

ARBOcatalogus *thema*:  
Van werkdruk **naar** werkplezier

Uitgave van: Werkgroep Arbeid & Gezondheid Grafimedia, versie 3

Auteur: drs. Danny Wilms, Workbooster



**Gezondheid = Continuïteit**

## Colofon

Auteur drs. Danny Wilms (Workbooster / Haarlem)

Bewerking Technische Werkgroep en de Gebruikersgroep Arbocatalogus Grafimedia

Eindredactie ing. Peter Tegel (Dienstencentrum / Amstelveen)

Vormgeving Dienstencentrum / Amstelveen

Productie Dienstencentrum B.V. / Amstelveen

Dit ARBOcatalogusthema is een gezamenlijke uitgave van de paritaire Werkgroep Arbeid & Gezondheid Grafimedia (WAGG), een initiatief van de sociale partners binnen de grafimedia-branche:



De uitgave is tot stand gekomen dankzij financiële ondersteuning van de Raad voor Overleg in de Grafimedia Branche (ROGB) en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, in het kader van de ontwikkeling van de Arbocatalogus Grafimedia 2009 - 2014.

3. praktisch arbo beleid in de grafimedia van werkdruk naar werkplezier



PRAKTISCH ARBOBELEID IN DE GRAFIMEDIA

**ARBOcatalogus *thema*:**  
**Van werkdruk naar werkplezier**



Auteur: drs. Danny Wilms, Workbooster  
Datum: Amstelveen, november 2014 (versie 3.0)

## 4. praktisch arbobeleid in de grafimedia van werkdruk naar werkplezier



Gezondheid = Continuïteit

## Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>1. Werkstress: taboe op de werkvloer</b>	<b>10</b>
1.1 Campagne 'Check je Werkstress'	10
1.2 Werkstress: dat mag best gezegd worden!	11
<b>2. De KERN over werkdruk</b>	<b>14</b>
<b>3. Wat zegt de Arbowet over werkdruk?</b>	<b>16</b>
<b>4. Omvang en oorzaken van werkdruk en stress</b>	<b>17</b>
4.1 Omvang van het probleem	17
4.2 Oorzaken van werkdruk en stress	19
4.3 Agressie en geweld, pesten en seksuele intimidatie	24
<b>5. Gevolgen van werkdruk en stress</b>	<b>25</b>
5.1 Gevolgen voor de medewerkers	25
5.2 Gevolgen voor het bedrijf	27
<b>6. De andere kant van de medaille: werkplezier</b>	<b>29</b>
<b>7. Oplossingen voor werkdruk en stress</b>	<b>31</b>
7.1 Wat kan de medewerker doen?	31
7.2 Wat kan het bedrijf doen?	36
<b>8. Stappenplan</b>	<b>42</b>
<b>Hoe nu verder? Van werkdruk naar werkplezier!</b>	<b>44</b>

## 6. **praktisch arbobeleid in de grafimedia** van werkdruk naar werkplezier



Gezondheid = Continuïteit

<b>Afkortingen- en begrippenlijst</b>	<b>45</b>
<b>Interessante hyperlinks</b>	<b>48</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>50</b>
Bijlage 1: Overzicht stresssymptomen	50
Bijlage 2: Checklist stresssignalering voor leidinggevenden	51
Bijlage 3: Werkdruk en werkstress meten: hoe meet je dat?	53
Bijlage 4: Tips werkdrukgesprek met je leidinggevende	58
Bijlage 5: Tips werkdrukgesprek met je medewerker	60

## Inleiding

De grafimediabranche is door de sterke technologische ontwikkelingen in een razend tempo veranderd. De meeste bedrijven werken tegenwoordig in een *high tech* omgeving met geavanceerde apparatuur. Daarnaast hebben zich door de digitalisering en de opkomst van het internet nieuwe markten aangediend.

Bij die veranderingen wordt steeds een beroep gedaan op het werkvermogen en de flexibiliteit van de medewerkers. Het vinden van een juiste balans tussen werkdruk en werkplezier is dan ook de uitdaging waar onze bedrijfstak voor staat.

Het zijn uiteindelijk de medewerkers en hun leidinggevenden die in deze continu veranderende omgeving het werk moeten uitvoeren en steeds vaker zelf op zoek moeten gaan naar verbeteringen in het werk waarmee de doelen het best gehaald kunnen worden.

Het motiveren van medewerkers speelt een hoofdrol in deze ontwikkelingen. Leidinggevenden zullen een omgeving moeten creëren waarin naast het normale werk, ontwikkeling, innovatie en leren centraal staan. Daarbij moeten zij zorgen voor een goede balans tussen de eisen die het werk stelt en wat medewerkers aan kunnen.



**Werken is niet alleen leuk maar ook belangrijk: het zorgt voor inkomen, sociale contacten, biedt mogelijkheden om je te ontwikkelen en geeft zin aan het leven.**



Gelukkig doen veel grafische medewerkers hun werk nog steeds met plezier. Of je nu leidinggevende, mediavormgever, drukker, nabewerker, administrateur of accountmanager bent: de werkzaamheden zijn heel divers en vragen om de nodige vakkennis.

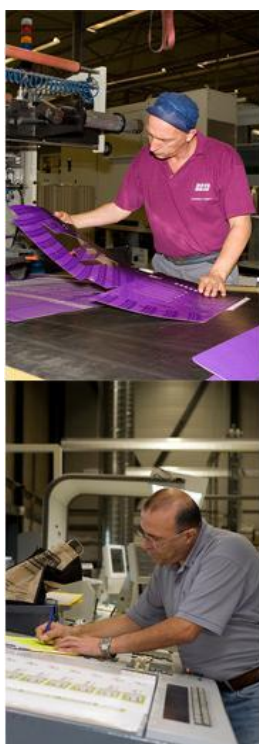
Helaas hebben de genoemde ontwikkelingen ook negatieve gevolgen voor medewerkers. Het werk in de grafimedia eist steeds meer van hen, door de krappe marges, de snelle veranderingen en het werken onder hoge tijdsdruk. Dat kan problematische vormen aannemen waardoor er stress ontstaat en op termijn de gezondheid schade oploopt. Werkdruk en stress zijn binnen de grafimedia een belangrijke reden voor ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Werkdruk en stress zijn dan ook een belangrijk thema als je met de medewerkers spreekt.

Die hoge werkdruk is hinderlijk maar vaak ook schadelijk voor betrokkenen. Bovendien kost het de bedrijven veel geld als medewerkers door ziekte uitvallen. Uitval zorgt ook voor een negatieve spiraal omdat er meer druk op de 'werkenden' komt te staan. Daarnaast zorgen werkdruk en stress voor minder motivatie, minder productiviteit en uiteindelijk vaak meer verloop van medewerkers.

**Het belang van gezondheid en werkplezier is verder toegenomen, omdat medewerkers langer moeten doorwerken.**

De pensioenleeftijd stijgt de komende jaren stapsgewijs naar 67 jaar. Preventie van uitval door werkdruk en stress alsmede het versterken van werkplezier levert een belangrijke bijdrage aan de **duurzame inzetbaarheid** van medewerkers.

Werkgever én werknemer hebben dan ook een gezamenlijk belang om te zorgen voor een prettig werkklimaat en het voorkomen en beperken van stressfactoren in het werk.



**De aanpak van werkdruk en stress is lastig.**

**Dat heeft met de volgende factoren te maken:**

**Werkdruk blijft nog altijd moeilijk bespreekbaar.** Als medewerkers het gevoel hebben onvoldoende steun te krijgen, of niet serieus worden genomen, zullen zij niet (op tijd) aan de bel trekken. In die gevallen zal het bedrijf dus ook niet tijdig signalen oppikken omtrent de overbelasting.

**Aan stress liggen vele zaken ten grondslag**, zoals tijdsdruk, de moeilijkheidsgraad van het werk, de mogelijkheid om zelf het werk in te richten, de omgangsvormen, de stijl van leidinggeven, de beloning en baanzekerheid. Oorzaken van stress kunnen ook (deels) in de privésfeer liggen.



## 9.

### praktisch arbobeleid in de grafimedia van werkdruk naar werkplezier



Gezondheid = Continuïteit

**Ieder mens reageert verschillend op stress in het werk.** Dat heeft te maken met persoonlijke kenmerken zoals leeftijd, ervaring en de wijze waarop men met spanning omgaat.

Werkdruk en stress kunnen dan wel lastige onderwerpen zijn, maar dat betekent niet dat er geen oplossingen zijn. De boodschap daarbij is dat de aanpak van werkdruk en stress maatwerk is. Er is niet één juiste methode of aanpak. Iedere situatie vraagt om een andere benadering.

Met deze brochure willen we medewerkers en leidinggevenden in de grafimedia helpen om meer inzicht te krijgen in de oorzaken en gevolgen van werkdruk en stress. We geven richtlijnen, oplossingen en tips om werkdruk tegen te gaan, zodat werkgever en medewerkers samen een omgeving kunnen creëren waarin het prettig werken is. Werkplezier heeft immers een positief effect op de prestaties van de medewerkers en daarmee op het bedrijf.

## 1. **Werkstress: taboe op de werkvloer**

Een derde van het *werk*-gerelateerde ziekteverzuim wordt veroorzaakt door werkstress. Daarmee is stress op de werkvloer het grootste beroepsrisico in ons land. Daarnaast blijkt dat werkstress vaak nog een taboe is op de werkvloer.

Uit onderzoek van het ministerie van Sociale Zaken blijkt dat veel werknemers bang zijn om te zeggen dat ze last hebben van werkstress. Bijna een kwart meent dat dat leidt tot een lagere beoordeling, 16% vreest gezichtsverlies en 14 % denkt zelfs zijn baan kwijt te raken. Leidinggevenden voelen zich vaak belemmerd om over werkstress te praten omdat ze denken dat er sprake is van *privé*-gerelateerde zaken die ze niet kunnen oplossen, of ze willen zich niet mengen in een privésituatie. Ook hebben ze soms het gevoel dat ze de werkstress zelf hebben veroorzaakt.

### 1.1 **Campagne 'Check je Werkstress'**

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is daarom in april 2014 een vierjarige landelijke en Europese campagne gestart tegen werkstress met de naam 'Herken de druppel: check je werkstress'.



## Doel van de campagne

De campagne heeft als doel om bewustwording rondom werkstress te creëren, om de dialoog over werk gerelateerde stress op gang te brengen en om het taboe over werk gerelateerde stress te doorbreken. De campagne is primair gericht op werkgevers en werknemers die beide een verantwoordelijkheid en een groot belang hebben om uitval door werkstress te voorkomen. Het ministerie wil werkgevers en werknemers (met name via HRM en medezeggenschap) faciliteren en stimuleren hier werk van te maken.

Het doel is ziekte en uitval door werkstress te voorkomen en de mentale weerbaarheid, het werkplezier en de arbeidsproductiviteit van medewerkers te vergroten.

## Verschillende vormen van psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

De campagne richt zich op alle vormen van psychosociale arbeidsbelasting (hierna te noemen PSA). PSA is als arbeidsrisico opgenomen in de arbowet. Het gaat hierbij om arbeidsrisico's die werkstress kunnen veroorzaken, zoals werkdruk, agressie/geweld/intimidatie, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie. Van deze verschillende PSA vormen komt werkdruk het meest voor.

## Aanpak van de campagne

De campagne loopt van april 2014 tot april 2018. Ieder jaar ligt het accent op een nieuw thema, waarbij de aandacht op eerdere onderwerpen blijft bestaan.

In het eerste jaar staat werkdruk centraal. Omdat werkdruk door zowel werkgevers als werknemers het hoogst gerapporteerde arbeidsrisico is, loopt dit onderwerp daarom tot het einde van de aanpak. In het tweede jaar wordt daarnaast specifiek aandacht gegeven aan het onderwerp agressie, geweld en intimidatie op de werkvloer. In het derde en vierde jaar wordt hiernaast aandacht gegeven aan de onderwerpen pesten, discriminatie en seksuele intimidatie.

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft voor het ondersteunen van de campagne enkele websites, hulpmiddelen en instrumenten ontwikkeld. In deze brochure vind je hier meer informatie over in 'Interessante hyperlinks' en in 'Werkdruk meten: hoe doe je dat?'

## 1.2 Werkstress? Dat mag best gezegd worden!

**Een cultuurverandering bij werknemers en werkgevers is nodig om te zorgen dat zij vroegtijdig en op een goede manier het gesprek over werkstress aangaan.**

**Een belangrijke vraag daarbij is: waarom vindt men het eigenlijk lastig om over werkstress te praten?**

## 12. **praktisch arbobeleid in de grafimedia** van werkdruk naar werkplezier



In de praktijk zijn er verschillende redenen waarom praten over werkstress als lastig wordt ervaren. Oorzaken zijn bijvoorbeeld te vinden in:

### **A) De organisatiecultuur**

In ieder bedrijf zijn er waarden en normen die invloed hebben op het gedrag en de attitudes. Sociale normen zorgen dan voor sociale druk om bepaald gedrag te vertonen omdat men denkt dat relevante collega's of leidinggevenden vinden dat je je zo behoort te gedragen. Zo is het in sommige bedrijven bijvoorbeeld 'not-done' om over werkstress te praten. De sociale norm houdt dan in dat praten over werkproblemen 'niet stoer' is.

Gedrag is tot op zekere hoogte besmettelijk: wanneer veel medewerkers in de omgeving zonder te klagen lange dagen maken, dan zal men geneigd zijn hetzelfde te doen. Ook blijkt in de praktijk dat leidinggevenden - ten onrechte - nogal eens denken dat het bespreekbaar maken van werkdrukproblemen leidt tot een passieve 'klaagcultuur' in het bedrijf. Het tegendeel is waar: het vroegtijdig bespreken van werkdrukproblemen verbetert de relatie tussen leidinggevende en medewerker, versterkt de betrokkenheid bij het bedrijf en maakt medewerkers weerbaarder en beter bestand tegen stressvolle situaties in een veeleisende of snel veranderende werkomgeving.

### **B) De relatie tussen medewerker en leidinggevende**

Eerder hebben we aangegeven waarom medewerkers bang zijn om te zeggen dat ze last hebben van werkstress en waarom leidinggevenden zich vaak belemmerd voelen om over werkstress te praten. In alle gevallen echter speelt de 'chemie' tussen medewerker en leidinggevende een sleutelrol in het wel of niet willen bespreken van een gevoelig onderwerp zoals werkstress. Een goede relatie bestaat uit wederzijds respect, vertrouwen en een zekere gelijkwaardigheid. Je kwetsbaar willen en durven opstellen is vaak een grote stap voor een medewerker en vraagt om vertrouwen in de leidinggevende. Vertrouwen betekent in dit geval: *'de bereidheid om kwetsbaarheid te accepteren vanwege de positieve verwachtingen over de intenties of het gedrag van een ander'*.

Als er geen vertrouwen is dan kunnen de gevolgen hiervan zijn: geen of minder sympathie voor elkaar, slechte of minder open sfeer, geen open uitwisseling van informatie, focus op eigen voordeel in plaats van win-win en een vijandbeeld: kans op 'uitbuiting' door de ander. Een medewerker zal in dat geval bijvoorbeeld kunnen denken: "het heeft geen zin om mijn werkstress te bespreken, want ze doen er toch niets mee", of 'als ik dit bespreek dan gooi ik mijn eigen ruiten in en zullen ze vinden dat ik niet geschikt ben voor deze functie'. Kortom: vertrouwen is cruciaal. Dit geldt overigens niet alleen voor de relatie tussen leidinggevende en medewerker, maar ook voor de relaties tussen collega's onderling of tussen verschillende afdelingen of teams.

