



WOONSTICHTING **DE MARKEN**

Personeelsbeleid

Deeldossier

Herkennen van en omgaan met werkdruk en stress

Woonstichting De Marken
Januari 2008
Inhoud

Inleiding, kader	3
Preventie	5
Werkdruk	6
Stress	9
Bijlage 1: Checklist aanpak PSA	14
Bijlage 2: Stappenplan werkdruk	15

Inleiding, kader

Iedereen voelt van tijd tot tijd een druk op zijn of haar schouders. Dat kan te maken hebben met het 'niet lekker in je vel zitten' vanwege problemen of probleempjes in de huiselijke sfeer, met familie, kennissen, op de sportvereniging en dergelijke, maar het kan ook voortkomen of te maken hebben met de omgang met collega's op het werk, met de inhoud of de hoeveelheid werk, met dingen die anders lopen dan je gedacht (of gewild) had, met besluitvorming omtrent de missie en visie van het bedrijf (en de daaruit voortvloeiende taken) enzovoorts. In deze beleidsnotitie gaan we in op de verschillende soorten werkdruk en stress, op de verschijnselen en op de mogelijkheden die we hebben om er wat aan te doen.

Om te beginnen willen we stellen dat werkdruk en stress (op z'n tijd) niet ongezonder zijn. Zolang de eisen die iemand aan zichzelf stelt om die de omgeving aan hem of haar stelt maar niet hoger zijn dan hij of zij aan kan. Als iemand structureel te hard of te lang werkt, of continu de lat hoger legt dan hij of zij aankan, dan ligt het gevaar op de loer dat hij of zij 'opgebrand raakt'. Een veel gebruikte vergelijking is die met een accu waaraan steeds meer energie wordt onttrokken zonder dat hij voldoende wordt bijgeladen. Je merkt er niets van totdat de accu leeg is en de motor niet meer wil starten. Overwerktheid en stress zijn daarmee vergelijkbaar. Het is het eindstation van een langdurige roofoverbouw. Op tijd signalen herkennen en ingrijpen kan veel leed besparen. In het dagelijks overleg tijdens koffiepauzes en de lunch komt de 'werkdruk' bijna als vanzelfsprekend aan de orde als zich zo'n situatie voordoet. Ook tijdens informeel en formeel overleg tussen de directie en de beide team-managers, en tijdens functioneringsgesprekken, komt het onderwerp werkdruk regelmatig aan de orde, zowel als er naar hun gevoel sprake is van overbelasting als van ruimte als gevolg van het onderhanden werk en/of het takenpakket. In situaties waar dan nodig lijkt worden taken door collega's, tijdelijk of structureel, overgenomen, worden werkzaamheden getemporiseerd of wordt gekozen voor een oplossing extern. Uitgangspunt van ons handelen is dat het werk niet (bewust) mag leiden tot uitval van personeel, bij de keuzes die gemaakt worden is het welbevinden van het personeel belangrijker dan de kosten die met uitbesteden of uitstel gepaard gaan.

Wettelijk kader.

Woonstichting De Marken is wettelijk verplicht haar werknemers te beschermen tegen factoren die chronische stress kunnen veroorzaken, zoals seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk. Deze factoren worden sinds 2006 in de Arbwet samengevat met de term 'psychosociale arbeidsbelasting' (PSA). De tekst van de Arbwet op dit punt luidt:

Artikel 1.3-e, definitie

Psychosociale arbeidsbelasting: de factoren seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk in de arbeidssituatie die stress teweeg brengen.

Artikel 3.2, beleid

De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting.

PSA kan niet alleen lichamelijke en sociale gevolgen hebben, maar ook psychische aandoeningen veroorzaken, zoals een burn-out, overspanning, depressie of posttraumatische stressstoornis.

Het beleid met betrekking tot PSA maakt onderdeel uit van het algemene arbobeleid bij Woonstichting De Marken. Zo is er veel aandacht uitgaan naar mogelijkheden van preventie m.b.t. deze vorm van belasting. Dit betekent dat we de maatregelen ter voorkoming en beperking van PSA hebben gebaseerd op de risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E). De wet biedt iedere werkgever en arboprofessional vervolgens voldoende mogelijkheden om zelf uit te zoeken wat voor de organisatie de beste en ook meest economische oplossingen zijn.

De bepaling dat de werkgever verplicht is PSA te beperken is een aanvulling op de Europese regelgeving hieromtrent.

Preventie

Preventie is de basis van al onze arbowerkzaamheden. We hebben daarmee elke dag te maken. Het gaat daarbij om werkdruk (stress), fysieke en psychosociale belasting (RSI, beeldschermwerk, pesten, agressie, conflicten), werkomgeving (werkplek, ventilatie), klimaat en vitaliteit (roken, drank, gewicht, Workability Index, balans zorg en werk).

We hebben, onder andere op basis van de teksten die te vinden zijn op de internetsite www.arboplus.nl al onze acties rondom preventie en vervolgacties in 'herkennen en aanpakken' weergegeven in deze notitie, op basis van het hier gestelde kunnen we snel te weten komen hoe we het beste kunnen handelen. Verder hebben we natuurlijk ook onze goede relaties met collega's in Apeldoorn en in de regio, waaronder ook grotere corporaties die meer en gericht met deze problematiek te maken hebben. Van hun expertise wordt indien nodig dankbaar gebruik gemaakt. Tenslotte zijn we aangesloten bij Achmea verzuimbegeleiding, en kunnen we gebruik maken van de kennis die daar aanwezig is. Indien nodig ligt de drempel laag om concreet bij Achmea om een stuk begeleiding te verzoeken (in overleg met en na toestemming van de betreffende medewerker).

