



ARBOCATALOGUS | THEMA:

# MINDER WERKSTRESS MEER WERKPLEZIER

Uitgave van:  
Werkgroep Arbeid en Gezondheid Grafimedia (WAGG)  
Auteur:  
drs. Danny Wilms, Wilms Arbeidsinspiratie



# INLEIDING

---

**De grafimediabranche is door sterke technologische ontwikkelingen in een razend tempo veranderd. De meeste bedrijven werken tegenwoordig in een hightech omgeving met geavanceerde apparatuur en er hebben zich nieuwe markten aangediend. Bij het werken in een veranderende omgeving wordt voortdurend een beroep gedaan op het werkvermogen en de flexibiliteit van medewerkers. De uitdaging waar onze bedrijfstak voor staat is dan ook het vinden van een juiste balans tussen werkdruk en werkplezier.**

Hoewel de economische crisis in Nederland achter de rug is, blijkt herstel voor veel grafimediabedrijven niet vanzelfsprekend. Omzetten en marges staan nog altijd onder druk, met alle gevolgen van dien voor de bedrijven én de medewerkers. Helaas hebben alle genoemde ontwikkelingen ook negatieve gevolgen voor medewerkers. Het werk in de grafimedia eist door de krappe marges, de snelle veranderingen en het werken onder hoge tijdsdruk steeds meer van hen. Werkdruk en stress zijn binnen de grafimedia dan ook een belangrijke reden voor ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Een te hoge werkdruk is niet alleen hinderlijk en vaak ook schadelijk voor betrokkenen, maar kost bedrijven ook veel geld als medewerkers door ziekte uitvallen. Uitval zorgt bovendien voor een negatieve spiraal omdat er meer druk op de ‘werkenden’ komt te staan. Daarnaast zorgen werkdruk en stress voor minder motivatie, minder productiviteit en uiteindelijk vaak meer verloop van medewerkers.

Gelukkig doen veel medewerkers in de grafimedia hun werk met plezier. Of ze nu leidinggevende, mediavormgever, drukker, nabewerker, administrateur of accountmanager zijn: de werkzaamheden zijn heel divers en vragen om de nodige vakkennis.

Het belang van gezondheid en werkplezier is verder toegenomen, mede omdat medewerkers, vanwege het verschuiven van de pensioengerechtigde leeftijd, langer moeten doorwerken. Preventie van uitval door werkdruk en stress alsmede het versterken van werkplezier leveren een belangrijke bijdrage aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Werkgevers én werknemer hebben dan ook een gezamenlijk belang én een gezamenlijke verantwoordelijkheid om te zorgen voor een prettig werkklimaat en het voorkomen en beperken van stressfactoren in het werk.

Met deze Arbocatalogus ‘Minder werkstress, meer werkplezier’ willen we medewerkers en leidinggevenden in de grafimedia helpen om meer inzicht te krijgen in de oorzaken en gevolgen van werkstress. We geven informatie, richtlijnen, oplossingen en tips om stress als gevolg van werkdruk en ongewenste omgangsvormen tegen te gaan, zodat werkgevers en medewerkers samen een omgeving kunnen creëren waarin het prettig werken is. Werkplezier heeft immers een positief effect op de prestaties en het welbevinden van medewerkers en daarmee op het bedrijf.



