beschikbare sociale steun Beschikbare sociale of institutionele middelen voor verbetering	Sociale storing Antwoorden van de regering Sociaal-politieke druk Vervreemding van de groep	Sociaal falen Revolutie Sociaal-culturele veranderingen
PSYCHOLOGISCH	Persoonlijke variabelen: • waarden-inzet • overtuigingen-postulaten, cognitieve vormen van coping Situatievariabelen: • eisen situatie • nadering • timing • ambivalentie • sociale en materiële mogelijkheden	Kwetsbaarheid Evaluatie-herevaluatie Coping: • probleemgericht • emotiegericht • zoeken en aanwending sociale steun Perceptie sociale steun: • gevoelsgebonden • tastbaar • informatiegebonden	Negatieve of positieve gevoelens Hoedanigheid van de afloop van de stresserende confrontatie	Moreel Functioneren in het leven
FYSIOLOGISCH	• Genetische of constitutioneel gebonden factoren • Fysiologische gesteldheid (individueel responsstereotype) • Risicofactoren voor de gezondheid, bijv. roken	Immuunfactoren Kwetsbaarheid van de soort Tijdelijke kwetsbaarheid Gebreken	Somatische veranderingen (symptomen) Acute aandoening	• Chronische aandoening • Veranderde fysiologische werking • Levensduur • Herstel

Volgens dit model kan de respons op de stressoren worden beïnvloed door twee cognitieve processen waarin de stressreacties tot uitdrukking komen: de cognitieve evaluatie van situatie en de aanpassingsstrategieën (coping). De cognitieve evaluatie wordt beïnvloed door de doelstellingen en overtuigingen van het subject. Die doelstellingen en overtuigingen variëren niet alleen van persoon tot persoon, maar ook van tijdstip tot tijdstip bij eenzelfde persoon.



Lazarus beschouwt de cognitieve evaluatie aldus als een subjectief verschijnsel omdat eenzelfde situatie nooit op dezelfde manier door dezelfde persoon wordt beleefd op verschillende tijdstippen. De stressintensiteit zal afhangen van die evaluatie- en coping-processen. Aldus kan worden vastgesteld dat binnen dit model de omgeving noch de individuen een vaststaand gegeven zijn.



4. Evaluatiemethoden

4.1 Evaluatie

4.1.1 Evaluatie-instrumenten

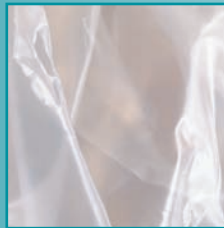
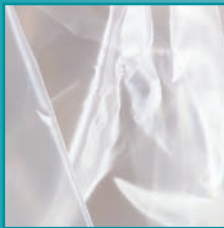
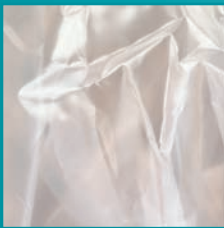
Bepaalde instrumenten zijn gericht op de psychosomatische symptomen en gevolgen, kortom op de opsporing van stressverschijnselen. Die methoden beperken zich tot de vaststelling, ze achterhalen niet de oorzaken van de stresstoestand en stellen evenmin oplossingen voor. Andere instrumenten stellen daarnaast wel mogelijke verbeteringen voor.

Er zijn twee soorten evaluatie-instrumenten: de vragenlijsten en de groepen voor de analyse van werkproblemen. Die instrumenten kunnen apart of gezamenlijk gehanteerd worden met het oog op een verfijnde diagnose.

A. Vragenlijsten

Het merendeel van de bestaande vragenlijsten zijn opgesteld in het kader van de stressbestrijding. Aan de hand van de lijsten kunnen verschillende factoren worden gemeten: de stressoren of de stress bij een persoon. De voordelen van de vragenlijsten zijn het vertrouwelijk karakter en de cijfermatige inhoud ervan, die de werkgever gewoonlijk





gebruikt voor de andere beheerdomeinen. Hij kan dus vertrouwen hebben met betrekking tot de ernst van de actie. De nadelen van de vragenlijsten zijn het limitatieve aspect ervan ten opzichte van de werkelijkheid, het feit dat bepaalde factoren voor sommigen tot meer stress leiden en voor anderen tot minder stress, en ten slotte de kostprijs ervan omdat ze een aanzienlijke tijdsinvestering kunnen inhouden.

De meest gangbare soorten vragenlijsten zijn:

▲ De individuele vragenlijsten over de arbeidsomstandigheden

Deze vragenlijsten zijn toegespitst op de persoonlijke beoordeling van de arbeidsomstandigheden door het individu. Er bestaan zowel vragenlijsten die individueel door een groep personen op zelfstandige basis worden afgehandeld als vragenlijsten die worden afgenomen tijdens een apart onderhoud. Het aantal vragen (items) van een vragenlijst kan variëren van 2 tot 255.

Die vragenlijsten geven een individuele analyse van de arbeidskenmerken, -voorwaarden, -organisatie en -verhoudingen. Ze zijn toegespitst op de opsporing van de mogelijke stressfactoren. Ze geven echter geen directe elementen aan die de gebruiker op weg kunnen zetten naar preventieve acties.

Gewoonlijk worden vragenlijsten gebruikt wanneer een situatie een evaluatie vereist. Niettemin kan het basisprincipe “de kwantificering leidt tot oplossingen” ter discussie worden gesteld. De kwantificering van een detailaspect kan schadelijk zijn voor het geheel en aldus beperkt blijven tot steriele vaststellingen. Ook moet ingegaan worden tegen het argument dat “wat niet kwantificeerbaar is, onbestaande is” en dat vaak aangevoerd wordt door de beleidsmakers. De kwantificering kost tijd en geld, en houdt niet noodzakelijk oplossingen in. Ze kan weliswaar nuttig zijn voor vergelijkingen tussen sectoren of voor vergelijkingen vóór/na de invoering van veranderingen. Maar belangrijk is te weten dat een kwantificering op zich niet volstaat en dat na de kwantificering het werk nog moet beginnen. De inzameling van gegevens laat zien dat men tracht iets te ondernemen en dat men belangstelling toont voor het probleem, maar zij is geen daadwerkelijke probleemoplossende actie op zich.

Ethisch is het wenselijk een extern en neutraal persoon in te schakelen om de enquêtes en vragenlijsten in goede banen te leiden. De werknemer moet immers de garantie krijgen dat alles in vertrouwen gebeurt en dat er geen risico op misbruik bestaat. Het risico dat er afgeweken wordt van het hoofddoel en de instrumenten gebruikt worden voor selectiedoeleinden in het kader van een reorganisatie is immers reëel. Dit brengt evenwel onvermijdelijk kosten mee voor de onderneming.

▲ Checklists

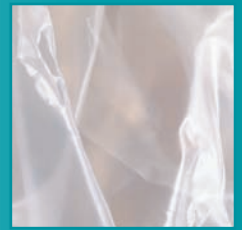
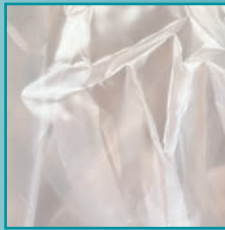
Op basis van checklists kan een collectieve analyse van de arbeidsomstandigheden worden gemaakt. Er bestaan verschillende methodes.

▲ Checklists met aanbevelingen

Deze methode biedt mogelijkheden inzake verbeteringen, actieplannen, wijzigingsvoorstellen voor elk soort probleem dat met behulp van de checklist aan de oppervlakte komt.

B. Groepen voor probleemanalyse

Dergelijke groepen van 10 tot 15 personen leggen zich toe op discussies onder leiding van een moderator. Er bestaan verschillende gesprekstechnieken die het eveneens



mogelijk maken om de frequentie en ernst van de aangehaalde problemen na te gaan. De deelnemers moeten op vrijwillige basis participeren.

De groepsanalyse heeft als voordeel dat het aansnijden van problemen bevrijdend werkt. Het is reeds een eerste stap om tot een oplossing te komen doordat ze communicatie tussen personen mogelijk maakt. Ook levert de groepsanalyse een verfijndere en sensibele omschrijving van de situatie. Het subjectieve aspect, de ervaringen, de voorstellingswereld en de realiteit komen daar immers globaal aan bod. De nadelen van de groepsanalyse zijn de problemen die sommigen ondervinden om met hun mening in het openbaar te treden, de angst om vrijuit te spreken in aanwezigheid van collega's omdat ze vrezen dat er te weinig vertrouwelijkheid heerst en ten slotte de vrees om de ander macht te verschaffen door vrijuit te spreken.

4.1.2 Classificatie van de methodes voor stressevaluatie binnen de onderneming

In 2002 werd een studie gevoerd over de voornaamste methodes voor stressevaluatie binnen de onderneming die in België gangbaar zijn (84). Het ging om 22 methodes die werden vergeleken vanuit het oogpunt van de gebruiker als leek in de stressproblematiek. De vergelijking van de 22 methodes werd voor elk afzonderlijk doorgevoerd op basis van een technische steekkaart met vermelding van de doelstellingen van de methode, de definitie van stress en het theoretisch model waarop de methodiek is gebaseerd, de uitvoerige beschrijving van de methode en van de interpretatie van de resultaten, de evaluatie van de tijd die nodig is voor de toepassing ervan en de waardebeoordeling van de auteurs.

Op grond van de voornoemde criteria werden de methodes gecatalogeerd als kwantificeer- of preventiemethode en gesitueerd volgens de verschillende niveaus van de SOBANE-preventiestrategie met vier niveaus (85). Voor elk niveau werd de methode die het best aansluit bij de Sobane-methode weerhouden.

Ofschoon de kwantificering van stress van nut kan zijn voor bepaalde doelstellingen, zoals de vergelijking tussen sectoren, de vergelijking vóór en na de interventie en de argumentering om de leidinggevenden te overtuigen, is geopteerd voor de methodes die afgestemd zijn op preventie, namelijk:

- Op niveau 1: Opsporing: de Suvapro-methode (86) met tien vragen die de leden van de hiërarchische lijn een juiste kijk moeten geven op de situatie en hen ertoe bewegen het probleem vanuit een collectieve invalshoek aan te pakken;
- Op niveau 2: Waarneming: een aanpak op basis van een groepsgesprek en een checklist van 54 items met verbeteringsvoorstellen (87). Die stap moet gepaard gaan met een individuele reflectie (Suvapro), met 24 vragen over de gevolgen van stress, 17 vragen over de beroepscontext, 8 vragen over de privé-situatie. Aldus krijgen allen de mogelijkheid hun eigen actieplan op te stellen om de situatie te verbeteren, zulks nadat hen duidelijk werd uitgelegd hoe de organisatorische en communicatiemiddelen kunnen worden geoptimaliseerd.
- Op niveau 3: Analyse: problematische situaties vergen uitdieping op basis van de relevante afdelingen van het "Stramien van de prospectieve diagnose van stress binnen de onderneming" (88).
- Geen enkele methode werd gecatalogeerd onder Expertise, het niveau waarop de vereiste vaardigheden meer betrekking hebben op een particulier aspect dan op de globale stressproblematiek.

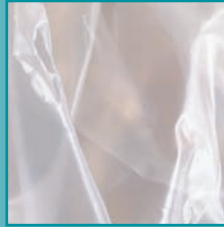
(84) M. DELAUNOIS M., J. MALCHAIRE, A. PIETTE, *Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise*, in *Médecine du travail & ergonomie*, volume 39, N° 1, 2002. M. DELAUNOIS, *Classification des méthodes d'évaluation du stress en entreprise*. Mémoire d'Etudes Spécialisées en Médecine du Travail non publié, Université catholique de Louvain, Louvain-La-Neuve, 2001.

(85) De SOBANE strategie is een strategie voor de preventie van risico's op vier niveaus: Screening, OBServatie, ANalyse en Expertise. De strategie en de methode SOBANE werden ontwikkeld door de Université catholique de Louvain in het kader van het onderzoeksproject SOBANE, gefinancierd door de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg en het Europees Sociaal Fonds.

(86) Controlelijst stress SuvaPRO, Rüeeggger, 1999.

(87) Vragenlijst werknemer en organisatie, Van Orden, 1994.

(88) Stramien van de prospectieve diagnose van stress binnen de onderneming, Gaussin en Karnas, 1995.



4.1.3 Model inzake risicoanalyse

De risicoanalyse omvat de identificatie, meting en rangschikking van de risico's in volgorde van belangrijkheid. Een groot deel van de risicobeheersing bestaat in het onderkennen van het moment en de wijze waarop de risico's moeten worden aanvaard. Dit heet "risicoanalyse". Men moet leren risico's te beheersen in plaats van zich erover te verontrusten. De risicobeheersing omvat de analyse en de doordachte acties die voortvloeien uit de verruimde kennis en sensibilisatie voor de gevolgen.

Onderstaand model, ontwikkeld door de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg integreert de psychosociale factoren in de risicoanalyse.

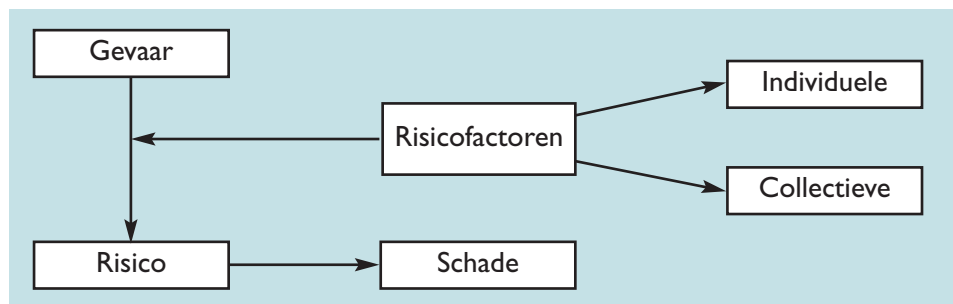
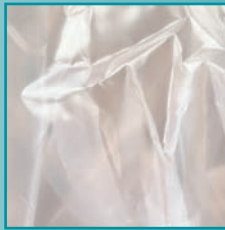


Foto: Patrick Sheardell O'Carroll



Begripsomschrijving

▲ Gevaar

Intrinsieke eigenschap of capaciteit van een stof, voorwerp, uitrusting, procedure of situatie om schadelijke gevolgen te hebben (aantasting van de gezondheid, het leefmilieu, de productkwaliteit, de onderneming).

▲ Risico

Waarschijnlijkheid dat schadelijke gevolgen zich zullen voordoen. De evaluatie ervan gebeurt op basis van het gevaar en de risicofactoren. Het risicobegrip wordt gehanteerd om uitdrukking te geven aan de vrees ten aanzien van de waarschijnlijke gevolgen van een onzekere omgeving. De gevolgen zijn de tastbare weerslag van de risico's op de beslissingen, de gebeurtenissen en de processen.

▲ Risicofactoren

De verschillende elementen die het risico mede bepalen. Ze kunnen van verschillende aard zijn.

- collectief: blootstellingsfactoren zoals de intensiteit, frequentie, duur; omgevingsfactoren zoals de arbeidsorganisatie, sfeerbepalende factoren (lawaai, warmte, koude, trillingen, verlichting) of de psychosociale factoren (arbeidsverhoudingen).
- individueel: factoren met betrekking tot de fysiologische of psychologische toestand van het individu, zijn gedrag, erfelijkheid.

Toepassing op de psychosociale factoren

▲ Gevaren

Geweld (verschillende innerlijke en uiterlijke vormen, fysiek en geestelijk), management gestoeld op angst, intimidatie, paradoxen (dubbel discours), gebrek aan communicatie en dialoog, gebrek aan erkenning.

▲ Risico's

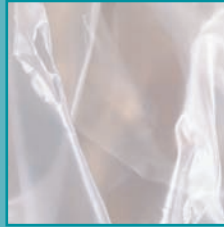
Waarschijnlijkheid dat schadelijke gevolgen zich zullen voordoen:

- voor het individu: depressies, neurosen, alcoholmisbruik en andere verslavingen, zelfmoord, somatisatie (hoofdpijn, maagklachten), ontslag, sociale uitsluiting, burn out, ongevallen.
- voor de groep: breuk in de samenhang en solidariteit, conflicten, verlies aan creativiteit, verlies van vertrouwen in het management, demotivatie.
- voor de onderneming: demotivatie, absentieïsme, kwaliteitsverlies, productiviteitsdaling, turn-over en stakingen.

▲ Risicofactoren

- individuele: verminderde weerbaarheid, gebrek aan uitdruggingscapaciteiten, gebrek aan sociale vaardigheden.
- collectieve: gebrek aan autonomie, gebrek aan sociale steun, gebrek aan groepsidentificatie, negatief leadership (management gestoeld op angst), gebrekkige overlegstructuren, conflicten tussen diensten, onrechtvaardig promotiesysteem, ontoereikende opleidingen, te grote arbeidsintensiviteit, onaangepaste controle.

Wie preventiemaatregelen neemt, moet de situatie steeds in haar geheel beschouwen en de alle gevaren en risicofactoren aanpakken.



4.1.4 Tot besluit

A. Proces

Het zoeken naar maatregelen om de risico's te beperken of te verhelpen moet op een globale en participatieve (systematische) wijze gebeuren. Degenen die tijdens de diagnosefase uiting hebben gegeven aan hun problemen, zijn het best geplaatst om oplossingsvoorstellen terzake uit te werken. De dialoog met de betrokkenen brengt een dynamiek op gang die – indien goed beheerst – kan resulteren in een permanent bijsturingproces waar iedereen (werkgever en werknemer) baat kan bij hebben.