### **C) Persoonlijkheid en vaardigheden**

Ook de eigen persoonlijkheid kan een belangrijke rol spelen bij het wel of niet willen bespreken van werkstress. Eerder is al aangegeven dat veel werknemers bang zijn om te zeggen dat ze last hebben van werkstress. De ene persoon heeft nu eenmaal meer last van angst dan de ander, of wil niet (snel) om hulp vragen. Belangrijk ook is of medewerkers het idee hebben dat zij het 'aankunnen' om dit gesprek te voeren. Dat vertrouwen is natuurlijk groter als zij al eerder een dergelijk gesprek hebben gevoerd en daar een goed gevoel aan hebben overgehouden. Als het de eerste keer is dat men hierover wil praten, dan kan dat een drempel zijn. Nieuwe situaties leveren vaak stress op. Het is belangrijk dat de leidinggevende in dat geval realiseert dat de medewerker veel lef en moed nodig heeft om bij hem of haar aan te geven dat hij/zij problemen heeft. Meer tips voor leidinggevendenden bij het voeren van een werkdrukgesprek met de medewerker staan in bijlage 5. Daarbij worden twee soorten gesprekken besproken: een gesprek waarbij de leidinggevende zelf het initiatief heeft genomen, of een gesprek dat is aangevraagd door de medewerker. In bijlage 4 staan tips voor medewerkers voor een werkdrukgesprek met hun leidinggevende.

Tenslotte: persoonlijkheid is niet allesbepalend: tot op zekere hoogte kunnen communicatieve vaardigheden (zoals luisteren, vragen stellen en begrip tonen) worden aangeleerd. Een training of coachingstraject om de communicatieve vaardigheden te versterken is doorgaans een waardevolle investering en heeft een positief effect op de gezondheid en de prestaties van de medewerkers en daarmee op het bedrijf.

 **Werkstress** 

 **Dat mag best gezegd worden** 

De sociale partners in de grafimedia hechten er belang aan om het taboe over werkgerelateerde stress te doorbreken. Werkgevers en werknemers hebben beide een verantwoordelijkheid en een groot belang om uitval door werkstress te voorkomen.

Het actualiseren van dit Arbocatalogus thema 'Van werkdruk naar werkplezier' is een eerste stap. In aanvulling op deze arbocatalogus is verder via het branche arboplatform [www.arbografimedia.nl](http://www.arbografimedia.nl) en dan 'Arbo-instrumenten' een mapje te vinden met de titel: "Tips & Tools: van werkdruk naar werkplezier". In het mapje is onder andere een powerpoint presentatie over werkstress opgenomen, voor bedrijven die in hun eigen organisatie aandacht willen besteden aan dit onderwerp. Tenslotte zullen er in 2015 twee branchespecifieke workshops worden ontwikkeld: een voor medewerkers en een voor ondernemers, stafmedewerkers (zoals HRM) en leidinggevendenden.

## 2. De KERN over werkdruk

Veel medewerkers in de grafimedia geven aan last te hebben van werkdruk. Maar wat bedoelen ze daar eigenlijk mee? Werkdruk is een woord waarmee vaak verschillende zaken worden bedoeld. Daar willen we nader op ingaan, met voorbeelden van de werkvloer en uit het dagelijkse leven.

### **Wat bedoelen we met 'werkdruk' in het dagelijkse leven en op de werkvloer?**

Met werkdruk wordt meestal bedoeld: te veel werk om af te ronden in de beschikbare tijd. Dan gaat het dus meer om de situatie en niet om de gevolgen voor de medewerkers. Anderen leggen meer de nadruk op de gevolgen voor de eigen gezondheid: het werk is druk waardoor je veel spanning ervaart. De oorzaak (veel werk) en het gevolg (spanning) worden in de praktijk vaak door elkaar gehaald of aan elkaar vastgeplakt.



### **Wat bedoelen de deskundigen met 'werkdruk'?**

De laatste jaren is er veel onderzoek gedaan naar werkdruk. In het algemeen spreekt men van hoge werkdruk wanneer een werknemer het gevoel heeft stelselmatig niet of met veel moeite te kunnen voldoen aan de eisen die het werk stelt. Werkdruk kan voor ieder individu verschillen en anders ervaren worden.

Werkstress is vervolgens *het gevolg van werkdruk*. De Arbowet omschrijft stress als een toestand die als negatief wordt ervaren en die lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft. In hoofdstuk 4 en de bijlagen 1 en 2 vind je hier meer informatie over.

Niet alleen een hoge werkdruk kan leiden tot werkstress. Andere elementen spelen een rol, zoals sociale steun, de taakvariatie, de mate van vrijheid bij de taakuitvoering, de beloning en werkzekerheid. Of al die zaken samen leiden tot het ervaren van werkdruk is afhankelijk van de individuele kenmerken. Denk daarbij aan levens- en werkervaring, de eigen normen en de manier waarop iemand zelf met spanning omgaat (coping). In hoofdstuk 4 gaan we hier verder op in.

### **Wat verstaan wij in deze brochure onder werkdruk?**

In deze brochure verstaan we onder werkdruk: het gevoel hebben niet of met veel moeite te kunnen voldoen aan de eisen die het werk stelt. Dat kan komen door een hoog werktempo, te veel werk, hoge kwaliteitseisen, ingewikkelde taken of (te) veel verantwoordelijkheden. Belangrijk daarbij is te realiseren dat werkdruk voor ieder individu kan verschillen en anders ervaren kan worden. Óf er sprake is van werkdruk heeft te maken met de balans tussen vier aspecten:

## 15. **praktisch arbobeleid in de grafimedia** van werkdruk naar werkplezier

- 1. Wat iemand op zijn werk moet doen** (werkkenmerken/de taakbelasting).
- 2. Wat iemand aankan** (de belastbaarheid). Dat wordt onder andere bepaald door de:
  - persoonskenmerken (ambitie, zelfkennis);
  - leeftijd (ervaring, ontwikkelingsniveau, levensfase);
  - kennis en vaardigheden (taakvolwassenheid, coping, sociale vaardigheden);
  - werk-privé balans (reistijd, gezin, zorgtaken).



- 3. Wat de 'regelmogelijkheden' zijn** (beïnvloedingsmogelijkheden in het werk).
- 4. Welke 'hulpbronnen' er aanwezig zijn** (informatie, steun van leiding/collega's)

Wat vaak ook een belangrijke rol speelt is hoe lang er al sprake is van hoge werkdruk. Een beetje druk hoeft niet erg te zijn (dat kan zelfs goed zijn), maar langdurige psychische overbelasting leidt tot schadelijke gevolgen voor de medewerker, de organisatie en de maatschappij. Daarbij is ook belangrijk of er na het werk voldoende tijd en gelegenheid is om te herstellen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan voldoende pauzes op het werk en thuis voldoende slaap van goede kwaliteit.

### 3. Wat zegt de Arbowet over werkdruk?

In de Arbowet is duidelijk vastgelegd dat de werkgever een zorgplicht heeft voor het aanbieden van een gezonde werkomgeving aan de medewerkers. Hierbij gaat het om meer dan alleen een gezonde en veilige werkplek.

Werkdruk wordt in de Arbowet genoemd als een van de vormen van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Naast werkdruk worden er nog drie vormen van andere typen belasting genoemd, die belangrijke oorzaken zijn van werkstress: agressie en geweld, pesten en seksuele intimidatie. In paragraaf 4.3 gaan we verder in op de andere vormen van PSA.

#### Wanneer is er sprake van werkdruk? En wat zijn dan de verplichtingen?

De wet stelt dat er sprake is van werkdruk als een werknemer structureel niet kan voldoen aan de taakeisen ofwel de eisen die aan het werk worden gesteld. Hierbij kan je denken aan de (gevraagde) kwaliteit van het werk, de hoeveelheid werk en het werken onder hoge tijdsdruk of in een hoog tempo.

De Arbowet verplicht werkgevers om binnen het eigen arbobeleid een beleid op te stellen en te voeren dat gericht is op het voorkomen en beperken van **psychosociale arbeidsbelasting (PSA)**. Daarin speelt de risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E) een belangrijke rol. Met de RI&E maakt de werkgever periodiek een inventarisatie van de risico's die het werk met zich meebrengt voor de medewerkers. Als blijkt dat er knelpunten zijn dan dient de werkgever maatregelen te nemen om die risico's te beperken. In een plan van aanpak wordt vastgelegd hoe deze risico's worden aangepakt.

Verder moet de werkgever werknemers die bloot staan aan werkdruk voorlichting geven over de risico's van werkdruk en de maatregelen ter beheersing daarvan.

#### Geen norm voor werkdruk

In de Arbowet staat overigens geen norm voor de maximale werkdruk. Dat komt omdat mensen sterk verschillen in de mate waarin zij werkdruk kunnen verdragen en het ervaren van werkdruk ook sterk afhankelijk is van de werksituatie. Toch zijn er manieren om er achter te komen of de werkdruk te hoog is. Lees daarvoor de informatie in 'Werkdruk meten: hoe doe je dat?' en de checklisten in de bijlagen.



## 4. Omvang en oorzaken van werkdruk en stress

Werkdruk en stress komen in meer of mindere mate in elk bedrijf voor. Dus ook bij bedrijven in de grafimedia. Wanneer werkdruk en stress problematische gevolgen gaan aannemen, heeft dat negatieve gevolgen voor mens, bedrijf en maatschappij.

Zowel werkgever als werknemers hebben er baat bij om hoge werkdruk tegen te gaan. Met andere woorden: onderken het probleem. Nog beter: wacht niet tot het een probleem wordt. Want voorkomen is beter dan genezen.

### 4.1 Omvang van het probleem

**Psychosociale arbeidsbelasting (hierna te noemen PSA) is al jaren een van de grootste arbeidsrisico's (bronnen: werkgevers-enquête WEA, werknemersenquête NEA en cijfers van het CBS). Een derde van het werkgerelateerde ziekteverzuim is gerelateerd aan PSA. In 2013 was bijna in 50% van de gevallen een psychische stoornis de oorzaak van arbeidsongeschiktheid, tegen ruim 30% in 1998. Werkgebonden psychische aandoeningen vormen bovendien de meest voorkomende beroepsziekte.**



De kosten van verzuim ten gevolge van werkgerelateerde stress worden voor Nederland geschat op vier miljard euro.

#### **Cijfers gerapporteerd door werknemers (NEA enquête 2012)**

De NEA-Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden is een grootschalig representatief onderzoek onder werknemers naar hun werksituaties, inzetbaarheid en gezondheid dat jaarlijks uitgevoerd wordt door TNO en CBS. Uit dit onderzoek blijkt onder andere dat:

- 38% van de werknemers te maken heeft met hoge taakeisen (werkdruk)
- 24% van de werknemers last heeft van agressie en geweld: ongewenst gedrag door externen, zoals klanten, leerlingen, passagiers, patiënten, etc. Belangrijkste types ongewenst gedrag extern: intimidatie (18%), lichamelijk geweld (6,4%) en pesten (6,0%). Sommige medewerkers melden meerdere vormen van ongewenst gedrag.
- 15% van de medewerkers heeft last van ongewenste omgangsvormen: ongewenst gedrag door leidinggevende of collega's. Belangrijkste types ongewenst gedrag intern: intimidatie (11%), pesten (7,5%), seksuele aandacht (1,8%). Sommige medewerkers melden meerdere vormen van ongewenst gedrag.
- 20% van de werknemers vindt dat de leidinggevende geen oog heeft voor het welzijn van de medewerkers
- 7,5% van de werknemers bij oorzaken van verzuim aangeeft dat dit door problemen kwam met de leidinggevende of collega's
- 8,5 % van de werknemers aangeeft door de werkdruk vaak tot zeer vaak familie- of gezinsactiviteiten te missen of te verwaarlozen.
- 44% van de werknemers te weinig regelmogelijkheden heeft (beïnvloedingsmogelijkheden in het werk)
- 38% van de werknemers (aanvullende) maatregelen wil tegen werkdruk/werkstress
- 7,4% van de werknemers (aanvullende) maatregelen wil tegen intimidatie, agressie of geweld door klanten
- 5,1% van de werknemers (aanvullende) maatregelen wil tegen intimidatie, agressie of geweld door leidinggevende of collega.

### **Cijfers gerapporteerd door werkgevers (WEA enquête 2012)**

De WEA-Werkgevers Enquête Arbeid is een grootschalig onderzoek onder Nederlandse Werkgevers naar het arbeidsbeleid en het effect daarvan op de bedrijfsresultaten en het ziekteverzuim. De WEA wordt uitgevoerd door TNO. Uit dit onderzoek blijkt onder andere dat:

- 44% van de werkgevers werkdruk een belangrijk risico vindt
- 4,9% van de werkgevers agressie en geweld een belangrijk risico vindt.

### **Werkdruk in de Grafimedia branche**

Ook in de grafimedia is sprake van hoge werkdruk. Uit een onderzoek van FNV KIEM (2008) onder hun leden blijkt dat 68% van de werknemers vindt dat er sprake is van hoge werkdruk. De werkdruk is hoger in grote dan in kleine bedrijven, maar in kleine bedrijven rapporteert nog steeds de helft van de medewerkers een hoge werkdruk.

### **Toekomstonzekerheid**

De grafimedia branche krimpt al jaren, vooral door de verdergaande digitalisering. In onze branche is daardoor structureel sprake van overcapaciteit: te veel geschoolde werknemers voor te weinig arbeidsplaatsen. De economische crisis heeft dat proces versnelt en leverde een fors verlies van werkgelegenheid op. De grafimedia branche lijkt zich langzaam aan voorzichtig te herstellen. Voor veel medewerkers blijven het echter onzekere tijden. De toekomstonzekerheid die dat oplevert kan een stressbron zijn voor medewerkers.

## 4.2 Oorzaken van werkdruk en stress

In deze paragraaf gaan wij verder in op de oorzaken van werkdruk en stress. In de volgende paragraaf 4.3 gaan we om op de andere drie vormen van psychosociale belasting die de Arbowet noemt: agressie en geweld, pesten en seksuele intimidatie.

Eerst herhalen we nog eens de definitie voor werkdruk: *er is sprake van werkdruk als je het gevoel hebt niet of met veel moeite te kunnen voldoen aan de eisen die het werk stelt.*

**Factoren die zorgen voor werkdruk en stress kunnen worden onderverdeeld in:**

- A.** Kenmerken van **het werk**
- B.** Kenmerken van **de persoon**
- C.** Kenmerken van **de werk-privé situatie.**



### **A.** Kenmerken van **het werk**

De kenmerken die werk stressvol maken, worden ook wel aangeduid als 'stressoren'. Het gaat daarbij vaak om dingen in je werk die veel energie kosten. Het zijn als het ware '**energievreter**s'.

Maar werkstress kan ook worden veroorzaakt door een tekort aan dingen die juist energie opleveren. Denk daarbij bijvoorbeeld aan vormen van sociale steun (van je leidinggevende of collega), autonomie (zelf je werk indelen en beslissingen nemen) en groei- en ontwikkelmogelijkheden binnen je werk. Dit worden '**energiegever**s', of ook wel 'buffers' of 'energiebronnen' genoemd.

