



Goede Praktijken

**Van werkstress
naar werkplezier**

Het goede voorbeeld
minister Lodewijk Asscher

Tien in het oog springende
Goede Praktijken
*van de aanpak van werkdruk en
werkstress*

Persoonlijke verhalen
van ervaringsdeskundigen

De signalen en oorzaken
van werkdruk en werkstress

Aan het woord
werkgevers en werknemers

Feiten & cijfers
*bijna 1 miljoen mensen lopen jaarlijks
het risico op burn-out*

Inhoud

Lodewijk Asscher, Het goede voorbeeld	3
Jos de Lange, Goede voorbeelden en trotse bedrijven inspireren!	4
Feiten & cijfers, Bijna 1 miljoen mensen lopen jaarlijks het risico op burn-out	7
Werkdruk en werkstress verminderen werkplezier	8

Achmea	11
Arbouw	13
FCB en Arboriginals	15

Arko aan het woord	17
--------------------	----

Federatie NRK en Arboplaats	19
FNV en de Werkdrukbox	21
Food Connect	23

Peter aan het woord	25
---------------------	----

Horizon College en Heijting Weerts Groep	27
Immigratie- en Naturalisatiedienst	29
Schuberg Philis	31
Stichting De Rozelaar en De PreventieCoach	33

Hetty aan het woord	35
---------------------	----



‘Werkgevers en werknemers zullen werkstress in de praktijk sámen aan moeten pakken.’

Het goede voorbeeld

Marco van Basten was al een positief voorbeeld voor iedereen op en om het voetbalveld; sinds kort vind ik hem ook een positief voorbeeld voor iedereen op en om de werkvloer.

Waarom? Omdat hij openhartig vertelde dat de werkstress hem te zwaar werd en besloot daar iets aan te doen.

We kennen het verhaal allemaal uit de krant of van tv. Marco van Basten voelde dat de stress van zijn werk als hoofdtrainer van voetbalvereniging AZ aan zijn gezondheid vrat. Hij deed van alles om beter met die stress om te gaan, maar het gewenste resultaat bleef uit. ‘Op een gegeven moment kon ik het niet meer opbrengen om naar de training te gaan’, vertelde hij: ‘Dan zijn er twee manieren: je gaat ander werk doen of je gaat je werk anders doen.’

Zijn club gaf hem de ruimte om een stapje terug te doen en met plezier als assistent-trainer verder te werken.

Ik vond het echt indrukwekkend dat een succesvol sportman als Marco van Basten zo eerlijk over de stress van zijn werk vertelde. Daarmee gaf hij het goede voorbeeld. We moeten af van de schroom en de schaamte. Je bent geen watje als je werk je te zwaar wordt. Dat kan echt iedereen overkomen.

Het is belangrijk dat werknemers en werkgevers er tijdig en zonder taboes over praten. Dan kunnen ze er met elkaar iets aan doen vóór het te laat is.

Werkstress is een complex arbeidsrisico. Er is niet één oorzaak en ook niet één oplossing om te voorkomen dat mensen oververmoeid en opgebrand uitvallen.

Voor een effectieve aanpak is het essentieel dat mensen de signalen van stress herkennen en dat er op de werkvloer open en oplossingsgericht over wordt gesproken. Wat kan er in de organisatie gebeuren om ongewenste werkstress te voorkomen en te bestrijden? Werkgevers en werknemers zullen werkstress in de praktijk sámen aan moeten pakken.

Marco van Basten gaf het goede voorbeeld, maar hij is gelukkig niet de enige. Dit magazine staat vol positieve voorbeelden waar werkgevers en werknemers in de praktijk profijt van kunnen hebben. Om van elkaar te leren. Om met elkaar te voorkomen dat mensen ziek worden van de stress. Met ander werk of anders werkend, maar in ieder geval op zo’n manier dat mensen gezond en met plezier kunnen blijven werken.

Lodewijk Asscher
Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Goede voorbeelden en trotse bedrijven inspireren!

De Europese cijfers liegen er niet om: de helft van alle Europese werknemers geeft aan dat stress op het werk iets van alle dag is. Ook in Nederland is stress, met een totaal van 6 miljoen verzuimde werkdagen per jaar, het grootste arbeidsrisico van deze tijd.

Voor het Nederlands Focal Point voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zijn deze cijfers de druppel. Samen voeren wij de campagne 'Check je Werkstress'. Wij willen dat er over werkstress wordt nagedacht, dat erover wordt gesproken en dat er maatregelen worden genomen. Zowel door werkgevers, als door



Focal Point manager Jos de Lange overhandigt de Nederlandse Goede Praktijken aan Europa, in de persoon van Christa Sedlatschek, directeur van het European Agency for Safety and Health at Work (EU-OSHA).

werknemers. Geen gemakkelijke opgave. Want werkstress is, aldus Europese cijfers, nog steeds een taboe. Gelukkig maken toch al veel bedrijven succesvol werk van stress op de werkvloer. Het delen van deze aanpakken is hard nodig.

In dit magazine staan daarom tien goede Nederlandse praktijken vermeld: prachtige voorbeelden van bedrijven en organisaties die werkstress met succes hebben teruggedrongen of voorkomen. Deze voorbeelden zijn het resultaat van de Goede Praktijken Competitie: de Nederlandse voorronde voor de European Awards die in het voorjaar van 2015 worden uitgereikt. Zij zijn dus niet alleen in Nederland, maar in heel Europa een bron van inspiratie.

En inspireren doen ze! Telkens weer valt het me op dat bedrijven graag hun goede voorbeeld ten toon spreiden en hun kennis delen. Je ziet werkgevers en werknemers terecht trots zijn op hun prestatie. Dat geldt niet in de laatste plaats voor de twee goede voorbeelden die in de Nederlandse competitie als winnaar uit de bus gekomen zijn: Schuberg Philis en Food Connect.

Zij vielen de jury op door hun aandacht voor het voorkómen van werkstress vanuit de genen van hun bedrijf: hun bedrijfscultuur. Ondanks de hoge eisen die Schuberg Philis aan haar medewerkers stelt, geven zij hen de ruimte om fouten te maken en worden zo hun zwakke én sterke kanten gerespecteerd. Bij Food Connect staat de werknemer en zijn plek in het team centraal, waarbij de leidinggevende als coach langs het veld staat om de medewerker zo ruimte te geven het beste uit zichzelf te halen. Beide Goede Praktijken kunnen, vanwege hun platte organisatiestructuur, een voorbeeld voor andere bedrijven.



Een vakkundige jury, bestaande uit (vlnr) Sonja Baljeu, Willem van Rhenen, Noortje Wiezer, Mirjam Engelen, Paul Schuurmann, Mario van Mierlo, André Marcet en Jos de Lange (niet op de foto) beoordeelde de inzendingen voor de Goede Praktijken Competitie.

De 'Check je werkstress'-campagne is eigenlijk nog maar pas begonnen en toch ook al flink op streek. We zien dat er veel aandacht is voor het onderwerp, in de media en bij organisaties en bedrijven. Dat is behalve aan de Goede Praktijken, ook te danken aan de actieve opstelling van de 20 campagnepartners en vele tientallen campagnesupporters die zich aan de campagne verbonden hebben.

Door vanuit het Nederlands Focal Point kennis, instrumenten en goede praktijkvoorbeelden uit te wisselen met andere Europese lidstaten, dragen we tot ver over onze landsgrenzen actief bij aan gezond en veilig werken. In Nederland, én in Europa.

Dus wees trots, deel, leer en inspireer!
Doe mee aan de 'Check je Werkstress' Campagne.


Jos de Lange, TNO
Focal Point Manager

Het Nederlands Focal Point vertegenwoordigt Nederland in het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het werk (EU-OSHA) bij het uitvoeren van de Europese campagne 'Healthy Workplaces Manage Stress'. Het Nederlands Focal Point wordt uitgevoerd door TNO in samenwerking met overheid en sociale partners.