Zoals we in de inleiding al aangaven is preventie tegen een te hoge werkdruk of erger een belangrijk onderdeel van ons handelen en onze besluitvorming. Werknemers die met plezier naar het werk gaan zijn ons meest waardevolle gereedschap, en we zijn daar zuinig op. Daarom zijn we met z'n allen uiterst alert op verschijnselen die kunnen wijzen op een te hoge werkdruk, overspannenheid of burn-out en worden waar nodig zo snel mogelijk maatregelen genomen om 'de situatie te normaliseren'. Voorkomen kan je als werkgever dit soort situaties echter nooit. In die gevallen stimuleren we het invoeren van een deskundige begeleiding door de werknemer. De kosten daarvan zijn voor rekening van Woonstichting De Marken.

Sinds 2011 heeft De Marken haar werknemers één maal in de twee weken stoelmassage aangeboden en alle werknemers maken hier ook graag gebruik van. De masseur komt bij De Marken aan kantoor en alle werknemers worden dan in een ochtend gemasseerd, zodat klachten als RSI en Stress kunnen worden voorkomen, of vroegtijdig kunnen worden gesignaleerd. Deze kosten komen voor rekening van De Marken.

In 2011 heeft De Marken al haar werknemers laten deelnemen aan een rijvaardigheidstraining. Alle werknemers zijn gedurende één dag op cursus geweest. Deze kosten zijn door De Marken in 2011 betaald.

Werkdruk

Een beetje werkdruk kan geen kwaad. Integendeel zelfs, mensen zeggen dan wel eens 'het was lekker druk vandaag' of 'het was gezellig druk'. Werkdruk wordt pas een 'negatief iets' als er sprake is van een structurele of te hoge werkdruk. In dit hoofdstuk gaan we nader in op werkgerelateerde factoren die werkdruk kunnen veroorzaken. Het gaat om arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden. Ook worden er de nodige handvatten aangegeven die we kunnen gebruiken om (te hoge) werkdruk te herkennen en de problemen daarvan aan te pakken.

Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- **Werkdruk en arbeidsinhoud**
Er is sprake van een slechte balans bij: te veel of te weinig werken, te veel of te weinig verantwoordelijkheid, tegenstrijdige of onduidelijke taakeisen. Het vinden van een goede balans in werkinhoud en werkdruk is essentieel om werkstress te voorkomen.
- **Werkdruk en arbeidsverhoudingen**
Er is sprake van slechte arbeidsverhoudingen bij: te weinig zeggenschap, ongewenste intimiteiten en discriminatie, een onduidelijk beleid en onvoldoende informatie of werkoverleg. In de arbeidsverhoudingen valt vaak een en ander te verbeteren. Werknemers moeten zich goed gesteund en gemotiveerd voelen en hebben zo veel mogelijk inspraak en regelmogelijkheden.
- **Werkdruk en arbeidsvoorwaarden**
Arbeidsvoorwaarden (gebrek aan carrièrekansen, ongunstige werktijden, laag salaris) kunnen van invloed zijn op de mate waarin werkdruk optreedt. Arbeidsvoorwaarden kunnen stress veroorzaken. Denk hierbij aan zaken als gebrek aan loopbaan-, scholingsmogelijkheden, onregelmatige werktijden, ploegendienst, lage beloning, arbeidscontract, toekomstperspectief en bedrijfsreorganisaties.

Werkdruk en arbeidsinhoud

Het vinden van een goede balans in werkinhoud en werkdruk is essentieel om werkstress te voorkomen. Mogelijkheden zijn:

- taakrotatie: zorg voor voldoende afwisseling in de taken, laat niet één iemand steeds hetzelfde doen maar zorg ervoor dat werknemers voor elkaar in kunnen springen en dat ze van taak kunnen wisselen (dit gebeurt al zo veel mogelijk, maar is feitelijk beperkt uitvoerbaar);
- taakverrijking: biedt de werknemer andersoortige taken als afwisseling aan zodat monotoon werken voorkomen wordt (doen we al, en kan ook niet anders met een klein werkapparaat);
- taakgroepen: taakrotatie, taakverbreding en taakverrijking zijn vaak beter in te passen in taakgroepen. Hierin zit een aantal collega's met grotendeels vergelijkbare taken, zodat zij voor elkaar in kunnen springen, zelf een keuze kunnen maken in hun taken en niet met één soort taak belast zijn. Dit verhoogt het werkplezier (hiervoor hebben we een te klein werkapparaat);

- werktempo en de mate van werkdruk aanpassen: zorg voor regelmatige pauzes, werkoverleg en schep ruimte voor medewerkers om overmatige werkdruk aan te geven (gebeurt zo veel mogelijk al, door beperkt personeelsbestand echter moeilijk om 'te herverdelen');
- werkoverleg instellen: dit biedt medewerkers gelegenheid om prioriteiten te bepalen, informatie te kunnen uitwisselen en besluiten te kunnen nemen. Ook helpt dit om gezamenlijk deze punten te bespreken en bereiken (doen we al, kan echter meer structureel – actie -).