Of en in welke mate je stress ervaart van dingen in je werk, hangt voor een groot deel af van de balans tussen die 'energievreters' en 'energiegevers'.

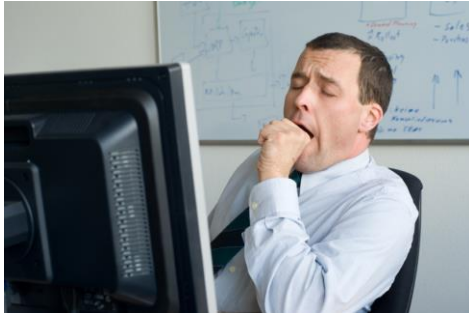
Wij noemen eerst een aantal '**energievreter**s', oftewel dingen die jou energie kosten.

## 20. **praktisch arbobeleid in de grafimedia** van werkdruk naar werkplezier



### **Werkdruk:**

De eisen die het werk stelt: hoog werktempo, veel werk, hoge kwaliteitseisen, ingewikkelde taken of veel verantwoordelijkheden.



### **Onderbelasting (bore-out):**

Niet alleen te veel werk (overbelasting) maar ook weinig werk of te simpel werk kan werkstress veroorzaken. De meeste mensen willen zinvol bezig zijn, zich niet vervelen en op een bepaalde manier geprikkeld worden in hun werk.

### **Werkonzekerheid:**

Onzekerheid over je baan en je werkgelegenheid leidt vaak tot veel spanning.

Nu we enkele 'energievreters' hebben genoemd, geven wij nu voorbeelden van '**energiegevers**' (ook wel '**energiebronnen**' of '**buffers**' genoemd): dingen die juist energie opleveren. Deze buffers zorgen ervoor dat je juist wat meer kan hebben als het gaat om dingen die energie kosten.

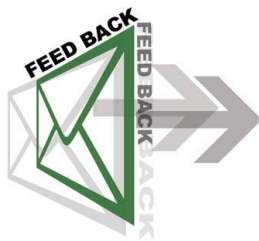
### **Sociale steun:**

Medewerkers in de grafimedia blijken over het algemeen weinig sociale steun te ervaren van hun collega's en nog minder van hun leidinggevenden. Dat is zorgwekkend want (voldoende) sociale steun in het werk is belangrijk. Het vormt een soort buffer tegen werkstress. Sociale steun vergroot de "veerkracht". Er zijn verschillende soorten sociale steun:



- Emotionele steun: de behoefte aan begrip van anderen voor jouw situatie;
- Waarderingssteun: de behoefte om te horen dat je het goed doet (of hebt gedaan) oftewel "het schouderklopje";
- Instrumentele steun: de behoefte aan hulp om een (moeilijke) situatie op te lossen;
- Informatiesteun: de behoefte aan informatie zodat je de situatie beter aankan.

**Mensen verschillen in de mate waarin zij behoefte hebben aan sociale steun. Het ontbreken van voldoende sociale steun in een bedrijf leidt echter meestal wel tot een toename van conflicten en van verzuim en verloop en een afname van motivatie en prestaties.**



## **Feedback:**

Feedback is het krijgen van een terugkoppeling over de resultaten. Daardoor weet je of je voldoet aan de eisen die het werk of het bedrijf stellen.

Goede feedback zorgt voor vermindering van spanning en vergroot het zelfvertrouwen. Daarnaast kan het helpen de prestaties te verbeteren.

## **Autonomie:**

Zeker bij een hoge werkdruk is het belangrijk dat iemand voldoende autonomie heeft, dus zelf zijn werk in kan delen en/of zelf ook beslissingen kan nemen. Stress zal vooral optreden als het werk niet alleen hoge eisen stelt (werkdruk), maar er tegelijkertijd weinig ruimte is om zelf het werk in te delen of te regelen.

## **Rechtvaardige beloning:**

De mate waarin mensen zich kunnen en willen inzetten, heeft ook te maken met de vraag of ze vinden dat ze een rechtvaardige beloning krijgen. Medewerkers die vinden dat ze een eerlijk loon krijgen, zijn beter bestand tegen werkdruk.

## **Rechtvaardige besluitvorming (participatiemogelijkheden):**

Medewerkers vinden het belangrijk is dat je zelf je werk kan beïnvloeden en regelen (zie autonomie). Velen willen echter ook graag invloed hebben op andere zaken zoals personeelsaangelegenheden en het algemene beleid. Dat wordt weliswaar al vaak gedaan via medezeggenschap: de ondernemingsraad (OR) of de personeelsvertegenwoordiging (PVT). Maar dat is de formele overlegsituatie. Hier bedoelen we de meer informele overlegvormen en de wijze waarop men de medewerkers betreft.

Participatie is belangrijk en kan bijdragen aan:

- Het vergroten van de betrokkenheid van de medewerkers bij de organisatie;
- Het vergroten van de efficiëntie;
- Het verbeteren van de arbeidsomstandigheden;
- Het verbeteren van de communicatie.

Medewerkers vinden het vooral belangrijk om tijdig te worden betrokken bij besluitvorming zodat ze nog invloed kunnen uitoefenen.

## **Taakvariatie:**

Mensen vinden het in het algemeen fijn als het werk gevarieerd is en ze niet steeds dezelfde handelingen hoeven uit te voeren. Als er onvoldoende variatie is, wordt men weinig 'geprikkeld' en kan het werk als saai of eentonig worden ervaren. Taakvariatie speelt ook in op de behoefte van mensen om zich te kunnen ontplooien op het werk.

## **Groei- en ontwikkelmogelijkheden**

Veel mensen willen graag optimaal gebruik kunnen maken van hun eigen talenten en werk kunnen doen dat goed bij hen past.

Voor grafimedia bedrijven zijn ontwikkeling en scholing van de medewerkers steeds belangrijker om succesvol in te kunnen spelen op de vele veranderingen en de toenemende eisen die worden gesteld door de markt en de klanten. Natuurlijk moet je als medewerker ook zelf tijd en energie investeren in het ontwikkelen van jezelf. Veel mensen hebben dit er graag voor over omdat zij (extra) gemotiveerd blijven als zij kunnen groeien in hun werk. Daarnaast vergroot het ook de kansen om binnen of buiten het bedrijf aan het werk te blijven.

### **B.** Kenmerken van **de persoon**

De werkaspecten die stress kunnen veroorzaken ('energievreters') of neutraliseren ('energiegevers'), zijn nu behandeld. Maar hoe komt het dan dat van twee personen met exact dezelfde functie en taakkenmerken, de één wel last krijgt van werkstress en de andere niet? Dat heeft te maken met de gezondheid, persoonlijkheid en vaardigheden. We zetten wat kenmerken op een rij die invloed hebben op de mate waarin mensen werkstress ervaren:

#### **Zelfkennis:**

Het is belangrijk dat je weet wat je sterke of zwakke kanten zijn. Wat je nodig hebt om je werk goed en prettig te kunnen (blijven) doen. Daardoor ervaar je een betere balans en werk je jezelf niet over de kop.

#### **'Juiste werk':**

Het is ook belangrijk dat jouw capaciteiten (vakmanschap) aansluiten bij je werk. Onder de maat of juist boven je macht presteren kan leiden tot veel spanning. Je baan eigenlijk niet leuk vinden kost ook veel negatieve energie.

#### **Vaardigheden:**

Het kan dan gaan om verschillende aspecten waardoor je prettiger werkt, zoals: het goed kunnen organiseren van je werk, of je kan samenwerken en of je ook collega's of je leidinggevende om hulp durft te vragen als dat nodig is. Maar ook hoe je omgaat met onaangename situaties (ook wel 'coping' genoemd).

#### **Levensfase:**

Wat we vinden van ons werk en hoe we er mee omgaan, heeft ook veel te maken met de levensfase. Jonge mensen gaan anders met het werk om dan oudere collega's die vlak voor hun pensioen staan. Oudere medewerkers in de grafimedia zullen doorgaans ook wat meer moeite hebben met de snelle hightech ontwikkelingen.

#### **Gezondheid:**

Een goede en leuke baan kan zorgen voor een goede gezondheid. Andersom geldt dat echter ook. Mensen met een goede gezondheid vinden het werk minder snel zwaar en kunnen beter tegen werkstress.

## C. Kenmerken van de werk-privé situatie

**Een goede balans tussen werk en privé is van groot belang. Werknemers met een verstoorde balans hebben meer risico op uitval en meer moeite om gezond en werkend het pensioen te halen. Maak daarom dit onderwerp bespreekbaar.**

In de maatschappij komt steeds meer aandacht voor het belang van een goede werk-privé balans. Dat kan onder andere verklaard worden door de volgende ontwikkelingen:

- Jongeren (geboren na 1980) hechten veel waarde aan privé. Tijd is voor hen luxe. Ze willen hard werken, maar hun leven moet in balans zijn.
- Er komen steeds meer **mantelzorgers**. Nederland telt er maar liefst 2,4 miljoen. De grootste groep is tussen de 35 en 65 jaar. Dat betekent dat 1 op de 8 werknemers ook mantelzorger is en dat worden er steeds meer door de vergrijzing, de personeelstekorten in de professionele zorg en omdat steeds meer zieke en oudere mensen thuis willen blijven wonen. Werkende mantelzorgers combineren hun baan met de zorg voor een chronische zieke partner, een kind met handicap of een hulpbehoevende ouder. 40% van hen voelt zich matig tot zwaar overbelast. Eén op de tien moet zelfs stoppen met werken of gaat (tijdelijk) minder werken.
- De mogelijkheid om steeds meer tijd- en plaatsafhankelijk te werken (**het nieuwe werken**), waardoor een enorme werk-privé vervlechting ontstaat. De balans is vaak zoek. Wat is nog werk en wat is nog privé?

Een niet optimale werk-privé balans kan werkstress veroorzaken. Dat komt allereerst omdat stress iets is wat je vaak 'meeneemt'. Heb je het erg druk op je werk, dan is de kans groot dat je dat 'meeneemt' naar huis. Dat kan voor problemen zorgen (kort lontje, afreageren, geen leuke dingen willen doen). Andersom geldt dat ook: als je problemen hebt in de privésituatie dan neem je die zorgen vaak mee naar het werk waardoor je je niet kan goed kan concentreren of minder presteert. Tenslotte is het belangrijk dat werktijden en zorgtaken thuis zo goed mogelijk op elkaar zijn afgestemd.



**De balans tussen werk en privé is belangrijk. Zorg ervoor dat je naast je werk genoeg tijd en energie over houdt voor andere dingen. Dat kan van alles zijn. Bijvoorbeeld leuke tripjes met 't gezin, familie of vrienden, sporten of hobby's. Waak er voor dat je bij drukke tijden op het werk, de stress niet 'meeneemt' naar huis.**

### 4.3 Agressie en geweld, pesten en seksuele intimidatie

In deze paragraaf gaan we in op de andere drie vormen van psychosociale belasting die de Arbowet noemt: agressie en geweld, pesten en seksuele intimidatie. De begrippenlijst geeft een overzicht en verdere uitleg van deze factoren.

#### **Agressie en geweld:**

In je werk kan je te maken krijgen met agressie en geweld, van collega's, leidinggevenden of externen. Er zijn drie vormen van geweld te onderscheiden:

- Verbaal geweld: bijvoorbeeld schelden of beledigen;
- Fysiek geweld: bijvoorbeeld schoppen, slaan, overvallen worden;
- Psychisch geweld: bijvoorbeeld intimideren, negeren, onder druk zetten, beschadigen van eigendommen.

We gaven al eerder aan dat uit landelijk onderzoek blijkt dat 24% van de werknemers last heeft van agressie en geweld: ongewenst gedrag door externen, zoals klanten, leerlingen, passagiers, patiënten, etc. Er zijn geen exacte cijfers bekend uit de grafimediabranche. Waarschijnlijk is dit percentage in onze bedrijfstak lager dan het gemiddelde in Nederland, omdat er naast contact met klanten en collega's geen sprake is van contact met patiënten (de zorg), leerlingen (het onderwijs) of klanten (winkels).

#### **Pesten:**

Bij pesten op het werk gaat het om niet om een eenmalige gebeurtenis. Pesten is iets wat vaker gebeurt en over een langere tijd. Het doel van pesten is mensen te kwetsen, te vernederen of belachelijk te maken. Vormen van pesten zijn:

- Gebaren maken;
- Grappen maken ten koste van een ander;
- Vervelende opmerkingen maken;
- Iemand negeren.

#### **Seksuele intimidatie:**

Bij seksuele intimidatie op het werk gaat het om seksueel getinte aandacht die je onwenselijk en niet prettig vindt. Vormen van seksuele intimidatie zijn:

- Suggestieve opmerkingen;
- Intieme vragen over je privé-leven;
- Betasten van het lichaam.

Uit landelijk onderzoek blijkt dat 15% van de medewerkers last heeft van ongewenste omgangsvormen: ongewenst gedrag door leidinggevende of collega's (belangrijkste types ongewenst gedrag intern: intimidatie (11%), pesten (7,5%), seksuele aandacht (1,8%). Ook hier zijn geen specifieke cijfers bekend uit de Grafimedia branche. Er zijn echter geen duidelijke redenen te bedenken waarom in onze bedrijfstak dit percentage lager zou liggen.



## 5. Gevolgen van werkdruk en stress

Stress komt vaak voor in het dagelijks leven. Als we te maken krijgen met veranderingen, een probleem of iets voor elkaar moeten krijgen, dan ontstaat een bepaalde spanning (stress) omdat je niet goed weet wat je te wachten staat en of je de situatie wel aan kan. Op die ogenblikken komt er een reactie in het lichaam op gang die je in staat stelt om adequaat te reageren: je bloeddruk wordt hoger, je hartslag neemt toe en er gaat meer zuurstofrijk bloed naar je spieren, je hart en je hersenen. Je lichaam wordt als ware klaar gemaakt om actie te ondernemen.

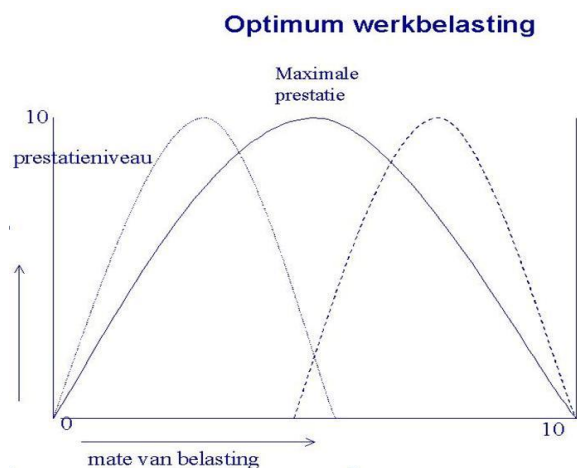
Werkstress hebben we eerder omschreven als het gevolg van hoge werkdruk. De Arbowet omschrijft stress als volgt: *stress is een toestand die als negatief wordt ervaren en die lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft.*

We weten nu ook dat de totale kosten van verzuim veroorzaakt door werkstress voor Nederland geschat worden op vier miljard euro.