De actie moet een globaal (systematisch) karakter bezitten en zich derhalve richten op de bedrijfsstructuren, subsystemen, weerstanden, werkingsmethoden, communicatiekanalen, interne dynamiek, cultuur en identiteit ervan. Een actie die bewust geheel of gedeeltelijk voorbijgaat aan voornoemde elementen, zou vragen doen rijzen.

Bij een dergelijke actie moet rekening worden gehouden met een aantal factoren die bepalend zijn voor het welslagen ervan.

- Wanneer een probleem zich voordoet, moet men methodisch op zoek gaan naar oplossingen in plaats van naar schuldigen.
- Men moet vermijden dat mensen zich aangetast voelen in hun identiteit en erkennen dat ze fouten kunnen maken. Wanneer iemands gedrag problematisch wordt, moet hem duidelijk worden gemaakt dat niet zijn persoon in vraag wordt gesteld, maar wel bepaalde gedragingen die voor verbetering vatbaar zijn.
- Men moet zich ervan bewust zijn dat de hele actie gebeurt aan de hand van taal, dat deze ambivalent kan zijn en ze soms het onuitsprekelijke tracht uit te drukken.
- Men moet onderscheid kunnen maken tussen het gezegde en het on gezegde, en letten op hetgeen de werknemer niet kan of durft te zeggen.
- In de externe diensten voor preventie en bescherming moeten ook specialisten inzake human resources management opgenomen zijn, zodat rekening wordt gehouden met de psychosociale factoren binnen de KMO's.

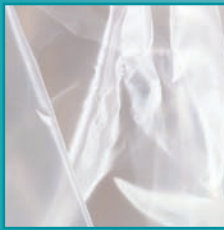
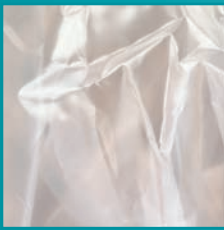
B. Weerstanden

De overgangfase van de diagnosestelling naar het nemen van concrete maatregelen is de moeilijkste. Men stelt immers vast dat in vele gevallen na de diagnose sterk verankerde weerstanden naar voren komen die de ondernemingen verhinderen om tot concrete actie over te gaan. De diagnose opent niet noodzakelijkerwijs de deur voor maatregelen, soms staat ze deze in de weg.

Het welslagen van de ingreep hangt af van een groot aantal factoren:

- Wie is de initiatiefnemer?
- Zijn er onderhuidse machtsconflicten aan de gang?
- Wordt de ingreep ingegeven door de vaste wil om tot een verbeterde situatie te komen of is ze slechts ingegeven door een crisis (zelfmoord, staking, ...)?
- Kunnen de sociale partners zich achter de actie scharen?
- Wil men afstappen van het model "reglement – controle – sanctie"?
- Zijn de actoren zich voldoende bewust van de mogelijke positieve kanten van de ingreep? Zijn ze zich ook bewust van de leemten in onze kennis van die aangelegenheden en van de daaruit voortvloeiende moeilijkheden wanneer we tegenstrijdige doelstellingen planmatig aanpakken of harmoniseren?





4.2 Interventie

4.2.1 Werkstress aanpakken

Christina Roberts (89) stelt dat “informatie moet aangewend worden om acties te ondernemen tegen de werkstress. Zo kunnen de case-studies betreffende de goede praktijken binnen een onderneming het uitgangspunt zijn van methodes inzake stressmanagement, en zouden de gegevens betreffende de risico-evaluatie als leidraad moeten dienen voor de evaluatoren”.

Bij gebrek aan pasklare recepten biedt dit hoofdstuk een overzicht van de ervaringen op het terrein, afkomstig van mensen uit de praktijk.

Met het oog op een efficiënte aanpak hebben de interveniënten zich rekenschap gegeven van het feit dat actie en verandering pas mogelijk zijn na analyse van elke problematiek afzonderlijk. De sleutel is te vinden op het terrein. Bij hun interventies ligt de nadruk op de primaire preventie op organisatorisch niveau.

In die optiek van preventie ligt de nadruk niet op de kwantificering (via vragenlijsten bijvoorbeeld), omdat deze alle aandacht zou kunnen doen uitgaan naar de score in plaats van de oorzaken en oplossingen van een probleemsituatie. De kwantificering resulteert dikwijls slechts in een loutere vaststelling, zonder een verklaring te geven voor het waarom van een toestand en zonder mogelijke oplossingen aan te reiken. In de wetenschap dat de kwantificering nuttig kan zijn in bepaalde gevallen zoals bij de vergelijking tussen sectoren, de vergelijking vóór/na en de argumentatie om de leidinggevenden te overtuigen, is het echter wenselijk om te opteren voor methodes die meer preventiegericht zijn.

Doel van die interventies is om meer in te werken op de bedrijfsorganisatie dan op het individu. Zij zullen bijgevolg de werknemers voorzien van actiemiddelen.

4.2.2 Interventies tegen stress

De verschillen qua individuele reacties op stress verklaren waarom de persoonlijke afweermechanismen zeer veel aandacht krijgen, zonder dat de directe aanpak van de stressoren evenwel verwaarloosd wordt.

A. Individuele en collectieve preventie

▲ Preventie gericht op het individu?

Volgens Stuart (90) zijn de methodes voor stresspreventie thans bijna uitsluitend gericht op de secundaire of tertiaire preventie. Tot die methodes behoren het voorstellen van sportactiviteiten binnen de onderneming, relaxatiecursussen, medische onderzoeken voor de opsporing van stress, de inschakeling van een psycholoog voor stresstraining,...

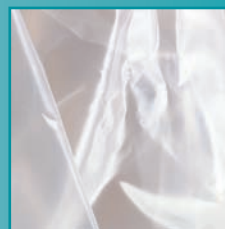
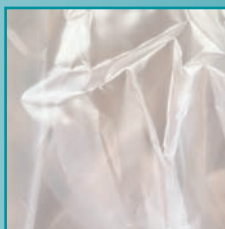
Het is niet de bedoeling om kritiek te leveren op die hulpprogramma's, wel moet er worden op gewezen dat ze op zich niet volstaan als oplossing voor de discrepantie tussen de werknemer en diens arbeidsomstandigheden. Alleen de vaste wil om ook op organisatorisch niveau op te treden kan de preventie doen slagen.

▲ Organisatorische preventie?

Welke acties op organisatorisch niveau kunnen de psychosociale risico's en de weerslag ervan op de gezondheid van het individu en de onderneming voorkomen, naast de training in individuele stressbeheersing? De organisatorische preventie kan omschreven

(89) C. ROBERTS, *Traduire les connaissances en action. Accès à l'information de l'Agence sur le stress lié au travail*, in *Travailler sans stress*, Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail, 2002.

(90) EUROPESE COMMISSIE, *Manuel d'orientation sur le stress lié au travail: Piment de la vie ... ou coup fatal?*, Algemene Directie Werkgelegenheid en Sociale Zaken, 1999.



worden aan de hand van de vijf volgende rubrieken (91). De meeste negatieve arbeidsomstandigheden komen in aanmerking voor primaire preventieve interventies.

- De heroriëntering van de arbeidspost door een nieuwe invulling te geven aan een of meerdere wezenlijke dimensies van de arbeidsactiviteit om aldus een meer evenwichtige verhouding tussen het individu en de arbeidspost te creëren. Betekenisvolle arbeid, zichtbare arbeidsresultaten en verantwoordelijke arbeid vanuit het oogpunt van de werknemer zijn factoren die aanleiding geven tot een grotere motivatie, een betere uitvoeringskwaliteit, meer voldoening alsook een verminderd absentisme en personeelsverloop (92).
- Het participatieve beheer bestaat in de verruiming van de marge van discretie en autonomie waarover het individu beschikt. Een van de belangrijke aspecten van de participatie is de zogenoemde habilitatie of de verdeling van de bevoegdheden binnen de onderneming. De bevoegdheidsverdeling maakt de werknemer bewust van zijn efficiëntie, geeft hem vertrouwen in zijn bekwaamheid, prestaties, efficiëntie en verantwoordelijkheden. Indien de werknemer soms problemen heeft om te voldoen aan de verplichtingen die eigen zijn aan de verantwoordelijkheid en autonomie welke gepaard gaan met het habilitatieproces, dan nog is hij minder onderhevig aan de neerslachtigheid die in verband wordt gebracht met een restrictieve en eng gedefinieerde arbeidsomgeving.
- Flexibele arbeidstijden geven de werknemer de gelegenheid om zich te wapenen tegen de dagelijkse verplichtingen (ophalen van kinderen aan school, ophalen van echtgenoot aan het werk, verzorgen van zieke ouder, enz.).
- De evaluatie van de carrièremogelijkheden.
- De invulling van het fysieke kader. De stressoren voortvloeiend uit het fysieke kader waarmee veelal rekening wordt gehouden zijn: lawaai en trillingen, machines en gereedschap, geur, verlichting, klimatiseringsfactoren alsook gebouwen en lokalen (93). Die factoren bevorderen in grote mate de stress op het werk, vormen een risico voor de gezondheid en het welzijn en veroorzaken een productiviteitsdaling.

Het is niet de bedoeling een revolutie teweeg te brengen in de bedrijfsorganisatie - een revolutie zou door de werknemers immers als een stressfactor worden beschouwd - maar wel mogelijkheden aan te reiken om de arbeidsomstandigheden te verbeteren. Die interventies vereisen een zeer doordachte aanpak en toepassing, zoniet kunnen ze leiden tot meer stress in plaats van minder. Alleen een exhaustieve en weloverwogen interventie die gekoppeld is aan een follow-up en een evaluatie kan werkelijk tot resultaten leiden.

Efficiënte preventieprogramma's tegen een beperkte kostprijs en met een positieve weerslag op de bedrijfseconomie via meer welzijn voor de werknemers en een betere bedrijfsorganisatie zijn wel degelijk mogelijk.

Het is nuttig om even stil te blijven staan bij de Luxemburgse Verklaring over de Gezondheidsbevordering op de Werkplek (GBW) in de Europese Unie, die werd goedgekeurd door het Europees netwerk voor gezondheidsbevordering op de werkplek (94). De GBW steunt op een multisectorale en multidisciplinaire samenwerking. De krachtlijnen voor een efficiënt preventiebeleid dat voor veranderingen binnen de onderneming kan zorgen, zijn de volgende:

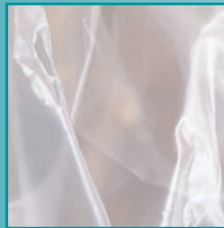
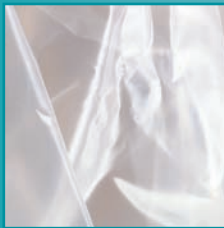
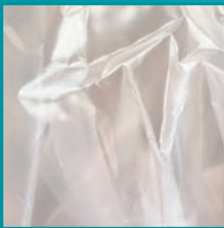
- Participatie van alle personeelsleden.
- De GBW moet geïntegreerd zijn in alle belangrijke beslissingen en sectoren van de onderneming.

(91) Ibid.

(92) Ibid.

(93) Ibid.

(94) Ibid.



- Alle maatregelen en programma's moeten aangepast zijn aan een cyclus van probleemoplossing: behoefteanalyse, prioriteitenvaststelling, planning, toepassing, controle en evaluatie.

De sleutelbegrippen van een efficiënt preventieplan zijn participatie, integratie en projectbeheer.

B. Interventie

Stressmanagement kan op drie verschillende niveaus.

- Een primair niveau, waarbij gezocht wordt naar de inperking van de stressoren. Hierbij gaat het om een "verandering van de stressfactoren die verband houden met de onderneming en de werkplek" (95).
- Een secundair niveau, met individueel stressmanagement, wordt gekenmerkt door een sensibilisering en een versterking van de psychologische en fysieke mogelijkheden van het individu zodat hij de negatieve effecten van stress tot een minimum kan herleiden en efficiënt met stress kan omgaan. Hierbij gaat het om de "verandering van de individuele reacties op de blootstelling aan stressoren" (96).
- Een tertiair niveau, dat in het teken staat van collectieve hulpprogramma's voor het personeel, met een meer curatieve dan preventieve inslag. Hierbij gaat het om de "maximale beperking van het leed dat mensen en ondernemingen ondergaan bij de blootstelling aan stressoren" (97).

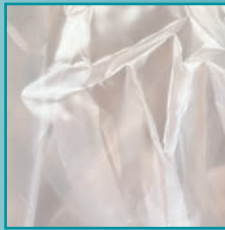
De opheffing van de overlast op de werkplek of de bescherming van het personeel tegen die gevaren maakt deel uit van de preventie. Maar aangezien niet alle stressoren kunnen worden uitgeschakeld, kan de training van de werknemers in efficiënte aanpassingsmethodes voor een betere stressreactie goed van pas komen om het stressniveau te verlagen. Idealiter is echter de aanpak van de OORZAKEN. In die zin moeten de acties een evenwichtige relatie tussen individu en omgeving bevorderen.

(95) Ibid.

(96) Ibid.

(97) Ibid.





VOORBEELD 1: PREVENTIE VAN POST-TRAUMATISCHE STRESS

Actie vanwege de Cites Prévert (Centre d'Informations, de Thérapeutique et d'Etude sur le Stress) in het kader van de post-traumatische stress in een risicovolle werkomgeving

Primaire preventie: inperking van de stressoren

De primaire preventie is een ergonomische actie en beoogt met andere woorden de aanpassing van de omgeving aan het individu en niet omgekeerd.

Deze actie bestaat uit de volgende fasen:

▲ Fase 1

Eerst wordt een informatievergadering over post-traumatische stress georganiseerd. De bedrijfsverantwoordelijken en de verantwoordelijken van het comité voor veiligheid en hygiëne enerzijds en het personeel op het terrein anderzijds nemen er gezamenlijk aan deel tijdens een gemeenschappelijke vergadering of apart tijdens meerdere vergaderingen. Die informatie kan de deelnemers meer inzicht bieden in de post-traumatische stressverschijnselen, de weerslag ervan op de gezondheid, de psychologische en fysieke gevolgen alsook de collectieve gevolgen.

De stresstheorie wordt gebracht in de vorm van een interactieve uiteenzetting, waar de deelnemers vrijelijk vragen kunnen stellen en getuigen. Het gaat om een eerste stap in een globaal preventieperspectief waarbij nagedacht wordt over de te volgen interventiestrategieën binnen de onderneming. Het gaat om de vaststelling van de gepaste procedure om de risico's op post-traumatische stress te beperken.

▲ Fase 2

Vervolgens moeten de referentiepersonen binnen de onderneming worden opgeleid. De betrokkenen (verantwoordelijke en/of werknemer op het terrein) volgen een opleiding met gespecialiseerde psychologen, zodat ze onderlegd zijn in de passende technieken en de gepaste reacties vertonen om de persoon met acute stress (ten gevolge van een ongeval, agressie, hold up) op te volgen. Ze verkrijgen binnen de onderneming de hoedanigheid van referentiepersonen die de persoon in kwestie onder hun hoede nemen en hem logistieke en psychologische steun bieden in de eerste uren van het kritieke voorval.

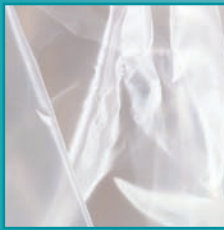
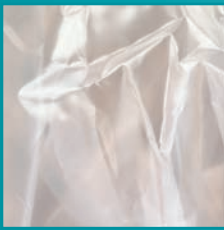
▲ Fase 3

Ten slotte kunnen de referentiepersonen op hun verzoek om supervisie vragen, zodat ze in hun optreden worden gesteund en versterkt.

Secundaire preventie

De secundaire preventie bestaat hoofdzakelijk in de snelle opsporing en beheersing van stress door middel van bewustmaking en door het individu beter te leren omgaan met stress.

Bij de preventie van acute stress verloopt de beheersing van het kritieke moment van het ongeval via "defusing" of "debriefing". Bij "defusing" gaan de door de Cites Prévert opgeleide referentiepersonen (of het team van Cites Prévert) zich binnen de eerste uren vervoegen bij de persoon of groep om deze op te vangen, te helpen bij de administratieve stappen en de acute stressreacties te kanaliseren. De "debriefing" vindt plaats binnen de 72 uur na het ongeval, waarbij de betrokkene(n) hun relaas van de fei-



ten kunnen doen en ze voorgelicht worden over de mogelijke tekenen en symptomen na een ongeval. Deze actie moet de gevolgen van het kritieke voorval voorkomen. Een post-kritieke follow-up wordt eveneens voorgesteld gedurende de weken na het ongeval of het kritieke voorval. Het is dan de bedoeling om de “normale” stoornissen die optreden na de acute stresssituatie te kanaliseren zodat het risico op langdurige stress en post-traumatische stress tot een minimum wordt herleid.

Tertiaire preventie: hulpverleningsprogramma

De tertiaire preventie heeft betrekking op de behandeling, herstel en het recuperatieproces van de individuen wier gezondheid lijdt of geleden heeft onder stress. Indien een persoon ten gevolge van een kritiek voorval aanhoudende stressverschijnselen vertoont, wordt aangepaste individuele hulp geboden (psychotherapie, sofrologie, ...).

Een weldoordachte primaire aanpak is echter de enige garantie voor een maximale stressvermindering; een dergelijke aanpak vereist wel een voluntaristisch beleid voor organisatorische veranderingen, dat niet altijd aanwezig is.

C. Participatieve actie ter vermindering van de psychosociale risico's

In de praktijk moeten de oplossingen technisch haalbaar zijn en tevens verenigbaar met de bedrijfscultuur, vandaar de idee om oplossingen te ontwikkelen in samenspraak met de bedrijfsfactoren.