Feiten & Cijfers

Bijna 1 miljoen mensen lopen jaarlijks
het risico op burn-out

Werkdruk



2,7 miljoen

Werknemers hebben
te maken met hoge
taakeisen



1,3 miljoen

Werknemers vinden dat de
leidinggevende geen oog heeft voor
het welzijn van de medewerkers



3,1 miljoen

Werknemers hebben
weinig regelmatig-
heden

Risico's
44%
van de werkgevers vindt
werkdruk een belangrijk
risico

Agressie en geweld



1,7 miljoen

Werknemers hebben last van
ongewenst gedrag door externen
(klanten, leerlingen, passagiers,
patiënten etc)

Belangrijkste types ongewenst gedrag extern

intimidatie	1,4 miljoen
lichamelijk geweld	426 duizend
pesten	404 duizend

Sommige werknemers melden meerdere
vormen van ongewenst gedrag

Risico's
6.768
werknemers hadden een
psychische beroeps-
ziekte

Ongewenste omgangsvormen



1,1 miljoen

Werknemers hebben last van
ongewenst gedrag door
leidinggevende of collega's

Belangrijkste types ongewenst gedrag intern

intimidatie	749 duizend
pesten	499 duizend
seksuele aandacht	129 duizend

Sommige werknemers melden meerdere
vormen van ongewenst gedrag

Gevolgen Werknemers



met burn-out klachten

868 duizend



die niet kunnen voldoen aan de
psychische eisen van het werk

607 duizend



die aangeven dat zij vaak tot zeer
vaak familie- of gezinsactiviteiten
door het werk missen of
verwaarlozen

644 duizend

Werkgerelateerde verzuimdagen

door werkdruk, werkstress
of te moeilijk werk

**6,0
miljoen**

door problemen met
leidinggevende

**1,7
miljoen**

door problemen met collega's of
klanten

450 duizend

Maatregelen



2,8 miljoen

Werknemers willen
(aanvullende) maatregelen
tegen werkdruk/werkstress



552 duizend

Werknemers willen (aanvullen-
de) maatregelen tegen
intimidatie, agressie of geweld
door klanten



390 duizend

Werknemers willen
(aanvullende) maatregelen
tegen intimidatie, agressie
of geweld door leidingge-
vende of collega

Werkdruk en werkstress verminderen werkplezier

Op de vraag ‘hoe gaat het?’ antwoorden werknemers steeds vaker ‘druk’ of ‘gestrest’. Werkdruk en werkstress zijn onderdeel geworden van ons dagelijkse taalgebruik. Maar waar heeft de werknemer die werkdruk ervaart precies last van? En wat verstaat een werkgever hieronder? Verschillen in opvatting belemmeren de dialoog tussen werkgever en werknemer over een oplossing van werkdruk en werkstress. Daarom zetten wij voor u op een rij wat uit onderzoek het verschil blijkt te zijn tussen werkdruk en werkstress, hoe je werkstress herkent en wat veel voorkomende oorzaken zijn.

Werkstress als gevolg van werkdruk, agressie of pesten

Professor Wilmar Schaufeli van de Universiteit Utrecht omschrijft werkstress als ‘een negatieve psychologische toestand ten gevolge van overbelasting op het werk. Dat wil zeggen, het gevoel niet te kunnen voldoen aan de eisen die het werk stelt.’ Hoewel stress bij iedereen op andere manieren tot uiting komt, zijn er drie soorten signalen te onderscheiden: psychische, lichamelijke en gedragsmatige signalen (zie onder).

Herken werkstress aan deze signalen

1. Psychische signalen, zoals: een verslechterde concentratie of vergeetachtigheid, moeite hebben om informatie te verwerken, geen zin meer in het werk hebben of cynisme.
2. Lichamelijke signalen, zoals: hoofdpijn en vermoeidheid, versnelde ademhaling, een hoge bloeddruk en een hoog cholesterolgehalte, pijn aan het bewegingsapparaat (bijv. in de nek) en uiteindelijk mogelijk hart- en vaatziekten.
3. Gedragsmatige signalen, zoals: rusteloosheid, fouten in het werk, isolatie van anderen en ziekteverzuim.

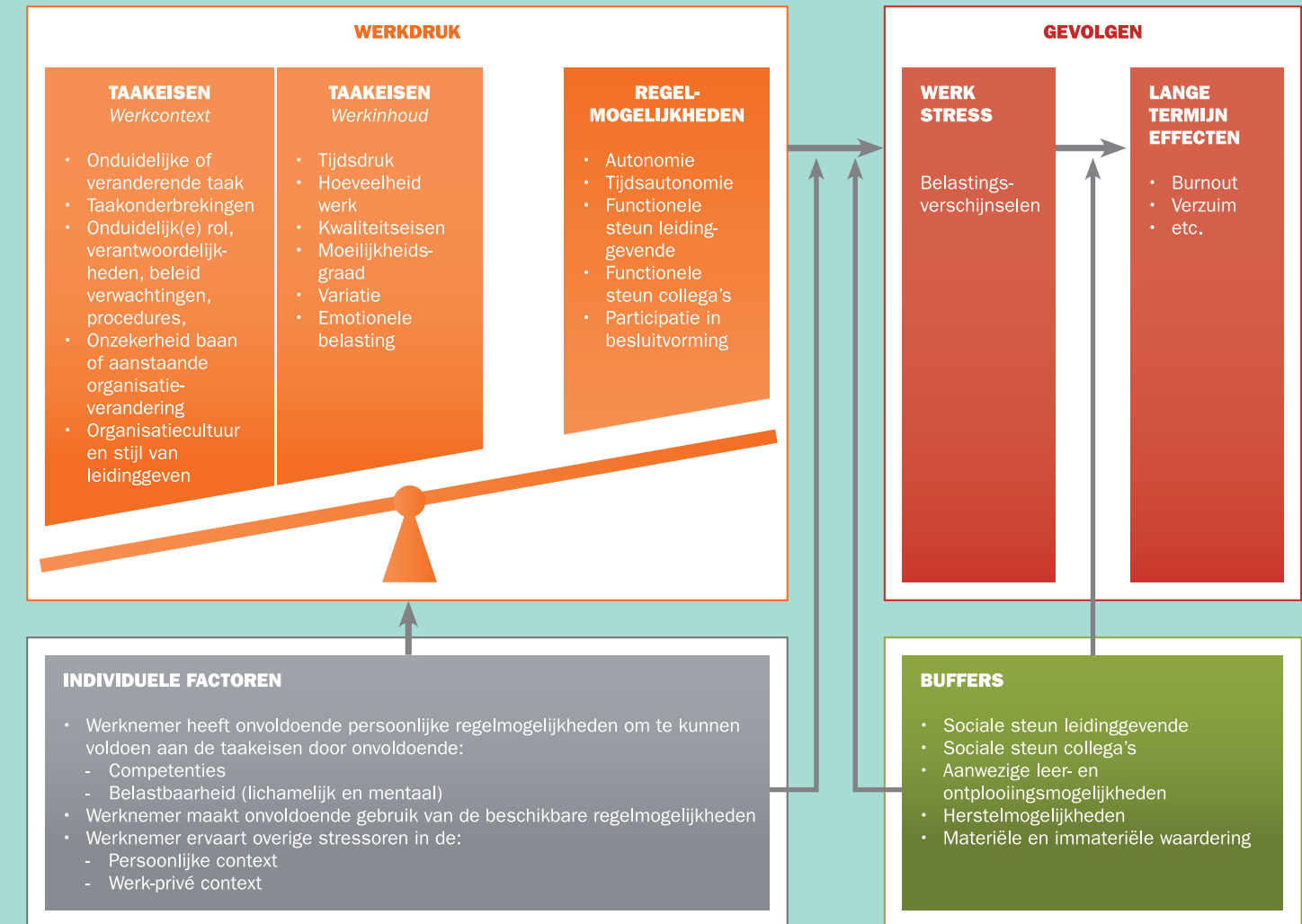
Werkdruk als belangrijkste oorzaak van werkstress

Naast agressie, geweld en pesten, is werkdruk de belangrijkste veroorzaker van stress. Werkdruk wordt door TNO uitgelegd als een disbalans. Deze wordt zichtbaar wanneer een medewerker gedurende langere tijd niet in staat is om te voldoen aan de eisen die het werk stelt én geen mogelijkheden heeft om iets aan deze situatie te veranderen. Een aanhoudende disbalans tussen de vraag aan de werknemer (taakeisen) en het aanbod dat hij daar tegenover kan stellen (regelmogelijkheden) is negatief. Negatief omdat het ten koste gaat van de gezondheid. En negatief omdat de werknemer de gewenste kwaliteit niet kan leveren. De oorzaken van een disbalans zijn gelegen in de inhoud van het werk, de context van het werk of het ontbreken van regelmogelijkheden (zie onder).