### 5.1 Gevolgen voor de medewerkers

**In het werk hoeft stress niet altijd slecht te zijn. Sterker nog: een bepaalde mate van stress zorgt voor uitdaging, activeert en verhoogt de prestatie.**

De meeste mensen presteren goed bij een gemiddeld stressniveau. We spreken dan van een optimaal stressniveau.



*Figuur 1 Het verband tussen stress- en prestatieniveau*

*Deze is niet voor iedereen hetzelfde. Sommige mensen kunnen veel stress aan en hebben veel stress nodig voor goede prestaties. Anderen leveren bij een laag stressniveau hun beste prestatie.*

Te veel stress leidt echter tot overbelasting en lagere prestaties. De reserves raken dan op, mede omdat het niet meer lukt om voldoende rust en herstel te krijgen. Dit schaadt de gezondheid: er treedt oververmoeidheid op en we worden vatbaarder voor aandoeningen en ziekten.

**Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen de gevolgen op korte termijn (kortdurende werkstress) en de gevolgen op langere termijn (bij aanhoudende werkstress).**

### **Gevolgen op de korte termijn**

Op korte termijn zijn de gevolgen van werkstress heel verschillend, omdat – zoals we eerder zagen – mensen verschillen in wat ze aankunnen. Vast staat echter wel dat een hoge mate van werkstress in de meeste gevallen een ongunstige invloed heeft op het lichaam, het welzijn en het gedrag. In bijlage 1 is een uitgebreid overzicht te vinden van de symptomen van stress. We geven hier enkele voorbeelden.

#### **Lichamelijke gevolgen:**

Verhoogde bloeddruk, hartkloppingen, hoofdpijn, buikpijn, lichamelijke vermoeidheid, maag- en darmklachten, verminderde weerstand (sneller ziek).

#### **Psychische gevolgen:**

Geestelijke vermoeidheid, nergens zin in hebben, snel geëmotioneerd of geïrriteerd, opgejaagd voelen, piekeren, somber, moeite met concentreren.

#### **Gedragmatige gevolgen:**

Te veel eten, toename alcoholgebruik, meer roken, toename medicijngebruik, slapeloosheid, druk gedrag, niet meer kunnen ontspannen, meer klagen.

### **Gevolgen op de lange termijn**

Kortdurende werkstress hoeft niet altijd erg te zijn. Het wordt echter een ander verhaal als werkstress onverminderd blijft voortduren, bijvoorbeeld gedurende enkele maanden. Je lichaam raakt dan uitgeput door de constante druk. Je herstelt dan ook niet meer van het werk, ook niet als je een paar dagen rust neemt. We noemen enkele gevolgen van aanhoudende stress op langere termijn:

#### **Gezondheidsklachten:**

Grotere kans op hart- en vaatziekten.



### **Psychische klachten:**

Stress is allereerst een proces. Je wordt niet van de ene op de andere dag ziek. Aanhoudende hoge werkstress verhoogt de kans op allerlei psychische klachten, variërend van een depressie, overspannenheid tot aan burnout. Bij overspannenheid kan men niet meer met stress omgaan en verminderen de klachten ook niet bij ontspannen of slapen. Burnout (opgebrand) treedt pas op na langdurige blootstelling aan werkstress en wordt gekenmerkt door fysieke, emotionele en mentale uitputting. Het werken heeft zoveel energie gekost dat alle reserves op zijn.

### **Arbeidsongevallen en arbeidsongeschiktheid:**

Bij hoge werkdruk is de kans op een arbeidsongeval vijf maal zo groot als bij het ontbreken van werkdruk. De kans op arbeidsongeschiktheid wordt drie tot vier keer vergroot door de gevolgen van werkdruk en aanhoudende stress. Bijna een derde van alle WIA-gevallen is ook het gevolg van psychische klachten door werkdruk en stress.

## **5.2 Gevolgen voor het bedrijf**

**Hoge werkdruk en stress hebben ook voor de werkgever grote gevolgen. We behandelen hieronder de meest voorkomende gevolgen.**

### **Hoger ziekteverzuim:**

Medewerkers die langdurig onder hoge werkdruk werken, melden zich eerder ziek. Een hoge werkdruk verhoogt de kans op langdurig verzuim met ruim 150%.



### **Meer verloop:**

Wanneer medewerkers langdurig werkdruk ervaren wordt de kans groter dat zij zullen vertrekken. Dat wordt nog erger als ze het idee hebben dat ze weinig invloed hebben om de werkdruk te verminderen omdat de situatie in het bedrijf toch niet zal verbeteren.

### **Minder motivatie:**

Werkdruk en aanhoudende stress verminderen het plezier in het werk. En daarmee ook de betrokkenheid met het bedrijf en de bereidheid om zich optimaal in te zetten. Een verminderde motivatie kan ertoe leiden dat men zich niet meer identificeert met het bedrijf, oftewel men is niet meer trots op het bedrijf.

## 28. praktisch arbobeleid in de grafimedia van werkdruk naar werkplezier



### **Lagere productiviteit:**

Minder motivatie heeft een negatief effect op de productie. Medewerkers komen minder snel zelf in beweging. Dat heeft op zijn beurt een negatief effect op de flexibiliteit en het innovatie-vermogen van een organisatie.

### **Minder kwaliteit:**

Aanhoudende hoge werkdruk vergroot de kansen op fouten. De verminderde concentratie en motivatie leiden tot kwaliteitsverlies en vergroten de kans op arbeidsongevallen.

### **Minder klantvriendelijk:**

Ook de klantvriendelijkheid wordt minder bij aanhoudende hoge werkdruk. Medewerkers die vermoeid zijn en/of minder betrokken bij de organisatie gedragen zich niet altijd meer even correct of vriendelijk. Vermoeidheid kan zorgen voor een 'kort lontje' en werkt door in de contacten met klanten.

### **Slechtere werksfeer:**

Tenslotte heeft aanhoudende werkdruk ook een negatief effect op de werksfeer. Men heeft minder aandacht voor elkaar en is minder geneigd om elkaar te helpen of om hulp te vragen. Dat kan weer leiden tot meer spanning en een toename van (sluimerende) conflicten.

## 6. De andere kant van de medaille: werkplezier

Werkdruk en werkplezier zijn eigenlijk twee kanten van dezelfde medaille. In paragraaf 4.2 hebben we aangegeven dat er 'energievreters' en 'energiegevers' in het werk voorkomen. Werkplezier hangt voor een groot deel af van de balans tussen dingen in het werk die je energie kosten (de energievreters) en de dingen die juist energie opleveren (de energiegevers, ook wel buffers genoemd).

In hoofdstuk 1 Werkstress: taboe op de werkvloer hebben we aangegeven dat praten over werkstress nog vaak een taboe is. In de praktijk zie je dat praten over werkstress vaak beland in een schuldscenario: wie veroorzaakt nu de werkstress? Hierdoor is het lastig om tot een constructieve aanpak te komen. De directie wil een klaagcultuur voorkomen en verwacht dat het al snel zal gaan over 'te veel werk is en te weinig mensen'. De leidinggevenden vinden vaak dat medewerkers zelf de oorzaak zijn van de werkdruk of stellen dat 'iedereen nu eenmaal een tandje harder moet lopen'. En de medewerkers? Die vinden dat de organisatie en de manier van leidinggeven ten grondslag liggen aan het probleem. Kortom: de oorzaak van werkdruk wordt vaak eerst bij 'de ander' gezocht.

**Van een SCHULDscenario ☹ naar een KANSscenario ☺**

**Als werkdruk moeilijk bespreekbaar is, begin dan aan de andere kant: wat zijn de voordelen van werkplezier?**

Werkplezier is niet alleen prettig voor de medewerker, maar ook goed voor het bedrijf: het versterkt de betrokkenheid, verhoogt de kwaliteit en productie, verlaagt faalkosten en het ziekteverzuim én heeft een positieve invloed op de klantgerichtheid. In plaats van de aandacht te richten op de stressbronnen in het werk (de 'energievreters'), is het dus ook, of wellicht nog belangrijker, om die dingen in het werk te versterken die juist energie geven!

**Werkplezier is dé motor om het werk vol te kunnen houden én langer te willen doorwerken!**

De Grafimediabranche is een vergrijsde bedrijfstak. Er werken vergeleken met het landelijk gemiddelde veel minder jongeren (leeftijdscategorie 15-24: 16% NL, 7 % Grafimedia) en veel meer ouderen (leeftijdscategorie 55-64: 9 % NL, 17% Grafimedia). De bedreiging voor de Grafimediabranche geldt met name voor de inzetbaarheid van oudere werknemers. Het gaat daarbij niet alleen om de vraag: kunnen oudere medewerkers langer doorwerken tot hun pensioen, maar vooral ook: willen zij langer doorwerken? Werkplezier is daarom een belangrijk factor. En niet alleen voor de ouderen, maar ook voor jongeren, die nog een hele loopbaan voor zich hebben. Aantrekkelijk werk en tevreden (of 'gelukkige') medewerkers geven een positieve bijdrage aan het imago van de bedrijfstak.

**Kijk eens met een 'positieve bril' naar arbozorg!**

Kenmerkend voor arbozorg is dat het zich traditioneel richt op het signaleren van risico's, behandelen van problemen en aandoeningen (curatie) en op het vermijden daarvan (preventie). Eigenlijk niet zo gek, dat in sommige bedrijven, dan wordt gedacht: "Heb ik hier wel zin in?" Wie wil zich met problemen bezig houden als er geld verdiend moet worden om het bedrijf draaiende te houden? 'Arbo' gaat altijd over schadelijke invloeden, negatieve aspecten van de werksituatie. Ook in deze arbocatalogus gaat het over *negatieve* aspecten van de werksituatie: werkdruk, werkstress, agressie en geweld, pesten etc.

**De titel van deze arbocatalogus is daarom niet voor niets:  
VAN WERKDruk NAAR WERKPLEZIER.**

We hebben dat bewust gedaan, omdat het zich zo ook richt op *positieve* krachten in het werk. Wie wil er geen werkplezier? Je hoeft het dan ook niet meer te hebben over bepaalde risicogroepen, *alle* medewerkers hebben baat bij een dergelijke positieve, op groei en ontwikkeling gerichte benadering. Goed voor de medewerker én goed voor het bedrijf.

Met een dergelijke positieve benadering wordt het terrein van de curatie en preventie aangevuld met een nieuw terrein, dat ook wel wordt omschreven als *amplitie*. Deze term is afkomstig van het Latijnse woord *amplio*, wat versterken, vergroten en vermeerderen betekent. En wat ook nog een extra bonus is voor de werkgever: hier zal niet snel wet- en regelgeving' op arbogebied over komen. De arbo wet- en regelgeving gaat immers uit van 'bescherming' tegen schadelijke blootstellingseffecten van arbeid en niet of nauwelijks over positieve krachten van arbeid. Het zou wel bijzonder zijn, zie je het voor je: de verplichting voor de werkgever om ervoor te zorgen dat medewerkers 'fluitend naar hun werk' gaan. Of de verplichting voor de werkgever om minimaal 60% 'gelukkige' medewerkers te hebben.

Laten we het houden bij ons gezond verstand: met werkplezier méér mens en méér rendement!

**??? EN HOE ZIT HET MET JOUW WERKPLEZIER ???**

Een groot deel van jouw leven breng je werkend door. Het is dus belangrijk dat je het naar je zin hebt op 't werk. Zeker nu we langer moeten doorwerken en later met pensioen gaan. Hoe houd je plezier in je werk? Het is belangrijk om daar goed over na te blijven denken.

**Wat geeft jou energie op het werk en welke dingen kosten juist energie?**

Maak eens een lijstje van die 'energiegevers' en 'energievreters'. Begin bij de dingen die je zelf kunt beïnvloeden. En kijk niet alleen naar het verminderen van de 'energievreters'. Het is net zo, of misschien nog wel belangrijker om juist die dingen te versterken waar je energie van krijgt.

## 7. Oplossingen voor werkdruk en stress

Nu de oorzaken en gevolgen van werkdruk en stress zijn behandeld, kunnen we kijken welke oplossingen er zijn. Dat zijn nooit kant-en-klare recepten maar is altijd maatwerk. Iedere situatie vraagt om een andere aanpak. Hierbij kijken we eerst naar maatregelen die medewerkers zelf kunnen treffen.

### 7.1 Wat kan de medewerker doen?

**Werknemers kunnen op verschillende manieren de stress die ze ervaren bij hoge werkdruk verminderen.**

**We onderscheiden daarbij preventiemaatregelen, dat willen zeggen maatregelen vooraf die je weerbaarder maken tegen stress, en maatregelen die gericht zijn op het verminderen van stress.**

#### **Vooraf: preventiemaatregelen**

We kunnen vooraf veel doen door lichamelijk en geestelijk goed voor onszelf te zorgen en beter bestand te zijn tegen werkdruk. Dat gaat om aspecten als:

##### **Ontspanning:**

Dingen doen die je prettig en leuk vindt en die je energie geven. Dat kan van alles zijn, leuke tripjes met 't gezin, lekker in de tuin bezig zijn of je bezig houden met je hobby.



##### **Voldoende slaap:**

Tegenwoordig leven we in een 24-uur economie. We willen zo veel mogelijk doen in zo'n korte mogelijke tijd. Voldoende slaap schiet er dan wel eens bij in. Terwijl voldoende slaap erg belangrijk is om te herstellen van arbeid en je lichamelijk en geestelijk goed te voelen. De meeste mensen hebben 8 uur slaap nodig. Als je ploegendiensten draait, dan is het helemaal van belang om goed je rust te nemen, omdat anders je lichaam ontregelt.

## **Voldoende beweging:**

Voldoende beweging is belangrijk. Waarom doen we het dan zo weinig? Ook hier zie je een vicieuze cirkel. Mensen die moe zijn van hun werk, bewegen in hun vrije tijd vaak minder. Men heeft geen fut meer en ploft thuis neer op de bank.



## **Voeding:**

Minder roken, minder drinken, en gezonde voeding.

## **Kortom: verbeter je leefstijl!**

Je leefstijl verbeteren is vaak niet eenvoudig. Het helpt vaak als je daar wat hulp bij krijgt. Er zijn tegenwoordig overal workshops over de voordelen van gezond leven waar je tips en adviezen krijgt om een start te maken met het daadwerkelijk veranderen van je leefstijl. Dat is belangrijk want je krijgt daar meer energie van waardoor je je prettiger voelt en meer kan genieten van het leven. Omdat je fitter bent, kan je daarnaast je werk beter doen en volhouden.

## **Een sociaal netwerk:**

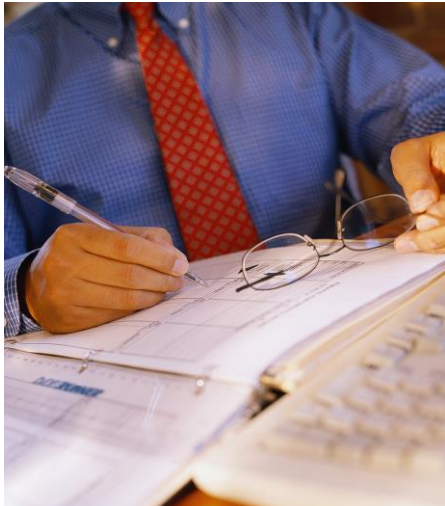
Eerder hebben we al het belang aangegeven van sociale steun. Een sociaal netwerk werkt goed preventief tegen stress omdat je men-sen hebt en kent waar je je verhaal kwijt kan, waar je mee kan lachen en die je steunen of advies geven. Dat geldt niet alleen voor de thuissituatie maar ook op het werk. Leuke en goede contacten met je collega's en leiding-gevende zijn belangrijk.