We vinden de grondslagen van de participatieve stappen (met name de participatieve ergonomie) terug in de organisatie-theorieën van de menselijke betrekkingen en de menselijke neo-relaties. De efficiënte aanpak via de samenstelling van beperkte groepen voor probleemoplossingen in de nijverheid werd in de veertiger jaren aangetoond met betrekking tot de groepsdynamiek (98). Uit enquêtes bleek dat in de ondernemingen waar de interacties tussen de leden van de organisaties gestimuleerd werden, er meer gehoor werd verleend aan de individuele verzuchtingen van het personeel, hetgeen op zijn beurt leidde tot een productiviteitsstoe name. In navolging daarvan werden in de Verenigde Staten kwaliteitscirkels gevormd. In een eerste fase moesten die cirkels, bestaande uit kleine groepjes werknemers en hun werkgever, leiden tot een kwaliteitsverhoging. In een tweede fase werden de veiligheidsproblemen aangepakt. De cirkels bleken een probaat middel om de voldoening bij de werknemers te vergroten (99).

De participatie is noodzakelijk bij de evaluatie van de bestaande discrepantie tussen het opgelegde werk en het haalbare. Uit talloze studies blijkt dat die discrepantie te wijten was aan de verschillende voorstellingen van de planners en de werknemers. Die verschillende voorstellingen hebben betrekking op de arbeidsobjectieven zelf, zoals het mindere belang dat gehecht wordt aan gezondheid en veiligheid ten opzichte van de productiedoelstellingen. In dat opzicht blijkt de participatie van de verschillende bedrijfsfactoren een methodologische noodzaak te zijn als men wil komen tot veranderingen op arbeidsvlak.

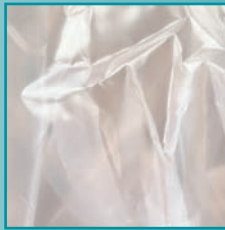
Volgens Wilson en Haines (100) moet bij de participatieve benadering rekening gehouden worden met verschillende dimensies.

- Niveau: de acties moeten zich zowel op micro-niveau als op macro-niveau situeren. Zelfs indien het gaat om kleinere werknemersgroepen die zich buigen over precieze arbeidssituaties, gebeurt de interventie in het kader van een structuur met vertegenwoordigers van de organisatie, zodat het geheel een grootschaliger perspectief verkrijgt.

(98) Zie hieromtrent het werk van Kurt Lewin.

(99) De participatieve acties zijn eveneens ontstaan in reactie op het feit dat het toegepaste taylorisme geen rekening hield met de psychologische noden van de werknemers.

(100) J. R. WILSON en H. M. HAINES, *Participatory ergonomics, in Handbook of Human Factors and Ergonomics*, John Wiley and Sons., 1997, pp. 490-513.



- Doel: de actie kan zowel betrekking hebben op een concrete arbeidspost als de organisatie zelf. De actie kan aanpassingen meebrengen die verder gaan dan de geanalyseerde arbeidspost in kwestie. De auteurs stellen dat “uit de analyse kan blijken dat de oplossing van een probleem in verband met een specifieke arbeidspost veroorzaakt wordt door een andere arbeidspost of de organisatie van een dienst of zelfs van het opleidingsbeleid van een onderneming”.
- Doel van de actie: het gaat om een analyse van problematische arbeidssituaties met het oog op de aanpassing ervan. Belangrijk is dat de actie ingebed wordt in de omgeving zodat de pool “arbeidsorganisatie” mede in beeld komt.
- Tijdsverloop: het merendeel van de bedrijfsinterventies hebben veeleer een “discreet” dan continu karakter omdat de aanwezigheid in het bedrijf een zwaartepunt is van de actie. Naargelang van de manier waarop de onderneming de voorgestelde aanpak benadert, kan er al dan niet sprake zijn van continuïteit na de interventie.
- De betrokkenheid van de actoren kan variëren volgens de groepssamenstelling: er zijn groepen denkbaar die zijn samengesteld uit verschillende personen die werkzaam zijn op de bestudeerde arbeidspost of dienst (“partiële rechtstreekse participatie”). Een andere groep, bijvoorbeeld het stuurcomité, is dan weer samengesteld uit vertegenwoordigers van de directie, vakbonden, enz en vertegenwoordigers van verschillende diensten (engineering, onderhoud, human resources, enz). Het gaat hierbij om “representatieve participatie”.
- Koppeling: men spreekt van “rechtstreekse koppeling” wanneer de ideeën van de participanten de actie sterk beïnvloeden, zoals dat het geval is bij werknemers die zelf een arbeidssituatie herbenaderen. De groepsleden moeten echter daarover een debat voeren en de toelating verkrijgen om de uitgedachte oplossingen in de praktijk te brengen. Bij de “afstandskoppeling” worden de werknemers veeleer geraadpleegd en worden vervolgens hun ideeën gefilterd.
- Participatietype: de participatie moet een vrijwillig karakter hebben, zelfs indien dat misschien moeilijk ligt wat de kaders betreft. Het halen van de doelstellingen vooronderstelt een zeker mobilisering van de actoren binnen de onderneming, die in wezen gerealiseerd wordt via de invoering van interventiestructuren en interactie met de werknemers van de onderneming.

In het kader van de interventie kunnen twee structuren worden onderscheiden. Ten eerste een groep die de interventie moet sturen en ten tweede een of meerdere groepen die moeten deelnemen aan de analyse van de arbeidssituaties en de implantatie van de veranderingen.

Werkgroep

De samenstelling van de werkgroepen kan een weerspiegeling zijn van een combinatie van onderscheiden complementaire bekwaamheden (leden van de productie zoals werknemers of supervisors; technische diensten zoals de technici of ingenieurs; de dienst voor gezondheid en veiligheid op het werk). De heterogene samenstelling van de groepen maakt een actieve wisselwerking mogelijk, maar kan eveneens problemen geven.

Het aantal participanten varieert (maar ligt niet hoger dan een twaalfstal) en de groep is niet noodzakelijk paritair samengesteld.

Ze krijgen voorlichting over de psychosociale problemen en leren de arbeidsactiviteit te analyseren, oplossingen te zoeken en deze toe te passen.



Stuurgroep

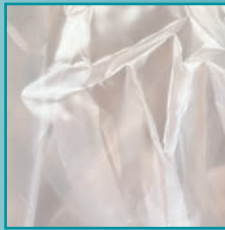
Deze groep vormt de interface tussen de interveniënten, werkgroepen en de directie. Hij is samengesteld uit de sleutelactoren binnen de onderneming: vertegenwoordigers van de directie, vertegenwoordigers van de werknemers, vertegenwoordigers van de leden van de werkgroep en in bepaalde gevallen vertegenwoordigers van de technische diensten of van de diensten voor gezondheid en veiligheid.

In dat kader wordt onderhandeld over de vrijmaking van de personen die aan de werkgroepen moeten deelnemen en over de geldsommen die nodig zijn voor de hervormingen. De stuurgroep speelt eveneens een belangrijke rol bij de aanpassing van de interventies aan de context en bij de erkenning van het werk van de werkgroep(en).

Gedurende het hele tijdsbestek van de interventie dienen de werknemers informatie te ontvangen over het verloop van de werkzaamheden via een informatiefolder, intranet, op regelmatige vergaderingen, enz.

Dankzij een participatieve actie verkrijgen de participanten een beter inzicht (op basis van de vorming), worden ze actief betrokken bij de besluitvorming en wordt hun know-how erkend. Ten slotte wordt gedurende de hele actie het accent gelegd op de communicatie tussen de verschillende bedrijfsfactoren. Daarenboven kan de participatieve actie leiden tot een verhoogd gevoel van controle bij de werknemers.





VOORBEELD 2: PREVENTIEVE ACTIE VANWEGE EEN EXTERNE INTERVENIËNT “Stressmanagement in ziekenhuisinrichting X” (actie CITES Prévert)

Wanneer een reglementering inzake welzijn wordt goedgekeurd, worden de vertegenwoordigers van het Comité voor preventie en bescherming op het werk en de directie geconfronteerd met het probleem dat ze acties moeten voeren waarvoor ze niet zijn uitgerust.

Diagnose – Probleemomschrijving

Het Comité voor preventie en bescherming op het werk dient aldus een beroep te doen op externe interveniënten “in het belang van de werknemers” De directie wil daarbij het personeel bijstaan in het stressmanagement.

Een analyse van de vraag vanwege de onderneming wordt voorgesteld om een zo duidelijk mogelijke omschrijving te geven van de aard (in functie van een eerste evaluatie van het stressbegrip) en verenigbaarheid ervan met de bevoegdheden van het Cites Prévert.

Naargelang de situatie gebeurt dit alles in samenwerking met de hiërarchische verantwoordelijken, de werknemersvertegenwoordigers, de arbeidsgeneesheer,... In het kader van deze actiefase kunnen de doelstellingen, het proces en de praktische modaliteiten van de interventie gedetailleerder worden uitgewerkt.

Actieplanning

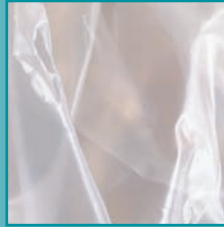
De toekomstige actie moet absoluut gebeuren volgens een planning en binnen een samenwerkingsverband. Het is de bedoeling om contacten te leggen de verschillende partners en een evaluatie te maken van de indruk uit de voorbereidende vergadering, de interventiemodaliteiten te bepalen waarbij rekening wordt gehouden met de beschikbaarheid (integratie in de werkingswijze van de instelling, de uitnodigingsmodaliteiten, het aantal participanten, de keuze van een lokaal, enz.), verkennend onderzoek te doen naar de lokalen, de materiële omgeving, de inrichting van de ruimte en de arbeidsomstandigheden, en ten slotte een definitie te geven van het globale onderzoekskader (situatie van het ziekenhuis, samenstelling van de equipes, werkingswijze, gemeenschappelijke arbeidsfilosofie, enz.).

Uitvoering van de actie

Het is onmogelijk om een standaardmodel van de actie te geven omdat elke actie bepaald wordt door het specifieke karakter en de aard van de vraag van de onderneming die een interventie wenst. Er kunnen evenwel een aantal krachtlijnen worden onderscheiden.

Voorlichting en sensibilisatie rond de stressproblematiek

Beide stappen zijn absoluut noodzakelijk voor een beter stressmanagement. Ze vinden plaats voor groepen van 20 tot 25 personen. De invulling van die voorlichting is aangepast aan de eigenheid van de groep en het beroepskader ervan. De voorlichting is interactief en staat open voor de verzuchtingen van de mensen op het terrein. Het gaat vooral om het creëren van een platform voor het stressconcept: de verantwoordelij-



ken houden rekening met de perceptie van het stressverschijnsel door de participanten en werken gezamenlijk aan de definitie van het stressconcept dat specifiek aansluit op hun werkomgeving en dat de groep en vervolgens elke participant zich geheel eigen kan maken. In bepaalde gevallen is het natuurlijk denkbaar dat onze interventie beperkt is tot deze voorlichtings- en sensibilisatiefase.

Installatie van “groepen” (“Prévert-groepen”)

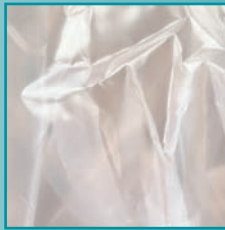
Deze workshops vormen het kader voor een diepgaandere sensibilisatie voor de stressproblematiek. Hierbij gaan de werknemers zich hergroeperen, rekening houdend met de reële werking binnen hun onderneming (verschillende hiërarchische niveaus). Die groepen zijn gebaseerd op de arbeidsverhoudingen en zijn gericht op het stressmanagement. Ze bestaan uit +/- 12 participanten. Ze zijn de kern voor interne uitwisselingen die vervolgens binnen de onderneming op grote schaal kunnen plaatsvinden.

Naast interactieve theoretische uiteenzettingen komen er nog andere technieken aan bod:

- “D Stress”-spel: een actieve en ludieke methode voor een beter begrip van stress.
- rollenspel: een actieve methode aan de hand waarvan het individu zijn ervaringen kan doorgronden. Tijdens het rollenspel laat de interveniënt elkeen zijn verhaal doen aan de hand van een interpersoonlijke en organisatorische redenering.
- sculpting: een methode aan de hand waarvan verschillende interacties (of tenminste het idee dat de “sculpteur” ervan heeft) naar voren komen. Via deze techniek kunnen ook een reeks momentopnames met betrekking tot de analoge en (non-)verbale taal van arbeidssituaties worden verkregen.
- de metafoor geeft iedereen binnen de groep of de organisatie de gelegenheid om op ongewone, zelfs poëtische wijze uitdrukking te geven aan de rol en functie als personeelslid. Ze draagt bij tot een nieuwe probleemdefiniëring, ze schept het kader voor een al dan niet gedramatiseerde vertolking van een relationele dynamiek, ze brengt de werking van het systeem tot uitdrukking. Zij bewerkstelligt aldus een geleidelijke totstandkoming van een nieuwe invulling die de groepsrealiteit beter weergeeft.
- het organigram is een grafisch realistische blauwdruk voor de uitwisseling van alle ervaringen. Debatvoering rond de uitwerking van het organigram vestigt de aandacht van de groep op het gehele ondernemingssysteem.
- de corporele technieken (relaxatie, automassage, ademhalingstechnieken, enz.) geven inzicht in het lichaam, dat de ontvanger is van de spanningen en emoties die binnen de groep kunnen worden aangewezen als één van de gevolgen van stress op het werk. Via relaxatie kan iedere deelnemer zijn eigen spanningen ervaren, de gepaste techniek op zichzelf toepassen en trachten deze binnen de onderneming zelf ingang te doen vinden.

Deze verschillende instrumenten worden op variabele wijze gehanteerd, naar gelang van het groepsgevoel. Los van de gebruikte technieken, is het globaal gezien de bedoeling de stressoren te beperken en de mogelijkheden op professioneel, interpersoonlijk, organisatorisch en persoonlijk niveau uit te diepen.

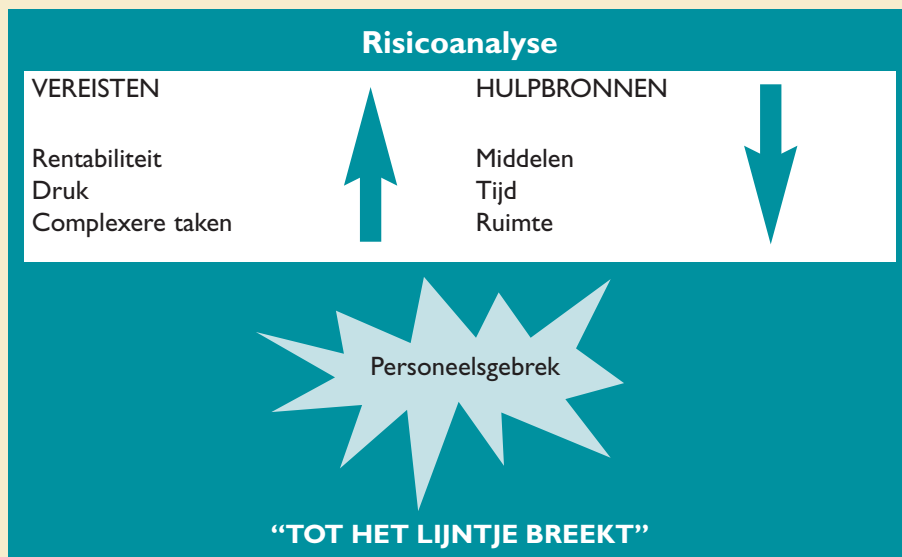
In concreto, meer bepaald wat betreft het voorgaande interventievoorbeld in ziekenhuis X, was de voorgestelde vorming gericht op het gehele ziekenhuispersoneel en gebeurde de participatie op vrijwillige basis uitgaande van de motivatie en de belangstelling voor de stressproblematiek. Aangezien de vorming bedoeld is voor het gehele personeel, moeten alle beroepscategorieën eraan deel hebben (alle diensten samen, één vertegenwoordiger per dienst): schoonmaak; zaalverpleging; dienst voor spoedge-



vallen; helpster-verzorgster; administratief, logistiek, paramedisch personeel; vertegenwoordigers van de polikliniek, geneesheer. De interventie gebeurt collectief. Er worden twee vormingsgroepen gepland die elk 15 participanten tellen. Er zijn 6 infosessies van 6 uur die om de veertien dagen plaatsvinden. De opleiding voor de tweede groep start 2,5 maand na de laatste sessie van de eerste groep. Voor beide groepen is er een extra halve dag voorzien om een zekere verbondenheid en uiteindelijk een synergie te creëren. Het globale participatiegemiddelde binnen beide groepen voor de 6 geplande sessies ligt op 84%. Naast afwezigheden wegens ziekte of verlof, dienen sommigen ook verstek te laten gaan wegens werkoverlast of tegenkanting vanwege het diensthoofd: “vind zelf maar een oplossing voor uw vervanging!”

Evaluatie en definitie van de nieuwe kennis

De evaluatie is steeds aanwezig: ze levert bij herhaling informatie op (uitwerking van nieuwe kennis) over het verloop van de vorming; deze informatie heeft op haar beurt gevolgen voor de voortzetting van de sessies.