Werkdruk en arbeidsverhoudingen

In de arbeidsverhoudingen valt altijd wel iets te verbeteren. Werknemers moeten zich goed gesteund en gemotiveerd voelen en hebben zo veel mogelijk inspraak en regelmogelijkheden. We besteden daarbij aandacht aan de volgende zaken:

- werkindeling: we bieden werknemers zoveel mogelijk vrijheid om het eigen werk in te delen. Ook laten we hen voor zover mogelijk zelf de prioriteiten stellen en hun eigen werktijd indelen;
- taakomschrijving: we hebben als werkgever de zorg voor een duidelijke taakomschrijving. Onduidelijke, vage taakomschrijvingen leiden tot spanning en verkeerde verwachtingen van elkaar. We moeten daarom functie- en taakomschrijvingen duidelijk op papier hebben, dan kan hier ook geen discussie over ontstaan. De medewerkers dienen ook daadwerkelijk op de hoogte te zijn van deze taakomschrijvingen. We doen dat door e.e.a. bij aanvang van de taak te bespreken en eventueel vast te leggen;
- afspraken: iedereen is gebaat bij duidelijke en haalbare afspraken. We streven hier dan ook naar. Afspraken worden zo nodig schriftelijk vastgelegd, dit verheldert de communicatie. Tenslotte spreken we met elkaar deadlines af en evalueren regelmatig en tijdig;
- steun: Woonstichting De Marken zorgt als werkgever voor sociale steun door werkoverleg met collega's van hetzelfde niveau en/of dezelfde werkzaamheden structureel in te plannen. Hierdoor wordt de onderlinge binding versterkt;
- feedback: een taak van het management en de directie is het geven van goede en gerichte feedback. Goede feedback bevat een aantal kernpunten. Zo is het van belang om veranderbaar, concreet en specifiek gedrag te benoemen. Om de ander niet aan te vallen is het raadzaam om de zin te beginnen met "ik". Voorts kun je aangeven welk effect het gedrag van de ander op je heeft. Laat je gesprekspartner vervolgens reageren en vraag om het gewenste gedrag. Zoek samen naar oplossingen;
- conflicten: doe aan conflicthantering of, als het daarvoor te laat is, aan mediation. Dit geldt zowel voor interne als externe conflicten of voor conflicten tussen huurders onderling;
- coaching: Woonstichting De Marken is bereid om een coach op de werkplek aan te trekken als een manier om talenten aan te boren en te ontwikkelen.
- Ook in lastige situaties (reorganisaties, onduidelijkheid over de taak) kan een coach hulp bieden; Woonstichting De Marken is zich daarvan bewust en zal daar gebruik van maken als dat wenselijk is.
- vertrouwenspersoon: Woonstichting De Marken heeft als goed werkgever gezorgd voor de benoeming van een vertrouwenspersoon.

Werkdruk en arbeidsvoorwaarden

Arbeidsvoorwaarden kunnen stress veroorzaken. Denk hierbij aan zaken als gebrek aan loopbaan-, scholingsmogelijkheden, onregelmatige werktijden, (een gevoelsmatig te) lage beloning, bepalingen in het arbeidscontract, toekomstperspectief en (mogelijke) bedrijfsreorganisaties. We benoemen een aantal punten wat concreter:

- Een tijdelijk contract zonder toekomstperspectief brengt meer stress met zich mee dan een vast contract met meer mogelijkheden. Een stressor van de laatste jaren is de reorganisatie of fusie van bedrijven. Reorganisaties en fusies brengen onduidelijkheid en onzekerheid met zich mee.
- Verder kunnen ook employability, mobiliteit en zelfsturende teams tot stressoren behoren, dit in tegenstelling tot wat veel gedacht wordt. Bij employability en mobiliteit worden mensen op verschillende functies en werkplekken ingezet op basis van een bepaald loopbaanplan. Zelfsturende teams dienen zelf beslissingen te nemen waarvan ze de gevolgen niet goed kunnen inschatten. Dergelijke veranderingen kunnen onrust en stress opleveren.
- Ook billijkheid speelt bij arbeidsvoorwaarden een rol. Billijkheid is te omschrijven als de balans tussen investering en beloning. De werknemer investeert in de baan middels inzet, opleiding, ervaring en het leveren van kwaliteit. De werkgever geeft hiervoor in ruil status, salaris en waardering. Zolang deze verdeling evenredig is, is er niets aan de hand.

Pas op het moment dat er disbalans ontstaat (men investeert meer dan dat men terugkrijgt), ontstaat bij de desbetreffende werknemer het idee van onbillijkheid. Dit kan gepaard gaan met gevoelens van boosheid. Ook kan de balans de andere kant uitslaan: men krijgt meer dan dat men investeert. Dit gaat vaak gepaard met schuldgevoelens. Naast woede- en schuldgevoelens kan disbalans ook leiden tot conflicten, verminderde betrokkenheid bij de organisatie en verzuim.

Na het inventariseren van aspecten waaraan we als Woonstichting De Marken de invloed van arbeidsvoorwaarden op werkdruk kunnen meten (nog nader uit te werken en vast te leggen), staan ons de volgende zaken ter beschikking om de stress aan te pakken:

- duidelijkheid: geef in onrustige tijden duidelijkheid en zekerheid naar de medewerkers toe. Vroege communicatie wordt doorgaans op prijs gesteld; werknemers weten dan waar ze aan toe zijn en kunnen daarop inspelen. Zeker bij reorganisaties is het van belang hen tijdig en voldoende te informeren.
- werk- en rusttijden: leg deze vast. Zo ontstaat geen discussie over rechten en plichten;
- POP: leg loopbaan- en scholingsbeleid vast, bijv. in een personeelshandboek (in grote lijnen), of per werknemer in zijn zogeheten Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP). Een POP is een soort 'ontwikkelingscontract' tussen een werknemer en zijn werkgever, en bevat enerzijds lange termijn doelen en huidige en toekomstige functie-eisen van de organisatie, en anderzijds het functioneren en de toekomstwensen van de werknemer (nog nader uit te werken);
- toekomst: biedt voldoende toekomstperspectief. Dit kan door eerder geboden duidelijkheid en zekerheid en het opstellen van een POP. Ook qua arbeidsvoorwaarden, met name salaris, is het goed om duidelijkheid over groeimogelijkheden te bieden;
- invloed werknemer: biedt voldoende regelmogelijkheden, laat de werknemer voldoende invloed en controle hebben over het uitvoeren van zijn taak. Voorbeelden zijn invloed op de werkplanning, zelf kunnen bepalen van werktijden en pauzes, uitvoering van taken;
- voorkom disbalans: voorkom overwerk, laat rustiger werken, sta een praatje met collega's op zijn tijd toe.