## Bij stress: actiegerichte maatregelen

Wat kan je in je functie of op je werk doen bij werkstress?

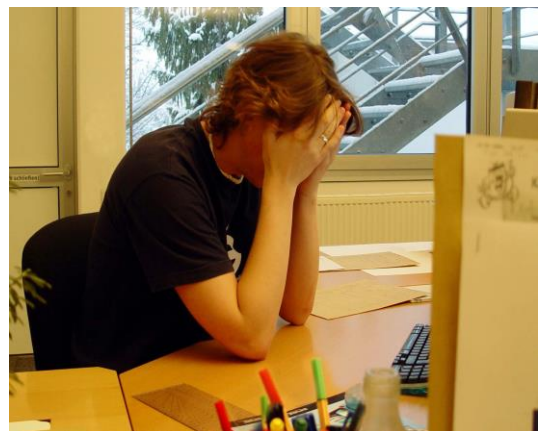


### Organiseer je werk goed:

Het is belangrijk om goed overzicht te houden over de activiteiten die je nog moet uitvoeren. Daarvoor is het belangrijk dat je je werk goed organiseert. Bijvoorbeeld door alles goed op te ruimen of een lijstje te maken met taken. Dat klinkt allemaal logisch, toch wordt dat vaak niet gedaan. Kies voor jezelf momenten om even stil te staan bij hoe je je werk nu organiseert. Maak bijvoorbeeld een schema wanneer je bepaalde dingen afhandelt zodat je meer overzicht hebt. Soms kan je je werk niet goed organiseren door zaken waar je zelf geen of weinig invloed op hebt. Bespreek dat dan met de baas of leidinggevende zodat het geregeld kan worden.

### Werk jezelf niet over de kop:

Natuurlijk kan het soms nodig zijn om langer door te gaan. Dat is ook helemaal niet erg. Anders wordt het als je regelmatig overwerkt. Soms heeft dat te maken met normen die je jezelf oplegt. Omdat je je heel betrokken voelt bij het bedrijf en verantwoordelijkheid voelt voor alles wat er gebeurt. Besef dat naarmate je meer vermoeid bent de kwaliteit van het werk vaak achteruit gaat en je ook minder presteert. Vaak kan het beter zijn om te stoppen en het werk de volgende dag met nieuwe energie weer op te pakken.



### Durf nee te zeggen:

Veel mensen vinden het lastig om NEE te zeggen. Vaak komt dat omdat we aardig gevonden willen worden of niet graag afgewezen worden. Natuurlijk is er niets mis mee om anderen te helpen. En op het werk kan je werkgever je uiteraard ook vragen om je op een bepaalde wijze in te zetten. Daar krijg je tenslotte ook voor betaald.

Toch zijn er grenzen. Vaak voel je zelf aan dat het niet (meer) kan. Of weet je gewoon dat je op dat moment andere prioriteiten hebt.



## 34. praktisch arbobeleid in de grafimedia van werkdruk naar werkplezier

Durf dat dan te zeggen. Doe dat op een neutrale manier, zonder agressief te zijn. Laat zien dat je begrip hebt voor wat de ander van je vraagt, maar leg rustig uit waarom je dat niet kan doen. En vermeld daarbij ook alternatieven: bijvoorbeeld wat je wel kan doen, of dat je het wellicht later kan doen. Mocht je dit lastig blijven vinden: bespreek dit eens met je leidinggevende. Er zijn trainingen om je te helpen assertiever te worden. Een korte online cursus *nee zeggen* is te vinden op: [www.leren.nl/cursus/sociale-vaardigheden/nee-zeggen](http://www.leren.nl/cursus/sociale-vaardigheden/nee-zeggen).

### **Blijf in beweging:**

Langdurig zitten of in een ongunstige houding werken is slecht voor het lichaam, zeker als je al druk ervaart. Indien het mogelijk is: neem bij zittend werk bijvoorbeeld elk uur een korte pauze en strek dan de benen. Langdurig kijken naar een beeldscherm kan ook de ogen vermoeien. En voor alle medewerkers geldt: kijk eens of je in de lunchpauze (samen met collega's) een rondje kunt gaan wandelen. Dat is goed voor lichaam en geest en kan ook gezellig zijn. Met andere woorden: blijf in beweging.

### **Let op signalen:**

Vaak geeft je lichaam signalen dat je te veel van jezelf vraagt. Veel mensen negeren die signalen. Pas als ze er meer last van hebben (bijvoorbeeld pijn) dan ondernemen ze actie. Het kan dan een tijd gaan duren voordat de klachten weer over zijn, terwijl het werk (en daarmee de belasting) gewoon door gaat. Probeer bij jezelf na te gaan of je signalen van overbelasting merkt. Word je onrustig, krijg je een kort lontje of last van pijnklachten? Neem die signalen serieus en probeer dan meer te rusten. En voorkom dat de klachten erger worden door te kijken welke oorzaken er aan ten grondslag liggen.



### **Neem op tijd actie:**

Als je al signalen hebt gekregen en het niet lukt om de klachten te verminderen, neem dan op tijd actie. Wacht niet tot de klachten erger worden. Wees eerlijk tegen jezelf. Durf om hulp te vragen.



### **Praat eens met een collega:**

Natuurlijk is het best lastig om met een collega problemen te bespreken. Toch is dat heel belangrijk. Ieder mens kan soms wat steun gebruiken. Collega's kunnen je ook tips geven hoe zij met bepaalde zaken omgaan. Zoek iemand op die je vertrouwt en waar je je prettig bij voelt en betrek hem of haar eens bij je probleem.

## **En nu we het er toch over hebben: geef je zelf wel eens steun of hulp aan collega's?**

**Je zult zien dat, als je af en toe aandacht besteed aan elkaar, de sfeer beter wordt waardoor je met meer plezier werkt en beter bestand bent tegen werkproblemen.**

### **Ga een gesprek aan met je leidinggevende:**

Hoe lastig het ook is: ga tijdig een gesprek aan met je leidinggevende. Uiteindelijk is hij degene die verantwoordelijk is voor het (gezond) organiseren van het werk. Houd het bedrijf functioneringsgesprekken, dan is dat ook een goede gelegenheid. In een functioneringsgesprek kan je aangeven wat jij nodig hebt om goed te kunnen functioneren en wat je vindt van de samenwerking met je leidinggevende en collega's.

Soms kan een leidinggevende het te druk hebben waardoor hij niet in de gaten heeft dat er problemen zijn. Hoewel dat niet zou moeten, heb je ook zelf een verantwoordelijkheid om aan te geven dat bepaalde zaken je dwars zitten.

Bereid je altijd goed voor op een gesprek. Wat wil je vertellen en vooral wat wil je bereiken? Probeer vooral rustig te blijven en probeer ook niet te snel verwijten te maken. Houd het bij jezelf en zoek met elkaar naar oplossingen.

Mocht je werkstress deels te maken hebben met je leidinggevende als persoon, kijk dan of je iemand in vertrouwen kan nemen in het bedrijf. Indien dat moeilijk is, neem dan contact op met bijvoorbeeld een casemanager van het Verzuimsteunpunt Grafimedia of de bedrijfsarts van de arbodienst. Gaat het meer om gezondheidsaspecten, dan kan je ook naar de huisarts gaan. In bijlage 4 staan tips voor het voeren van een gesprek over werkdruk met je leidinggevende.

## **Maatregelen voor agressie en geweld, pesten en seksuele intimidatie**

Ook voor de drie andere vormen van psychosociale belasting, agressie en geweld, pesten en seksuele intimidatie, geldt dat je werkgever verplicht is deze stressfactoren zo veel mogelijk te voorkomen. Hij dient er daarom aandacht aan te besteden in de RI&E en het arbobeleid.

### **Agressie en geweld:**

Als je te maken krijgt met agressie en geweld, is het belangrijk dat je aangeeft dat je het niet accepteert. Praat erover met je leidinggevende, breng het in bij het werkoverleg of licht de ondernemingsraad of personeelszaken in. Als dit niet mogelijk is, zoek dan hulp bij de bedrijfsarts.

### **Pesten op het werk:**

Ook bij pesten op het werk is het van belang om aan te geven dat je het pestgedrag niet accepteert. Praat erover met een collega die je vertrouwt of je leidinggevende. Mogelijk is er een vertrouwenspersoon of een klachtencommissie in het bedrijf waar je je verhaal kwijt kan. Zo nodig kan je ook de bedrijfsarts inlichten en om advies vragen. Tenslotte: als anderen (vaak) worden gepest, laat dan blijken dat je het niet waardeert. Zo doorbreek je een patroon en steun je een collega.

### **Seksuele intimidatie:**

Bij seksuele intimidatie geldt evenzeer: geef aan dat je het niet accepteert en praat er over. Soms is er – net als bij pesten – een bepaalde cultuur ontstaan in het bedrijf. Men is het dan (vaak onbewust) normaal gaan vinden dat er op een bepaalde manier met elkaar wordt omgegaan. Pas als je aangeeft dat het gedrag ongewenst is doorbreek je dat gewoontegedrag. Als je afwijzende houding niet helpt, praat er dan over met iemand op het werk die je vertrouwt en dien een klacht in. Steeds meer bedrijven hebben een klachtenregeling voor seksuele intimidatie of hebben een vertrouwenspersoon. Ook kan je de bedrijfsarts inlichten en om advies vragen. Als er echt sprake is van strafbare feiten (aanranding of verkrachting), doe dan aangifte bij de politie.

## **7.2 Wat kan het bedrijf doen?**

**Werkgevers hebben de verantwoordelijkheid om het werk gezond te organiseren en maatregelen te treffen om psychosociale belasting te voorkomen en tegen te gaan. Ook hier geldt weer dat er geen kant-en-klare-recepten zijn. Iedere situatie vraagt om maatwerk. De maatregelen kunnen worden onderverdeeld in proces (of cultuur) oplossingen en organisatorische oplossingen.**

### **Proces (cultuur) oplossingen: bespreekbaar maken van werkdruk en werkstress:**

De werkgever en/of de leidinggevenden zijn de 'cultuurdragers' in de organisatie. Zij bepalen in grote mate de heersende waarden, normen, regels, hoe men omgaat met zaken en waar wel of niet over wordt gesproken. Eerder hebben we aangegeven dat werkdruk in de grafimedia nog steeds niet altijd goed bespreekbaar is. Daar ligt dan ook de start van de aanpak. Dat hoeft overigens niet te leiden tot een 'softe' of klaagcultuur.

Sterker nog: in een organisatie waar veel medewerkers klagen is (echt) iets aan de hand. Door werkdruk bespreekbaar te maken, voorkom je juist een klaagcultuur. Bovendien bied je daarmee de medewerkers de mogelijkheid zelf een actieve bijdrage te leveren aan de oplossing van het probleem.

Wij geven nog enkele tips om werkstress (beter en eerder) bespreekbaar te maken:

#### **Voer een belonende stijl van leidinggeven in.**

Leidinggevenden zouden meer gebruik kunnen maken van positieve feedback. Uit onderzoek blijkt dat slechts 15 procent van de feedback positief is. Medewerkers groeien van complimenten en het verbetert de werkrelatie en de werksfeer. Medewerkers zijn eerder geneigd problemen open te bespreken wanneer leidinggevenden vaker complimenten geven.

## **Voorbeeldgedrag: leren van elkaar**

Gedrag kan worden aangeleerd via 'rolmodellen'. Wanneer medewerkers in hun omgeving zien hoe anderen effectief omgaan met werkstress of andere problemen, dan kan dit hen inspireren tot soortgelijk gedrag. Dat kan bijvoorbeeld via mentoring, coaching en begeleiding op de werkplek.

## **Goed contact (blijven) houden met medewerkers:**

Naast het bespreekbaar maken van werkdruk is het van belang om goed contact te houden met iedere individuele medewerker zodat er een goede werkrelatie bestaat. Daar moet je aan (blijven) werken.

Het komt nogal eens voor dat iemand na indiensttreding vrolijk aan de slag gaat en er daarna niet meer goed wordt gekeken hoe het met hem of haar gaat. Mensen hebben ideeën en verwachtingen over hun nieuwe baan. Vaak praten ze daar niet echt over bij het aangaan van een arbeidscontract. Daarbij kan het bijvoorbeeld gaan om leermogelijkheden, waardering en aandacht, de manier van samenwerken, reistijd of de mogelijkheid om het werk af te stemmen op de thuissituatie. Als na enige tijd blijkt dat die verwachtingen niet uitkomen, dan heeft dat een negatief effect op de medewerker. Dat kan leiden tot minder inzet, werkstress, verzuim, stellen van onredelijk eisen, etc. Net als een machine die goed moet worden onderhouden, is het dus ook zaak om "onderhoud" te plegen aan de medewerkers. Praat geregeld met ze, probeer te achterhalen wat belangrijk voor ze is, en kijk of en hoe het werk daar een bijdrage aan kan leveren.



## **Geef voldoende sociale steun:**

Het bieden van sociale steun werkt als een soort buffer tegen werkstress. De veerkracht van mensen neemt toe. In paragraaf 4.2 wordt het belang van sociale steun en de verschillende vormen ervan uitgelegd.

## **Zorg voor goede communicatie:**

Werknemers in de grafimedia branche zien de gebrekkige communicatie over het werk vaak als een belangrijke oorzaak van werkstress. Communiceren heeft veel te maken met de leiderschapsstijl. Hoe ziet men de eigen rol, wat voor beeld is er over de relatie tussen leiding en medewerkers en in welke mate wil je medewerkers betrekken bij bepaalde zaken.

## 38. praktisch arbobeleid in de grafimedia van werkdruk naar werkplezier

In dat laatste geval gaat het al meer over (informele) medezeggenschap, oftewel de mogelijkheden om te kunnen participeren. Er zijn daarbij verschillende niveau's te onderscheiden:

- 1. meeweten:** medewerkers weten van de situatie af
- 2. meedenken:** medewerkers worden betrokken bij de situatie
- 3. meepraten:** medewerkers worden uitgenodigd om mee te praten over de aanpak.
- 4. meebeslissen:** medewerkers krijgen een stem in de besluitvorming.

Communicatie wordt effectiever als medewerkers meer betrokken worden en meer invloed hebben. Zaken bespreken op een moment dat de medewerkers er geen invloed meer op kunnen hebben, kan leiden tot weerstand: “ze hebben toch alles al bepaald”, “het heeft toch geen zin meer om hier over mee te denken”. Betrek medewerkers vroeg bij voor hen belangrijke zaken. Dat vergroot het draagvlak voor het beleid en daarmee het effect dat je als leidinggevende wilt bereiken.



### Tijdig signaleren van werkdruk:

Managers zijn vaak actiegericht en letten vooral op processen die het werkproces kunnen verstoren. Zij moeten constant knelpunten, ontwikkelingen en veranderingen aanpakken, vaak als er daadwerkelijk iets aan de hand is en het bedrijf daar last van ondervindt. Het gevaar bij werkdruk is echter dat het een soort sluipmoordenaar is. Stress is een proces. Mensen worden niet van de ene op de andere dag ziek. Toch zijn er veel signalen die wijzen op werkstress, zoals:

- De sfeer op de werkvloer is verslechterd;
- Mensen hebben een kort lontje, er zijn meer sluimerende conflicten;
- Een medewerker gedraagt zich anders (drukker, of juist stil, of teruggetrokken);
- De kwaliteit gaat achteruit (toename van klachten);
- Mensen melden zich vaker regelmatig één of twee dagen ziek.