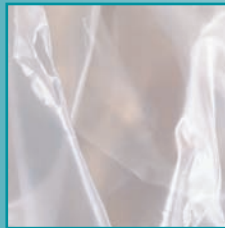
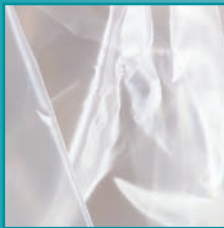
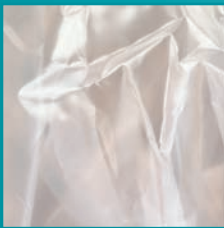


Op persoonlijk vlak

De oorzaken van stress worden verschillend aanvoeld naar gelang van de persoonlijkheid van de werknemer. Een aantal persoonlijkheden (gebrek aan zelfvertrouwen, perfectionisme, enzovoort) zijn kwetsbaarder voor stress. Sommige werknemers zijn er zich pijnlijk van bewust dat ze niet over de mogelijkheden beschikken om de zorgen of opvang aan te bieden die overeenstemmen met hun beroepsideaal.

De deelnemers van de georganiseerde groepen vallen onder de bevoegdheid van “schadelijke” persoonlijkheden die de neiging hebben om stress te induceren of te verergeren. Zij kunnen als het ware uitgroeien tot “stressactiverende factoren”, het komt er dus op aan te vermijden dat zij in die rol worden versterkt.

Voor sommigen zijn ook de familiale betrekkingen een bron van bijkomende stress wanneer er conflicten ontstaan die hun oorsprong vinden in afmattende arbeidsomstandigheden (inzonderheid de onvoorspelbaarheid van de werkroosters).



Op interpersoonlijk vlak

Het interpersoonlijk niveau houdt niet alleen de meeste risico's in voor stresssituaties maar is eveneens het niveau dat de meeste ruimte biedt voor stresspreventie.

▲ Risico voor werknemers met een verschillend statuut

De deelnemers ervaren een gebrek aan overleg met de hiërarchie (beslissingen die soms tegen alle logica indruisen zonder dat de mensen op het terrein worden geconsulteerd). Berispingen of opmerkingen worden slecht opgenomen. Ontslagdreigingen leiden tot verhoogde spanningen door het gevoel van werkonzekerheid.

Sommigen vermelden mobbing en culpabilisering als “communicatiemethode” wat aanleiding geeft tot weinig positieve relaties en een algemeen klimaat van spanning en agressie. Een aantal problemen houden verband met de macht over de anderen: beslissingen worden beschouwd als arbitrair, onrechtvaardig (“twee maten, twee gewichten”).

Stress wordt in neerwaartse richting afgewenteld van de ene persoon op de andere. Sommige gedragingen leiden bij het personeel op termijn tot gevoelens van depreciatie en demotivatie: perfectie wordt vereist, gebrek aan erkenning van de inspanningen op het werk, het positieve wordt te weinig naar waarde geschat (“als het goed is mag dat ook worden gezegd, niet enkel het negatieve moet worden beklemtoond”), de indruk dat men zich alles moet laten welgevalen.

▲ Problemen inzake communicatie tussen de werknemers

Het niet luisteren naar de anderen, “met één oor luisteren”, perceptie van een klimaat van spanningen en conflicten, aanhoudende agressie want de persoon die het slachtoffer van agressie is, wordt vervolgens zelf agressor met instandhouding van zijn communicatiemethodes, onpersoonlijke en onaangename telefonische contacten (zich niet voorstellen, roepen, enz...).

De individuen kunnen zich ook eenzaam en geïsoleerd voelen omwille van een bepaalde vorm van individualisme en door het wegvallen van de solidariteit. De personeelsleden weten niet altijd tot wie ze zich moeten wenden om steun te vinden. Indien men zijn gevoelens en gedachten niet kan uiten, kan men uiteindelijk als het ware “exploderen” of “imploderen”.

▲ Risico tussen de diensten

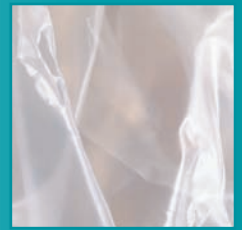
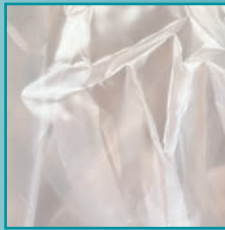
Een bepaalde dienst kan door een andere dienst als stoorzender worden ervaren (bv. iemand van de spoedafdeling die binnenvalt op de afdeling radiologie, vertragingen voor de tarifiering, enzovoort).

De informatie tussen de diensten verloopt niet altijd even vlot. De diensten raken geïsoleerd (geen samenhang tussen de diensten).

Uit gesprekken tussen de verschillende diensten is gebleken dat er maar weinig ruimte voor dialoog bestaat tussen de diensten en dat de ene dienst vaak niet op de hoogte is van wat er zich afspeelt op de andere diensten: “Om dat te begrijpen moet men zich echt ter plekke begeven om te zien wat er gebeurt op de andere afdelingen”.

▲ Risico in verband met de patiënten en hun familie

De agressie of het geweld van bepaalde patiënten ten opzichte van het personeel stelt soms problemen. Er zijn geen bewakingsdiensten en het personeel kan zich bedreigd voelen. Als men rekening wil houden met het welzijn van de patiënt, mag men niet blind blijven voor het welzijn van het personeel.



Op taakniveau en op organisatieniveau

Naast het steeds maar complexer worden van de taken, dienen er meer en meer taken correct te worden uitgevoerd binnen een beperkt tijdsbestek. Het probleem kan erin bestaan om de prioriteiten hiërarchisch te rangschikken.

Bepaalde taken zijn delicaat, er bestaat een gevaar dat inherent is aan werken met mensen, het alleen instaan voor een dergelijke taak, zoals bijvoorbeeld verpleegsters die op individuele basis nachtdienst verrichten, vormt een daadwerkelijk probleem waarvoor een oplossing moet worden gevonden. Een dienst kan het werk van anderen vergemakkelijken of bemoeilijken.

De samenleving en haar karakteristieken

Uit de analyse blijkt hoe belangrijk de meer globale context is waarin het werkmilieu is ingebed. Die context, dat is de samenleving die een doorslaggevende invloed heeft op de organisatie en de sfeer in het hospitaal. Daarbij komt nog dat onze samenleving individualistischer is en wordt gekenmerkt door een achteruitgang van de maatschappelijke draagvlakken. Stress is de dominerende ideologie binnen de samenleving, stress wordt vaak gevaloriseerd en kan zelfs worden gecultiveerd in een proces van “natuurlijke selectie” (de zwaksten moeten de rol lossen) en stressbestendigheid kan worden in uitzicht gesteld als een voortdurende uitdaging.

In onze concurrentiesamenleving past het hospitaal dat wij van naderbij hebben bekeken in een algemeen rentabiliteitsperspectief. De patiënten worden in die economische structuur opgenomen als “consumptieobjecten” of “zorgverbruikers”. Zij zijn aldus veeleisender geworden dan vroeger het geval was. Het sociale-zekerheidsstelsel legt bepaalde normen op en schrijft het management richtlijnen voor. Die “druk” wordt teruggekaatst en versterkt door de directie. De druk schuift als een hiërarchische waterval op alle diensten af.

De deelnemers ervaren een grotere valorisatie van de technische geneeskundige handelingen (winstgevend) ten nadele van ontegensprekelijk minder rendabele handelingen die echter onontbeerlijk zijn voor de kwaliteit van de zorgverstrekking (opvang van de patiënten, relatie patiënt – verpleger, individuele handelingen, enzovoort). Ook al ondergaat dit hospitaal deze op rendement geënte logica, toch gaat haar doelstelling inzake maatschappelijke geneeskunde daarbij niet verloren. Het personeel wordt steeds vaker geconfronteerd met interne conflicten (cognitieve dissonantie) tussen verschillende doelstellingen in het raamwerk van een paradox tussen kwalitatief hoogstaande zorgverstrekking en rendement.

Sommige werknemers hebben te kampen met werkonzekerheid. Dat gevoel is uiteindelijk meer verspreid dan we zouden kunnen denken en zet bepaalde werknemers constant onder druk. Het aantal “precaire” arbeidsovereenkomsten is gestegen. Zij zijn ontegensprekelijk een bron van menselijke hulpmiddelen maar leiden tot een verlies aan inspanningen: er moet energie worden gepompt in de opleiding van personen die, wanneer ze in staat zijn om zelf hun verantwoordelijkheden te dragen, andere horizons opzoeken.

Historiek van het werkmilieu

Bij de consolidatie van het preventiebeleid inzake stress op het werk moet rekening worden gehouden met de fundamentele vaststellingen in verband met de geschiedenis



van het hospitaal. In de loop der tijden is het hospitaal geëvolueerd: “Een bootje is een passagiersschip geworden...”. De jaren verstrijken, de dokters worden voortaan per verrichting betaald en ook het aantal patiënten is toegenomen. De activiteiten zijn dus algemeen en sterk toegenomen: snellere geneeskundige technieken, zwaardere administratieve belasting op kortere tijd, meer vereisten en niet noodzakelijk een toename van personeel in verhouding tot de toegenomen productiviteit.

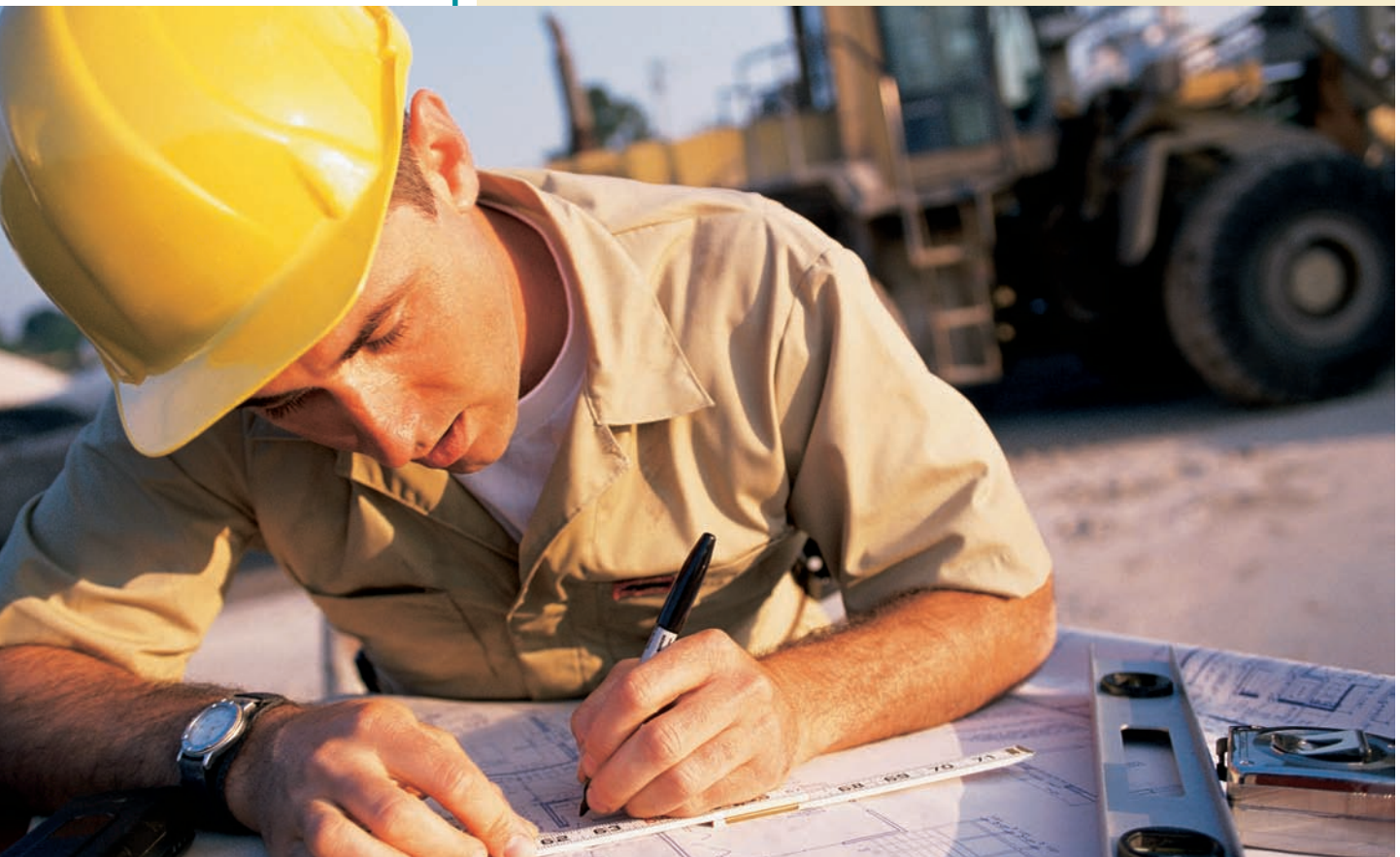
Tegelijk

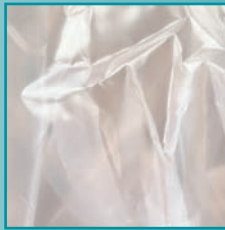
- is de organisatie almaar complexer geworden (inzonderheid de organisatie tussen de diensten);
- is het human resources beheer een delicate aangelegenheid geworden;
- zijn er heel wat “geografische” of ruimtegebonden problemen opgedoken;
- wordt een “dehumanisering” van de relaties omschreven als “saai contacten” of door de uitdrukking “zich een pion voelen”.

Hieruit vloeien communicatieproblemen voort.

Tijdmanagement

De werkdruk over het algemeen is toegenomen, de “timing” is uitermate strak, aangezien er meer patiënten zijn, rest er niet genoeg tijd om ze allemaal naar behoren te behandelen. Prioriteiten kunnen verschillen van dienst tot dienst: op de “spoedafdeling” hangt stress, in tegenstelling tot de andere diensten, niet af van het aantal patiënten maar wel van de ernst van het spoedgeval. Anderzijds is er niets geprogrammeerd. De tijdsperceptie verschilt van sector tot sector: een aantal moet termijnen respecte-





ren (bijvoorbeeld: tarifiering in de context van de goede financiële werking van het hospitaal). De diensten zijn zich niet steeds bewust van de voorschriften op andere diensten en kunnen de stress nog verhogen (bijvoorbeeld: laboratorium en spoedafdeling).

Milieu

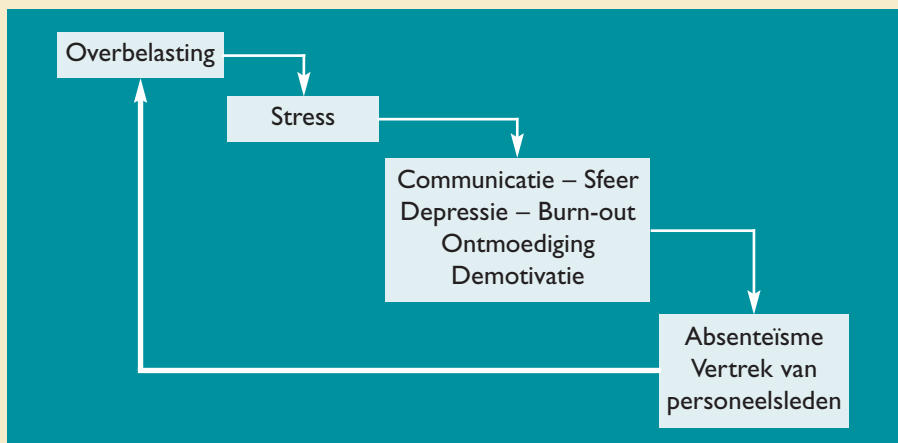
Hoewel het aantal patiënten, dokters en technische instrumenten is toegenomen, en in weerwil van meer lokalen, blijft de beschikbare oppervlakte zeer beperkt. Een aantal bureaus zijn klein en overvol (administratieve diensten). Er is nog steeds niet voorzien in een lokaal waar men zich kan terugtrekken (wekt de indruk dat men nooit op zijn “gemak” is) noch in een ontmoetings- of briefingruimte. “Er is plaatsgebrek. Te kort op mekaar zitten veroorzaakt spanningen en stress”.

Functies en verantwoordelijkheden

De functies zouden beter kunnen worden gedefinieerd. Zo zou iedereen weten wat zijn plaats is, wie de beslissingen neemt, wie wat doet zodat iedereen zijn eigen verantwoordelijkheden beter zou kunnen invullen. Binnen een preciezer afgebakend kader, geven de werknemers blijk van een grotere autonomie voor het benutten van hun creativiteit en kunnen de mogelijkheden van elkeen worden aangewend voor het oplossen van bepaalde problemen (meer overleg op basis van nuttige terreininformatie).

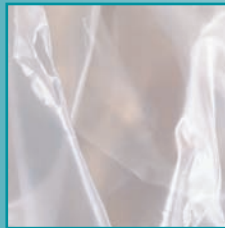
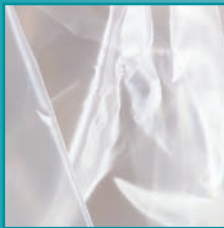
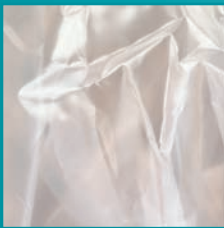
Middelen

In de hospitaalsector is er gebrek aan klein materieel doordat er “krenterige besparingen” worden doorgevoerd. Dat veroorzaakt heel wat stress: men moet van links naar rechts hollen om materiaal te vinden (infuusstandaard,...). Mits een kleine investering kunnen die problemen uit de wereld worden geholpen.



De deelnemers vrezen dat hun persoonlijke inbreng nutteloos is en dat het slechts gaat om een kortstondige aanpak van de stressproblematiek die na de opleiding niet zou worden voortgezet.

Beide groepen hebben nagedacht over de wijzigingen en ontwikkelingen die binnen de instelling realiseerbaar zijn (organisatieveranderingen) en waardoor er daadwerkelijk rekening zou worden gehouden met de problemen op het vlak van stress. Zij waren zeer creatief en er lanceerden heel wat voorstellen.