# INHOUDSOPGAVE

---

INLEIDING.....	3	Organisatie van het werk.....	18
1. DE ARBOWET OVER WERKSTRESS.....	11	Onregelmatige werk- en rusttijden.....	18
1.1. Psychosociale arbeidsbelasting (PSA).....	11	Organisatiecultuur en stijl van leidinggeven.....	19
1.2. Werkdruk.....	12	Ongewenste omgangsvormen.....	19
Wanneer is er sprake van werkdruk?.....	12	Kenmerken van de persoon.....	19
Geen norm voor werkdruk.....	12	Zelfkennis.....	19
Óf er sprake is van werkdruk heeft te maken met de balans tussen vier aspecten:.....	12	'Juiste werk'.....	19
1.3. Ongewenste omgangsvormen.....	12	Competenties.....	19
1.4. Begripsbepaling.....	13	Levensfase.....	19
Pesten.....	13	Gezondheid.....	19
Agressie en geweld.....	13	Kenmerken van de werk-privésituatie.....	20
Seksuele intimidatie.....	13	2.3. Energiegevers en energienemers.....	21
Discriminatie.....	13	Voorbeelden van 'energiegevers'.....	22
1.5. Beleid ontwikkelen rondom ongewenste omgangsvormen.....	13	Sociale steun.....	22
2. OMVANG EN OORZAKEN VAN WERKSTRESS.....	17	Autonomie.....	22
2.1 Omvang van het probleem.....	17	Feedback.....	22
Cijfers gerapporteerd door werknemers (NEA-enquête 2016).....	17	Groei- en ontwikkelmogelijkheden.....	22
Werkstress in de grafimedia branche.....	18	Rechtvaardige besluitvorming (participatiemogelijkheden).....	22
Burn-out in Nederland.....	18	Rechtvaardige beloning.....	22
2.2 Oorzaken van werkstress.....	18	2.4. Overzicht stresssymptomen.....	23
Factoren die zorgen voor werkdruk en stress kunnen worden onderverdeeld in:.....	18	2.5. Checklist signalen van stress.....	24
Kenmerken van het werk (organisatiecontext).....	18	3. GEVOLGEN VAN WERKSTRESS.....	29
Taakeisen.....	18	3.1 Gevolgen voor medewerkers.....	29
Onderbelasting (bore-out).....	18	Gevolgen van kortdurende werkstress.....	30
Werkonzekerheid of aanstaande organisatieverandering.....	18	Lichamelijke gevolgen:.....	30
		Psychische gevolgen:.....	30
		Gedragmatige gevolgen:.....	30
		Gevolgen op de lange termijn.....	30
		Arbeidsongevallen en arbeidsongeschiktheid.....	30
		3.2 Gevolgen voor het bedrijf.....	30

Hoger ziekteverzuim .....	30	Redelijkerwijs-principe .....	44
Meer verloop .....	30	Betrek de preventiemedewerker bij de oplossingsmogelijkheden .....	44
Minder motivatie.....	30	Geef voorlichting en instructie .....	45
Lagere productiviteit.....	30	5.2. Werkdruk: wat kan de medewerker doen? .....	46
Minder kwaliteit.....	31	Preventiemaatregelen .....	46
Minder klantvriendelijk.....	31	Ontspanning .....	46
Slechtere werksfeer.....	31	Voldoende slaap .....	46
3.3. Werkdruk en werkstress: hoe meet je dat? .....	31	Voldoende beweging.....	46
Interviews.....	31	Voeding .....	46
Vragenlijsten .....	31	Nog enkele andere preventieve tips: .....	46
Belangrijke voorwaarden voor effectief onderzoek .....	32	Een sociaal netwerk .....	46
Voorbeelden van instrumenten om werkdruk en stress te meten .....	32	Zoek naar evenwicht.....	46
Gratis tools:.....	32	Bij stress: actiegerichte maatregelen	
Praktische tools (betaalde dienstverlening): .....	32	Wat kun je doen als je last hebt van werkstress? .....	46
		Organiseer je werk goed .....	46
4. MAAK WERKSTRESS BESPREEKBAAR!.....	37	Werk jezelf niet over de kop.....	46
		Durf nee te zeggen.....	46
4.1. Werkstress; vaak nog een taboe op de werkvloer .....	37	Blijf in beweging.....	47
De organisatiecultuur.....	37	Is bij jou het glas halfvol of halfleeg?.....	47
De relatie tussen medewerker en leidinggevende .....	38	Erger je niet te veel aan zaken waar jij niets aan kunt veranderen.....	47
Persoonlijkheid en vaardigheden.....	38	Let op signalen.....	47
4.2. Tips werkdrukgesprek .....	38	Neem op tijd actie .....	47
Goede voorbereiding .....	38	Praat eens met een collega .....	47
Randvoorwaarden .....	38	Ga het gesprek aan met je leidinggevende .....	47
Maak gebruik van de LSD-gesprekstechniek .....	38	5.3. Werkdruk: wat kan het bedrijf doen? .....	48
Inhoud van het gesprek (leidinggevende) .....	39	Gedragmatige oplossingen.....	48
Inhoud van het gesprek (medewerker).....	39	Enkele tips om werkstress (beter en eerder) bespreekbaar te maken: .....	48
Emoties .....	39	Voer een belonende stijl van leidinggeven in .....	48
Afsluiting van het gesprek.....	40	Voorbeeldgedrag: leren van elkaar .....	48
		Goed contact (blijven) houden met medewerkers .....	48
5. OPLOSSINGEN VOOR WERKSTRESS.....	43	Begeleid (nieuwe) medewerkers goed .....	48
		Geef voldoende sociale steun.....	48
5.1. Algemene uitgangspunten .....	44	Zorg voor goede communicatie.....	48
Houd rekening met bijzondere categorieën werknemers .....	44	Betrek medewerkers .....	49
Eerst de bron aanpakken (arbeidshygiënische strategie) .....	44	Tijdig signaleren van werkdruk.....	49
		Organisatorische maatregelen .....	49
		Zorg voor functies van goede kwaliteit.....	49