Stress

Een uurtje overwerken wordt voor de meeste mensen als normaal gezien. Structureel overwerk kan echter leiden tot oververmoeidheid en motivatieverlies. Wie vervolgens niet op tijd ingrijpt loopt kans op ernstige stressverschijnselen en zelfs op een burn-out. Stress of stressvolle gebeurtenissen zetten het dagelijks leven van de werknemer op zijn kop. Er is dan sprake van psychosociale belasting, die een aantal werkgebonden psychische aandoeningen kent. Het gaat daarbij om overspannenheid en burnout, aanpassingsstoornissen en het PostTraumatische StressStoornis.

In dit hoofdstuk besteden we achtereenvolgens aandacht aan het herkennen en aanpakken van:

- **Negatieve psychische ervaringen**
Er is stress die zo ingrijpend is dat deze het dagelijkse leven finaal op zijn kop zet. Er zijn ook minder radicale gebeurtenissen die toch dagelijkse frustraties opleveren.
- **Positieve psychische ervaringen**
Dagelijkse positieve ervaringen kunnen een tegenhanger vormen tegen psychosociale belasting. Een vorm is adequate coping.
- **Werkgebonden psychosociale belasting**
Psychosociale belasting kent een aantal werkgebonden psychische aandoeningen. Het gaat daarbij om overspannenheid en burnout, aanpassingsstoornissen en het PostTraumatische StressStoornis (PTSS).

Negatieve psychische ervaringen

Stressvolle levensgebeurtenissen zijn ingrijpend en zetten het dagelijks leven op zijn kop. De meeste mensen denken hierbij aan negatieve gebeurtenissen, zoals ziekte of overlijden van een dierbare, een scheiding of verlies van een baan. Maar ook positieve gebeurtenissen kunnen stress oproepen. Denk hierbij aan vakantie ("krijgen we de koffers wel op tijd gepakt", "als we het vliegtuig maar niet missen"), een kind krijgen of verhuizen.

Uit onderzoek is een lijst van stress-gebeurtenissen samengesteld. De belangrijkste stressoren die daaruit naar voren komen zijn het overlijden van een kind of partner, een scheiding, het overlijden van een familielid, een ernstige ziekte of verwonding, ontslag en pensioen.

Minder ingrijpend maar ook zeker stressvol zijn de dagelijkse frustraties. Steeds terugkerende ergernissen, piekeronderwerpen en vervelende klussen kunnen de stressbestendigheid flink aantasten en leiden tot psychosociale belasting. De belangrijkste hiervan zijn: gewichtsproblemen, de gezondheid van gezinsleden, files, de kosten van levensonderhoud en klussen in huis.

Een vorm om negatieve psychische effecten van gebeurtenissen het hoofd te bieden, wordt bepaald door de mate waarin mensen kunnen omgaan met spanning, stress of problemen: adequate coping. De een gaat bij de pakken neerzitten en piekeren, de ander steekt de handen uit de mouwen en pakt het probleem aan, en weer een ander gaat erover praten. Coping is onder te verdelen in actieve coping, passieve coping en inadequate coping:

- actieve coping. Er wordt direct een oplossing bedacht en het probleem wordt actief aangepakt;
- passieve coping. Er wordt afgewacht, gepiekerd, vermeden, mensen spreken zichzelf moed of troost in en zoeken steun bij anderen en
- inadequate copingstijlen. Aangeleerde hulpeloosheid (ik kan er toch niks aan doen), schadelijk gedrag (bijvoorbeeld gaan drinken of roken) en geen afstand meer kunnen nemen van dingen.

Aspecten die gezonde coping versterken zijn onder meer een gezonde levensstijl, goede sociale, communicatieve en cognitieve vaardigheden. Iemand die immers verantwoord eet, goed zijn grenzen aan kan geven en kan relativeren is sterker om tegenslagen aan te kunnen.

Positieve psychische ervaringen

Naast negatieve zijn er ook dagelijkse positieve ervaringen. Vaak worden ze gemist op het moment dat ze er niet meer zijn. Stilstaan bij deze dagelijkse positieve ervaringen kan weerbaarheid en stressbestendigheid verhogen. Het gaat daarbij om: een goede relatie met de partner, goede vrienden, iets kunnen afronden (op het werk), je gezond voelen, voldoende slaap krijgen, uit eten gaan, sociale activiteiten, voldoende tijd hebben voor het gezin en familie en gezelligheid (in z'n algemeenheid).

Werkgebonden psychosociale belasting

Er zijn een aantal vormen van specifieke werkgebonden psychische aandoeningen. Het gaat hierbij om:

- Overspannenheid en burn-out
Werkstress, overspannenheid en burnout veroorzaken klachten naar aanleiding van stresserende werksituaties.
- Aanpassingsstoornissen
Voorbeelden zijn klachten die ontstaan na een conflict op het werk of ziekte van een ouder, met ziekmelding tot gevolg.
- PostTraumatische StressStoornis (PTSS)
Kenmerkende verschijnselen zijn: voortdurende herbeleving van de traumatische gebeurtenis, vermijden van prikkels die met het trauma te maken hebben en een verhoogde prikkelbaarheid.