Voor de deelnemers lijkt het primordiaal dat deze actie wordt voortgezet via de oprichting van een groep. Die groep zou worden samengesteld uit personen uit de verschillende diensten die informatie zouden moeten verzamelen over de problemen in verband met hun beroepsomgeving en die zich, aan de hand van de instrumenten die tijdens de opleiding worden voorgesteld, moeten bezinnen over mogelijke en haalbare oplossingen binnen de instelling. Zij zullen oplossingen zoeken vanuit de invalshoek zelfmanagement met het oog op een beter stressbeheer op lange termijn. Die groep zou bestaan uit tussenpersonen, met uitzondering van de leden van het Comité voor preventie en bescherming op het werk, en een persoon uit de groep zou de vergadering leiden aangezien de groep autonoom wil optreden en de lessen uit de opleiding ten volle wil benutten.

De deelnemers verklaren zich bereid om die groep op te richten en willen er zich voor inzetten, dit evenwel binnen een gestructureerd raamwerk en met steun van de hiërarchie. Hiertoe is het natuurlijk noodzakelijk dat ze institutioneel erkend worden en over ruimte binnen de werkuren beschikken.

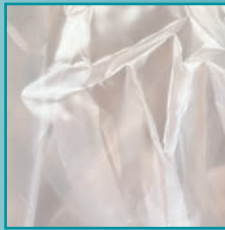
Zij achten het nodig dat er na zes maanden een evaluatie van hogerhand wordt doorgevoerd om indien nodig een bijsturing door te voeren op het vlak van het gebruik van de instrumenten en het nastreven van de doelstellingen. De groep zou contact opnemen met het Comité voor preventie en bescherming op het werk om de resultaten van de denkoefening te belichten. De groep zou dit reflectieproces kunnen voortzetten en strategieën trachten te bedenken voor het oplossen van volgende problemen: veiligheid en bewaking, het vraagstuk van de nachtverpleegster, gebrek aan ruimte en tijd voor de facturering, wat met de posttraumatische stress bij het personeel, de agressie bij sommige patiënten, de informaticaproblemen?

Een ander project waar de deelnemers voor te vinden zijn, is het opstellen van een charter met concrete aanbevelingen die gericht zijn op een grotere solidariteit en een betere communicatie. Het charter zou de personeelsleden samen met hun loonbriefje kunnen worden toegestuurd. Een sensibiliseringscampagne met affiches over de hoofdthema's zou ook nuttig zijn. Bovendien zouden ze alle personeelsleden van het hospitaal via het blaadje van de vakvereniging in kennis willen stellen over een aantal conclusies van de opleiding en van de tussenpersonen inzake stress. Ook de verantwoordelijken moeten worden geïnformeerd. In feite zijn zij immers de contactpersonen aangezien zij een bevoorrechte plaats bekleden op het vlak van stressbestrijding.

Er is eveneens vraag naar een praat- en ontspanningsruimte op het werk. Hierdoor zou de individuele stress kunnen worden afgebouwd wat een grote stap zou betekenen wat betreft de bekommernis van de instelling voor de bevordering van het welzijn op het werk. Het zou gaan om een ingericht lokaal waar personeelsleden kunnen ontspannen, praten of muziek beluisteren. Uit heel wat studies blijkt immers dat sociale ondersteuning de impact van stresssituaties helpt te verminderen en wordt beschouwd als een factor die een bescherming vormt tegen stress.

Kortom...

Van bij de oprichting wil de CITES Prévert acties voeren op gebied van gezondheid en ziekte. De moeilijkheid bestaat erin om stress-situaties bij werknemers te herkennen voor ziektes optreden (slapeloosheid, rugpijnen, maagzweren,...), psychische problemen (depressie, fobieën, toevlucht tot geneesmiddelen, alcoholmisbruik,...), of stoornissen op relationeel of organisatievlak. Het in kaart brengen van de stressbanen is een



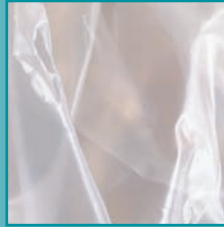
conditio sine qua non voor alle preventieacties en benaderingen binnen de context van het stressvraagstuk.

De werkomgeving is, door de dwang die ervan uitgaat, op zich reeds een bron van stress. De specifieke druk die gepaard gaat met de aard van de taak, evenals de druk die voortvloeit uit interpersoonlijke relaties zijn een bijkomende stressfactor. Bovendien is het onmogelijk om de modellen van beroepsgebonden stress in kaart te brengen aangezien stressreacties verschillen naar gelang van het individu, zijn specifieke voorgeschiedenis en zijn houding ten opzichte van zijn activiteit. Door een derde van buiten de onderneming bij de problematiek te betrekken kan de relatie tussen de persoon en zijn werk evolueren. Op die manier wordt een alternatief geboden voor het normale communicatiesysteem en kunnen nieuwe “spelregels” worden aangenomen.

Met het oog op de realisatie van de vooropgestelde doelstellingen heeft de CITES Prévert technieken uitgewerkt voor stressevaluatie, informatie- en opleidingsprogramma's, en therapeutische strategieën toegespitst op het individu en op de werknemersgroep. De methodologische interventieopties stemmen overeen met de opzet van het onderzoek van Susman en Evered. De methode hieronder is de weerspiegeling van een geheel van fases die worden georganiseerd binnen een cyclus of spiraal.

De bijgevoegde figuur is de voorstelling van het verloop van het cyclisch onderzoek in de vorm van een cirkelvormig proces in 5 fases: diagnose, planning van de actie, realisatie van de actie, evaluatie, definitie van nieuwe knowhow. Een aantal fases leunen dichter aan bij de pool “onderzoek”, andere bij de pool “actie”. De methode is als het ware een herhalingsproces in 5 stappen dat betekent dat het proces tot in het oneindige kan worden herhaald.





VOORBEELD 3: “STRESSPREVENTIE: EXPERIMENT VAN EEN BELGISCHE ONDERNEMING”

Preventieactie opgezet door een adviseur inzake interne preventie binnen de onderneming

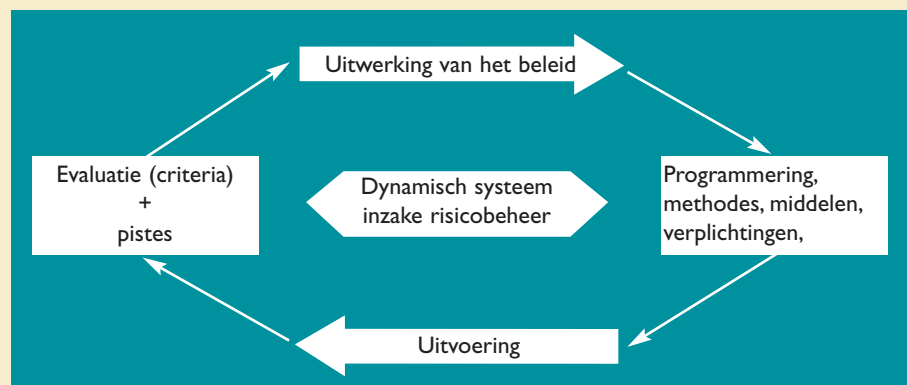
Dit experiment sluit aan bij de Belgische wet inzake welzijn op het werk. Het experiment is opgezet door de Interne Dienst voor Preventie en Veiligheid op het Werk (IDPVW). De preventieadviseur is zowat de interne consultant. Het doel van het experiment is de verbetering van het welzijn en de tevredenheid en de vermindering en preventie van stress bij de medewerkers.

Overeenkomstig de Welzijnswet moeten de acties inzake welzijn op het werk op meerdere thema's gericht zijn: veiligheid, arbeidshygiëne, ergonomie, psychosociale belasting, bescherming van de gezondheid, milieu, verfraaiing van de werkplaatsen en bestrijding van geweld en van moreel en seksueel wangedrag. Techniek, arbeidsorganisatie, leefomstandigheden op het werk, sociale contacten en omgevingsfactoren worden ingebod in de preventieplanning en de uitvoering van het uitgestippelde preventiebeleid.

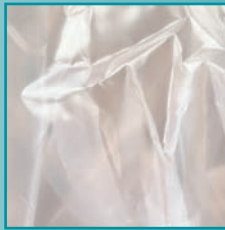
De actie is toegespitst op de organisatorische oorzaken, dat wil zeggen de factoren die afhankelijk zijn van de organisatiestructuur en de werking zelf van de onderneming, de afdeling en het team. Het komt erop aan een analyse door te voeren van de interne oorzaken van stress in de onderneming en dus niet van de oorzaken op individueel of gemeenschappelijk niveau.

De interne dienst voor preventie en bescherming op het werk (samengesteld uit preventieadviseurs en arbeidsgeneesheren) en het (de) comité(s) voor preventie en bescherming op het werk (CPBVV, samengesteld uit vertegenwoordigers van werkgever en personeel) hebben een adviserende taak ten aanzien van de geprivilegieerde actoren van de onderneming, namelijk de werkgever, de hiërarchische lijn en het personeel. Er wordt geopteerd voor de participatieve methode.

Het analysesysteem dat wordt opgezet is gebaseerd op het “dynamisch systeem inzake risicobeheer”.



Conform de Welzijnswet bestaat de taak van de werkgever, de hoofdverantwoordelijke, in het uitstippelen van een preventiebeleid. Hij vervult die taak in samenspraak met de hiërarchische lijn en op basis van het advies van de interne preventiedienst. De wet bepaalt dat het preventiebeleid bestaat in het uitwerken van een globaal preven-

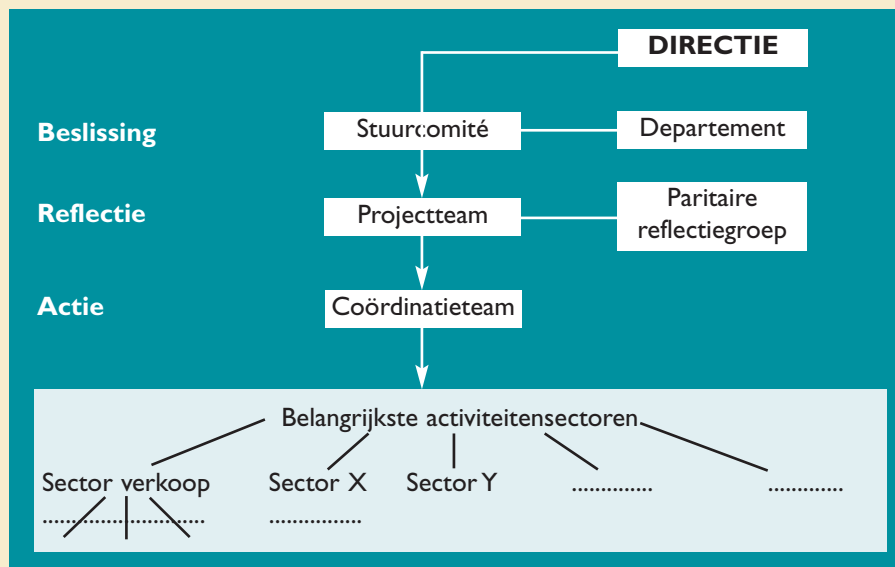


tieplan over 5 jaar en in het treffen van preventiemaatregelen. Die maatregelen moeten geregeld worden geëvalueerd, naar gelang de omstandigheden.

In de context van dit preventiebeleid wordt binnen de organisatie een onderzoek naar stress gevoerd. Het is de bedoeling dat op die wijze de stressfactoren in kaart worden gebracht en een analyse wordt doorgevoerd van de werkbelasting, de arbeidsorganisatie, de invloed van die factoren op het welzijn en dat tenslotte maatregelen ter verbetering van het welzijn op het werk worden ingevoerd. Het onderzoek gebeurt door middel van vragenlijsten enerzijds en interviews met de groep anderzijds. De onderneming is opgesplitst in een aantal bedrijfssectoren of business lines binnen een specifieke arbeidscontext en eventueel eigen stressbron; zodoende wordt per business line een actieprogramma voorgesteld.

In een ideaal scenario is het actieplan opgebouwd rond twee pijlers: een transversale pijler (overlappende acties voor de verschillende beroepen) en een verticale pijler (binnen elke business line). Alle business lines dienden een of meerdere wijzigingsvoorstellen in om stress op hun specifiek terrein weg te werken en te voorkomen: opleiding inzake communicatie om beter gewapend te zijn tegen stress veroorzaakt door de moeilijker contacten met de klanten, verlichten van het werk van elkeen via verschillende acties op basis van probleemresolutie, minder dienstnota's, informatie, enzovoort...

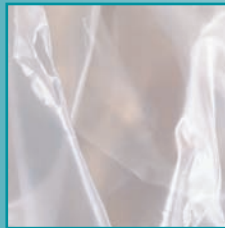
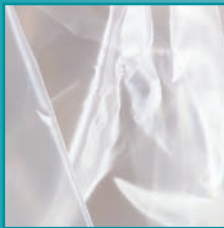
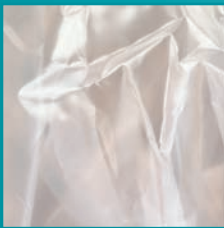
Structuur van het project



Rol van de verschillende actoren binnen dit veranderingsproces

Rol van het stuurcomité

Het stuurcomité valideert de voorstellen van de projectploeg en de paritaire reflectiegroep en sensibiliseert de hiërarchie voor die voorstellen. Het stuurcomité beslist, op voorstel van de preventieadviseur en de reflectiegroep, over het causaal model en de structuur van het project voor de fase van gecoördineerde acties van de business lines.



Rol van de reflectiegroep

De reflectiegroep is paritair samengesteld. Hij bestaat voor de helft uit werknemers-vertegenwoordigers en voor de andere helft uit arbeidsgeneesheren, sociaal assistenten, de preventieadviseur, personeelsverantwoordelijken. Deze groep gaat na welke oorzaken tot ontevredenheid leiden, bespreekt die oorzaken, geeft advies en stelt oplossingen voor. De vergaderingen worden voorgezeten door een verantwoordelijke inzake human resources en gestuurd door een preventieadviseur.

Rol van het coördinatieteam

Dit team moet de projecten van de terreinteam coördineren, voorstellen doen voor transversale acties, de hiërarchie informeren, instaan voor de follow-up van de globale uitwerking van het wijzigingsproject, goede praktijken verspreiden, steun, bijstand en hulpmiddelen bieden.

Binnen dit team zal de preventieadviseur, bijgestaan door zijn collega's Human Resources, instaan voor de "coaching", dit wil zeggen de hoofden van de verschillende business lines bijstaan bij de uitwerking en de realisatie van projecten. Door te luisteren en door vragen te stellen trachten ze de kwaliteit van de projecten op te drijven.

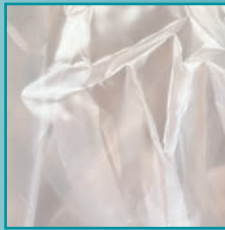
- Niemand weet beter dan het personeel van de business line hoe complex de situatie is waarin het zich bevindt in de hoedanigheid van terreinverantwoordelijke. Het personeel van de business line is zeer bekwaam op het niveau van zijn eigen specialiteit (productie, boekhouding,...) en beschikt over de bevoegdheid om op het terrein zelf vooruitgang te boeken met de realisatie van het project. Om ertoe bij te dragen dat de projecten wel degelijk gericht zijn op de verbetering van het psychosociaal welzijn en in die zin tegemoetkomen aan de behoeften van de medewerkers, kan het team van de preventieadviseurs, bijgestaan door het coördinatieteam, eveneens een rol spelen.
- In een ideaal scenario is de preventieadviseur de katalysator van de verschillende bedrijfsfactoren op welzijnsniveau. De preventieadviseur draagt bij tot de uitwisseling van informatie en sensibiliseert de partijen voor een gemeenschappelijk beleid, hij staat in voor de coördinatie van de verschillende acties, wijst op de impact ervan en stimuleert de uitvoering van de acties.

Rol van de hoofden van de business lines

Zij moeten de prioritaire opdrachten bepalen op basis van een analyse van de stressfactoren op het terrein en van de middelen die moeten worden ingezet evenals van de elementen die deel uitmaken van hun beroep en die volgens hen en het team stress opwekken, zij moeten tevens de vereiste middelen en de budgetten evalueren en het project verdedigen ten overstaan van het comité voor preventie en bescherming op het werk.

Rol van het team op het terrein

Het team moet de acties binnen de sector coördineren en in voortdurende verbinding staan met het coördinatieteam. In een ideaal scenario is dit team samengesteld uit een verantwoordelijke naar wie wordt geluisterd en die hiërarchisch bekeken zijn gewicht in de schaal kan leggen om vaart achter de zaken te zetten. Dit team coördineert de verschillende acties als een personeelsmanager die zijn visie als intern consultant inzake human resources inbrengt.



Waarin bestaat het proces voor oplossing van organisatieproblemen?

Op de hoogte zijn van de werking van de onderneming

In een eerste fase moet het project voor stresspreventie duidelijk worden afgebakend: structuur, doelstellingen en middelen die zullen worden ingezet met het oog op de realisatie ervan. Vervolgens moeten op basis van groepsinterviews informatie en klachten worden verzameld. Vervolgens analyseert de reflectiegroep die informatie en worden de actieprioriteiten vastgelegd. Vóór enige actie wordt opgestart, is het onontbeerlijk dat de werking van de onderneming haarfijn in kaart is gebracht.