Door door deze bril te kijken naar wat er precies aan de hand is in het bedrijf, kan stress sneller herkend worden voordat het echt een probleem wordt (ziekteverzuim, verloop, conflicten). In bijlage 2 is een uitgebreider overzicht te vinden van stress-signalering.

## **Organisatorische maatregelen:**

### **Zorg voor functies van goede kwaliteit:**

Een van de belangrijkste maatregelen: creëer functies van goede kwaliteit. Het gaat dan om aspecten als: de mate waarin medewerkers zelf het werk kunnen organiseren, de variatie in het werk en het regelmatig terugkoppelen over de resultaten. In paragraaf 3. 2 staat een overzicht van werkkenmerken die van invloed zijn op het ontstaan van werkstress en dus waar mogelijk vermeden moeten worden.



### **Houd functioneringsgesprekken:**

In de praktijk blijkt dat met name bij de wat kleinere bedrijven het functioneringsgesprek er nog wel eens bij inschiet. Dat is enigszins begrijpelijk omdat de lijnen kort zijn en men elkaar vaak spreekt tussen het werk door. Toch laat men dan een kans liggen om van een medewerker te horen of er sprake is van stressfactoren. Functioneringsgesprekken zijn uitermate geschikt als instrument om stress en verzuim te voorkomen en medewerkers ook te motiveren zodat zij lekker in hun vel zitten en beter presteren.

Het is een dialoog waarbij de medewerker aangeeft hoe hij het werk ervaart en wat hij eventueel nodig heeft om goed te kunnen (blijven) functioneren. Ook kunnen ambities of opleidingswensen worden besproken. De leidinggevende/werkgever kijkt wat de medewerker verder nog nodig mocht hebben en toetst ook in hoeverre de samenwerking verder kan worden verbeterd.

### **Zorg voor duidelijke verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden:**

Door de snelle veranderingen in bedrijven en het gegeven dat leidinggevenden steeds vaker op afstand als coach optreden, is het van belang dat een medewerker wel goed (blijft) weten wat er precies van hem of haar wordt verlangd. Ook in relatie tot zijn collega's of andere afdelingen. Dat betekent niet dat een medewerker dan minder flexibel is en geen ander taken meer hoeft te doen.

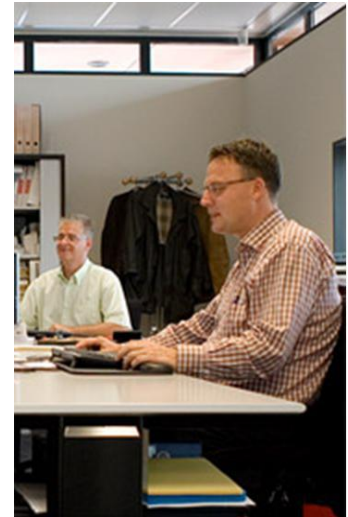


## 40. **praktisch arbobeleid in de grafimedia** van werkdruk naar werkplezier

Het gaat om het 'managen' van de verwachtingen die je als leidinggevende hebt. Dat geeft een medewerker rust en duidelijkheid, waardoor hij effectiever is in zijn werk.

### **Organiseer het werk goed:**

Veel stress kan worden voorkomen door mensen, middelen en processen goed op elkaar af te stemmen, zowel binnen teams als tussen afdelingen. Betrek daarbij zoveel mogelijk de medewerkers zelf. Het is tenslotte hun werk en zij weten vaak het beste waar ze last van hebben en wat ze nodig hebben om goed te kunnen werken.



### **Hanteer realistische normen en reserveer budget:**

Hanteer realistische taakstellingen die haalbaar zijn. Piekbelasting hoeft niet erg te zijn, maar constant op de tenen lopen is op de lange termijn slecht voor de medewerkers en het bedrijf. Probeer budget te reserveren voor aspecten die ten goede komen aan de kwaliteit vaddn het werkproces, de sfeer op de afdeling en goede arbeidsomstandigheden.

### **Blijf investeren in opleidingen:**

Het is belangrijk dat medewerkers kunnen (blijven) voldoen aan de veranderende eisen die het werk of de klanten stellen en daarnaast gemotiveerd blijven. Op individueel niveau kan worden gedacht aan opleidingen gericht op het op peil houden van de vakkennis maar ook aan cursussen die de belastbaarheid vergroten zoals op het gebied van timemanagement, persoonlijke effectiviteit of stresshantering. Als de teamontwikkeling of samenwerking te wensen overlaat, kan het bijvoorbeeld raadzaam zijn om opleidingen op teamniveau te organiseren. Blijf daarom in opleidingen investeren als dat financieel gezien enigszins mogelijk is.

kenniscentrum



Erkend leerbedrijf





## 41. **praktisch arbobeleid in de grafimedia** van werkdruk naar werkplezier



### **Zet hulpmiddelen in:**

Informeer bij de medewerkers welke hulpmiddelen het werk aangenamer en lichter kunnen maken en probeer hier budget voor te reserveren.

### **Ondersteun het lager kader in hun ontwikkeling/spreek hen aan waar nodig:**

Vooraf in grotere bedrijven is het van belang om de leidinggevenden te ondersteunen in het ontwikkelen van hun leiderschap. Denk daarbij aan managementcoaching of het aanbieden van trainingen als: conflicthantering, stresssignalering, voeren van moeilijke gesprekken. Aan de andere kant is het belangrijk om leidinggevenden aan te spreken op de effecten van hun leiderschapsstijl op de medewerkers (motivatie, verzuim, verloop, etc). Neem dit mee in de beoordelingscyclus.

## 8. Stappenplan

Eerder hebben we aangegeven dat de aanpak van werkdruk en stress maatwerk is. Er is niet één juiste methode of aanpak. Veel hangt af van de omvang van het bedrijf, de cultuur, de stijl van leidinggeven, de marktsituatie en de kenmerken van de (individuele) medewerkers. Toch zijn er richtlijnen te geven die de aanpak van werkdruk succesvoller maken.

### 1. Voer een preventief beleid.

Het voorkomen en bestrijden van werkstress zou het uitgangspunt moeten zijn. Werkdruk is één van de onderdelen in de risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E) die ieder bedrijf moet hebben. Betrek de medewerkers, de ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (Pvt) bij het opstellen van de RI&E en neem waar nodig maatregelen tegen werkdruk op in het plan van aanpak.



### 2. Steun van het management.

Zonder steun en betrokkenheid van directie of het management zal de aanpak van werkdruk weinig succes hebben. Maak de betrokkenheid aantoonbaar voor medewerkers en direct leidinggevendenden.

### 3. Maak werkdruk bespreekbaar.

Creëer een cultuur waarin werkdruk bespreekbaar is. Geef medewerkers aandacht en informeer ook eens – tussen het werk door – hoe het met hen gaat. Neem de belasting van het werk mee als onderwerp in het functioneringsgesprek.

### 4. Let op signalen van werkdruk.

Een belangrijk instrument voor leidinggevendenden is waarneming in de dagelijkse praktijk. Signalen kunnen op individueel niveau en op organisatieniveau voorkomen. In bijlage 2 is een overzicht opgenomen.

## 43. **praktisch arbobeleid in de grafimedia** van werkdruk naar werkplezier



### 5. **Benoem oorzaken.**

Om passende maatregelen te kunnen nemen is het belangrijk precies te weten wat er niet goed loopt. Zoek systematisch naar oorzaken. Betrek daar waar nodig deskundigen bij. In 'werkdruk en werkstress meten: hoe doe je dat?' staan tips over het meten van werkdruk en voorbeelden van instrumenten die praktisch toepasbaar zijn, ook voor kleine bedrijven.

### 6. **Pas een gezamenlijke aanpak toe.**

Medewerkers weten vaak zelf goed waar ze last van ondervinden en wat daar 't beste aan te doen is. Een gezamenlijke aanpak kost tijd maar vergroot het draagvlak omdat mensen serieus genomen willen worden. Met andere woorden: Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie ( $E = K * A$ ).

### 7. **Bepaal passende maatregelen.**

Bepaal passende maatregelen gericht op werk en op de werknemer. Bekijk de oplossingen in hoofdstuk 7.

### 8. **Invoeren en evalueren.**

Maatregelen tegen werkdruk zullen niet altijd even snel kunnen worden ingevoerd of leiden tot resultaat. Dat komt omdat het naast organisatorische maatregelen vaak gaat om gedragsveranderingen. Realiseer dat gedragsverandering vraagt om moed, lef en doorzettingsvermogen. Gedragsveranderingen kunnen niet worden opgelegd. Wel kunnen ze worden gestimuleerd en begeleid. Plan waar nodig een stapsgewijze aanpak, geef het proces de tijd en ondersteun medewerkers en leidinggevenden.



## Hoe nu verder? Van werkdruk naar werkplezier natuurlijk!

In deze brochure staan de oorzaken van werkstress in onze branche op een rij en worden talrijke oplossingen genoemd. Uiteindelijk zal de aanpak van werkdruk echter in het bedrijf zelf gestalte moeten krijgen.

### Zorg voor korte termijn successen

Wij sloten het vorige hoofdstuk af met de opmerking dat de aanpak van werkdruk tijd nodig heeft. Vaak gaat het om gedragsverandering en dat vraagt soms om een lange adem.

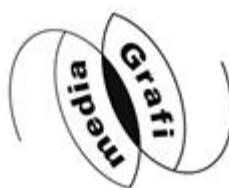
In dat opzicht geven we nog een tip: het is het verstandig ook te werken aan korte termijn successen. Vaak kunnen kleine organisatorische aspecten die zorgen voor last of werkstress snel worden aangepakt. Zoek daarvoor zichtbare en aansprekende knelpunten. Succesvolle ervaringen zorgen voor energie en zijn belangrijk om vertrouwen te krijgen in de gekozen aanpak!

In het bedrijf zal een dialoog op gang moeten komen. Het initiatief komt meestal van een partij (werkgever of werknemer) die vindt dat er knelpunten zijn en daarover in gesprek durft te gaan, op een constructieve wijze, zonder de schuld alleen bij de ander neer te leggen. Werkdruk is bijna nooit de schuld van alleen een werkgever of werknemer. Daarvoor zijn er te veel oorzaken.

We hebben gezien dat er genoeg redenen zijn – zowel voor werkgever als werknemer – om werkdruk serieus te nemen.

### ☹ van werkdruk naar werkplezier ☺

Wij sluiten nogmaals af met de boodschap: kijk in het bedrijf niet alleen naar de last die werkdruk geeft, maar bespreek vooral de voordelen van het ontbreken van (hoge) werkdruk. Wat levert werkplezier de werknemer en werkgever op? De focus ligt dan op wat jullie wel willen, in plaats van wat jullie niet willen. Dat leidt vaak sneller tot samenwerking en constructief overleg. Ga vooral aan de slag met dingen in het werk die juist energie opleveren: de '**energiegevers**' of '**buffers**' en gebruik de voorbeelden in deze arbo-catalogus.



## Afkortingen- en begrippenlijst

### **Agressie en geweld:**

In je werk kan je te maken krijgen met agressie en geweld van collega's, leidinggevenden of externen. Er zijn drie vormen van geweld te onderscheiden, verbaal geweld: fysiek geweld en het beschadigen van eigendommen.

### **Autonomie:**

De vrijheid om zelf je werk te regelen, in te delen of beslissingen te nemen (ook wel regelmogelijkheden genoemd).

### **Buffers:**

De aspecten in je werk die je voldoening en energie geven waardoor je plezier hebt in het werk en beter kunt omgaan met zaken die je stress opleveren. Zie ook de andere benamingen hiervoor: 'energiegevers' of 'energiebronnen'.

### **Burnout:**

Chronische psychische toestand gekenmerkt door fysieke, emotionele en mentale uitputting.

### **Conflict:**

De situatie wanneer tussen twee of meer partijen (personen of groepen), de belangen, doelen, rollen en/of opvattingen met elkaar onverenigbaar zijn (of lijken). Het wordt pas een conflict wanneer tenminste één van beide partijen zich van deze onverenigbaarheid bewust wordt en zijn vijandige gevoel uit of omzet in daden.

### **Coping:**

De wijze waarop iemand omgaat met spanning/ongewenste situaties.

### **Emotionele steun:**

Begrip willen krijgen voor een situatie.

### **Energievreters:**

De kenmerken die werk stressvol maken, worden ook wel aangeduid als 'stressoren'. Het gaat daarbij om dingen in je werk die veel energie kosten. Het zijn als het ware 'energievreters'.

## 46. **praktisch arbobeleid in de grafimedia** van werkdruk naar werkplezier



### **Energiebronnen:**

De tegenhanger van 'stressoren'. De aspecten in je werk die je voldoening en energie geven waardoor je plezier hebt in het werk en beter kunt omgaan met zaken die stress veroorzaken. Deze worden ook wel '**energiegevers**' of '**buffers**' genoemd.

### **Feedback:**

Het krijgen van een terugkoppeling over de resultaten.

### **Informatiesteun:**

Informatie willen krijgen van anderen waarmee men de situatie makkelijker aankan.

### **Instrumentele steun:**

Hulp willen krijgen van anderen om de situatie op te kunnen lossen.

### **Onderbelasting (boreout):**

Te weinig of te simpel werk.

### **Organisatiecultuur:**

De geestelijke bagage van de mensen in een organisatie. Daarin wordt onderscheid gemaakt tussen 'diepere waarden' die niet direct waarneembaar zijn: vaste aannamen, veronderstellingen, waarden en normen die de grondslag van al het gedrag vormen en direct waarneembare zaken als de wijze van kleden en de gedragscodes.

### **Overspannenheid:**

Een situatie waarbij men niet meer met stress kan omgaan en de klachten niet verminderen bij ontspannen of slapen.

### **Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)**

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) is als arbeidsrisico opgenomen in de arbowet. Het gaat hierbij om arbeidsrisico's die werkstress kunnen veroorzaken, zoals werkdruk, agressie/geweld/intimidatie, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie. Van deze verschillende PSA vormen komt werkdruk het meest voor.

### **Pesten:**

Het doelbewust kwetsen, vernederen of belachelijk maken van mensen. Daarbij gaat het niet om een eenmalige gebeurtenis maar om iets wat vaker en over een langere tijd gebeurt.

**Risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E):**

Een verplicht onderzoek waarin de werkgever een inventarisatie maakt van de risico's die het werk met zich meebrengt voor de medewerkers. Een plan van aanpak geeft aan hoe deze risico's worden aangepakt.

**Seksuele intimidatie:**

Seksueel getinte aandacht die als onwenselijk of niet prettig wordt ervaren. Daarbij gaat het om meer dan een vriendschappelijke aanraking of 'flirten'.

**Stressreactie:**

Een noodzakelijke en functionele reactie die je in staat stelt om op goede wijze te reageren op een situatie of plotselinge verandering.

**Stressoren:**

De (werk)kenmerken die stress veroorzaken. Deze worden de laatste jaren steeds vaker aangeduid als 'energievreters'.

**Waarderingssteun:**

Van anderen willen horen dat je het goed doet.