De oorzaken van werkdruk

1. De inhoud van het werk, zoals: de hoeveelheid werk, kwaliteitseisen en de moeilijkheidsgraad van het werk. Een grote hoeveelheid werk hoeft op zichzelf geen probleem te zijn.
2. De context van het werk, zoals: onduidelijke of veranderende taken, onderbrekingen, onduidelijkheid in procedures of beleid, onzekerheid over de baan en organisatiecultuur.
3. Het ontbreken van regelmogelijkheden van het werk, zoals: autonomie, functionele steun van collega's of leidinggevenden en inspraak op besluitvorming

Persoonlijke kenmerken van werknemers kunnen de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden rechte trekken of juist schever maken. Die persoonlijke kenmerken zijn bijvoorbeeld competenties, persoonlijkheidskenmerken of privéomstandigheden.



Werkplezier als buffer tegen werkstress

Vanuit het perspectief van duurzame inzetbaarheid stellen zowel Schaufeli als TNO dat we ook moeten kijken naar werkplezier. Energiebronnen zoals een goede werksfeer, steun van collega's, getoonde waardering en ontwikkelmogelijkheden zijn hierin belangrijk. Deze 'buffers' helpen niet alleen stressoren voorkomen, maar verbeteren ook de werksituatie zodat groei en ontwikkeling mogelijk zijn.

Onderzoek van de Universiteit Utrecht laat zien dat een positieve benadering van werknemers

zich vaak snel uitbetaalt. Werknemers met werkplezier zijn zowel lichamelijk als mentaal gezonder, ze slapen beter en hebben minder verzuim. Binnen de organisatie is de klanttevredenheid hoger, worden er minder fouten gemaakt en gebeuren er minder ongevallen. De winst en de arbeidsproductiviteit zijn in deze bedrijven hoger. Schaufeli: 'In wetenschappelijk zin is het bewezen: als je bevlogen bent, ben je niet gestrest. Dus waarom zou je dan ophouden bij slechts te zorgen dat mensen niet gestrest zijn?'



‘Stress kan blokkades veroorzaken, zowel bij mensen als in het werkproces.’

Maatwerk tegen ziekteverzuim door werkstress

De bedrijfsbrede aanpak van werkverzuim bij Achmea is interdisciplinair, vraag gestuurd en gericht op maatwerk en preventie. ‘Geen standaardprogramma’s, maar altijd luisteren naar wat de medewerker wil.’

‘Het moet geen eenheidsworst zijn’, zegt Marcel Reijmerink van Achmea over de aanpak van werkstress en ander werkgerelateerd leed. Hij is een van de aanjagers achter de methode *Gezond Werken* waarmee de zorgverzekeraar werkgerelateerd verzuim te lijf gaat. Omdat elke afdeling binnen het bedrijf zijn eigen vraagstukken heeft, verdient elke situatie een eigen oplossing.

Interdisciplinair team

Binnen Achmea werkt een expertiseteam van zorgprofessionals nauw met elkaar samen. Reijmerink: ‘Van bedrijfs- en preventieartsen tot diëtisten en *mental coaches*: ze vullen elkaar aan en ze versterken elkaar in een keten van goede zorg.’

Zodra een bedrijfsarts merkt dat van een afdeling veel mensen op consult komen, kaart hij of zij dit aan binnen het zorgteam. Het team kan vervolgens trainingen, voorlichting of gerichte behandelingen geven: van trainingen *mindfulness* tot het advies om meer te bewegen of de werkplek anders in te richten. Reijmerink: ‘Die signaalfunctie is heel belangrijk, want de bedrijfsartsen kennen het bedrijf van binnen en van buiten.’

Deze intensieve samenwerking tussen zorgprofessionals met verschillende achtergronden leidt tot een interdisciplinaire aanpak van werkstress. Dat is belangrijk, zegt Reijmerink, aangezien werkstress niet eenduidig is. ‘Werkstress is zowel een mentaal als een fysiek probleem. Daarom moet je op verschillende niveaus kijken waar het vandaan komt. Wij koppelen bijvoorbeeld het belang van fysieke beweging aan de aanpak van werkstress.’

Preventie is daarbij het toverwoord. ‘Op een laagdrempelige manier stimuleren wij collega’s om gezonder te leven’, zegt Nathalie de Jager die samen met Reijmerink de *Gezond Werken*-aanpak vormgeeft. Hoewel het doel is medewerkers te ondersteunen, onderstreept zij dat het niet de bedoeling is dat zij zelf niet meer hoeven na te denken. ‘We zijn helder over wat hun eigen verantwoordelijkheid is, zodat ze zelf de regie kunnen nemen.’

Verandering

Die aanpak bestaat binnen Achmea al langer dan vandaag, ‘maar hij is nu belangrijker dan ooit’, vindt Reijmerink. De zorgverzekeraar bevindt zich in een omvangrijke transitie die grote veranderingen binnen het bedrijf met zich meebrengt. Functie-eisen veranderen en de druk op werknemers groeit.

‘Verandering is moeilijk voor mensen’, zegt Reijmerink. Daar komt bij dat de gemiddelde leeftijd van de werknemers 45 plus is. Hoe ouder een werknemer, hoe moeilijker hij of zij over het algemeen kan omgaan met ingrijpende veranderingen zoals automatisering en bijscholing. De gevolgen laten zich raden: een toenemende werkdruk en werkstress.

Achmea zet om die reden stevig in op het tegengaan van werkstress en verzuim. Reijmerink: ‘Het zit in het DNA van ons bedrijf’. ‘En ook niet onbelangrijk’, vult hij aan, ‘we besparen zo in kosten.’ De afdelingen binnen het bedrijf die *Gezond Werken* implementeerden, zagen het ziekteverzuim met ten minste één procent dalen. En daarmee bespaart Achmea in één klap zo’n €18 miljoen.

‘Wij willen als bedrijf en als zorgverzekeraar aantonen dat deze aanpak werkt’, zegt hij, ‘zodat niet alleen Achmea hiervan kan profiteren. Daarom bieden we onze ideeën over gezond werken en gezond ondernemen ook aan richting andere bedrijven.’



‘Aandacht voor stress en hoge werkdruk maakt het thema bespreekbaar.’

Een coach tegen de stress

Individuele coaching helpt uitvoerders in de bouw om werkdruk bespreekbaar te maken. De UTA werkvoorziening verlicht de stress van honderden uitvoerende, technische en administratieve werknemers (UTA).

‘Bouwpersoneel praat niet gemakkelijk over stress’, zegt Jan Warning, directeur van kennis- en service-instituut Arbouw. De redenen voor deze zwijgzaamheid? ‘Een cultuur van stoer doorwerken. Als je zegt het niet aan te kunnen lijden, je gezichtsverlies.’

Fikse werkdruk

Toch is werken in de bouw wel degelijk stressvol. En dat geldt zeker voor de uitvoerders; de ‘teamleiders’ die dagelijks verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van bouwprojecten en de aansturing van personeel en onderaannemers op de bouwplaats. Juist zij hebben van doen met een spanningsveld tussen planning, geld en kwaliteit’, weet Warning. Ze dragen grote verantwoordelijkheid voor veiligheid op de bouwplaats en de controle hierop. Daar komt nog een enorme berg papierwerk bovenop. De gevolgen van dat alles: fikse werkdruk, lange werkdagen en regelmatig overwerken. Maar liefst één op de zes uitvoerders geeft aan vaak last van stress te hebben, zo blijkt ook uit het rapport *Uitvoerders onder druk* dat in 2013 in opdracht van Arbouw is uitgevoerd.

Stresscoach

Uitval van uitvoerders kan tot forse problemen leiden. Warning: ‘Zij vormen dé spil van de bouwplaats. Als de uitvoerder uitvalt door ziekte, of als hij of zij fouten maakt, heeft dat gevolgen voor de voortgang van het gehele bouwproject. Dat is niet goed voor henzelf en het kost bedrijven geld.’

Na een pilot in 2000-2005 met de eerder genoemde werkvoorziening waren de goede ervaringen en resultaten aanleiding voor de soci-

ale partners om deze per 2006 in de cao bouw-nijverheid vast te leggen. Sindsdien zijn verschillende maatregelen en interventies beschikbaar voor UTA-medewerkers met beginnende en gevorderde stressklachten. Zo is er de *Energie CheckUp*, een uitgebreide inventarisatie en beoordeling van het mentale en lichamelijke functioneren. Ook kunnen uitvoerders onder begeleiding van een stresscoach werken aan de opbouw van de lichamelijke en mentale vitaliteit. ‘Het is belangrijk om stresssignalen vroegtijdig te herkennen’, zegt Warning. ‘Met hulp van de coach kan de uitvoerder vervolgens leren hoe maatregelen te treffen zodat de werkdruk beheersbaar blijft en het werk leuk!’