Flexibiliteit bij medewerkers met zorgtaken .....	49	BIJLAGEN .....	65
Houd eventueel functionerings- of inzetbaarheidsgesprekken .....	49	Bijlage 1: Voorbeeld gedragscode ongewenste omgangsvormen .....	67
Zorg voor duidelijke verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden.....	50	Bijlage 2: Model functieprofiel vertrouwenspersoon.....	69
Organiseer het werk goed .....	50	Bijlage 3: Modelovereenkomst Vertrouwenspersoon .....	71
Beperk de risico's van onregelmatige werk- en rusttijden .....	50	Bijlage 4: Regeling branche vertrouwenspersoon grafimedia.....	73
Hanteer realistische normen en reserveer budget.....	50	Bijlage 5: Voorbeeld klachtenregeling ongewenst gedrag (zonder klachtencommissie) .....	75
Blijf investeren in opleidingen .....	50	Bijlage 6: Voorbeeld klachtenregeling ongewenst gedrag (inclusief klachtencommissie) .....	77
Zet hulpmiddelen in .....	50		
Ondersteun operationeel leidinggevenden .....	50	REIKWIJDTE EN TOEPASSINGSBEREIK VAN DEZE ARBOCATALOGUS.....	81
5.4. Ongewenste omgangsvormen: wat kan de medewerker doen? .....	50		
Agressie en geweld .....	50	AFKORTINGEN- EN BEGRIPPENLIJST.....	83
Pesten op het werk.....	50		
Seksuele intimidatie.....	51	INTERESSANTE FILMPJES EN WEBSITES .....	86
Discriminatie.....	51		
5.5 Ongewenste omgangsvormen: wat kan het bedrijf doen? .....	51	LITERATUUR.....	89
		MEER INFORMATIE.....	90
6. STAPPENPLAN IN DE AANPAK VAN WERKDRUK EN STRESS .....	57		
7. MEER WERKPLEZIER.....	61		
De voordelen van werkplezier .....	61		
Kijk eens met een 'positieve bril' naar arbozorg.....	61		
Vier het werkplezier .....	61		
Werkgeluk of werkplezier?.....	61		







# **1. DE ARBOWET OVER WERKSTRESS**



# 1. DE ARBOWET OVER WERKSTRESS

---

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

## 1.1. PSYCHOSOCIALE ARBEIDSBELASTING (PSA)

**Psychosociale arbeidsbelasting (hierna te noemen PSA) is als arbeidsrisico opgenomen in de Arbowet. Het gaat hierbij om arbeidsrisico's die werkstress kunnen veroorzaken, zoals werkdruk en ongewenste omgangsvormen waaronder pesten, agressie en geweld, seksuele intimidatie en discriminatie. Van deze verschillende vormen van PSA komt werkdruk het meest voor.**

De Arbowet verplicht werkgevers om binnen het eigen arbobeleid een beleid op te stellen en te voeren dat gericht is op het voorkomen en beperken van psychosociale arbeidsbelasting (artikel 3, lid 2 Arbowet). Daarin speelt de verplichte risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E) een belangrijke rol (artikel 5 Arbowet en 2.15 lid 1 Arbobesluit in het bijzonder op het gebied van PSA). Er is een RI&E ontwikkeld specifiek voor de sector. Deze branche RI&E is te vinden op [www.arbografimedia.nl](http://www.arbografimedia.nl).