Hier stopt het proces uiteraard niet. Nu moet worden overgegaan van de kennisfase, waarin de klemtoon op kennis ligt, naar een actiefase waarbij aanpak, strategie, communicatie en de realisatie van projecten centraal staan.

Volgende instrumenten hebben de terreinanalyse en de uitwerking van concrete actieplannen mogelijk gemaakt. Er werden twee types psychosociale instrumenten gehanteerd: “workshops” en een “gebruiksaanwijzing”, een leidraad voor het actieplan. Via een aantal workshops werden de sectorverantwoordelijken geïnformeerd, geassisteerd en uitgerust. De leidraad bevatte het gedetailleerde causaal model (de in kaart gebrachte prioritair oorzaken) en een vragenlijst als hulpmiddel bij de analyse van de situatie in alle afdelingen, diensten of teams van de business lines (oorzaken van stress, redenen tot ontevredenheid of tevredenheid, motivatie, zoeken naar oplossingen, enz.).

Wijzigen van de werking

In een tweede fase komt het erop aan, rekening houdend met de stressoorzaken waartegen prioritair moet worden opgetreden, de actie uit te stippelen, te analyseren en oplossingen op het terrein te zoeken. Op de meetings van de verschillende hoofden van de business lines zal worden bepaald welke acties moeten worden gevoerd. De stressoorzaken kunnen inherent zijn aan de taken, in combinatie met de loopbaanontwikkeling, de werkverhoudingen, het klimaat en de structuur van de organisatie. Het coördinatieteam zal samen met de interne preventieadviseur trachten adequate instrumenten uit te werken en de werkwijze uit te stippelen om de gewenste wijzigingsacties uit te voeren. De preventieadviseur verleent steun en coördineert de acties.

Opdat een verandering haalbaar zou zijn, is het noodzakelijk dat de personeelsmanagers, de syndicale afgevaardigden, de hiërarchie en de vertegenwoordigers van de afdeling human resources worden gesensibiliseerd voor de stressproblematiek.

Tenslotte moeten de resultaten en het opgestarte proces worden geëvalueerd. De gevoerde acties moeten maximale aandacht krijgen binnen de hele onderneming (via de bedrijfskrant, een rubriek op het intranet, enz.).

Hoe moet een actieplan worden gerealiseerd?

Voor elke business line wordt beslist een specifiek actieplan op te zetten. Het hoofd van de business line bepaalt, in samenspraak met zijn terreinteam en met de steun van het coördinatieteam, het actieplan voor zijn sector.

Het actieplan wordt in zes fases vastgelegd:

ANALYSE

- Een evaluatie van de rol van eenieder op gebied van knowhow, bekwaamheid, organisatie, praktijk, inzicht in de rol van de business line – “Wie zijn wij?”, “Wat doen we?”.



- Een overzicht van de stressindicatoren, recente sleutelgebeurtenissen, oorzaken, factoren op gebied van motivatie en tevredenheid, middelen en aanspreekpunten.

PRIORITEITEN

- Vastlegging en hiërarchische rangschikking van de prioriteiten.

OPLOSSINGEN

- In aansluiting op de vaststelling van de prioriteiten, komt het erop aan creatieve oplossingen uit te dokteren met het oog op een verbetering van de toestand.

PLANNING

- Conciipiëren van de actieplanning: benaming, vastleggen van de resultaten die moeten worden geboekt, fases, timing (begin en einde), middelen en budget(ten), verantwoordelijk(en), andere betrokken sectoren, evaluatie-instrument, communicatieplan en participatieplan.

REALISATIE

- De acties worden opgezet. Stapje per stapje worden de resultaten duidelijk.

EVALUATIE

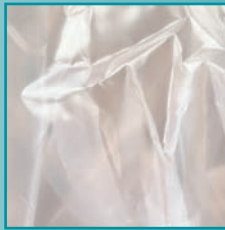
- De evaluatie gebeurt tijdens en/of na afloop van het project op basis van relevantie, haalbaarheid, impact, streefdoel, gevolgen op termijn, vorm (participatief, top-down, bottom-up).
- Opening van nieuwe pistes.

Op welke wijze worden veranderingen belemmerd?

- De moeilijke positie van de hiërarchische lijn die wordt beoordeeld op de operationele resultaten op korte termijn.

De gevolgen van stress zijn moeilijk meetbaar. Het is moeilijk om in te schatten welk effect de acties op stress hebben, is een of ander effect te wijten aan de acties of zijn er andere oorzaken? Er duiken ook andere factoren op die de stressbeleving beïnvloeden.

- Hanteren van de ambiguïteit van de notie stress (“positieve notie stress”, dit wil zeggen de idee dat het aanhouden van een zeker stressniveau positief en motiveerend kan zijn. Dit idee komt van Seyle, de “vader” van het stressverschijnsel die oorspronkelijk de termen “eustress” en “distress” hanteerde. Volgens de Wereldgezondheidsorganisatie en collectieve arbeidsovereenkomst nummer 72 is stress per definitie negatief, stress duikt op vanaf het ogenblik dat de persoon in kwestie niet meer bij machte is om er tegen op te tornen. Stress als een negatief gegeven bestempelen is één zaak, het komt er echter op aan om de koe bij de horens te vatten door acties op te zetten die uitgaan van positieve veranderingen).
- De individualisering van stress en het weerstandniveau, dit wil zeggen het wijdverspreide idee dat de wijze van omgaan met stress afhangt van het niveau van individuele stressweerstand. In die optiek is iemand die onder stress staat zwak. Collectieve arbeidsovereenkomst nummer 72 daarentegen situeert stress op het organisatieniveau. De Welzijnswet legt de nadruk op het collectieve aspect en niet op acties gericht op het individu.
- Mentaliteitswijzigingen vergen tijd, het is een proces van lange adem.
- Oplossingen voor stress zijn vaak eerder “technisch” dan kwalitatief. Gebrek aan specifieke opleidingsmogelijkheden voor managers inzake stressbeheer (meelevend zijn, zoeken en aanbrengen van constructieve voorstellen, op participatieve wijze ageren en de acties die zijn opgezet kunnen evalueren in termen van stress en welzijn).



Hoe zal een verandering gestalte krijgen?

De organisatieverandering komt tot stand dankzij een collectief engagement, een concreet engagement van de hoofdverantwoordelijken, een continue versterking door die hoofdverantwoordelijken en via intersystemische verbanden (steeds hechter, zowel verticaal als horizontaal).

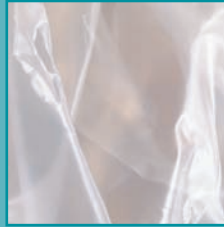
Een persoonsgebonden verandering wordt bevorderd door een sfeer van vrijheid, adequate informatie, actieve participatie en de mogelijkheid voor elkeen om zijn advies kenbaar te maken en beslissingen te nemen.

Onderscheid tussen de interne en de externe preventieadviseur

De aanpak van de interne preventieadviseur en die van de preventieadviseur die werkt voor een externe dienst verschillen: hun respectievelijke situatie beïnvloedt niet enkel hun relatie met het milieu waarbinnen hun werk zich situeert maar ook de koers van hun werkzaamheden.

De voornaamste verschillen kunnen in kaart worden gebracht op grond van volgende punten:





Relatie tot de onderneming:

- De interne preventieadviseur wordt door de onderneming tewerkgesteld. Zijn relatie tot de onderneming is relatief permanent en hij is goed op de hoogte van het milieu waarin hij leeft en werkt. Daardoor kan hij zich soepel schikken bij zijn werkzaamheden. Hij is de organisatie trouw en respecteert haar waarden, beleidskoers en prioriteiten.
- De externe preventieadviseur is hetzij zelfstandig, hetzij tewerkgesteld door een externe preventiedienst. Zijn relatie tot de onderneming die een beroep doet op zijn knowhow is die van leverancier van diensten, de relatie wordt beperkt door de duur van de overeenkomst. Zijn contacten met het milieu zijn tijdelijk en doelgericht. Hij moet snel vertrouwd zijn met de bedrijfscultuur en er tijdens zijn werkzaamheden rekening mee houden. Hij is niet onderworpen aan de regels van de organisatie en kan een aantal praktijken ervan op losse schroeven zetten maar op grond van zijn overeenkomst moet hij loyaal zijn ten aanzien van zijn klant.

Knowhow

- De visie en de initiatieven van de interne preventieadviseur zijn grondig gefundeerd en hij ontwikkelt zijn knowhow binnen de organisatie die hem tewerkstelt. Daardoor is hij specialist voor een bepaald type onderneming.
- De externe preventieadviseur is meer een allrounder, hij wordt geconfronteerd met uiteenlopende milieus en problemen waardoor hij grote polyvalentie verwerft. Zijn visie en initiatieven bestrijken een ruimer terrein.

Aanvraag en mandaat

- De interne preventieadviseur moet een mandaat van zijn werkgever en het akkoord van het CPBW krijgen. Zijn werk is niet noodzakelijk afgestemd op een specifieke aanvraag, vaak creëert hij zelf een of andere behoefte. De actoren hebben niet altijd een duidelijk inzicht in zijn mandaat.
- De externe preventieadviseur gaat altijd in op een bepaalde aanvraag, hij kan die analyseren en eventueel weigeren.

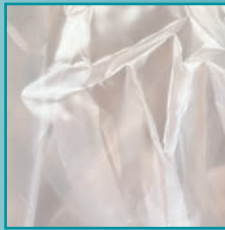
Tot slot...

Er moet worden op gewezen dat het beheren van stress niet verschilt van het beheren van deze of gene zaak. Stressbeheer staat voor het oplossen van problemen via het uitwerken van een actieplan. Klemtoon moet worden gelegd op participatie, een participatie waaruit wordt geleerd.

De volgende punten werken het welslagen van collectieve initiatieven inzake stressbeheer in de hand. (101):

- De vastlegging van doelstellingen, taken, verantwoordelijkheden, planning en financiële middelen;
- Analyse van de factoren die bedrijfsleiders ertoe aanzetten om werk te maken van preventie van stress op het werk;
- Inschakeling van de volledige hiërarchie en alle werknemers;
- Permanente steun van het top management;
- Uitwerking van een communicatieplan;
- Risicoanalyse en een relevante diagnose;
- Opzet van interventietechnieken toegespitst op de moeilijkheden die uit de risicoanalyse naar voor zijn gekomen;
- Evaluatie van de resultaten.

(101) V. DE KEYSER en I. HANSEZ, *Vers une perspective transactionnelle du stress au travail: pistes d'évaluations méthodologiques*, in *Cahiers de médecine du travail*, 1996, XXXIII-3, pp. 133-144.



5. Organisatieverandering

Te allen tijde werd en wordt de mens geconfronteerd met veranderingen zowel op het persoonlijk als op het interpersoonlijk en sociaal vlak. Die veranderingen beïnvloeden zowel de sociale, economische en politieke omstandigheden van onze samenleving als onze specifieke bevolkingscategorieën en onze persoonlijke ervaringen. Een aantal auteurs gaan uit van de stelling dat de ondernemingen op een of ander moment genoodzaakt zullen zijn om ingrijpende organisatieveranderingen te ondergaan die ze in hun structuur moeten integreren teneinde hun concurrentievermogen te bewaren en te kunnen inspelen op de specifieke veranderingen van hun omgeving (102). Daarom moeten degenen uit wie die organisaties zijn samengesteld zich op hun beurt ook voorbereiden op die verschillende veranderingen (implementatie van nieuwe technologieën, herstructurering,...).

Hierna wordt ingegaan op de aard van een organisatieverandering, de reden van die verandering, het verloop en de fasen van een organisatieverandering en de wijze waarop dat soort verandering wordt ervaren en eventueel wordt geweerd.

5.1 Definitie

5.1.1 Verandering

Verandering kan staan voor een gewijzigde toestand of vorm, het feit iets te verlaten en te ruilen voor iets anders, de toestand en de mate waarin iets evolueert of verandert of iets, een omstandigheid die verandert, die evolueert (103).

Het verschijnsel verandering kan ook omschreven worden als “de overgang van een actuele naar een gewenste situatie, van een actuele oorspronkelijke situatie, die als achterhaald wordt beschouwd, naar een andere beter aangepaste situatie die beter voldoet aan de noden van het omgeving of beter beantwoordt aan het verwachtingspatroon van de betrokken personen” (104). Die overgang impliceert dus een breuk met een bestaand evenwicht. In die optiek wordt verandering beschouwd als een evolutie, als een tussenstadium via hetwelk een betere of gewenste situatie kan worden bereikt.

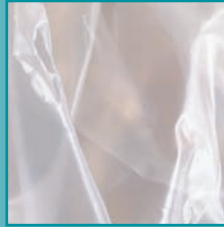
Als men ervan uitgaat dat verandering een overgang is van een evenwichtige situatie naar een andere, dan kan men ook veronderstellen dat elk met verandering geconfronteerd individu op een gegeven ogenblik het hoofd zal moeten bieden aan een onevenwichtige, onstabiele situatie. Watzlawick, Weakland en Fisch (105) stellen bovendien dat verandering en continuïteit, doorgaans mekaars tegengestelde, in de werkelijkheid complementair zijn. Volgens hen bestaan er twee types van verandering: de verandering van type 1 en de verandering van type 2. De veranderingen van type 1 zorgen ervoor dat “hoe meer er verandert, hoe meer alles op hetzelfde neerkomt” (meer veranderingen = meer van hetzelfde); de veranderingen van type 2 wijzigen de toestand, met name het systeem. Eenvoudiger geformuleerd kan men het hebben over veranderingen die een situatie enkel maar bestendigen en over veranderingen die deze situatie wijzigen. Zo kan enerzijds ook beter een analyse gemaakt worden van de wijzigingen van de com-

(102) A. GRISARD, *Etude psychologique de la réforme des services de police. Impact d'un changement organisationnel sur la qualité de vie*. Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Luik, 2001.

(103) Ibid.

(104) Ibid.

(105) Ibid.



ponenten van het systeem, zelfs de verandering van de kern van het systeem en kan anderzijds, ook van buitenaf bekeken, de verandering van het systeem geanalyseerd worden.

Uit die definities onthouden we dat verandering een gewijzigd evenwicht betekent voor een nieuwe situatie via de overgang naar een toestand van verstoord evenwicht. Verandering kan eveneens op twee niveaus worden getoetst: de evolutie van het systeem of de wijzigingen binnen het systeem.

5.1.2 Organisatieverandering met de organisatie als invalshoek

Probst e.a. (106) associëren de organisatieverandering met het organisatie- en herstructureringsproces. Zij gaan er steeds meer vanuit dat de huidige organisaties moeten beschikken over enerzijds een interne stabiliteit gebaseerd op een aantal vaste principes en verhoudingen en anderzijds een flexibiliteit, een aanpassingsvermogen die evolutie mogelijk maakt. Die auteurs beschouwen de organisatieverandering als een proces dat in verschillende fases verloopt.

Buchanan en Huczynski (107) definiëren de organisatieverandering als een “strategische” noodzaak voor zover er belangrijke of drastische veranderingen in de werking of de organisatiestructuur vereist zijn om in te spelen op de talrijke en onvoorspelbare veranderingen die zich voordoen in de sociale, economische, politieke en technologische omgeving van de organisatie.

5.1.3 Organisatieverandering met het individu als invalshoek

André Pèlerin (108) ziet de organisatieverandering als een complex en niet rechtlijnig proces waarvan de afloop onvoorspelbaar is. Volgens de auteur gaat een organisatieverandering gepaard met een verlies aan controle, eerst gevolgd door een zoeken naar controle en tenslotte met een herwinnen van controle. Die zienswijze helpt ons begrijpen hoe de mens op een organisatieverandering reageert, meer nog dan het implementeren van de verandering zelf.

5.2 Oorsprong van organisatieverandering

5.2.1 Impact van de systeemaanpak

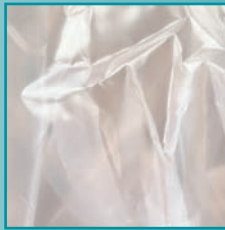
De systeemaanpak bekijkt een systeem als “een reeks elementen die elkaar wederzijds beïnvloeden en een georganiseerd geheel vormen. Die aanpak krijgt gestalte rond de notie dynamiek (ontwikkeling, het individu als actor en situatieveranderingen), complexe interacties tussen individuen en omgeving, het concept tijd, wordingsproces en de notie context, dit allemaal in een voortdurend ruimer en algemener wordend perspectief.

Uitgaande van die noties kan een organisatie als een systeem gedefinieerd worden aangezien ze uit verschillende interfererende elementen bestaat. Zij maakt zelf deel uit van een ruimer systeem dat overeenstemt met zijn omgeving, de samenleving waarbinnen de organisatie evolueert en zich ontwikkelt. Net zoals de organisatie invloed uitoefent en wordt beïnvloed door de individuen uit wie ze is samengesteld, is er een interactie met haar omgeving, ze handelt en reageert naargelang van de veranderingen en wijzigingen in haar politieke, sociale, economische en/of technologische omgeving.

(106) Ibid.

(107) Ibid.

(108) Ibid.



Om een systeem te begrijpen, moet er rekening worden gehouden met de omgeving ervan. Die omgeving is dynamisch, ondergaat voortdurend wijzigingen en de band tussen het systeem en de omgeving waarin het fungeert, evolueert.

Een aantal verschillende gedragingen zijn dan ook denkbaar wanneer men met een omgevingverandering wordt geconfronteerd (109).

- De reactie, namelijk de aanpassing a posteriori aan de nieuwe contextvereisten.
- De inactie die neerkomt op het actief of passief belemmeren van een externe verandering.
- De interactie die is gekenmerkt door een toekomstgerichte houding (op basis van het verleden).