We willen op deze drie punten onderstaand verder in gaan:

- **Overspannenheid en burn-out**

Werkstress, overspannenheid en burnout veroorzaken klachten naar aanleiding van stresserende werksituaties. Daarbij valt te denken aan oververmoeidheid, onrust, hoofdpijn, moeite met concentreren, vergeetachtigheid, verlaagde stemming, prikkelbaarheid en verhoogde irritatie.

Bij werkstress is dit klachtenbeeld hanteerbaar: de werknemer in kwestie kan ermee functioneren.

Bij overspannenheid zijn de klachten niet meer hanteerbaar. Maar na enkele dagen tot weken rust en afstand van het werk nemen, verdwijnen deze klachten weer.

Kenmerkend voor burnout zijn de toenemende afstandelijkheid tot het werk en het gevoel van verminderde bekwaamheid. Wanneer deze reacties erg hevig zijn, verstoren ze het sociaal functioneren of het functioneren in het werk.

Een aantal factoren bemoeilijkt de diagnostiek en de registratie van arbeidsgebonden psychische aandoeningen. Het is vaak ingewikkeld de aandoening te koppelen aan een specifieke oorzaak in het werk. Werkdruk en werktempo worden vaak aangegeven als oorzaken. Meestal is er echter sprake van oorzaken die elkaar beïnvloeden. Het werk speelt daarin een rol, mét de persoonlijkheid, de privé-situatie en andere factoren.

Herkennen

Van burnout is sprake bij de volgende klachten:

- een aanhoudende lichamelijke en/of geestelijke vermoeidheid, sneller moe zijn na een geestelijke inspanning, of uitputting na een relatief lichte lichamelijke inspanning;
- minimaal twee van de volgende klachten: spierpijn, rug-, nek-, of gewrichtspijn, duizeligheid, spanningshoofdpijn, moeite met ontspannen, maag- of darmklachten, slaapstoornissen, toegenomen prikkelbaarheid;
- minimaal twee van de volgende verschijnselen: cynisme, het gevoel geestelijk afgestompt te zijn, het gevoel dat prestaties verminderd zijn en de klachten zijn gerelateerd aan werkomstandigheden.

Het beeld wordt doorgaans getypeerd door de jarenlange geleidelijke opbouw van bovenstaande klachten. Het is als het ware een uitputtingsreactie van lichaam en geest na een lange periode van werkstress. Op het moment zelf zijn mensen er vaak niet bewust van, maar wanneer ze terugkijken, zien ze dat het klachtenpatroon zich gedurende langere tijd geleidelijk heeft gemanifesteerd. Om van de diagnose burnout te kunnen spreken, moeten klachten minimaal een half jaar tot een jaar aanwezig zijn.

De behandeling voor burnout die tot op heden het meest resultaat boekt en waarvan effectiviteit is aangetoond, is gebaseerd op de cognitieve gedragstherapie. Dit is een actieve, doelgerichte en specifieke gedragsmatige training, waarin zowel het gedrag van de cliënt als onderliggende stresserende gedachten aan de orde komen. De cognitieve gedragstherapie van burnout bestaat uit verschillende onderdelen (modules). Er wordt gestart met module 1, klachtenreductie. Vervolgens wordt een keuze gemaakt uit de vervolgmodes: cognitieve therapie, werkhervatting, time-management, werkgerichte interventies, conflicthantering en

assertiviteit, vermoeidheid. De therapeut en de cliënt bepalen samen welke module(s) het beste aansluit(en). Tot slot volgt bij iedereen de module coaching en recidiefscenario.

Ook voor aanpassingsstoornissen (LINK anker) en Posttraumatische Stress stoornis (LINK anker) en eventueel andere psychische stoornissen zijn wetenschappelijk onderbouwde behandelprotocollen ontwikkeld.

- **Aanpassingsstoornis**

Een aanpassingsstoornis ontstaat binnen drie maanden als reactie op één of meerdere stressoren, waarbij de reactie ernstiger is dan werd verwacht in een dergelijke situatie. Voorbeelden zijn klachten die ontstaan na een conflict op het werk of ziekte van een ouder, met ziekmelding tot gevolg.

Niet iedereen ontwikkelt in die mate klachten in een dergelijke situatie, zodat aan het criterium 'ernstiger dan men zou verwachten' voldaan is. Klachten kunnen bestaan uit depressieve kenmerken, angstige kenmerken, spanningsklachten, gedragsproblemen of een combinatie daarvan. Wanneer de stressor of de gevolgen van de stressor verdwenen zijn, houden de klachten niet langer aan dan zes maanden. Voorts veroorzaken de klachten beperkingen in sociaal en professioneel functioneren. Er mag geen sprake zijn van rouw.

Verwarring met deze stoornis ontstaat vaak omdat bij andere stoornissen (waaronder ook burnout) eveneens stresserende factoren een rol kunnen spelen. Verschil is echter dat de stressor bij de aanpassingsstoornis een veroorzakende factor is, terwijl deze bij overige stoornissen vaak een uitlokkende factor is (de welbekende 'laatste druppel').

Aanpassingsstoornissen zijn als volgt te herkennen:

- de ontwikkeling van emotionele symptomen en gedragsvormen als reactie op een aanwijsbare stressfactor. De aandoening uit zich binnen drie maanden na het optreden van de stressfactor;
- de symptomen en het gedrag zijn klinisch duidelijk aantoonbaar, wat blijkt uit een van de twee volgende criteria of beide: aantoonbare spanning die erger is dan bij de stressfactor verwacht kan worden, en/of duidelijke hinder in de sociale omgang of op het werk;
- de symptomen komen niet voort uit rouwverwerking en
- als de stressfactor of de gevolgen zijn verdwenen, blijven de symptomen niet langer dan zes maanden aanwezig.