**Werkdruk:**

Het gevoel dat je niet of met veel moeite kan voldoen aan de eisen die het werk stelt.

**Werkstress**

Werkstress is het *gevolg* van hoge werkdruk en/of andere vormen van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). De Arbowet omschrijft stress als volgt: stress is een toestand die als negatief wordt ervaren en die lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft.

**Werkplezier:**

De tegenhanger van werkdruk/werkstress. Fluitend naar je werk gaan omdat je 'geluk' vindt in het werk en/of de werkomgeving.

## Interessante hyperlinks

**123test** (veel gratis tests op het gebied van loopbaan en persoonlijke ontwikkeling)

[www.123test.nl/](http://www.123test.nl/)

**Arbeidsomstandighedenwet**

[www.wetten.nl/arbeidsomstandighedenwet](http://www.wetten.nl/arbeidsomstandighedenwet)

**Arbokennisnet** (website met veel relevante informatie en kennisdossiers, o.a. over werkdruk)

[www.arbokennisnet.nl/](http://www.arbokennisnet.nl/)

**Arboplaform Arbografimedia** (hét arboplaform voor onze branche met info en tools)

[www.arbografimedia.nl](http://www.arbografimedia.nl)

**Arboportaal** (portaal van SZW met alles over arbeidsomstandigheden)

[www.arboportaal.nl/](http://www.arboportaal.nl/)

**Beroepsvereniging van Arbeids en organisatiedeskundigen**

[www.baeno.nl](http://www.baeno.nl)

**Campagne site SZW** (met tips, tools en praktische informatie) **duurzame inzetbaarheid**

[www.duurzameinzetbaarheid.nl/](http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/)

**Campagne site SZW/Nederlands Focal Point Stress campagne 'Check je werkstress'**

[www.campagne.arboineuropa.nl/](http://www.campagne.arboineuropa.nl/)

**CNV Media**

[www.cnvdienstenbond.nl/](http://www.cnvdienstenbond.nl/)

**FNV KIEM**

[www.fnv-kiem.nl/](http://www.fnv-kiem.nl/)

**Inspectie SZW**

[www.inspectieszw.nl](http://www.inspectieszw.nl)



## 49. **praktisch arbobeleid in de grafimedia** van werkdruk naar werkplezier



### **Kennisbronnen en online cursussen**

[www.leren.nl](http://www.leren.nl)

### **Koninklijke KVGO**

[www.kvgo.nl](http://www.kvgo.nl)

### **Loket gezond leven**

Het RIVM Centrum Gezond Leven bevordert het gebruik leefstijlinterventies. De toolkit bevat een video, presentaties, een flyer, een factsheet en 'platte' teksten. Ze zijn gemakkelijk te downloaden en kunnen aangepast worden aan de bedrijfssituatie. HR, bedrijfsartsen, management of de OR kunnen de middelen gebruiken

[www.loketgezondleven.nl/werk/](http://www.loketgezondleven.nl/werk/)

### **Steunpunt Risico Inventarisatie en -Evaluatie**

[www.rie.nl](http://www.rie.nl)

### **Stivako**

Met ingang van 2015 verzorgt Stivako de **branchespecifieke workshops** over het arbocatalogusthema '**van werkdruk naar werkplezier**': een workshop specifiek voor leidinggevenden/staf medewerkers en een workshop voor medewerkers (open inschrijving). Tevens maatwerktrajecten mogelijk en/of incompany workshops. In de workshops worden de oorzaken van werkstress behandeld, de gevolgen voor de medewerker en het bedrijf, de verschillende oplossingen, alsmede een aanzet voor een individuele of bedrijfseigen aanpak

[www.stivako.nl/](http://www.stivako.nl/)

## Bijlage 1: Overzicht stresssymptomen

In dit overzicht (Rycken, 1997) staan symptomen van stress. Natuurlijk wil dat niet zeggen dat deze symptomen zich *altijd* en bij *iedereen* zullen openbaren. Het geeft wel een indicatie van de verstrekkende gevolgen die stress kan hebben voor de mens, zijn werkomgeving en de thuissituatie.

Psychische symptomen	Fysieke symptomen	Gedrags symptomen	Sociale symptomen
<p><b>Cognitief</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verminderde concentratie</li> <li>• minder helder kunnen denken</li> <li>• besluiteloos</li> <li>• projectie</li> <li>• slachtofferrol aannemen</li> <li>• star vasthouden aan één of enkele ideeën</li> </ul> <p><b>Motorisch</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• niet kunnen ontspannen</li> <li>• rusteloos</li> </ul>	<p><b>Aandoeningen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• griep en verkoudheden</li> <li>• huidirritatie</li> <li>• allergieën</li> <li>• hartstoornissen</li> <li>• maagpijn</li> <li>• darmstoornissen</li> <li>• oververmoeid</li> <li>• hartstoornissen</li> </ul> <p><i>Fysiologische</i></p> <p><b>Reacties</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verhoogde bloeddruk</li> <li>• verhoogd cholesterol gehalte</li> <li>• versnelde hartslag</li> </ul>	<p><b>Werk</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• uitstellen van activiteiten</li> <li>• vermindering van initiatief</li> <li>• sterk op het management leunen</li> <li>• ondergewaardeerd voelen</li> <li>• ondoelmatige organisatie van het werk</li> <li>• verminderde productiviteit</li> <li>• slechte prestaties</li> <li>• wantrouwen in het management</li> <li>• verzuim</li> <li>• verloop</li> </ul> <p><b>Privé</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• te veel eten</li> <li>• toename alcoholgebruik</li> <li>• toename medicijngebruik</li> <li>• piekeren</li> <li>• slapeloosheid</li> <li>• druk/veel praten</li> <li>• niet meer kunnen genieten</li> </ul>	<p><b>In collegiaal contact</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• conflicten</li> <li>• humeurig</li> <li>• snel geemotioneerd</li> <li>• in zichzelf terugtrekken</li> <li>• cynische opmerkingen</li> <li>• sterk leunen op bepaalde collega's</li> </ul> <p><b>In privécontacten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• humeurig</li> <li>• afreageren</li> <li>• relatie-problemen</li> <li>• problemen met de opvoeding van de kinderen</li> <li>• lusteloos</li> <li>• minder behoefte om met gezin erop uit te gaan.</li> <li>• minder behoefte aan sociale contacten</li> </ul>

## **Bijlage 2: Checklist stresssignalering voor leidinggevenden**

Een belangrijk instrument voor leidinggevenden is waarneming in de dagelijkse praktijk. Signalen van werkdruk kunnen voorkomen op:

- individueel niveau
- afdelingsniveau
- organisatieniveau.

Voorbeelden zijn:

### **Individueel niveau:**

- snel geïrriteerd of boos
- cynische houding
- minder betrokken
- minder vrolijk, 'strakke' zorgelijke blik
- minder belangstelling in anderen
- toenemende jaloezie op collega's
- meer fouten in het werk, vaker dingen vergeten
- toename ziekteverzuim (vaak kort-frequent),
- meer leunen op het management
- ondoelmatige organisatie van het werk
- star vasthouden aan eigen mening
- stiller tijdens vergaderingen of juist felle reacties.
- verandering werktijden (veel langer doorgaan, of juist steeds minder aanwezig)
- ander gedrag (rustiger dan anders, of juist drukker)

## 52. praktisch arbobeleid in de grafimedia van werkdruk naar werkplezier



### Afdelingsniveau:

- spanningen nemen toe, onderlinge irritaties
- meer fouten in het werkproces
- kwaliteitsverlies
- slechtere sfeer
- collegialiteit neemt af, 'ieder voor zich'
- onderlinge rivaliteit neemt toe
- lagere productie
- meer verzuim
- samenwerkingsproblemen
- besluiteloosheid

### Organisatieniveau:

- geen creativiteit of nieuwe ideeën meer
- prikkelbaarheid tussen medewerkers, teams of afdelingen
- het management wordt onder druk gezet, spanningen nemen toe
- veel weerstand en verzet tegen veranderingen
- besluiteloosheid neemt toe, agendapunten komen steeds terug
- steeds meer onuitgevoerde besluiten of aandachtspunten
- meer achterstallig werk, ook als het niet druk is
- Infomeel leiderschap, verhoudingen raken verstoord
- toename van conflicten
- afnemende onderlinge betrokkenheid
- mensen sluiten zich op in hun kamer, trekken zich terug
- kwaliteit van de dienstverlening gaat achteruit
- productie gaat achteruit
- toename van klachten
- verzuim en verloop nemen toe

## **Bijlage 3: Werkdruk en werkstress meten: hoe meet je dat?**

Er zijn verschillende methoden om werkstress te meten. De twee methoden die in de praktijk het meest voorkomen zijn interviews en vragenlijsten. We noemen eerst kort de voor- en nadelen van deze methoden. Hierna geven wij voorbeelden van veel gebruikte praktische tools om werkdruk en werkgerelateerde stress te beoordelen en aan te pakken.

### **Interviews**

Interviews zijn vraaggesprekken over werkdruk met de medewerkers. Daarbij wordt gezocht naar de hoeveelheid werkdruk, de mogelijke oorzaken en de gevolgen (voor de persoon en het werk). Interviews hebben het meeste resultaat als er gebruik wordt gemaakt van gestructureerde vraaggesprekken. Gestructureerd houdt in dat de vragen van te voren zijn bedacht en ook in een logische volgorde zijn gezet. Interviews kunnen op individueel niveau of op teamniveau worden gehouden. Dat laatste vraagt echter wel om meer deskundigheid en leent zich niet voor iedere situatie.

#### **Enkele voordelen:**

- direct interactie en uitwisseling van informatie
- levert aandacht op voor gevoel en emotie
- gelegenheid tot doorvragen

#### **Enkele nadelen:**

- duur en tijdrovend
- kans op sociaal wenselijke antwoorden
- niet altijd even betrouwbaar (tenzij gestructureerd vormgegeven)

### **Vragenlijsten**

Vragenlijsten worden het meest gebruikt en zijn er in alle soorten en maten.

## 54. praktisch arbobeleid in de grafimedia van werkdruk naar werkplezier



### Enkele voordelen:

- relatief lage kosten
- eenvoudig in te zetten (tegenwoordig bijv. ook vaak digitaal)
- snel in te zetten, tevens snel inzicht in uitkomsten.

### Enkele nadelen:

- vereist goede vragenlijst
- meer kans op fouten, oneerlijke antwoorden.
- niet altijd even betrouwbaar (tenzij gestructureerd vormgegeven)

Vragenlijsten leveren soms te weinig achtergrondinformatie op om goed conclusies te kunnen trekken. De resultaten van het vragenlijstonderzoek kunnen worden 'verrijkt' met gesprekken. Dat kan bijvoorbeeld door aanvullend interviews te houden met enkele medewerkers. Beter is om de resultaten eerst voor te leggen aan de medewerkers om te toetsen of men zich herkent in de uitkomst.

### Belangrijke voorwaarden voor effectief onderzoek

- Het is flink zoeken in het woud van aanbieders, methoden en vragenlijsten. De belangrijkste vraag is echter: wat moet het onderzoek opleveren en welke mogelijkheden (en bereidheid) zijn er om met de resultaten aan de slag te gaan? Begin met duidelijk te krijgen wat er precies aangepakt moet worden (werkdruk oorzaken of juist de gevolgen), wie de doelgroep is (individu, afdeling of de hele organisatie) en tot welke veranderingen dat zou moeten leiden. Maak daarna pas een keuze voor een instrument.
- Bij het opzetten en het uitvoeren van het onderzoek is het van belang dat er zorgvuldig wordt omgegaan met de privacy van betrokkenen. Indien men daar geen goed gevoel bij heeft kan dat leiden tot minder bereidheid tot deelname;
- Belangrijk is om daadwerkelijk aan de slag te gaan met de uitkomsten en de verbeterplannen. Als dat niet gebeurt, zullen medewerkers minder gemotiveerd zijn om (nog eens) mee te werken aan medewerkers/werkdrukonderzoek.

### Voorbeelden van instrumenten om werkdruk en stress te meten

Wij noemen eerst enkele testen die gratis zijn en websites met overzichten van bruikbare tests (al dan niet gratis). Daarna geven wij enkele voorbeelden van veel gebruikte tools waar een vergoeding voor moet worden betaald.

## Gratis tools:

**'Herken de druppel: check je werkstress'** (test als onderdeel van de SZW campagne)

Druppels zijn symptomen van werkstress. Van hoeveel druppels heb jij last en waar komen ze vandaan? Doe de test en leer de druppels en hun oorzaken herkennen. Krijg tips hoe je ze voortaan kunt voorkomen en verbeter je werksituatie.

[https://www.facebook.com/checkjewerkstress/app\\_382042151933513?ref=page\\_internal](https://www.facebook.com/checkjewerkstress/app_382042151933513?ref=page_internal)

**Gespreksleidraad Werkstress** (onderdeel van de SZW campagne)

Stress heeft negatieve effecten op iedereen: de medewerker, zijn sociale omgeving, de collega's en de organisatie. Het is dus in ieders belang dat we de stress-reacties tijdig herkennen en daarop reageren. Met de gespreksleidraad zet je het thema werkstress (op een speelse wijze) op de agenda en leer je van elkaar.

[http://werkgevers.duurzameinzetbaarheid.nl/data/Gespreksleidraad\\_Werkstress.pdf](http://werkgevers.duurzameinzetbaarheid.nl/data/Gespreksleidraad_Werkstress.pdf)

**Sneltest werkdruk**

Test gericht op werknemers. De FNV Sneltest Werkdruk geeft een beeld van de werkdruk in jouw werksituatie, en wanneer nodig, een persoonlijk advies.

<http://www.fvnsneltestwerkdruk.nl/>

**Toolbox Duurzame Inzetbaarheid**

De Toolbox Duurzame Inzetbaarheid van het Ministerie van SZW biedt een overzicht van verschillende tools (al dan niet gratis) voor werkgevers, werknemers en specialisten.

<http://www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl/>

**Loket gezond leven**

Het RIVM Centrum Gezond Leven bevordert het gebruik van leefstijlinterventies. De toolkit bevat een video, presentaties, een flyer, een factsheet en 'platte' teksten. Ze zijn gemakkelijk te downloaden en kunnen aangepast worden aan de bedrijfssituatie. HR, bedrijfsartsen, management of de OR kunnen de middelen gebruiken

<http://www.loketgezondleven.nl/werk/>

**Kennisbronnen en online cursussen**

[www.leren.nl](http://www.leren.nl)

**123test** (veel gratis tests op het gebied van loopbaan en persoonlijke ontwikkeling)

<https://www.123test.nl/>

## **Praktische tools (betaalde dienstverlening):**

### **Psyfit**

Psyfit is een online cursus (ontwikkeld door psychologen van het Trimbos instituut) waarmee je jouw mentale conditie traint. Dit doe je met oefeningen, filmpjes, tests en tips. Na het volgen van de cursus heb je meer grip op je leven, leef je meer in het hier en nu en kun je beter omgaan met de druk die de omgeving op je legt. In de cursus leer je wat mentale fitheid is en hoe je gelukkiger er meer ontspannen kunt leven.

Zie Trimbos Instituut: <http://www.psyfit.nl/>

### **Quick Scan Werkdruk:**

De QuickScan werkdruk van de FNV is een vragenlijst die in Nederland veel wordt gebruikt. Via internet beschikbaar en laat na het invullen direct resultaten zijn. Met normgroepen om de resultaten te vergelijken.