Met de RI&E maakt de werkgever periodiek een inventarisatie van de risico's die het werk voor de medewerkers met zich meebrengt. De RI&E dient ook de risico's te beschrijven voor bijzondere categorieën werknemers. Als blijkt dat er knelpunten zijn, dient de werkgever maatregelen te nemen om die risico's te beperken. In een plan van aanpak wordt vastgelegd welke maatregelen worden getroffen om de risico's aan te pakken. De Arbowet verlangt dat de maatregelen in een bepaalde volgorde worden genomen, waarbij allereerst naar de bron van het probleem wordt gekeken. Dit wordt de arbeidshygiënische strategie genoemd. Verder moet de werkgever werknemers die bloot staan aan werkstress voorlichting geven over de risico's en de maatregelen ter beheersing daarvan (artikel 8 Arbowet en 2.15 lid 2 Arbobesluit in het bijzonder op het gebied van PSA) en het beleid evalueren (artikel 3, lid 4 Arbowet). In "paragraaf 5.1. Algemene uitgangspunten" op pagina 44 wordt

meer uitleg gegeven over de bovengenoemde bijzondere categorieën werknemers en het nemen van bronmaatregelen.

Werkgevers zijn dus verplicht om het risico op alle vormen van PSA zo veel mogelijk te voorkomen en beperken. Doen zij dat niet, of niet voldoende, dan kan de Inspectie SZW maatregelen treffen.

De aanpak van PSA is maatwerk. Er is niet één juiste methode of aanpak. Toch zijn er algemene richtlijnen te geven die de aanpak van PSA succesvoller maken. Deze richtlijnen zijn verwerkt in een stappenplan in hoofdstuk 6 op pagina 57.

In de volgende twee paragrafen gaan we verder in op de arbeidsrisico's die vallen onder PSA: werkdruk en ongewenste omgangsvormen.

## 1.2. WERKDRUK

### Wanneer is er sprake van werkdruk?

De wet stelt dat er sprake is van werkdruk als een werknemer structureel niet kan voldoen aan de taakeisen, oftewel de eisen die aan het werk worden gesteld. Hierbij kan je denken aan de (gevraagde) kwaliteit van het werk, de hoeveelheid werk en het werken onder hoge tijdsdruk of in een hoog tempo. Werkstress is vervolgens het gevolg van werkdruk, een (gezondheids)toestand die als negatief wordt ervaren en die lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft.

### Geen norm voor werkdruk

In de Arbowet staat geen norm voor de maximale werkdruk opgenomen. Dat komt omdat mensen onderling sterk verschillen en dus ook de mate waarin zij werkdruk kunnen verdragen en ervaren. Toch zijn er manieren om erachter te komen of de werkdruk te hoog is. In de volgende hoofdstukken gaan we daar dieper op in.

### Of er sprake is van werkdruk heeft te maken met de balans tussen vier aspecten:

#### 1 Wat iemand op zijn werk moet doen (werkkenmerken en de taakbelasting).

Denk onder andere aan:

- de hoeveelheid werk;
- het werktempo;
- de moeilijkheidsgraad van het werk;
- hoe fysiek zwaar het werk is (lichamelijke belasting);
- de emotionele belasting (de mate waarin zaken de medewerker persoonlijk, gevoelsmatig raken).

#### 2 Wat iemand aankan (de belastbaarheid).

Dat wordt onder andere bepaald door de:

- gezondheid
- persoonskenmerken (aard, ambitie, zelfkennis);

- leeftijd (ervaring, ontwikkelingsniveau, levensfase);
- kennis en vaardigheden (taakvolwassenheid, coping, sociale vaardigheden);
- werk-privé balans (reistijd, gezin, zorgtaken).

#### 3 Wat de 'regelmogelijkheden' zijn

(persoonlijke beïnvloedingsmogelijkheden om het werk te regelen, organiseren, sturen).

#### 4 Welke 'hulpbronnen' er zijn

(informatie, steun van leidinggevende/collega's, etc.).

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

In paragraaf 5.3 op pagina 48 noemen we maatregelen tegen werkdruk voor het management van het bedrijf. In paragraaf 5.2 op pagina 46 kijken we wat medewerkers zelf kunnen doen.