Er dient dus rekening te worden gehouden met de structuren van het geheel, de individuen en de omgeving waarin al die elementen zijn gesitueerd. Het systeem (de onderneming of meer in het algemeen de organisatie) beschikt over verschillende actiemogelijkheden ten aanzien van een verandering van zijn omgeving.

Totnogtoe hebben we enkel nagedacht over de redenen van een organisatieverandering in de context van de omgeving waarin die verandering geschiedt. Een aantal auteurs hebben evenwel ook aandacht voor het waarom van het organiseren of reorganiseren, voor de interne en externe factoren van de organisatieverandering.

5.2.2 Externe en interne factoren van de verandering

Alvorens zich vragen te kunnen stellen over de nood aan reorganisatie, moeten eerst de redenen worden begrepen die de ondernemingen ertoe aanzetten om zich te organiseren. Probst e.a. (110) wijzen erop dat “de vraag rond het al dan niet opzetten van een organisatieverandering uiteraard voortvloeit uit de vaststelling van een discrepantie

(109) Ibid.

(110) Ibid.





tussen de werking van een organisatie en haar bestaansredenen (...). Men zou zich dan kunnen afvragen waarom een vennootschap, een groepering van individuen het nodig vindt om zich te organiseren”.

Wanneer individuen zich verzamelen in een groepering, stellen zij regels vast waardoor zij de rol en de beperkingen ervan kennen. Probst e.a. (111) schetsen het referentiekader dat inherent is aan elke groep van individuen met een gezamenlijke doelstelling en met een middellange of lange bestaansduur. Volgens hen organiseert een systeem zich om zich te voorzien van een referentiekader waarop het kan terugvallen om hun acties in het volste vertrouwen te oriënteren, een vertrouwen dat ook een invloed zal hebben op de resultaten van de activiteiten van het geheel en tevens een toegevoegde waarde zal betekenen voor de rechtvaardiging van het organisatieproces. In theorie versterkt elk element het daarbij aansluitende element en het geheel vormt als het ware een lus of een cyclus.

De auteurs geven echter toe dat dit schema niet volstaat om te complexiteit van het leven van een organisatie te verklaren aangezien de onderneming, de instelling, de vereniging... niet buiten de tijd leeft, zij interageert met haar omgeving. De organisaties moeten derhalve opgewassen zijn tegen interne en externe dwangsituaties, tegen veranderingen die het organisatieproces beïnvloeden en zij moeten hun structuren bijsturen naarmate zij evolueren.

Ten aanzien van de externe veranderingen en de interne contraintes, kunnen de ondernemingen op twee manieren reageren (112).

- Ofwel tracht de organisatie haar omgeving te beïnvloeden er actief op in te werken.
- Ofwel werkt zij in op de interne factoren en zorgt zij voor de nodige bijstellingen. Dit is geenszins een passieve houding maar veeleer een actieve aanpassing van de “binnenkant” (de buik) van het systeem, met het voortbestaan ervan tot doel.

Die handelwijzen zijn niet exclusief. Niets belet de organisaties om zowel naar de buitenkant als aan de binnenkant te ageren. Volgens Probst e.a. “wordt reorganisatie een instrument ter verfijning van het referentiekader in functie van hetgeen wordt nagestreefd” waarbij “de keuze van een organisatieverandering dan afhangt van de wil en de capaciteit van de onderneming om, enerzijds aan te sluiten bij de evoluties van haar omgeving of van haar componenten (...), en anderzijds om te trachten die evoluties aan haar beleid aan te passen” (113).

De auteurs citeren als voornaamste interne en externe factoren inzake reorganisatie: de technologie, de strategie, het prestatievermogen en tenslotte de configuratie van de organisatie.

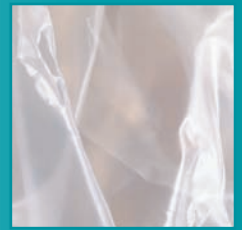
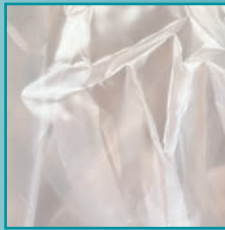
Om inzicht te krijgen in de omstandigheden van een organisatieverandering, worden hierna een aantal redenen tot reorganisatie geciteerd zoals zij door de auteurs worden aangehaald. Zo kan een organisatie ertoe worden genoopt om zich, ook al is het maar gedeeltelijk, te reorganiseren:

- Wanneer zij haar structuren aan de externe technologische evoluties moet aanpassen of wanneer zij haar structuren moet uitbouwen om haar eigen technologische ontdekkingen te kunnen gebruiken.
- Wanneer zij haar structuren moet aanpassen aan strategieën die fundamenteel verschillen en beïnvloed zijn door de waarden van de samenleving of wanneer zij zich moet voorzien van flexibele structuren om te kunnen inspelen op toekomstige en vermoedelijke strategische veranderingen.

(111) Ibid.

(112) Ibid.

(113) Ibid.



- Wanneer de waarden van de wereld haar ertoe aanzetten of wanneer zij haar cultuur wenst te wijzigen.
- Indien zij haar werking moet aanpassen aan de arbeidskrachten en het bestaande draagvlak, teneinde middelen aan te reiken om projecten te ontwikkelen of wanneer de omgeving de gehanteerde leidingmethodes duidelijk afkeurt.
- Wanneer de configuratie niet strookt met de algemene organisatie of wanneer de omgeving een specifieke configuratie vergt (bureaucratisering, flexibiliteit,...). De configuratie van een onderneming stemt overeen met het geheel van regels, kenmerken en middelen die vertaald worden in de activiteiten van de actoren van de onderneming.
- In aansluiting met de systeemaanpak, wanneer een of meerdere van haar organisatorische factoren niet voldoen aan de vereisten van de omgeving, wanneer men de omgeving wenst te beïnvloeden door de interne orde van een of meerdere van die factoren wenst te wijzigen, wanneer de informatie-uitwisselingen tussen de onderneming en haar omgeving aangeven dat in de toekomst een discrepantie zal ontstaan tussen de werking en de doelstellingen van de organisatie.

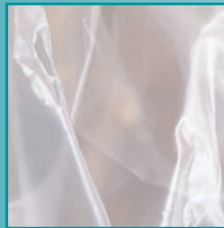
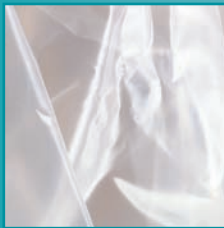
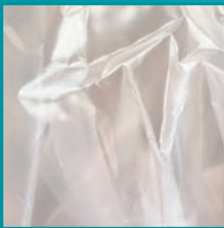
Die segmentering houdt enige willekeur in maar het is belangrijk dat men goed begrijpt hoe de mechanismen in elkaar zitten die een reorganisatie onderspannen, dit wil zeggen de wisselwerking tussen de verschillende invloeden van de omgeving en de impact van de daarmee overeenstemmende interne factoren.

Buchanan en Huczynski (114) van hun kant zien de verandering als een strategische prioriteit. De organisaties die niet bij machte zijn om de gepaste strategische veranderingen door te voeren of die niet in staat zijn om zich snel aan te passen, zullen het moeilijk krijgen om te overleven. Zij hebben, op een niet exhaustieve wijze, een lijst opge maakt van de interne en externe factoren die de aanzet kunnen zijn tot veranderingen op organisatorisch vlak.

Externe en interne factoren van de organisatieverandering vanuit organisatorisch oogpunt.

De externe factoren van de organisatieverandering kunnen gepaard gaan met:	De interne factoren van de organisatieverandering kunnen gepaard gaan met:
<ul style="list-style-type: none"> • de technologische ontwikkeling, het gebruik van nieuw materieel, • wijzigingen in het eisen- en smaakpatroon van de klanten, • de activiteiten en innovaties van de concurrenten, • een nieuwe wetgeving en/of politiek van de regering, • nationale en globale economische veranderingen, • wijzigingen in het lokaal, nationaal en/of internationaal beleid, • wijzigingen in de sociale en culturele waarden. 	<ul style="list-style-type: none"> • nieuwe producties en innovaties in het dienstenmodel, • een laag rendement, • de aanstelling van een nieuwe directeur of van een team nieuwe directeurs, • de ontoereikendheid van de vaardigheden en de basisknowhow, • de delocalisatie van werkpost of fabriek, de sluiting van filialen of afzetmarkten, • problemen in verband met de herschikking van de verantwoordelijkheden, • innovaties in het fabricageermodel, • nieuwe ideeën voor het klantenaanbod...

(114) Ibid.



Die twee lijsten vertonen punten van overeenkomst en zijn blijkbaar complementair. Aan de hand van de eerste kunnen de invloeden en de interacties tussen de omgeving en de organisatie worden begrepen. De tweede biedt concrete voorbeelden van factoren die de aanzet kunnen geven tot een organisatieverandering en maakt duidelijk het onderscheid tussen de interne elementen van de organisatie en de externe factoren ervan.

Die lijst met factoren mag dan nog de organisatie eerder als reactief bestempelen, toch verduidelijken Probst e.a. (115) dat de organisatie evenzeer anticiperend en proactief kan optreden.

5.3 Verloop van een organisatorische verandering

Côté, Bélanger en Jacques (116) beschrijven het algemeen veranderingsproces op basis van de typologie van Kurt Lewin, die drie fasen onderscheidt: de ontgooiing, de beweging en de stabilisering (117).

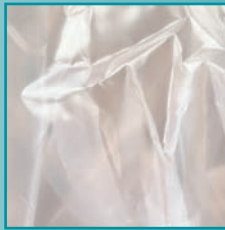
- De eerste fase is die van de ontgooiing. Eerst is er een bewustwording van de nadelen of het hinderlijke van een bestaande situatie of van het verschil tussen de verwachte en de heersende situatie.
- Die bewustwording luidt de tweede fase in, namelijk die van de beweging, de verandering als dusdanig. Nu moeten te nemen maatregelen worden bepaald om nieuwe gedragingen te verwerven, een prioriteitenvolgorde vast te stellen en tenslotte een actieplan uit te voeren. In deze fase kan in de organisaties een proefproject worden opgezet om de kansen op mislukking in te dijken en meer sensibilisatiewerk te maken van de nieuwe houdingen en gedragingen.
- De laatste fase is die van de stabilisering van de houdingen, waarden en gedragingen. Dan komt het tot voorlopig nieuw evenwicht. Op dat moment moet de aandacht vooral uitgaan naar het behoud van fysieke, financiële en menselijke arbeidsomstandigheden en –voorwaarden die de op gang gebrachte verandering moeten dynamiseren.

(115) Ibid.

(116) Ibid.

(117) Of het nu gaat om een individu, een groep of een organisatie, de voornaamste fasen van een verandering lijken dezelfde.





Die drie fasen van de organisatieverandering hebben betrekking op de actoren van de verandering en misschien nog meer op de beslissingsmakers dan op de andere actoren van de organisatie.

In het volgende punt wordt het ervaren door de werknemers van een organisatieverandering bestudeerd. Die ervaring verschilt van de ene tot de andere persoon, van het ene tot het andere niveau van verandering, van de ene tot tot de andere gekozen strategie,...

5.4 Ervaring van een verandering op organisatorisch vlak

5.4.1 Etappes in de reactie van de mensen op de organisatieverandering.

In weerwil van de individuele verschillen hebben een aantal auteurs gepoogd om de ervaring van de individuen bij een organisatieverandering te beschrijven en te categoriseren. De in het voetlicht gebrachte etappes helpen begrijpen, enerzijds hoe een organisatorische verandering wordt ervaren en anderzijds welke elementen belangrijk zijn bij het doorvoeren van een verandering.

Buchanan en Huczynski (118) baseren zich op de theorie van de reactiecyclus Kubler-Ross (119). Die reactiecyclus kan nuttig zijn om de menselijke reacties op een organisatieverandering te begrijpen, verandering die trouwens uiterst stresserend kan zijn voor het individu. Hier volgen de vijf etappes van de reageercyclus van Kubler-Ross:

- de ontkenning (negatie, “slechte wil” om met de werkelijkheid te worden geconfronteerd);
- de woede (etappe waarin het individu de beschuldiging afschuift op de ogenschijnlijke verantwoordelijken);
- het marchanderen (het individu tracht te onderhandelen, het verlies te beperken);
- de depressie (het individu “apprecieert”(beoordeelt) de realiteit van het verlies);
- de aanvaarding (het individu legt zich neer bij de situatie en de verschillende implicaties ervan).

Deze universele opeenvolging (“sequentie”) verbergt individuele verschillen en een aantal stadia kunnen worden overgeslagen of “herbeleefd”. De verandering kan op verschillende niveaus worden bestudeerd: individueel, groepsverband, organisatorisch, sociaal en/of globaal. De organisatieveranderingen beïnvloeden de arbeidsomstandigheden, de identiteiten en afdelingen op de werkvloer, de arbeid en de ervaring van de werknemers en de hiërarchische verhoudingen. De verschillende niveaus waarop de toetsing van de organisatorische veranderingen is gebaseerd, zijn erg verstrengeld waardoor het moeilijk wordt een duidelijk onderscheid te maken tussen oorzaken en gevolgen. Dientengevolge kan een verandering moeilijk worden gepeild omdat het niet eenvoudig is zich neutraal en objectief op te stellen tegenover een proces waarin mensen verzeild zijn geraakt.

Pélerin (120) stelt het volgende scenario voor over het ervaren van organisatieveranderingen vanuit het standpunt van het individu:

- de shock (bewustwording na de aankondiging van de verandering);
- het inzicht (het individu realiseert zich dat de verandering onvermijdelijk is);
- het engagement (het individu is bereid om nieuwe gedragingen aan te nemen);
- de toeëigening (de beheersing van de verandering door de persoon).

(118) A. GRISARD, *Etude psychologique de la réforme des services de police. Impact d'un changement organisationnel sur la qualité de vie*. Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Luik, 2001.

(119) Volgens die theorie reageert de mens op een verlies of op de dreiging ervan in een reeks etappes die allemaal door een emotionele reactie gekenmerkt zijn.

(120) A. GRISARD, *Etude psychologique de la réforme des services de police. Impact d'un changement organisationnel sur la qualité de vie*. Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Luik, 2001.



Bovendien is het belangrijk dat de behoeften van het individu worden ingevuld naargelang de fase waarin hij zich bevindt.

Die twee scenario's stippelen geen identieke maar wel complementaire etappes uit. Het scenario van Pèlerin sluit goed aan bij de drie fases van het veranderingsproces (punt 3). In beide gevallen stemt de eerste fase overeen met de bewustwording van de verandering, gevolgd door de fase van een engagement tot nieuwe houdingen en gedragingen om uiteindelijk te komen tot de aanvaarding en beheersing van de verandering. De benadering van Buchanan en Huczynski levert meer gegevens op in verband met de emoties van een individu ten aanzien van een organisatieverandering. Die gegevens zijn belangrijk omdat zij precies in kaart kunnen brengen waarin moet worden voorzien wanneer een onderneming zich moet reorganiseren.

5.4.2 Belangrijke elementen bij het doorvoeren van een organisatieverandering

A. Communicatie

Uit de twee voornoemde theorieën kan worden afgeleid dat de communicatie een essentieel element is voor de tenuitvoerlegging van een organisatieverandering.

De volgende sleutelgedragingen zouden als strategie kunnen worden aangenomen.

- Duidelijke uitleg verstrekken over de komende verandering, de noodzaak ervan, de beschikbare hulpmiddelen, het veranderingsplan, hetgeen al dan niet verandert.
- Aan iedereen dezelfde informatie bezorgen, roddels en geruchten voorkomen, toelichtingen geven over de voordelen en ongemakken van de verandering.
- Erop toezien dat communicatiemechanismen worden opgezet.
- Informatie verstrekken over het verloop van de verandering en uiteindelijk over de geslaagde afronding van het proces.

Een gebrek aan informatie kan leiden tot weerstand tegenover de verandering. Het doorgeven van onvolledige of onjuiste informatie geeft aanleiding tot onrust en geruchten hetgeen een duidelijk inzicht in de verandering belet.

B. Vertrouwen

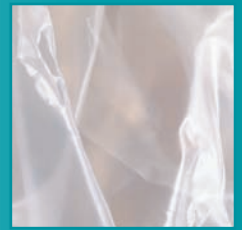
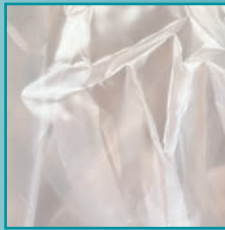
Een andere belangrijke troef schuilt volgens beide voormelde theorieën in het in de werknemers gestelde en bevestigde vertrouwen. Het is van het allergrootste belang dat de bedrijfsleiders vertrouwen hebben in de werknemers, in hun vaardigheden en competentie en dat zij dit vertrouwen ook laten blijken teneinde de organisatieverandering op menselijk vlak vlot te laten verlopen.

C. Controle en onzekerheid

De organisatorische verandering heeft een impact op het gevoel van situatiecontrole en op de onzekerheid die als dusdanig door de individuen kan worden ervaren.

Het klimaat van onzekerheid en de drie dimensies samen (communicatie, gevoel van onrechtvaardigheid en "job insecurity") houden blijkbaar verband met stress en hebben er ogenschijnlijk een grote invloed op.

De communicatie is in feite de eerste dimensie van het klimaat van onzekerheid dat door de werknemers wordt ervaren bij een verandering op organisatievlak. Hoe meer de werknemers de indruk hebben dat ze door hun organisatie niet op de hoogte wor-



den gehouden van wat er zal gebeuren, des te groter wordt hun onzekerheid over hun toekomst binnen de organisatie (121).