Zie [www.werkdruk.com](http://www.werkdruk.com) of FNV bondgenoten.

### **VBBA:**

De vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA 2.0). Veel gebruikte vragenlijst door Arbodiensten en wordt als standaard gezien binnen de bedrijfsgezondheidszorg. Geschikt voor onderzoek naar werkbeleving, psychosociale arbeidsbelasting en de gevolgen daarvan op motivatie en (mentale) gezondheid. Werkdruk maakt hiervan deel uit.

Zie SKB: <http://www.skb.nl/>

### **WERKbalansmeter**

De WERKbalansmeter (of WBM) is een eenvoudige korte test waarmee werknemers zelf kunnen beoordelen of ze nog “goed in hun vel zitten”. Daarnaast kan de WBM door de unieke opzet ook worden ingezet als een modern medewerkerstevredenheidsonderzoek. De WBM is ontwikkeld met ondersteuning en goedkeuring van het Ministerie van Economische Zaken en opgenomen in de toolbox Duurzame inzetbaarheid van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de campagne website “Herken de druppel: check je werkstress”.

Werkgever en werknemer hebben een gezamenlijk belang als het gaat om gezondheid en werkplezier. De uitdaging is om medewerkers in beweging te brengen en zelf na te laten denken over hun werk en inzetbaarheid. De WBM helpt werkgever en werknemer hierbij.

Zie [www.workbooster.nl](http://www.workbooster.nl)



## 57. **praktisch arbobeleid in de grafimedia** van werkdruk naar werkplezier



### **Workshops 'van werkdruk naar werkplezier'**

Met ingang van 2015 verzorgt Stivako de **branchespecifieke workshops** over het arbocatalogusthema '**van werkdruk naar werkplezier**': een workshop specifiek voor leidinggevenden/staf medewerkers en een workshop voor medewerkers (open inschrijving). Tevens maatwerktrajecten mogelijk en/of incompany workshops. In de workshops worden de oorzaken van werkstress behandeld, de gevolgen voor de medewerker en het bedrijf, de verschillende oplossingen, alsmede een aanzet voor een individuele of bedrijfseigen aanpak.

Zie [www.stivako.nl](http://www.stivako.nl)

## **Bijlage 4: Tips werkdrukgesprek met je leidinggevende**

### **Goede voorbereiding**

Een goede voorbereiding is belangrijk. Denk voor het gesprek na wat je aan de orde wilt stellen en wat je wilt bereiken. Wat zijn jouw verwachtingen van het gesprek? Kijk nog eens goed naar je argumenten. Zijn die redelijk? Kan je duidelijk voorbeelden geven als je leidinggevende daar om vraagt? Ben je in staat om rustig je verhaal te vertellen zonder boos te worden? Heb je eventueel al een idee hoe de situatie kan worden verbeterd? Kijk nog eens naar de genoemde oorzaken en oplossingen in deze brochure. Ben je bang dat je zaken vergeet, zet dan kort de gesprekspunten op papier. Bespreek zo nodig met collega's of andere mensen die je vertrouwt hoe je het gesprek zou kunnen aanpakken.

### **Randvoorwaarden**

Het is belangrijk om voldoende tijd te hebben voor het gesprek. Kies een moment waarop je zelf voldoende tijd hebt. Indien je leidinggevende te weinig tijd heeft, geef dan aan dat het gesprek belangrijk is voor je en dat je wilt voorkomen dat het wordt afgeraffeld. Zoek naar een moment waarop jullie allebei voldoende tijd hebben. Houd het gesprek op een locatie waar jullie rustig kunnen praten, zonder gestoord te worden door collega's, klanten of rinkelende telefoons.

### **Inhoud en aanpak van het gesprek**

Vraag aan het begin van het gesprek hoeveel tijd jullie hebben. Beoordeel of dat in eerste instantie voldoende zal zijn. Bespreek eventueel de mogelijkheid om nog een vervolgspraak te maken. Realiseer je dat je doelen wellicht niet in één gesprek kunnen worden gehaald.

#### **Doel van het gesprek en inhoud:**

Vertel de bedoeling van je gesprek en wat je hoopt te bereiken. Breng de punten in waarover je van te voren hebt nagedacht. Geef aan wat dat voor jouw werk, gezondheid of privésituatie betekent. Probeer te voorkomen om boos te worden of de schuld neer te leggen bij je leidinggevende of je collega's. Praat in eerste instantie over jezelf. Durf je kwetsbaar op te stellen, ook al is dat lastig. Door je open op te stellen en geen verwijten te maken, nodig je als het ware je leidinggevende uit om jou te helpen zonder hem of haar direct in de verdediging te duwen. Mocht je het niet eens zijn met iets wat je leidinggevende zegt, geef dat dan ook zo neutraal mogelijk aan. Probeer niet je gelijk te krijgen. Wissel jullie standpunten uit en kijk niet alleen naar de zaken waar jullie van mening over verschillen, maar ook naar de zaken waar jullie het met elkaar over eens zijn.

### **Maak gebruik van de LSD gesprekstechniek:**

Gebruik de LSD gesprekstechniek: Luisteren (L), Samenvatten (S), Doorvragen (D). *Luis-teren* is een actieve bezigheid. Je geeft de ander aandacht en laat zien dat je echt geïnteresseerd bent door: goed oogcontact te houden, vriendelijk te kijken, een open houding aan te nemen (geen armen over elkaar, maar licht voorover gebogen), de ander te laten uitspreken, knikken, aantekeningen maken. *Samenvatten* is belangrijk om het gesprek structuur te geven waardoor het effectiever wordt. “ je zegt dus dat ....” Begrijp ik het goed dat je ....?” Vat samen in je eigen woorden wat je leidinggevende heeft verteld. Hierdoor geef je aan dat je goed geluisterd hebt en voelt je leidinggevende zich begrepen. Schrik niet als je leidinggevende aangeeft toch iets anders te hebben gezegd/bedoeld. Luister daarnaar en geef dan nog eens aan hoe jij het hebt begrepen. Met *doorvragen* krijg je meer informatie. Dat is belangrijk als je vindt dat je een onduidelijk antwoord hebt gekregen. Je laat daarmee ook nog eens zien dat je echt geïnteresseerd bent en moeite doet om je leidinggevende goed te begrijpen. Open vragen geven de meeste informatie. Open vragen beginnen met: wat, hoe, op welke wijze, etc.

### **Emoties:**

Hoe is de sfeer in het gesprek? Voel je je veilig? Als je vindt dat het gesprek niet echt prettig verloopt, geef dat dan ook aan. Bijvoorbeeld: “ik heb het gevoel dat we langs elkaar heen praten, hoe zie jij dat? of “ik merk dat ik boos word als ik erover praat” of “ik vind dit best een lastig gesprek, hoe kijk jij er tegenaan? Vraag daarbij ook hoe je leidinggevende het gesprek ervaart. Vertrouwen en wederzijds respect is nodig om het gesprek voor jullie allebei mogelijk te maken. Word je toch erg geëmotioneerd of boos, stel dan voor om op een ander moment verder te praten. Als je boos bent is het erg lastig om goed naar elkaar te luisteren. Kies dan een moment waarop je wat meer afstand hebt genomen en rustiger met elkaar kan praten.

### **Afsluiting van het gesprek:**

Besteed voldoende aandacht aan de afsluiting van het gesprek en raffel het niet af. Wat vond je van het gesprek? Geef dat eventueel aan. Weet je nog niet goed wat je gevoel is, houd dat dan voor je en kom er later op terug. Wellicht hebben jullie nog geen directe oplossing gevonden maar voel je je wel begrepen of serieus genomen door je leidinggevende. Geef dat dan ook aan. Als jullie oplossingen hebben besproken, wat is dan het vervolg? Wie gaat wat doen en wanneer? Praat daarover. Als jullie nog geen oplossingen hebben gevonden, bespreek dan wanneer het vervolgesprek zal plaatsvinden. Bedank je leidinggevende tenslotte voor zijn tijd en aandacht.

## Bijlage 5: Tips werkdrukgesprek met je medewerker

Er kunnen twee soorten gesprekken voorkomen: een gesprek waarbij de leidinggevende zelf het initiatief heeft genomen, of een gesprek dat is aangevraagd door de medewerker.

Eerst volgen tips over een gesprek dat je zelf hebt geïnitieerd, bijvoorbeeld naar aanleiding van waarnemingen. Daarna volgen nog korte aanvullende tips voor een gesprek op verzoek van een medewerker.

### Stress signalerend gesprek.

#### Goede voorbereiding:

Een goede voorbereiding is belangrijk. Denk voor het gesprek na wat je aan de orde wilt stellen en wat je wilt bereiken. Wat heb je waargenomen in het gedrag bij de medewerker? Ben je in staat om dat goed over te brengen met voorbeelden? Bekijk zo nodig nog eens de genoemde oorzaken en oplossingen in deze brochure.

#### Randvoorwaarden:

Het is belangrijk om voldoende tijd te hebben voor het gesprek. Kies een moment waarop jullie allebei voldoende tijd hebben. Houd het gesprek op een locatie waar jullie rustig kunnen praten, zonder gestoord te worden door collega's, klanten of rinkelende telefoons.

#### Maak gebruik van de LSD gesprekstechniek:

Gebruik de LSD gesprekstechniek: Luisteren (L), Samenvatten (S), Doorvragen (D). *Luisteren* is een actieve bezigheid. Je geeft de ander aandacht en laat zien dat je echt geïnteresseerd bent door: goed oogcontact te houden, vriendelijk te kijken, een open houding aan te nemen (geen armen over elkaar, maar licht voorover gebogen), de ander te laten uitspreken, knikken, aantekeningen maken. *Samenvatten* is belangrijk om het gesprek structuur te geven waardoor het effectiever wordt. "je zegt dus dat ...." Begrijp ik het goed dat je ....?" Vat samen in je eigen woorden wat de medewerker heeft verteld. Hierdoor geef je aan dat je goed geluisterd hebt. Schrik niet als de medewerker aangeeft toch iets anders te hebben gezegd/bedoeld. Luister daarnaar en geef dan nog eens aan hoe jij het hebt begrepen. Met *doorvragen* krijg je meer informatie. Dat is belangrijk als je vindt dat je een onduidelijk antwoord hebt gekregen. Je laat daarmee ook nog eens zien dat je echt geïnteresseerd bent en moeite doet om je medewerker te begrijpen. Open vragen geven de meeste informatie. Open vragen beginnen met: wat, hoe, op welke wijze, etc.

## **Inhoud van het gesprek:**

Begin het gesprek met het opsommen wat je hebt gezien of gehoord en de veronderstelling die je daaraan koppelt. Bijvoorbeeld: “Ik vind dat je er de laatste tijd niet zo goed uit ziet. Je bent de laatste weken erg lang op het werk aanwezig. Ik krijg hierdoor de indruk dat het niet goed met je gaat”. Of “Ik merk de laatste tijd dat je een kort lontje hebt en snel geïrriteerd bent op de collega’s. Ik heb gevoel dat er wat aan de hand is. Klopt dat?”

Combineer in je aanpak een goede mix tussen zakelijkheid en persoonlijke zorg voor de medewerker. Bijvoorbeeld “Dat is niet goed voor jou, maar ook niet voor ons”. Inventariseer wat er aan de hand is. Probeer te achterhalen of de oorzaken in het werk liggen, of in de persoonlijke sfeer. En durf door te vragen, met respect voor de privacy van betrokkene.

Houd er rekening mee dat de medewerker mogelijk niet met je wil of durft te praten over de situatie. Dring dan niet aan. Benadruk nog eens je goede bedoelingen en suggereer desnoods eens met de bedrijfsarts of een ander door te praten.

Bied een luisterend oor als de medewerker mogelijk zijn/haar verdriet laat zien. Als er sprake is van boosheid, blijf dan rustig en laat de boosheid bij de medewerker. Probeer niet defensief te reageren als de medewerker kritiek op je uit. Beoordeel of er eventueel een deskundige moet worden ingezet.

Ga niet te snel ‘de kar’ trekken en kom niet direct met suggesties of tips.

Benadruk dat het een gezamenlijk probleem is waarvoor jullie allebei verantwoordelijk zijn. Als het hoofdzakelijk een organisatieprobleem is, dan ligt het voor de hand dat je als leidinggevende het voortouw neemt. In veel gevallen zijn er echter meerdere oorzaken of ligt de oorzaak hoofdzakelijk in de privé-sfeer. Laat in die gevallen de medewerker zelf oplossingen bedenken of aandragen. Neem de verantwoordelijkheid niet over.

Denk beiden na over een oplossing. Maak zo nodig een vervolgspraak om oplossingen te bespreken en/of een plan van aanpak te maken.

## **Aanvullende tips werkdrukgesprek aangevraagd door de medewerker**

Realiseer dat een medewerker veel lef en moed nodig heeft om aan zijn leidinggevende aan te geven dat hij/zij problemen heeft. Veel medewerkers durven dat niet aan te geven omdat ze bang zijn voor de consequenties: wat als mijn collega’s het horen (machocultuur), straks vindt mijn werkgever dat ik niet geschikt ben voor mijn baan, etc. Handel dus zorgvuldig en met respect. Benadruk dat je het vervelend vindt voor de medewerker en dat je het waardeert dat hij de stap heeft gezet om naar je toe te komen. Zoek met elkaar naar oplossingen, zonder daarbij de verantwoordelijkheid van de medewerker over te nemen. Waak ervoor om de geschetste problemen te bagatelliseren: “is het dan zo erg?”, “de andere collega’s hebben daar ook geen moeite mee”, “we hebben het allemaal nu druk, we moeten gewoon maar even volhouden”. Ook al heb je voldoende (objectieve) argumenten om een andere mening te hebben, besef dat de medewerker de situatie wél kan beleven als een probleem. Daarnaast reageren mensen nu eenmaal heel verschillend op stress.



## Meer informatie

Voor meer informatie verwijzen we naar het ARBO-platform van de sociale partners:

### **Arbografimedia**

[info@arbografimedia.nl](mailto:info@arbografimedia.nl)

[www.arbografimedia.nl](http://www.arbografimedia.nl)

020 - 5435665

Werknemers kunnen met specifieke vragen contact opnemen met:

### **FNV KIEM**

[algemeen@fnv-kiem.nl](mailto:algemeen@fnv-kiem.nl)

[www.fnvkiem.nl](http://www.fnvkiem.nl)

020 355 3636

### **CNV Media**

[arbovragen@cnavdibo.nl](mailto:arbovragen@cnavdibo.nl)

[www.cnavdienstenbond.nl](http://www.cnavdienstenbond.nl)

023 5651052

Werkgevers kunnen met specifieke vragen contact opnemen met:

### **Koninklijke KVGO**

[info@kvgo.nl](mailto:info@kvgo.nl)

[www.kvgo.nl](http://www.kvgo.nl)

020 5435 678

Bij de samenstelling van dit informatieboekje is de grootste zorgvuldigheid in acht genomen. De samenstellers kunnen evenwel geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die voortvloeit uit het gebruik van deze informatie.

© 2014 Raad voor Overleg in de Grafimedia Branche (ROGB) en Dienstencentrum B.V.  
Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of worden opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, in enige vorm of op enige wijze, zonder schriftelijke toestemming van de makers en eigenaars.