## 1.3. ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN

**Naast werkdruk vallen ongewenste omgangsvormen ook onder psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Daarbij worden vier vormen genoemd: pesten, agressie en geweld, seksuele intimidatie en discriminatie.**

Waar mensen samenwerken, kunnen ongewenste omgangsvormen ontstaan. Ruim 1,2 miljoen werknemers hebben hiermee te maken. Het is niet altijd duidelijk wanneer er sprake is van ongewenste omgangsvormen. Wat voor de één ongewenst is, is voor de ander wellicht een grapje of niet zo bedoeld. De gevolgen kunnen echter enorm zijn. Werknemers die te maken hebben met ongewenste

omgangsvormen ervaren vaak stress. Stress kan leiden tot psychische en fysieke klachten en uiteindelijk tot uitval. Ook is de kans groot dat werknemers gedemotiveerd raken. Dat maakt, na bijvoorbeeld langdurige uitval, de stap terug naar werk extra moeilijk.

#### **1.4. BEGRIPSBEPALING**

**Ongewenst gedrag kan in elke professionele werkomgeving voorkomen.**

Hieronder verstaan we:

##### **Pesten**

Herhaald ongewenst negatief gedrag, waartegen iemand zich niet kan verdedigen. Pestgedrag kan direct gericht zijn tegen de persoon met kleinerende of vernederende opmerkingen, voortdurende kritiek, etc. Maar ook minder direct, bijvoorbeeld door iemand te isoleren, buitensluiten en negeren, of roddels, kwaadaardige geruchten, leugens en valse beschuldigingen te verspreiden.

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

Er zijn verschillende vormen van agressie en geweld te onderscheiden: verbaal, psychisch en fysiek. Bij verbaal geweld valt te denken aan schelden of beledigen. Bij psychisch geweld gaat het o.a. om lastigvallen, intimideren of onder druk zetten. Bij fysiek geweld gaat het bijvoorbeeld om schoppen, slaan, bijten, vastgrijpen, of overvallen worden.

##### **Seksuele intimidatie**

Elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel getint gedrag dat een werknemer tegen wie het is gericht, als ongewenst ervaart. Dat kan verbaal zijn (dubbelzinnige opmerkingen, vragen over het privéleven), non-verbaal (tonen van seksueel getinte afbeeldingen, aanstaren, gebaren maken) en alle vormen van ongewenst lichamelijk contact (arm om de schouder, beetpakken, knijpen, zoenen, aanranden en verkrachten).

##### **Discriminatie**

Discriminatie wil zeggen dat er (direct of indirect) onderscheid tussen personen wordt gemaakt op grond van: afkomst, geslacht, seksuele geaardheid, leeftijd, handicap of chronische aandoening, politieke gezindheid, arbeidsrelatie (fulltime of

parttime), arbeidscontract (vast of tijdelijk), vakbondslidmaatschap, burgerlijke staat, nationaliteit, godsdienst of levensbeschouwing.

#### **1.5. BELEID ONTWIKKELEN RONDOM ONGEWENSTE ONGANGSVORMEN**

**Werkgevers zijn verplicht om ongewenste omgangsvormen zo veel mogelijk te voorkomen, terug te dringen en de gevolgen te beperken. Allereerst zoals eerder aangegeven door in de risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E) in kaart te brengen hoe groot het risico op ongewenste omgangsvormen is en – indien er knelpunten zijn – maatregelen op te nemen in het plan van aanpak om deze risico's te minimaliseren.**

Hoe bedrijven het risico op ongewenste omgangsvormen minimaliseren is maatwerk. Het beleid en de aanpak ten aanzien van het voorkomen van ongewenste omgangsvormen moet passen bij de kenmerken van het bedrijf (processen, omvang, etc.), de medewerkers en de aanwezige risico's.

Zoals eerder beschreven in paragraaf 1.1. is in ieder geval het geven van voorlichting en instructie aan leidinggevenden en medewerkers verplicht. Hetzelfde geldt voor evaluatie van het beleid. Onderstaand worden voorbeelden van maatregelen genoemd die bedrijven kunnen treffen.

- een gedragscode opstellen
- een vertrouwenspersoon aanstellen
- een klachtenregeling opstellen
- opvang, begeleiding en nazorg regelen
- aanpakken van de daders

Afhankelijk van de uitkomsten van de RI&E kan er worden voorzien in maatwerk op de genoemde terreinen. Er is een RI&E ontwikkeld specifiek voor de sector. Deze branche RI&E is te vinden op [www.arbografimedia.nl](http://www.arbografimedia.nl). En in de bijlages zijn voorbeeldprotocollen te vinden, die door bedrijven kunnen worden gebruikt bij het afstemmen van de bovengenoemde maatregelen op hun bedrijfsspecifieke situatie.