Uitvoerders kunnen zich anoniem aanmelden voor coaching. Dat is essentieel, meent Warning. Vanwege de ‘stoere’ bedrijfscultuur praten uitvoerders niet openlijk over psychische overbelasting. Terwijl juist het bespreekbaar maken ervan cruciaal is. ‘Uitvoerders die te maken hebben met psychische overbelasting kunnen in een neerwaartse spiraal terecht komen. Teveel druk resulteert in stress. De signalen daarvan zijn onder meer slecht slapen, vaker fouten maken op het werk. En daardoor krijgen ze weer meer stress. Praten helpt die neerwaartse spiraal te doorbreken en het plezier in het werk vast te houden. Dat is belangrijk. We moeten namelijk steeds langer doorwerken tot aan ons pensioen. Dat kun je beter gezond, vitaal en met plezier doen.’

Afname

De aanpak lijkt aan te slaan. Honderden werknemers in de bouw ervaren minder stress op het werk. In 2012 beoordeelden de deelnemers hun stressklachten op een schaal van 1 - 10 met een 9. Na coaching waren de stressklachten fors afgenomen: tot een 3. Dat is pure winst!



‘Als je te lang werkstress hebt, gaat dat zodanig aan je vreten dat je er uiteindelijk aan onderdoor gaat.’

Praktisch en positief

Wat wil ik, wat kun kan ik, wat moet ik en wat mag ik? Dat zijn de vragen die medewerkers in de branches Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang zichzelf volgens de methode *Plezier in Uitvoering* moeten stellen. Een positieve en praktische aanpak van werkstress richting werkplezier.

De branches Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening, Jeugdzorg en Kinderopvang staan al jaren onder grote druk. In de kinderopvang leidt een afnemende vraag tot een groot aantal reorganisaties en faillissementen. In de jeugdzorg en de welzijnssector veroorzaken wachtlijsten en de overheveling van welzijns- en jeugdzorgtaken naar gemeenten onrust op de werkvloer. Hoge werkdruk en ziekteverzuim zijn het gevolg.

Cijfers van brancheorganisatie FCB spreken boekdelen: ruim 40 procent van de medewerkers in de kinderopvang ervaart werkdruk door te veel en te hectisch werk. In de jeugdzorg vindt een zelfde percentage het werk geestelijk en emotioneel zwaar. Met de methode ‘Plezier in Uitvoering’, ontwikkeld door FCB en communicatiebureau Arboriginals, gaan medewerkers niet alleen werkdruk te lijf, maar maken zij ook kennis met hun eigen veerkracht.

Praktisch en laagdrempelig

‘Plezier in Uitvoering is een doe-het-zelf-aanpak voor zelfanalyse en zelfhulp’, zegt Veronica Jocker, adviseur Gezond en Veilig Werken bij FCB. Met een werkboek dat zowel digitaal (via www.plezierinuitvoering.nl) als in printvorm beschikbaar is, gaan medewerkers individueel of in teamverband op zoek naar energiegevers en -vreters op de werkvloer. De vragen en oefeningen zijn eenvoudig en praktisch. Krijg je energie van het feit dat je invloed hebt op je eigen werk-

omgeving, of van een gezellige sfeer en waardering van collega’s? En wat kost juist energie? Geroddel op de werkvloer bijvoorbeeld?

Medewerkers worden niet alleen aan het denken gezet, maar moeten vooral ook aan de slag, zeggen Jos Bus en Ermin de Koning van Arboriginals. ‘Werkdruk ontstaat vaak doordat persoonlijke ambities niet overeenkomen met het persoonlijk vermogen.’ Zij noemen het voorbeeld van de taakverdeling binnen een team. ‘Hoewel je op de werkvloer natuurlijk taken moet uitvoeren, is het ‘moeten-gevoel’ voor een groot deel zelf opgelegde druk. In een goed draaiend team, vullen mensen elkaar aan: Wie is waar goed in, wie heeft wanneer tijd? Het stellen van dat soort vragen is een belangrijke stap om werkdruk te bestrijden en het werkplezier te vergroten.’

Werkplezier

Op hun beurt krijgen leidinggevendenden begeleiding zodat zij beter weten wat hun invloed is op het werkplezier van hun medewerkers. Daarvoor moeten zij immers ook oog hebben voor de energiebalans van hun medewerkers, zegt Jocker. ‘De sleutel tot werkplezier ligt in handen van de werknemer, het team én de leidinggevendenden. Je hebt elkaar ervoor nodig.’

FCB paste de methode in 2007 voor het eerst toe in de kinderopvang. En met succes: De Plezier in Uitvoering-werkboeken vlogen de deur uit. Daarom werd de methode ook geschikt gemaakt voor andere branches. De kern is echter nooit veranderd, beweert Bus. ‘Alles wat je aandacht geeft, groeit. Als je op zoek gaat naar problemen, nemen de problemen juist toe. Zoeken naar veerkracht maakt iedereen daarentegen sterker. We willen niet alleen de werkdruk bestrijden, maar ook het werkplezier laten groeien.’



‘We moeten ons beseffen dat geluk niet het gevolg is van succes, maar succes een gevolg van geluk.’

Arko aan het woord

Even voorstellen

Ik ben Arko van Brakel, algemeen directeur van de Baak, het centrum voor leiderschap & ondernemerschap, tevens gelieerd aan VNO-NCW. Daarnaast zette ik een aantal bedrijven op, schrijf ik boeken en columns voor onder meer het Financieel Dagblad, ManagementTeam, Nu.nl en Sprout en was ik co-host bij BNR nieuwsradio.

Hoe kwam je er achter dat je last had van werkstress?

Al vroeg in mijn carrière kreeg ik last van een burn-out en die was heftig. Het begon er eigenlijk mee dat ik ging voldoen aan het beeld dat andere mensen van me hebben. Bij mij was de druppel dat er op een gegeven moment maar een hele kleine tegenslag nodig was om mij volledig uit balans te brengen. Mijn omgeving had het al lang in de gaten, maar zelf kwam ik er als laatste achter. Ik dacht dat ik gewoon twee tot drie weken rustig aan moest doen, maar uiteindelijk werd dat tien maanden rust.

Welke stappen heb je ondernomen?

Het heeft geen zin om te focussen op een burn-out. Dan focus je namelijk op de dingen die je niet wil. Je moet juist oog hebben voor de dingen die je wél wilt. Ik heb nu veel meer geleerd om bij mijn eigen waarden te blijven. Toen ik vanuit die gedachte ging praten met mensen, toen merkte ik dat ik aan het groeien was. Op die manier ben ik er uit gekomen. Ik moet iets doen waarbij ik niet kan wachten om aan de slag te gaan. Zodat ik altijd met plezier aan het werk ben. Ook binnen de Baak besteden we veel aandacht aan het voorkomen van werkstress en het vergroten van werkgeluk. We zijn voortdurend bezig met de vraag hoe we op de juiste manier aandacht kunnen besteden aan onze medewerkers. Er zijn zelfs mensen verantwoordelijk voor het thema geluk binnen het bedrijf. Geluk is namelijk niet het gevolg van succes, maar succes is het gevolg van geluk.’

Heb je een gouden tip voor anderen?

Fit is het nieuwe rijk, dus zorg er voor dat je lichaam en geest gezond is. Zo vergroot je de kans dat je duurzaam inzetbaar bent en duurzaam een bijdrage kan leveren. Daarnaast moeten we ons ook realiseren dat geluk niet het gevolg is van succes, maar succes een gevolg van geluk. Als je op die manier naar de dingen gaat kijken, dan haal je de stress weg en kom je weer in balans.



‘De ruimte voor verbetering zit nu aan de cultuur en gedragskant, met een centrale rol voor de leidinggevende.’

Een compliment doet wonderen

Hoe kan het dat sommige bedrijven een hoog ziekteverzuim hebben terwijl de fysieke arbeidsomstandigheden er goed zijn? De Federatie Nederlandse Rubber- en Kunststof-industrie (NRK) liet een vergelijkend onderzoek uitvoeren om die vraag te beantwoorden. ‘De ruimte voor verbetering zit met name in cultuur en gedrag.’

Op verzoek van de NRK ontwikkelde adviesbureau Arboplaats het Technische, Organisatorische en Individuele-model, of simpelweg: TOI. De methode achter dit model is even simpel als doeltreffend: een uitgebreide risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) en een vragenlijst die werd ingevuld door bijna 3.700 medewerkers en leidinggevenden van tientallen bedrijven.