De symptomen van aanpassingsstoornissen zijn:

- nervositeit, onrust, rusteloosheid;
- depressie, hopeloosheid, huilbuien, somberheid;
- combinatie angst en depressiviteit;
- gedragsproblemen, negeren van normen en regels, onaangepast gedrag;
- combinatie emotioneel en gedragsgestoord, depressie en/of angst gecombineerd met een gedragstoornis of onaangepast gedrag en
- psychosociale stress, lichamelijke klachten, teruggetrokkenheid, verminderde prestaties of concentratieproblemen bij werk of studie.

- **Posttraumatische stressstoornis**

Posttraumatische stressstoornis (PTSS) is een ziektebeeld dat kan optreden na ernstige traumatiserende gebeurtenissen als een overval of een ernstig ongeval. Onder andere politiemensen, brandweerlieden, militairen, bank- en winkelpersoneel, ambulancepersoneel en treinmachinisten hebben verhoogde kans op deze aandoening.

Kenmerkende verschijnselen zijn:

- voortdurende herbeleving van de traumatische gebeurtenis,
- vermijden van prikkels die met het trauma te maken hebben en
- een verhoogde prikkelbaarheid.

PTSS is aan een groot aantal kenmerken te herkennen. Het gaat daarbij om ondermeer:

- een confrontatie met de dood,
- ernstige verwonding,
- intense angst,
- akelig dromen over dit soort confrontaties,
- handelen alsof de traumatische gebeurtenis opnieuw plaatsvindt.

Bijlage 1: Checklist aanpak PSA

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) is de vervanger van de term 'welzijn' in de Arbowet die op 1 januari 2007 van kracht is geworden. Woonstichting De Marken is als werkgever is wettelijk verplicht haar werknemers hiertegen te beschermen.

In deze checklist staan tips voor een adequate aanpak van PSA, te weten:

- Neem signalen van psychosociale arbeidsbelasting, PSA, serieus. Deze kunnen het startpunt zijn om met PSA aan de slag te gaan;
- Zorg ervoor dat de PSA-risico's in de RI&E worden geïnventariseerd;
- Stel op grond van de RI&E meetbare doelen op;
- Bepaal met welke maatregelen de doelen zullen worden bereikt.

Leidinggevenden trainen, coachen en voorlichting geven aan medewerkers zijn voorbeelden van mogelijke maatregelen; verder geldt:

- Registreer alle incidenten;
- Stel een goed bereikbare en deskundig opgeleide vertrouwenspersoon aan;
- Een goede klachtenregeling draagt bij aan een gevoel van veiligheid en voorkomt willekeur bij de afhandeling van klachten;
- Bespreek PSA regelmatig tijdens het werkoverleg, zeker na een incident;
- Toets het beleid aan ervaringen en stel dit zonedig bij.

Bijlage 2: Stappenplan werkdruk

Het is voor Woonstichting De Marken als werkgever en voor alle medewerkers van Woonstichting De Marken (als werknemers) van groot belang om werkdruk, overspannenheid en stress zo veel mogelijk te voorkomen en te minimaliseren. Om dit te doen zal, als uitvoering van deze beleidsnotitie, het navolgende traject periodiek (eens in de zes jaar of zoveel sneller als noodzakelijk/ wenselijk is) worden gevolgd

Stap 1 *Werkdruksignalering en voorbereiding van het project*

In deze fase is het van belang te begrijpen wat werkdruk is, na te gaan of er signalen van werkdruk in de organisatie zijn en zo ja, om betrokkenheid in de organisatie te ontwikkelen en een project te organiseren. Een mogelijkheid om werkdruk te signaleren is het houden van (groeps)interviews. De uitkomsten daarvan worden vaak besproken met sleutelpersonen in de organisatie (topmanagement, middenkader, OR en P&O) om draagvlak te krijgen voor een aanpak van werkdruk. De belangrijkste vraag daarbij is of er een aparte projectgroep of commissie geformeerd wordt of dat de werkdrukaanpak een nieuw onderdeel van het lopende beleid wordt en vooral door lijnmanagers gedragen wordt. Kiest men voor een project, dan wordt een projectplan uitgewerkt. In het andere geval worden nieuwe beleidsinstructies of -procedures opgesteld.

Stap 2 *Analyseren van werkdruk*

In deze fase wordt onderzocht wat risicofactoren zijn, welke groepen daar hinder van ondervinden en welke mogelijkheden er zijn tot interventie en preventie. Dit is in feite een uitdieping van de eerdere globale signalering. Nu wordt breder en dieper onderzocht of er sprake is van werkdruk en zo ja, voor welke afdelingen of functiegroepen dit geldt. Zoals gezegd kan hierbij ook gebruikgemaakt worden van informatie die de Arbodienst kan leveren (RI&E of PMO). Hierbij is het aan te bevelen onderscheid te maken tussen het verzamelen van gegevens en het trekken van conclusies daaruit. Voorkomen moet worden dat groepen medewerkers het oneens worden over de interpretatie van de uitkomsten. Dit kan bijvoorbeeld door een bijeenkomst te organiseren waarin de sleutelpersonen in de organisatie gezamenlijk de uitkomsten bespreken en gezamenlijk conclusies trekken.