In de praktijk blijkt (vaak) dat de Inspectie SZW bij controle verwacht dat bedrijven al deze maatregelen hebben getroffen. Hebben ze dat nagelaten, dan kan de Inspectie SZW maatregelen treffen.



In "paragraaf 5.5 Ongewenste omgangsvormen: wat kan het bedrijf doen?" op pagina 51 wordt meer uitleg gegeven over de bovengenoemde voorbeelden van maatregelen.

### **SAMENVATTING**

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) is als arbeidsrisico opgenomen in de Arbowet. Het gaat hierbij om arbeidsrisico's die werkstress kunnen veroorzaken, zoals werkdruk en ongewenste omgangsvormen waaronder pesten, agressie en geweld, seksuele intimidatie en discriminatie. Van deze verschillende vormen van PSA komt werkdruk het meest voor. Er is geen norm vast te stellen voor de maximale werkdruk. De balans tussen de werkkenmerken en de taakbelasting, belastbaarheid, regelmogelijkheden en de beschikbaarheid van hulpbronnen zijn bepalend voor het vaststellen van te hoge werkdruk.



### **TIP**

De werkgever heeft een zorgplicht als het gaat om het aanbieden van een gezonde werkomgeving aan medewerkers. Het is essentieel om te hoge werkdruk zo veel mogelijk te voorkomen en beperken. Betrek medewerkers actief in het opstellen en uitvoeren van (preventief) beleid.



## **2. OMVANG EN OORZAKEN VAN WERKSTRESS**





## 2. OMVANG EN OORZAKEN VAN WERKSTRESS

Werkdruk en stress komen, in meer of mindere mate, in elk bedrijf voor. Dus ook in de grafimedia. Wanneer werkdruk en stress problematische vormen gaan aannemen, heeft dat negatieve gevolgen voor mens, bedrijf en maatschappij. Zowel werkgevers als werknemers hebben er baat bij om hoge werkdruk tegen te gaan en niet te wachten tot het een probleem wordt. Ook hier is voorkomen beter dan genezen.

### 2.1 OMVANG VAN HET PROBLEEM

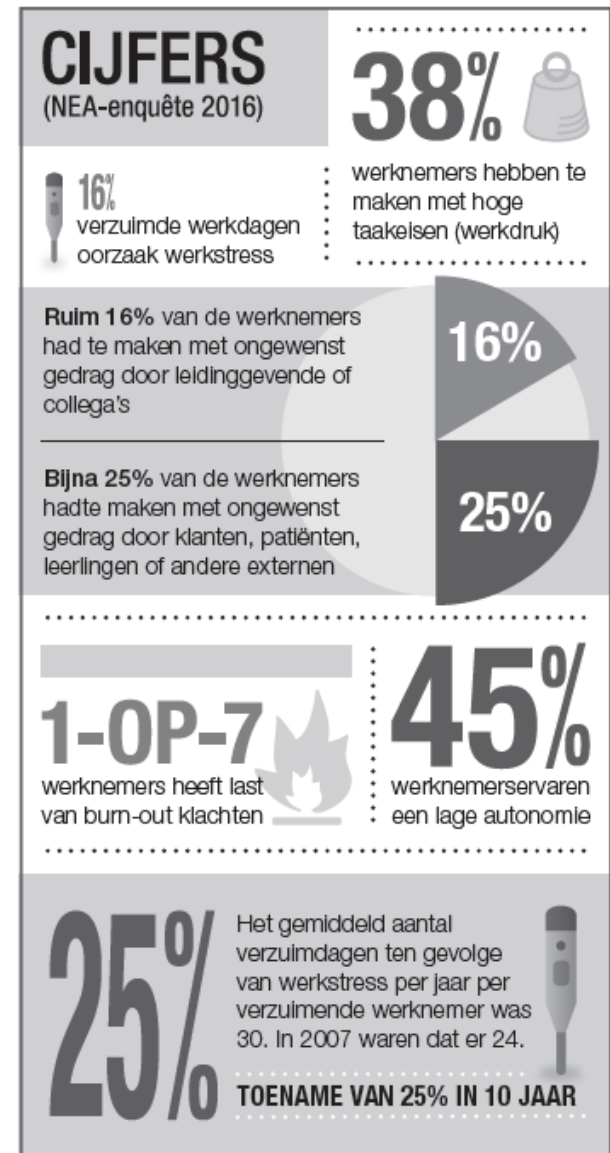
Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) is al jaren een van de grootste arbeidsrisico's (bronnen: werkgevers-enquête WEA, werknemers-enquête NEA en cijfers van het CBS). Een derde van het werkgerelateerde ziekteverzuim is gerelateerd aan PSA. Werkgebonden psychische aandoeningen vormen bovendien de meest voorkomende beroepsziekte.