Dankzij het *TOI-model* krijgen deelnemende bedrijven hun eigen score te zien naast die van andere bedrijven in de sector. Zo kan iedereen zien wat er goed gaat en waar het beter kan. Erik de Ruijter, directeur Beleid en Advies van NRK, was meteen enthousiast: ‘Zowel de NRK als de bij ons aangesloten bedrijven hebben dit model overgenomen als middel om het verzuim terug te brengen.’

Coachend leiderschap

‘Het is erg belangrijk dat leidinggevenden beseffen hoe groot hun effect op verzuim is’, zegt Huib Arts, eigenaar van Arboplaats en ontwikkelaar van het *TOI-model*. Bij de vergelijking sprongen twee typen leiderschap eruit: de coachende en de zakelijke variant. ‘We zagen dat veel NRK-bedrijven met een laag ziekteverzuim leidinggevenden hebben van het type ‘afpraak is afspraak’. Of er staan juist mensen aan de top staan die hun werknemers helpen en hen het gevoel geven dat ze meer ruimte krijgen als ze bevlogen zijn.’ Het resultaat: bezielde werknemers die bereid zijn zich volledig in te zetten voor het bedrijf.

Een stuk minder effectief zijn leidinggevenden van het type ‘stuur maar een mailtje als het klaar is’, zegt Arts. Ook autoritaire managers hebben een negatieve impact op de organisatie waarbinnen zij werken. Uit het vergelijkend onderzoek bleek namelijk dat bij bedrijven met dergelijke typen leidinggevenden aan het hoofd de werkstress- en verzuimcijfers in veel gevallen hoger waren.

Bovendien zijn coachende en zakelijke leiders een stuk beter voor de uitstraling van een bedrijf, weet De Ruijter van NRK. ‘Het werkt heel positief voor de uitstraling naar klanten en andere stakeholders. Ook de innovatie binnen het bedrijf en de productie, gedijen goed met positieve leiders.’ Door middel van coaching en adviezen leert Arboplaats leidinggevenden hoe zij de stap kunnen zetten naar vormen van leiderschap die hun organisatie ten goede komen.

Een compliment

De vergelijking tussen de verschillende bedrijven leverde nog een belangrijk inzicht op. Arts: ‘Zowel coachend als zakelijk leiderschap leidt tot een open cultuur op de werkvloer waarin mensen fouten durven toe te geven. Problemen verderop in de productieketen kunnen zo bijvoorbeeld voorkomen worden. Want waar zo’n cultuur ontbreekt, zijn mensen eerder geneigd fouten onder het vloerkleed te schuiven.’

Een belangrijk ingrediënt van zo’n open cultuur is het geven van complimenten. Helaas worden die nog al te vaak gebruikt als inleiding op kritiek. Want wie kent het niet: ‘Goed gedaan, maar...’ ‘Veel leidinggevenden geven zo hun complimenten’, zegt Arts. ‘Ze bedoelen het goed, maar het positieve effect is beperkt.’ En dat heeft zijn weerslag op het werkplezier en de bevlogenheid van werknemers. Volgens Arts is daar echter eenvoudig wat aan te doen. ‘Geef complimenten en verbeterpunten niet in hetzelfde gesprek.’



‘Werknemers hebben recht op een gezonde werkplek.’

Samen de druk verlichten

Het verlichten van werkdruk kan pas als je de bron aanpakt. Met alle collega's. Want werkdruk is zelden een individueel probleem.

Meer dan zestig procent van de leden van vakbond FNV ervaart werkdruk, zo bleek in 2010 uit onderzoek. Het was voor Hester Konijnenberg, beleidsadviseur Veilig en Gezond werken bij FNV, en haar team een goede reden om op zoek te gaan naar een instrument om die werkdruk aan te pakken. Geen sinecure, zo bleek. ‘De oorzaken zijn divers. Teveel bureaucratie, slechte werkplanning en ongunstige werkomstandigheden. Allemaal factoren die kunnen leiden tot ongezonde werkdruk of, in het ergste geval; stress. De vraag is hoe je die oorzaken boven tafel krijgt en hoe je ze vervolgens het beste aanpakt.

Eenvoudig

Daarom zet de FNV de *Werkdrukbox* in, een praktische gereedschapskist voor werknemers, die onder meer bestaat uit de ‘*FNV sneltest werkdruk*’ en een stappenplan. Met de test kun je snel zien of slechts een enkele medewerker werkdruk ervaart of de hele afdeling. De sneltest, die ontwikkeld is door FNV in samenwerking met Onderzoeksbureau SKB, is tevens een nulmeting. Na het doorvoeren van veranderingen zie je of er echt wat verbeterd is. Ook het stappenplan is eenvoudig. Met de eerste stap ga je op verkenning: speelt het probleem echt? Wordt het breed ervaren? Stap twee is de vraag: waar zit het ‘m in? En waar ligt een mogelijke oplossing?

Hoe werkt de Werkdrukbox in praktijk? Konijnenberg geeft een aansprekend voorbeeld. In een bedrijf waar fruit gesorteerd wordt, kunnen medewerkers de snelheid van de lopende band niet bijbenen. Dat geeft werkdruk. Er vinden verkennende interviews plaats; wat zijn de oorzaken?

Daaruit blijkt dat voor sommige medewerkers de stoel te hoog is, waardoor ze niet goed onder de band kunnen zitten en daardoor niet snel genoeg bij het te sorteren fruit komen. Het beter inrichten van de werkplek, door bijvoorbeeld de reikafstand te verkleinen, biedt uitkomst, zo blijkt. Ook het hebben van controle door, als het niet meer lukt, de band even stil te kunnen zetten, geeft lucht.

Een aantal bedrijven werkt inmiddels met de Werkdrukbox. De sneltest Werkdruk werd uitgezet onder alle teammanagers van een groot vervoersbedrijf. Hun werkdruk bleek ongezond hoog. Na een gezamenlijke inventarisatie bleek een belangrijke oorzaak de beperkte regelruimte – ruimte om zelf te bepalen wat er moet gebeuren. Konijnenberg: ‘Dat gegeven en suggesties voor oplossingsrichtingen zijn toen voorgelegd aan de directie.’

Duurzaam

Je kunt je afvragen of de medewerker zijn problemen niet zelf bij zijn baas kan aankaarten. Maar zo eenvoudig is dat niet, meent Konijnenberg. Niet iedereen durft dat, bovendien wordt werkdruk vaak afgedaan als een individueel probleem. Terwijl dikwijls een hele afdeling er last van heeft. ‘Dan moet je niet sleutelen aan mensen, maar aan de omstandigheden waarin ze werken.’ Je moet de bron aanpakken. Met de bevindingen van de sneltest kunnen medewerkers hun leidinggevende ervan overtuigen dat het noodzakelijk is problemen grondig aan te pakken.

Dat, plus het ‘samen doen’, zijn belangrijke succesfactoren van de Werkdrukbox, benadrukt Konijnenberg. ‘De praktische ervaringen en het vakmanschap van het personeel worden benut. Zo kom je tot duurzame oplossingen tegen werkdruk.’



‘Als mensen zich prettig voelen in het bedrijf gaat het rendement omhoog.’

Voetballend ondernemen

Bij Food Connect ligt de nadruk al jaren op de mens achter de werknemer. Directeur Benno Schildkamp maakte dit gedachtegoed visueel met het *SaS-model* (Stadion als Spiegel). ‘Wij denken niet in FTE’s of verzuimpercentages.’

‘Natuurlijk ervaren onze medewerkers werkdruk’, zegt Benno Schildkamp, directeur Dagelijkse Bedrijfsvoering van Food Connect. ‘Ons bedrijf levert dagelijks verse maaltijden. Werknemers hebben hierbij te maken met zaken als temperatuurbeheersing en tijdig leveren.’ Maar, zo verduidelijkt hij: ‘Dat is de normale druk, die hebben we nodig om te kunnen presteren. Dat is wat anders dan ‘stress’ die ontstaat als er slechte omgangsvormen en beroerde of geen communicatie plaatsvindt. De normale ‘druk’ wordt dan te veel en slaat om in stress.’ Dit leidt tot burn-outs, andere gezondheidsklachten en verlies van werkplezier.