De tweede dimensie die opviel bij het researchteam “Flexihealth” in verband met het onzekerheidsklimaat stemt overeen met het gevoel dat men in de overgangsfase naar de verandering onrechtvaardig wordt behandeld. Het onrechtvaardigheidsgevoel lijkt bij het klimaat van onzekerheid nog te versterken.

De derde dimensie van het onzekerheidsklimaat houdt verband met de “job insecurity” of de ongerustheid over de professionele toekomst. De aanhoudende dreiging van baanverlies wordt beschouwd als de hoofdoorzaak van de achteruitgang van het psychologisch welzijn op het werk en ligt aan de basis van heel wat stressgebonden ziekten, zoals hart- en maagkwalen (122). De Witte (123) bevestigt het verband tussen de ongerustheid op beroepsvlak en een lager psychologisch welzijn.

Het sociaal draagvlak profileert zich eveneens als een belangrijk variabel element voor het belevingsinzicht bij een organisatorische verandering en de daarmee gepaard gaande stress. Rascel e.a. (124) schetsen een aantal types van sociaal draagvlak: het emotionele draagvlak, het waarderingsdraagvlak, het materiële of financiële draagvlak en het informatieve draagvlak. Sociale hulp kan van vele kanten komen zoals de collega's, de oversten of relaties die losstaan van de arbeidssituatie. Deze auteurs verduidelijken bovendien dat de sociale hulp die als dusdanig wordt ervaren de beste voorbode is van de latere levenskwaliteit. De sociale hulp wordt ook beschouwd als een temperend element tussen stress en gezondheid en speelt als het ware een bufferrol. De individuen onderhevig aan stress die weinig sociale hulp aanvoelen, zijn kwetsbaarder. De vernoemde auteurs stellen dat de in dit gedeelte van de handleiding geciteerde concepten gekoppeld zijn aan stress en in bepaalde gevallen aan de levenskwaliteit van de werknemers of althans aan hun psychologisch welzijn.

D. Weerstand tegenover de organisatorische verandering

De theorieën over de weerstand tegenover de veranderingen helpen om een aantal belangrijke elementen in de beleving van veranderingen in kaart te brengen. Weerstand is een natuurlijk en gemeenschappelijk fenomeen. Wanneer de organisatorische veranderingen de creatie van iets nieuw impliceren, betekenen ze evenzeer de vernietiging of de vervanging van de vertrouwde structuren en sociale relaties. Met andere woorden, de implementatie van een verandering kan weerstand opwekken aangezien die verandering als bedreiging kan worden ervaren omwille van de confrontatie met het onbekende en het verlies van gewoonten waarmee een organisatorische verandering gepaard gaat.

Bovendien geven Côté, Bélanger en Jacques (125) twee oorzaken aan voor de weerstand: ofwel zijn de betrokkenen niet overtuigd van de nood aan verandering, ofwel zijn ze het niet eens met de manier waarop de verandering wordt doorgevoerd.

Er kunnen dus verschillende soorten weerstand worden aangehaald. Onderstaande twee classificaties zijn complementair door de gelijkenis of overeenkomst van bepaalde elementen en door de inbreng van nieuwe ideeën.

Aan de ene kant nemen Buchanan en Huczynski (126) de classificatie over van Bedeain, die vier gemeenschappelijke oorzaken van weerstand tegenover de organisatorische verandering aangeeft:

- Het eigenbelang: het inboeten aan macht, aan respect, aan regelingen en voordelen die met veel tijd en moeite werden bekomen, kan leiden tot weerstand en verzet tegen de verandering.

(121) Ibid.

(122) Ibid.

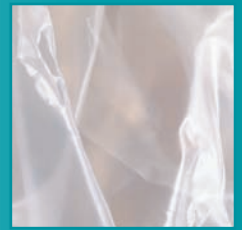
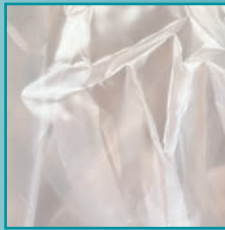
(123) Ibid.

(124) Ibid.

(125) Ibid.

(126) Ibid.





- Onbegrip en gebrek aan vertrouwen: het gebrek aan informatie en vertrouwen van de beslissingnemers ten aanzien van hun personeel kan aanleiding geven tot weerstand.
- Tegenstrijdige evaluaties: de verschillen in de percepties van de verandering en de organisatie kunnen weerstand ontlokken, a fortiori wanneer daarbij nog een informatietekort is.
- Matige tolerantie tegenover de verandering: angst en bezorgdheid die te maken hebben met de moeilijkheid om met onzekerheid om te gaan welke rond verandering heerst, kunnen de individuen zover brengen dat ze zich gaan kanten tegen potentieel heilzame veranderingen.

Aan de andere kant gebruiken Dolan en Lamoureux (127) de term “kracht” om de weerstand te definiëren en maken het onderscheid tussen vier soorten weerstand tegenover de verandering:

- De logische en rationele bezwaren: de nodige aanpassingstijd, de geveerde inspanning om opnieuw te leren, de kosten waarmee de verandering gepaard gaat, ...
- De psychologische en emotionele oorzaken: de vrees voor het onbekende, het gebrek aan vertrouwen in de verandering brengende actoren, de vrees voor het verlies aan zelfstandigheid, ...
- De sociologische factoren: de tegenstellingen met de groepswaarden, het verlangen om de interpersoonlijke relaties te behouden, het verlies aan invloed van de vakorganisaties, ...
- De structurele en conjuncturele factoren: de arbeidsomstandigheden, de werking van de onderneming, de manier waarop de verandering wordt doorgevoerd, ...

E. Participatie

Côté, Bélanger en Jacques (128) wijzen op de impact van de participatie aan de organisatorische verandering. Na het doorvoeren van een organisatieverandering was het productiecijfer hoger bij de groepen waarvan de leden hadden geparticipeerd aan het opzetten van de verandering dan bij de groepen zonder inspraakmogelijkheden. De participatie is trouwens een methode waarmee de weerstand tegen de organisatorische verandering gemakkelijker kan worden overwonnen.

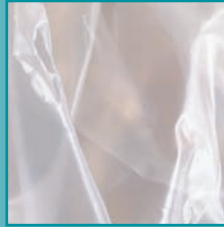
5.4.3 Gevolgen van een organisatorische verandering voor de individuen

Communicatie, vertrouwen, verlies, tolerantie tegenover de verandering, evaluatie van de verandering, participatie, onzekerheid, wijzigingen van de arbeidsomstandigheden, gevoel van gecontroleerd te worden, ... zijn blijkbaar allemaal belangrijke elementen bij de uitbouw van een verandering op organisatorisch vlak.

Rond dit vraagstuk van de organisatorische verandering en de flexibiliteit van de ondernemingen hebben een aantal universitaire researchteams (Université Catholique de Louvain, universiteiten van Luik en Gent) een onderzoek opgestart onder het thema “Flexihealth”. Het is de bedoeling een evaluatie te maken van de gevolgen voor het personeel van organisatorische veranderingen en van de toenemende flexibiliteit van de ondernemingen. Het concept “Flexihealth” wordt gelinkt met de nood aan het garanderen van een evenwicht tussen de behoeften inzake flexibiliteit en de vereisten op het gebied van de bescherming van de gezondheid van de werknemers.

(127) Ibid.

(128) Ibid.



Conceptueel kader van het onderzoek “Flexihealth”

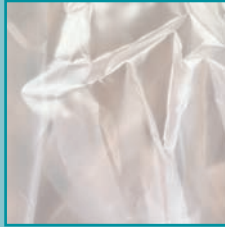
	Persoonsgebonden verzachtende factoren <ul style="list-style-type: none"> • zelfrespect • locus of control • demografische kenmerken 	
	Evaluatie	Antwoorden
Empirische indicatoren van een organisatorische verandering (andere overste, andere werkplaats, ...)	Organisatorisch klimaat	Reactie op stress
	Evaluatie van de veranderingen	
	Kenmerken	Voldoening in de arbeid...
	Beheersing van de situatie	
	Situatiegebonden verzachtende factoren: <ul style="list-style-type: none"> • sociaal draagvlak • situatiegebonden beperkingen of hulpmiddelen... 	

Uit dat onderzoek blijkt in de eerste plaats dat de organisaties thans er steeds meer worden toe aangezet om flexibel te zijn en dat ze ook in staat zijn om zich sneller aan de externe en interne behoeften aan te passen.

Die onderzoekers wijzen eveneens op de voordelen en nadelen van die flexibiliteit. Enerzijds bevordert ze de productiviteit en biedt ze de kans op een verbetering van de levenskwaliteit van de werknemers door de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden of door de versoepeling van de arbeidstijden. Anderzijds kan flexibiliteit leiden tot personeelsinkrimping, werkonvastheid, een grotere blootstelling aan fysiek en psychosociale risico's en kan ze voor de werknemers repercussies hebben in termen van werkroosters en intensivering van de arbeid.

Volgens deze studie wijst alles erop dat de veranderingen vanwege de werknemers een aanpassing vergen aan de verandering als dusdanig, maar ook aan de nieuwe arbeidsomstandigheden en veranderingsgebonden verschuivingen.

Uit bovenstaand model blijkt duidelijk hoe belangrijk het wel is dat de bij de verandering betrokken individuen worden geëvalueerd en dat er persoons- en situatiegebonden verzachtende elementen worden aangereikt die een invloed hebben op die evaluatie. Naargelang van zijn inschatting van de verandering, van het werkklimaat en de kenmerken ervan, van de controle die hij over zijn situatie heeft, reageert het individu op verschillende wijze. Het individu kan reactiegedrag vertonen van stress, absentisme, voldoening op het werk, ...



6. Levenskwaliteit van de werknemers

6.1 Levenskwaliteit

6.1.1 Definities

Het concept levenskwaliteit is blijkbaar een concept waarvan de structuur zich over alle terreinen van het leven uitstrekt en dat niet op restrictieve wijze kan worden gedefinieerd. Ook blijkt dat er geen consensuele definitie van levenskwaliteit bestaat en dat het concept als dusdanig moeilijk definieerbaar is.

Sommige auteurs (129) zijn van oordeel dat de levenskwaliteit analoog is aan een perpetuum mobile. Zij zien dat concept dus als een dynamisch proces bij het individu dat evenzeer van zijn persoonlijkheid als van zijn omgeving afhangt.

De Wereldgezondheidsorganisatie definieert levenskwaliteit als “een individuele perceptie van zijn plaats in het leven in de context van zijn cultuur en waardepatroon in relatie met zijn doelstellingen, zijn verwachtingen, zijn normen. Het is een concept waarin op een complexe wijze een hele reeks componenten zijn geïntegreerd: de fysie-

(129) Fontaine en Etienne, 1997, in A. GRISARD, *Etude psychologique de la réforme des services de police. Impact d'un changement organisationnel sur la qualité de vie*. Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Luik, 2001.



Foto: Eric Audras



ke gezondheid van de persoon, zijn psychologische toestand, zijn onderlinge afhankelijkheid, zijn sociale relaties, zijn persoonlijke overtuigingen en zijn omgang met de gebeurtenissen in zijn omgeving”.

Volgens andere auteurs wordt levenskwaliteit gedefinieerd als “het geheel van voldoening/ontevredenheid aangevoeld door het individu (of een groep individuen) in verband met zijn huidige levenskwaliteit in het algemeen” (130).

Dupuis e.a. definiëren levenskwaliteit uiteindelijk als “een toestand die overeenstemt met een door iemand bereikt niveau bij het nastreven van op een gegeven moment hiërarchisch vooropgestelde doelstellingen. Kwaliteit is dan ook verbonden aan vier basisnoties: het doel, de positieve of negatieve feed-back en de hiërarchische prioriteitenorde inzake levensplanning” (131).

Die definities brengen een aantal elementen op het voorplan: de betekenis van het individu in de context van zijn levenskwaliteit, de complexiteit van het concept dat zich over verschillende terreinen uitstrekt (sociale participatie, emotionele toestand, prestatievermogen, fysieke functionering, voldoening in het werk, enz.) en de interacties tussen die terreinen.

6.2 Levenskwaliteit op het werk

6.2.1 Definitie

Het concept levenskwaliteit op het werk heeft zich losgemaakt van de oorspronkelijke etymologische betekenis van arbeid die labeur koppelde aan lijden of smart.

Om te restrictieve definities van levenskwaliteit op het werk te vermijden, hebben we gekozen voor de definitie van Dupuis e.a. (132) die de concepten doel, controle, positieve of negatieve feed-back en de hiërarchische prioriteitenorde inzake levensplanning koppelt aan de levenskwaliteit op het werk.

Het gaat dus om een positief concept dat verwijst naar een “levensvreugde” op het werk (133). Dit concept geldt voor alle invloeden die arbeid kan uitoefenen op de fysieke en mentale gezondheid van de werknemers.

6.2.2 Levenskwaliteit op het werk volgens Ripon

Volgens Ripon (134) moet de levenskwaliteit op het werk op verschillende niveaus worden geëvalueerd. Bovenop de objectieve gegevens die op de werkvloer kunnen worden verzameld moet ook rekening worden gehouden met het subjectief standpunt van de werknemer.

In dit model bevinden zich drie niveaus.

- De organisatorische omstandigheden zijn de objectieve facetten van de aanpak (loon, hygiëne, veiligheid, rechten en vrijheid bij de organisatie van de arbeid, ...).
- De menselijke attitudes in werkverband sluiten aan bij de subjectieve standpunten van de werknemers (economische zekerheid, fysieke risico's, optimisme ten aanzien van de loopbaan, relaties tussen collega's, vrijheid, controle, combinatie werk en sociaal leven, ...).
- De gedragingen resulterend uit de arbeidsomstandigheden hebben te maken met het gevoel van zelfrespect en het gevoel ten aanzien van zijn arbeid. Die gedragingen kunnen in drie categorieën worden ondergebracht: de agressieve en passieve

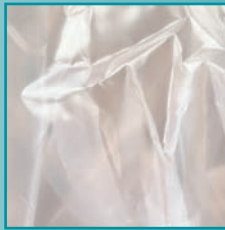
(130) A. GRISARD, *Etude psychologique de la réforme des services de police. Impact d'un changement organisationnel sur la qualité de vie*. Mémoire de licence en psychologie non publié, Université de Liège, Luik, 2001.

(131) Ibid.

(132) Ibid.

(133) Ibid.

(134) Ibid.



reacties (afwezigheden, vertragingen, ongevallen, gebrek aan motivatie, ...); de agressieve en actieve reacties (staking, niet-naleving van verbintenissen, geweld, ...); het lage gehalte aan zelfwaardering (broze mentale en fysieke gezondheid, sociale en familiale problemen).

Volgens de auteur kan op basis van de evaluatie van die drie niveaus een verband worden gelegd tussen de levenskwaliteit op het werk en de globale levenskwaliteit.

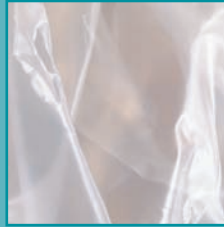
6.2.3 Conceptueel model inzake levenskwaliteit

Dupuis et al. (135) stellen een model voor dat uitgaat van de basisconcepten van de systematische benadering. Die concepten zijn: doelstelling, controle, feedback en hiërarchische rangorde van de doelstellingen. Volgens de auteurs hebben onze acties steeds een doel, dat doel stuurt die acties en geeft ze zin. In verband met zijn doelstellingen gaat een persoon na welke afstand er tussen die doelstellingen en zijn situatie bestaat. Indien de persoon een doel verwezenlijkt, gaat hij trachten de ideale situatie waarin hij zich bevindt te vrijwaren. Op dit mechanisme van onafgebroken evaluatie baseren Dupuis et al. het concept controle.

We kunnen spreken van positieve of negatieve retroactie wanneer de persoon de afstand evalueert tussen wat hij verlangt en de situatie waarin hij zich bevindt. Is die afstand beperkt, dan is de retroactie negatief aangezien het gedrag van het individu heeft

(135) Ibid.





geleid tot een kleiner verschil tussen de reële en de gewenste situatie. Is de afstand daarentegen groot (wanneer de doelstellingen te hoog liggen), dan is de retroactie positief en kan de persoon zich gefrustreerd voelen, bang, kwaad of depressief omdat positieve retroacties een gevoel van inefficiëntie veroorzaken. Met andere woorden, positieve feedback zal aanleiding geven tot negatieve affecten. Is de negatieve feedback sterker, dan zullen de affecten positief zijn.

De levenskwaliteit tenslotte wordt volgens Dupuis et al. afgewogen op basis van het belang dat een persoon geeft aan de domeinen van zijn leven (hiërarchie van de doelstellingen). Indien de persoon zich goed voelt op zijn werk en dit domein voor hem belangrijk is en onder zijn prioriteiten ressorteert, zal de impact ervan op zijn levenskwaliteit navenant zijn. Omgekeerd kunnen we ons makkelijk inbeelden dat negatieve ervaringen hinderlijk zijn voor de levenskwaliteit. Het individu kan ook te maken krijgen met een botsing tussen doelstellingen wanneer binnen twee prioritaire levensdomeinen twee voorvallen tegelijk geschieden. Vandaar de idee "conflict gezin – werk waarbij ervaringen binnen één van die domeinen vaak invloed hebben op het andere domein.

Op basis van de verschillende constitutieve concepten voor de definitie van levenskwaliteit hebben Dupuis et al. een model uitgebouwd. Daarop hebben, ze een vragenlijst uitgewerkt, de zogenaamde ISQV, die tot doel heeft een evaluatie door te voeren van de globale levenskwaliteit van de individuen.

Model van Dupuis et al.