Stap 3 *Keuze van maatregelen tegen werkdruk*

De in de vorige stap gezamenlijk geformuleerde conclusies kunnen nu uitgewerkt worden in maatregelen. Daarbij is vooral ook de samenhang en consequente beleidsvoering van groot belang. De gedachte dat 'één maatregel nog geen beleid maakt', mag daarbij gelden. Voorkomen moet worden dat voor werkdruk als nieuw onderwerp een aantal maatregelen wordt afgesproken die niet passen in het staande beleid of, sterker nog, erdoor teniet worden gedaan. Daarnaast moet er ook op gelet worden dat voorzien wordt in een combinatie van maatregelen gericht op de organisatie van het werk en maatregelen gericht op de medewerkers zelf. De praktische omstandigheden waarbinnen een maatregel uitgevoerd moet worden, dienen goed in ogenschouw te worden genomen. De veranderplannen moeten praktisch en realistisch zijn. Als dat niet zo is, kan dat de werkdruk juist verhogen.

Stap 4 *Uitvoering van maatregelen*

Nu wordt de problematiek aangepakt, de maatregelen worden uitgevoerd. Bij de invoering van nieuw beleid zijn er meerdere keuzemogelijkheden. Er kan een proeftuin gemaakt worden, een afdeling of vestiging waar het nieuwe beleid beproefd wordt alvorens het (eventueel aangepast) te verspreiden over de hele organisatie. Er kan ook gekozen worden voor een stapsgewijze invoering door de hele organisatie, waarbij een invoeringstraject wordt afgesproken dat voor de hele organisatie gelijk is. Natuurlijk is ook invoering ineens voor de hele organisatie mogelijk. Een ander punt van aandacht is de mate waarin de uitvoering van maatregelen centraal voorgeschreven wordt of aan middenkader en/of medewerkers wordt overgelaten.

Stap 5 *Evaluatie*

Een fase die vaak vergeten of verwaarloosd wordt, is de evaluatie. Regelmatige evaluaties maken duidelijk hoe effectief het proces en de maatregelen tot nu toe zijn geweest en geven informatie voor eventuele bijstellingen. Niet één project kan vooraf geheel overzien worden, er zijn altijd tussentijds bijstellingen nodig. Hoe eerder en preciezer die bijstellingen er zijn, hoe effectiever het project verloopt. Een evaluatie kan ook aanleiding zijn om op een deelgebied nader beleid te ontwikkelen en in te voeren en dan begint de cyclus opnieuw. Zo ontstaat een beleidscyclus die ervoor zorgt dat het beleid actueel en effectief is en blijft.

Werkstress

Werkdruk is op zich een goede zaak: als er geen werkdruk zou zijn, zou het met uw bedrijf niet goed gaan. Maar als werkdruk werkstress wordt, heeft u een probleem.

Ziekteverzuim, psychische gezondheidsklachten en zelfs arbeidsongeschiktheid kunnen het gevolg zijn.

Werkstress bestrijden kan niet vroeg genoeg beginnen. Vooral mensen die last hebben van beginnende werkstress moeten snel leren hoe ze erger kunnen voorkomen.

TIP

Slaap tegen stress

Slaap helpt. Tegen bijvoorbeeld vermoeidheid en stress.

Wist u dat

- er geen minimum tijd aan slaap is?
- je slaapt kort hebt als je direct in slaap valt?
- een koele slaapkamer (16° C) beter is dan een warme?

Meer tips en andere wetenswaardigheden lezen om stress tegen te gaan?

[Bestel hier Het Vitaliteit Boek.](#)

Herkennen

Wees alert als in uw bedrijf de volgende 'stress-triggers' spelen:

- onderbezetting;
- gebrekkige planning;
- lichamelijke belasting;
- veel routinewerk;
- veranderde werksfeer en manier van leidinggeven;
- meer verantwoordelijkheden, minder vrijheid;
- reorganisatie, onzekerheid over arbeidsplaatsen.

Werkstress leidt tot een verhoogde kans op diverse gezondheidsproblemen. Als arboprofessional moet u op de volgende aanwijzingen letten:

- prikkelbaarheid/irritaties;
- aantasting van het zelfvertrouwen;
- apathisch gedrag;
- geen 'nee' kunnen zeggen;
- besluiteloosheid;
- negatief gedrag;
- agressie;
- buitenissig drank- en tabakgebruik.

Aanpakken

Een goed preventief beleid voeren ten aanzien van werkdruk en werkstress is niet zo eenvoudig. Iedere werknemer ervaart werkdruk namelijk op zijn eigen manier. Werkdruk wordt beter hanteerbaar als de werkgever het niet als een individueel, maar als collectief probleem benadert. De volgende punten kunnen u hierbij helpen:

- kijk naar de totale situatie binnen het bedrijf;
- betrek zowel medewerkers als leidinggevenden;
- zorg voor een goede en duidelijke communicatie: open sfeer;
- zorg voor voldoende evaluatiemomenten.

Understress

Stress wordt vaak in verband gebracht met een te hoge werkdruk en te veel prikkels. Maar wie te weinig wordt uitgedaagd, kan ook 'gestrest' raken.

Paradoxaal genoeg hebben mensen die onder hun kunnen werken dezelfde symptomen als mensen die te veel hooi op hun vork nemen. Ze hebben het gevoel de controle te verliezen en voelen zich lam geslagen. Voor u als arboprofessional is het goed om te beseffen dat stress vele gezichten heeft.

Herkennen

Stress kan allerlei oorzaken hebben, zowel in de werk- als in de privésfeer. Maar het staat vast dat gevoelens van onvermogen enorm bijdragen aan stress en burn-out. Werknemers die te weinig worden uitgedaagd vervelen zich, worden onverschillig en gaan uiteindelijk ver onder hun kunnen presteren.

Het is voor u als arboprofessional vaak lastig om te herkennen wat de precieze oorzaak is van de stress. Is de werkdruk te hoog of juist te laag? Is er sprake van stress of zogenoemde understress?