Food Connect investeert al jaren in werkplezier en een open cultuur. Het bedrijf neemt zijn medewerkers serieus en is betrokken. Schildkamp en zijn mededirecteur Wim Swier zijn regelmatig op de werkvloer te vinden om zelf met werknemers over van alles te spreken. Verder staat hun deur altijd open voor werknemers die even willen praten. ‘Hierdoor neem je vaak problemen weg al voordat ze ontstaan.’

Iedereen evenveel waard

De menselijke maat staat bij Food Connect voorop. Geen eenmalige functioneringsgesprekken, maar regelmatige ‘kop-koffie-gesprekken’ binnen een informelere sfeer. Bij verjaardagen stuurt het bedrijf een kaartje. Het woord ‘verzuimpercentage’ is taboe. ‘Wij spreken over zieke mensen in plaats van percentages.’ De term FTE is in de ban gedaan. ‘Iedere medewerker is even waardevol: of je nou 8 of 40 uur werkt.’ Bovendien is de directeur niet belangrijker dan de rest. ‘Ik kan niet koken’, zeg ik weleens tegen onze koks. Daarom heb ik jullie nodig. Maar ik kan weer dingen die jullie niet kunnen.’



Food Connect werkt al ruim een decennium op deze manier. Met de groei van 4 medewerkers elf jaar geleden naar 100 medewerkers in de laatste drie jaren, ontstond een ander organisatie-model: een soort ‘kerstboom’ met de directeur aan de top en daaronder de medewerkers. Dat model stuitte Schildkamp tegen de borst. ‘Want ik ben niet meer ‘waard’ dan mijn collega’s. Ik wil er dus ook niet ‘boven staan’. We maken immers samen een mooi product.’

Stadion als Spiegel

Op een middag zat hij met zijn zoontjes in een voetbalstadion en toen wist Schildkamp: Dít moet de basis zijn van ons bedrijfsmodel: een stadion waarin tijdens een voetbalwedstijd de medewerkers een echt team vormen, de manager die vanaf de bank, op hetzelfde niveau, coacht. En waar de klant, vanaf de tribune, kritisch meekijkt.

Het organisatie-model kreeg de naam SaS (Stadion als Spiegel) en werd gepresenteerd aan wie het wilde. Ondertussen ging Food Connect gewoon door met het investeren in mensen om de stress weg te nemen. Met kop-koffie gesprekken en de verjaardagskaarten als ‘motivatiertools’. Food Connect scoort financieel al ruim tien jaar prima en mensen werken er, naar eigen zeggen met plezier. Wat het aandeel van het model hierin is? Dat weet Schildkamp niet precies. Wel is hij ervan overtuigd dat als hij het anders doet, dit ‘bakken met geld kost’. ‘En waarom zou je *niet* investeren in je mensen? Ik werk zelf ook graag met plezier.’



‘De kans was anders groot dat ik uit loyaliteit nog steeds aan het overleven was.’

Peter aan het woord

Even voorstellen

Ik ben Peter, 52 jaar, getrouwd en vader van twee kinderen. Mijn werkzame leven begon in 1979. De laatste veertien jaar werk ik op de afdeling Personeelszaken van de Hogeschool Rotterdam.

Hoe kwam je er achter dat je last had van werkstress?

In 1992 kwam ik bij het Rotterdamse energiebedrijf in een functie terecht waarin ik mij erg ongelukkig voelde. Daarom besloot ik in 1995 weer te gaan studeren. In het derde jaar van mijn studie werd ik Personeelsfunctionaris bij een (dochter)onderdeel van het energiebedrijf. Dat was vol aan de bak, in combinatie met mijn studie en als vader van kleine kinderen. Toen ging het mis. Ik kwam tijd te kort en dichtte het ene gat met het andere. Om een lang verhaal kort te maken: Op een gegeven moment zat ik elke ochtend huilend op de rand van m'n bed. Dit heeft ongeveer twee jaar geduurd. Ik kon niks meer.

Uiteindelijk koos ik voor mijzelf en heb ik in 2000 een nieuwe start gemaakt. Ik ging aan de slag bij de HES Rotterdam, op de afdeling personeelszaken. Mij zou het nooit meer gebeuren. Ik ontwikkelde mij weer en dat bleef niet onopgemerkt. Ik werd manager van een afdeling HRM-administratie en gaf leiding aan twintig personen. Maar er kwam een reorganisatie! Ik werd voor een deel vrijgesteld om in een project te participeren, maar in de praktijk ging mijn werk gewoon door; ik was nog steeds verantwoordelijk voor het hele team. Het project liep voor geen meter en ik had het gevoel dat ik het afvoerputje was. Alles waar anderen zich geen raad mee wisten werd op mijn bureau gelegd en ik kon er niets mee. Ik werd vaak zwetend wakker of lag soms hele nachten wakker. Maar ik mocht niet uitvallen; wat zou er dan met mijn mensen gebeuren? Het resultaat was dat ik weer huilend op de rand van mijn bed zat.

Welke stappen heb je ondernomen?

Het was voor mijn interim directeur en de bedrijfsarts duidelijk dat het zo niet langer ging. Ik werd naar huis gestuurd en mocht mij drie weken niet meer op het werk vertonen. Ik vond het verschrikkelijk dat het mij wéér was overkomen. Het voelde alsof ik m'n afdeling in de steek liet en dat ik gefaald had. Maar door gesprekken met bedrijfsarts, een maatschappelijk werker en een hartcoherentie-coach, die me hielp om meer rust in mijn lichaam te krijgen, heb ik langzaam afstand kunnen nemen. Ik ben in gaan zien dat het zo niet langer kon. Ik heb een andere functie aanvaard en ben hen dankbaar dat ze mij 'eruit gehaald hebben'. De kans was anders groot dat ik uit loyaliteit nog steeds aan het overleven was. Want daar leek het wel op.

Heb je een gouden tip voor anderen?

Luister naar de signalen van je lichaam. Wees daar trouw aan en handel er ook naar. Niemand is er bij gebaat dat je tegennatuurlijk bezig bent. Iedereen heeft z'n limiet en niemand is onvervangbaar. Praat erover met anderen. Het is niet stoer om je groter voor te doen dan je bent.



‘Het woord werkdruk is misleidend.’

Sfeer van openheid en vertrouwen

Het Horizon College ging oorzaken van werkstress te lijf met het programma *Gezond en met Plezier Werken*. Medewerkers en managers worden hierbij actief betrokken.

Docenten met een te hoge werkdruk, veel regelgeving en een stevige verantwoordingsbureaucratie: het dreigde medewerkers van de sector economie van het Horizon College, een ROC in de regio's Kennemerland en West-Friesland, teveel te worden. Het ziekteverzuim liep op tot 6 procent, medewerkers werkten onvoldoende samen en sloegen vergaderingen over of boden weerstand tegen veranderingen binnen de organisatie.

Op hun beurt voerden leidinggevenden de druk op om werknemers in beweging te krijgen. Dat werkte averechts: de interne kritiek woekerde voort. Om het tij te keren schakelde het College van Bestuur de Heijting Weerts Groep (HWG) in. Het doel: gezamenlijk de medewerkers van de sector activeren en de relatie tussen leidinggevenden en medewerkers verbeteren.

Met plezier werken

‘Stimuleren en coachen’, zo beschrijft oprichter Edda Heijting de rol van HWG binnen het Horizon College. ‘We maken ze medeverantwoordelijk. De mensen daar moeten het uiteindelijk zelf doen.’ HWG werkte daarom intensief samen met Kees Sietsema, directeur van de sector.

Gezond en met Plezier Werken luidt de veelzeggende titel van deze aanpak. Om de stressbronnen op de werkvloer te identificeren maakten HWG en het Horizon College gebruik van informatie uit een reeks diepte-interviews, digitale vragenlijsten en groepsgesprekken met alle 150 medewerkers en managers van de sector Economie. Het fundament onder de aanpak was de zogenoemde Heuristische Methode.* Waar veel traditionele vormen van

stressmanagement medewerkers voornamelijk leren om te gaan met stress, heeft deze methode juist als doel de oorzaken van werkstress weg te nemen.

Openheid

De uitkomsten van het onderzoek waren niet mals. Docenten gaven aan dat zij op school te weinig voorzieningen tot hun beschikking hadden en dat het onderwijs volgens hen meer aandacht verdiende. In alle lagen van de organisatie bestond ontevredenheid over de onderlinge verhouding. Medewerkers voelden een gebrek aan vertrouwen vanuit het management, terwijl het management vond dat medewerkers onvoldoende verantwoordelijkheid namen om de situatie te verbeteren.

Dankzij een bijgevoegd actieplan gingen medewerkers en managers samen aan de slag om de situatie te verbeteren. Zo kwamen er betere faciliteiten voor docenten (toiletten en een koffieruimte), omdat medewerkers aangaven dat daar behoefte aan was. Ook wilden zij openheid van zaken en een stem hebben binnen de organisatie. Gezamenlijk werden ook de onderwijskundige uitgangspunten van de sector Economie opnieuw vastgesteld, zodat het onderwijs een impuls kreeg van onderop. Het actieplan gaf iedereen een stem in het proces. Heijting: ‘Medewerkers en management moeten samen de dialoog aangaan, maar ook medewerkers en managers onderling.’

Zo verbeterde de relatie tussen management en medewerkers van de sector Economie in twee jaar tijd zienderogen. Het ziekteverzuim daalde met twee procent en medewerkers voelen zich vertrouwd en serieus genomen omdat het bestuur open communiceert en iedereen actief betreft bij ontwikkelingen binnen de sector. Heijting: ‘Zo activeer je mensen en kan innovatie van onderop gestalte krijgen.’

* De Heuristische Methode werd ontwikkeld door de Heijting Weerts Groep en is een gestructureerde manier om alle medewerkers in de organisatie een stem te geven. HWG paste deze methode toe in ruim 120 organisaties in de private en publieke sector.

Een goed gesprek begint bij jezelf

Een betere communicatie tussen klanten en medewerkers van de Immigratie en Naturalisatiedienst (IND) leidt tot meer waardering bij beide partijen. 'Mensen voelen zich fijner en veiliger in hun werk.'

Op de werkvloer van de IND kunnen de gemoederen soms hoog oplopen. Wie een verblijfsvergunning aanvraagt is daar vaak emotioneel bij betrokken, terwijl IND-medewerkers elke casus juist rationeel en juridisch moeten bekijken. Maar volgens Jeroen Sevink hoeft dat geen probleem te zijn. Hij geeft leiding aan het project *Goed gesprek*, dat staat voor een klantgerichte en informele benadering van iedereen die met medewerkers van de IND te maken heeft: aanvragers van een verblijfsvergunning, maar ook interne afdelingen als 'verkoop' en 'facilitair'. IND-medewerkers leren hoe ze op een goede manier met al hun klanten in contact treden.

Verkeerslicht

Goed gesprek is sinds 2013 de standaard bij de IND. Daar ging een lang traject aan vooraf. Het begon met kritische rapporten van de Algemene Rekenkamer en de Ombudsman in 2006. De IND had destijds te weinig aandacht voor de klant, zo luidde de conclusie.

'We zijn van ver gekomen', zegt Sevink. 'De communicatie naar de klant moest beter. Dat komt ook de medewerkers ten goede. De onprettige werksfeer leidde tot gevoelens van onveiligheid en dus tot werkstress.'

'De methode van *Goed gesprek* helpt medewerkers een informeel gesprek aan te gaan met de klant en het gesprek prettig te houden', vervolgt hij. Zo'n gesprek kent drie verschillende fasen, gesymboliseerd door verkeerslichten. 'Groen' betekent prettig en informeel en is daarom het uitgangspunt van elk gesprek. IND-medewerker en aanvrager praten respectvol met elkaar, de sfeer is goed en gericht op samenwerking. 'Je komt zo samen snel tot zaken', zegt Sevink.

Medewerkers leren te signaleren wanneer het gesprek naar 'oranje' dreigt te verspringen. Leunt een klant wel erg ver over de tafel? Of maakt hij zich juist heel klein? Verheft hij zijn stem? Sevink: 'Soms loopt een gesprek niet helemaal lekker. Maar als medewerker moet je ook beseffen hoe je eigen boodschap overkomt op anderen. Medewerkers moeten het gesprek weer om kunnen buigen van 'oranje' naar 'groen'.'

Toch is escalatie – een 'rood' gesprek – niet altijd te voorkomen. Bij agressie, chantage of andere bedreigende situaties moet de medewerker leren het hoofd koel te houden, rustig te blijven en weten hoe te handelen. Sevink: 'Weet bijvoorbeeld dat je op de rode knop kan drukken om de bewaking te roepen, zorg dat je de vluchtweg goed kent en registreer het incident.'

Training

De *Goed gesprek*-methode wordt onder meer aangeleerd in trainingen. Op het opleidingsinstituut in Utrecht speelt een acteur met de IND-medewerkers verschillende situaties op de werkvloer na. Een trainer legt uit hoe zij hierop moeten reageren. Managers hebben hun eigen trainingen, zodat medewerkers in een vertrouwde sfeer aan de slag kunnen. Daarnaast zijn er door de hele organisatie 'ambassadeurs' die informatie over de methode in hun eigen werkomgeving verspreiden.

Dat het project zijn vruchten afwerpt, bewijst intern onderzoek. Medewerkers beleven meer werkplezier en voelen zichzelf veiliger. Zowel medewerkers als managers beoordeelden de trainingen met gemiddeld een 8. Klanten gaven de IND in 2013 een 7,6 als gemiddeld rapportcijfer, tegenover een 6,5 in 2007.

Sevink denkt wel te weten waar de sleutel tot het succes van deze cultuurverandering ligt. 'Iedereen moet erbij betrokken worden: van medewerker tot topmanagement. Dit is een proces van jaren. We zoeken medestanders binnen alle afdelingen van de organisatie.'



'Stress heeft zijn uitwerking op de hele organisatie.'



Een belofte van 100 procent

IT-outsourcingbedrijf Schuberg Philis zorgt dat alle collega's volledige ruimte en verantwoordelijkheid hebben om klanten voor 100 procent tevreden te stellen. Dit heeft een positieve weer-slag op hun medewerkers.

Schuberg Philis ontwikkelt, realiseert en beheert bedrijfskritische IT-systemen van bijvoorbeeld banken. Klanten van het bedrijf zijn onder meer internetbanken en energiebedrijven. Uitval van hun IT-systeem kan desastreuze gevolgen hebben voor de samenleving. Het bedrijf belooft daarom 100 procent kwaliteit en beschikbaarheid van het systeem. Dit legt een enorme verantwoordelijkheid bij de circa 200 medewerkers.

Maximale vrijheid

Toch gaat het al meer dan tien jaar goed. Ondanks periodes van strakke deadlines is het ongewenste verloop minder dan 1 procent en bedraagt het ziekteverzuim circa 0,89 procent. 'Bij Schuberg Philis worden werknemers in staat gesteld om de belofte die je als team aan een klant doet waar te kunnen maken', legt oprichter Philip Dries uit. Een team krijgt volledige autonomie en regelruimte. Er zijn bij Schuberg Philis geen statische functieomschrijvingen. Collega's geven zelf hun eigen grenzen aan. Ze beslissen – in teamverband - wanneer ze er keihard tegenaan gaan en wanneer ze wat gas terug nemen.

En er is een hoge betrokkenheid, bij elkaar en bij het werk. 'Wanneer het niet goed gaat, zoeken we naar de onderliggende oorzaak', zegt Dries. 'Of die nu lichamelijk is of psychisch. Het kan zijn dat het thuis even niet lekker loopt. Je zoontje heeft problemen op school, je partner is ziek of er ligt een zorgtaak. Dan kun je daar tijd voor vrij maken. En dat geldt ook voor leuke dingen. Als je dochtertje moet afzwemmen bijvoorbeeld. Of heel simpel: als je moe bent na een intensieve klus, als je 'bijtanktijd' nodig hebt.'

Eerlijk

'Beloftes nakomen als individu en als team heeft als voorwaarde dat je jezelf 'laat zien' in goede

en mindere tijden', vervolgt Dries. 'Je kunt slechts 100 procent succesvol zijn, als je eerlijk bent over je fouten en bereid bent van die fouten te leren.' Die eerlijkheid geldt ook als het gaat om persoonlijke problemen. 'Je kunt van tevoren niet bepalen wat er op je pad komt.' Teams spreken dus dagelijks met elkaar, onder andere over der-gelijke 'storingen' van buitenaf. Zo kan direct actie worden ondernomen. En die actie hoeft niet altijd groot te zijn. 'Soms is luisteren en erkenning van wat er speelt bij een collega genoeg zijn.'

Dat klinkt super. Maar collega's die niet kunnen werken, door bijvoorbeeld vakantie of ziekte, moeten vervangen worden, en dat kost geld. 'Dat klopt', erkent Dries. 'Maar de opdracht die we van onze klanten krijgen, voeren we altijd naar tevredenheid uit. De einddoelen halen we.' Het gaat daarnaast slechts in enkele gevallen om langdu-rige afwezigheid.