Understress ontstaat vaak bij werknemers die:

- weinig verantwoordelijkheden hebben of krijgen;
- veel routineklussen doen;
- (te) hoog zijn opgeleid voor het werk dat ze doen.

U moet zich beseffen dat de klachten van mensen met understress vrijwel dezelfde zijn als mensen die een te hoge werkdruk ervaren.

Understreste werknemers:

- hebben geen controle over hun werk;
- zijn apathisch;
- maken veel fouten, werken onnauwkeurig;
- zijn besluiteloos en prikkelbaar.

Uiteindelijk kunnen mensen ziek worden van understress. Understress gaat daarom vaak samen met een depressie.

Aanpakken

Neem het voorkomen van understress op in de RIE. Maak het probleem bekend en bespreekbaar.

In veel gevallen vinden werknemers het zelf ook moeilijk hun probleem onder woorden te brengen. Ze voelen zich gestrest maar weten niet precies waar de oorzaak ligt.

Ga precies na wat werknemers de hele dag doen. Praat met werknemers, vraag naar hun taken, hun interesses en ambities.

Probeer helder te krijgen wat de capaciteiten van de werknemer zijn, zodat u de werkzaamheden daarop af kunt stemmen.

scontract staat precies hoe lang een werknemer per dag en per week mag werken. Gaat hij over die grens, dan is dat overwerk. Dit klinkt helder. Toch is overwerk geen objectief begrip. Als arboprofessional moet u zich realiseren dat dit soort overwerk door iedereen anders wordt ervaren. Werkt iemand structureel veel over, dan dreigt het gevaar dat de rek er snel uitgaat. Oververmoeidheid, motivatieverlies en burn-out liggen dan op de loer.

Herkennen

Per 1 april 2007 is de Arbeidstijdenwet veranderd. De nieuwe wet kent nog maar vier regels over de maximum arbeidstijd. Deze regels zijn:

- 12 uur per dienst;
- 60 uur per week dienst;
- In een periode van 4 weken mag een werknemer gemiddeld 55 uur per week werken;
- per 16 weken gemiddeld 48 uur.

Los van deze meetbare criteria kunt u overwerk uiteraard herkennen aan het aantal uren dat werknemers maken.

Stel uzelf de volgende vragen:

- werken werknemers structureel meer dan in hun contract staat?;
- is er vaak sprake van piekperiodes?;
- wat is de cultuur in het bedrijf?;
- hebben werknemers snel een schuldgevoel als ze op tijd weggaan? Hoe komt dit?;
- hoe gaat de leidinggevende om met overwerk?

Aanpakken

Als arboprofessional doet u er goed aan regelmatig te controleren of overwerk incidenteel of structureel plaatsvindt. Wanneer overwerk wordt ingeroosterd, is er geen sprake meer van overwerk, maar van een bezettingsprobleem waar zo snel mogelijk een oplossing voor gevonden moet worden.

Maak goede afspraken over de compensatie van overuren. U kunt dit doen door werknemers een vergoeding te betalen of de gemiste vrije uren later in te laten halen. Zorg ervoor dat werknemers deze uren ook daadwerkelijk opnemen!

Burn-out

Stress is gezond zolang de eisen die iemand zichzelf stelt of die de omgeving aan hem stelt niet hoger zijn dan hij aankan.

Als iemand structureel te hard werkt, ligt het gevaar op de loer dat hij 'opgebrand' raakt. Een veelgebruikte vergelijking is die met een accu waaraan steeds meer energie wordt onttrokken, zonder dat hij voldoende wordt bijgeladen.

Uiteindelijk is de accu leeg en start de motor niet meer. Een burn-out, ofwel chronisch stress-syndroom, is het eindstation van langdurige roofofbouw. Grijp als arboprofessional dus op tijd in!

Herkennen

Een langdurige overdosis stress kan mensen overspannen maken. Stress uit zich vaak eerst in onopvallende 'gewone' klachten. Als de stress lang aanhoudt of er geen tijd is om te herstellen, worden de gevolgen op steeds meer gebieden merkbaar.

Als arboprofessional moet u extra alert zijn wanneer u merkt dat:

- de betrokkenheid bij collega's en werkzaamheden afneemt;
- er een afstandelijke en cynische houding ten opzichte van werk ontstaat;
- de werknemer meer rookt of alcohol gebruikt;
- de werkdruk erg hoog is;
- het gedrag van de werknemer verandert, hij minder presteert en meer fouten maakt;
- zich vaker ziek meldt.

Mensen die erg betrokken zijn bij hun werk en veel doorzettingsvermogen en een groot verantwoordelijkheidsgevoel hebben, lopen een groter risico. Ook de situatie op het werk en de sociale omgeving kunnen mensen kwetsbaarder maken. Zo hebben alleenstaanden, hoger opgeleiden, mensen zonder kinderen en vrouwen vaker een burn-out.

Aanpakken

Behalve door alert te zijn op bovengenoemde signalen en zelf in te grijpen, moet u uw organisatie regelmatig onder de loep nemen.

Stressfactoren zijn:

- onduidelijk management;

- weinig inspraak voor werknemers, een rigide leiding;
- conflicten met collega's;
- een reorganisatie, angst voor ontslag.

U kunt ervoor kiezen uw werknemers preventief een werkstresstraining te laten volgen. Hier leren werknemers hoe om te gaan met stress op het werk, de valkuilen van ieders persoonlijke situatie te herkennen en aan te pakken. Vrijwel elke preventie-afdeling van de GGZ-instellingen (voorheen RIAGG) geeft zo'n training.