Schuberg Philis heeft een laag ziekteverzuim. Dries wijst op onderzoek van de Harvard Business School, waaruit blijkt dat het juist bovengenoemde kernwaarden zijn – volledige ruimte, verantwoordelijkheid en betrokkenheid – die de bedrijfscultuur van Schuberg Philips uniek maken. 'Onze klanten weten dat de gezondheid van onze werknemers voorop staat. Onze filosofie draagt dus wezenlijk bij aan de jarenlange hoge klanttevredenheidsscore.'

'Blijvende aandacht voor stress geeft op alle gebieden voordelen.'



‘Aandacht voor stress is belangrijk omdat dat effect heeft op alle mogelijke fronten.’

De kracht van sociale steun

De Rozelaar wil een organisatie zijn waar medewerkers met plezier naar hun werk gaan en zich kunnen ontwikkelen. Samen met De PreventieCoach gingen de medewerkers aan de slag met het communicatiemodel *OplossingsKracht voor de gewenste sociale steun*.

‘Nee’ zeggen zit niet in onze aard’, zegt directeur Jan Vogel van De Rozelaar. ‘Maar als je goed voor anderen wilt zorgen, moet je zeker ook goed voor jezelf zorgen. Anders wordt de werkdruk te hoog.’

Balans vinden

De Rozelaar, een stichting die mensen met een verstandelijke beperking ondersteunt, kampt met veel veranderingen. Minder middelen, minder mensen en minder financiering en het leveren van een even hoge kwaliteit van zorg leveren geven een fikse werkdruk. Een bijkomende verzwarende factor is de cultuur binnen De Rozelaar. Medewerkers zijn namelijk plichtsgetrouw, hulpvaardig en perfectionistisch. Juist in deze goede eigenschappen zit de angel. Het bestuur van De Rozelaar wil dan ook dat medewerkers hier de goede balans tussen vinden. Werk aan de winkel dus.

Omgaan met eisen en druk

‘Je gesteund voelen door collega’s of leidinggevendens heeft een positief effect op het psychisch welbevinden en het werkplezier. Het doet werkstress afnemen en draagt bij aan bevlogenheid’, meent directeur Ingeloes Bense van De PreventieCoach. Toch is het niet vanzelfsprekend dat medewerkers de steun krijgen die ze wensen. En daardoor ontstaan misverstanden, ruis en

stress. We weten dat werkstress afhankelijk is van diverse factoren en per persoon verschillend zijn.

Steun die medewerkers krijgen van collega’s bij het vinden van oplossingen voor psychosociale problemen is belangrijk, weet Bense. ‘De verkeerde steun of gebrek aan steun, kan werkstress, maar ook eenzaamheid en gezondheidsklachten veroorzaken.’ Zij ontwikkelde daarom het communicatiemodel *OplossingsKracht voor de gewenste steun*. ‘Ieder mens beschikt immers over oplossingskracht; het vermogen om jezelf en anderen adequate steun te bieden, met elkaar problemen op te lossen, je te verplaatsen in anderen en werkgerelateerde situaties praktisch te verbeteren’, aldus Bense. Begin 2013 werd gestart in de Rozelaar met de ‘Ontwikkelcyclus OplossingsKracht’, gebaseerd op het communicatiemodel. In teamtrainingen, interviews en individuele coaching leerde het personeel om succesvol om te gaan met taakeisen en ervaren druk vanuit de omgeving.

Bij sociale steun gaat het om inlevingsvermogen. ‘De kunst is je echt te verdiepen in je collega en elkaar de juiste steun bieden. Is het helder aan welke steun je collega behoefte heeft, dan is er al een belangrijke stap gezet.’ Medewerkers van De Rozelaar spreken elkaar makkelijker aan en vragen nu meer: ‘wil je met me mee denken, mag ik mijn verhaal kwijt, kan je met mij een oplossing zoeken of praktische steun bieden?’ Medewerkers voelen zich veiliger, gehoord en begrepen en ze ontvangen de steun die ze graag willen. Dit resulteert in betere werkprestaties en meer zelfvertrouwen en werkplezier. Groot pluspunt: het werkstressgerelateerde verzuim daalt.



‘De werkstress kwam naar boven toen mijn vader overleed.’

Hetty aan het woord

Even voorstellen

Ik ben Hetty, 31 jaar en ik werk op de spoedeisende hulp van het OLVG in Amsterdam. Ik heb de opleiding HBO-V afgerond en daarna een aantal jaren gewerkt binnen de psychiatrie en op verschillende chirurgische verpleegafdelingen. In 2011 ben ik begonnen aan de opleiding tot verpleegkundige op de spoedeisende hulp en sindsdien werk ik daar met veel plezier.

Hoe kwam je er achter dat je last had van werkstress?

De spoedeisende hulp is een hectische, dynamische afdeling waarbij de werkdruk vaak hoog is. De extra werkstress kwam bij mij naar boven nadat mijn vader overleed. Ik kwam terecht in een emotionele achtbaan. Ik moest een hoop zaken regelen en ik at en sliep hierdoor slecht. Voor mijn gevoel kon ik er weinig bij hebben. Concentreren op mijn werk ging steeds moeizamer. Ik was na een paar uur werken kapot en moest dan eerst twee uur op de bank liggen om bij te komen. Op de afdeling had ik het gevoel dat ik maar half werk kon leveren en niet zoveel patiënten aan kon als normaal. Ik vergat dingen die ik normaal niet zou vergeten. Ook kwam ik minder vaak bij de patiënten en leverde niet de zorg die ik zou willen bieden. Alles wees erop dat ik last had van werkstress.

Welke stappen heb je ondernomen?

Na het overlijden van mijn vader heb ik contact opgenomen met mijn leidinggevende. Met hem heb ik werkafspraken gemaakt en op zijn advies ben ik naar mijn huisarts en de bedrijfsarts gegaan. Ik heb een aantal gesprekken met hen gevoerd. Mijn huisarts gaf aan dat ik de tijd moest nemen en bij langdurige klachten weer contact moest opnemen. Ik heb gesproken met de bedrijfsarts om een passend rooster te creëren bij mijn situatie op dat moment. De gesprekken met de coördinator traumaopvang hebben mij de gelegenheid gegeven om wat meer grip op de zaak te kunnen krijgen. Ik kon mijn verhaal kwijt, uitleggen wat het werk zwaar maakte en ik accepteerde de situatie meer. Hierdoor was ik twee weken na het overlijden van mijn vader deels weer aan het werk en na anderhalve maand werkte ik weer volledig.

Heb je een gouden tip voor anderen?

Blijf praten met je leidinggevendenden, zodat die op de hoogte zijn van de situatie. Pak alle mogelijke hulp aan! Ook al heb je er geen zin in op dat moment, het kan veel toevoegen.

Doe mee!

Het creëren van veiligere en gezondere werkplekken doen we graag samen met u! De campagne 'Check je werkstress' wordt mede gedragen door een breed scala aan partners. Hieronder vallen overheden, instanties die zich bezighouden met veiligheid en gezondheid op het werk, bedrijven en werknemers en hun vertegenwoordigers (zie campagne.arboineuropa.nl). Deze partnerschappen zijn essentieel voor het succes van de campagne.

Doe de test en leer de symptomen van werkstress en hun oorzaken herkennen.
Krijg tips hoe je werkstress kan voorkomen.
En verbeter je werksituatie.



Check je werkstress,
doe de test op

checkjewerkstress.nl



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

duurzame inzetbaarheid





Europees Agentschap voor
veiligheid en gezondheid
op het werk

Nederlands Focal Point

Dit magazine is een uitgave van het Nederlands Focal Point in samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het bevat de verhalen van de tien genomineerde bedrijven en organisaties voor de Goede Praktijken Awards die worden toegekend voor in het oog springende en innoverende bijdragen aan de aanpak van werkdruk en werkstress. De Goede Praktijken Competitie is een initiatief van het Nederlands Focal Point en onderdeel van de Europese Good Practice Awards van het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk (EU-OSHA).

De verhalen in dit magazine kwamen tot stand door verschillende interviews met werkgevers, werknemers en kenniscentra.

Tekst: Guido van Eijck en Hellen Kooijman
Fotografie: Harmen de Jong

De Check je Werkstress campagne is een initiatief van het programma Duurzame Inzetbaarheid van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het Europees Agentschap voor Veiligheid en Gezondheid op het Werk.