De kosten van verzuim als gevolg van werkgerelateerde stress worden voor Nederland geschat op vier á vijf miljard euro per jaar (bron: TNO 2015).

#### Cijfers gerapporteerd door werknemers (NEA-enquête 2016)

Er zijn geen betrouwbare specifieke cijfers over PSA over onze branche. De enige cijfers die een algemeen inzicht geven zijn die van Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA). Dit is een grootschalig onderzoek onder werknemers naar hun werksituatie, inzetbaarheid en gezondheid dat jaarlijks uitgevoerd wordt door TNO en CBS.

Uit dit onderzoek blijkt onder andere:



### Werkstress in de grafimedia branche

De cijfers uit de NEA zijn gemiddelden voor alle medewerkers in Nederland. Daarbij is het zoals gezegd lastig om betrouwbare branchecijfers te krijgen omdat grafimedia bedrijven in de eerdergenoemde NEA-enquête niet als aparte bedrijfstak zijn opgevoerd. We weten wel dat vooral werkdruk een belangrijk aandachtspunt is voor onze bedrijfstak wat het ontstaan van werkstress betreft.

### Burn-out in Nederland

De kranten staan er vol van en er zijn honderden burn-out coaches. Het lijkt alsof Nederland midden in een 'burn-outepidemie' zit. Als we echter kijken naar verschillende onderzoeken (en de gemiddelde cijfers), is er (nog) geen sprake van een epidemie. Ook uit de jaarlijkse TNO Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) blijkt dat er slechts sprake is van een lichte stijging. Het aantal mensen dat – naar eigen zeggen – met burn-outklachten kampt, schommelde jarenlang rond de 10 procent en bedraagt nu 14 procent. Beslist geen epidemie (Volkskrant, 2017). Ook wordt die 14 procent in de media vaak vertaald als 'één op de zeven mensen heeft een burn-out'. Dat is een veelgemaakte fout. Medewerkers hebben in de enquête bijvoorbeeld aangevinkt dat ze zich een paar keer per maand leeg voelden na een werkdag, of soms moe zijn bij het opstaan. Mensen met die 'scores' worden allemaal meegeteld en onder de noemer 'burn-out' gerangschikt. Vermoeidheidsklachten zijn uiteraard heel vervelend, maar zijn nog niet ernstig genoeg om van burn-out te kunnen spreken.

Als we kijken naar de gemiddelde cijfers, is er dus geen sprake van een epidemie. Maar dat wil nog niet zeggen dat er geen probleem is. In bepaalde sectoren, bijvoorbeeld het onderwijs, zijn er grote aantallen

mensen die last hebben van ernstige vermoeidheid. En werkgerelateerde stressklachten zijn één van de belangrijkste redenen waarom mensen door het UWV worden afgekeurd worden en in de WIA belanden

Burn-out bestaat en het lijden van mensen is reëel, het is geen aanstellerij. Wel is burn-out een veelkoppig monster en de diagnose is lastig te stellen. De kern van burn-out is mentale uitputting. En het verschil met overspannenheid is dat de hiermee samenhangende klachten (tenminste drie klachten uit het rijtje: moeheid, slechte slaap, prikkelbaarheid, niet tegen drukte/herrie kunnen, concentratieproblemen, emotioneel labiel, piekeren, gejaagdheid), in combinatie met minstens 50% dagelijks minder functioneren dan normaal, minimaal een half jaar bestaan. Iemand die veel last heeft van stress, heeft dus niet meteen een burn-out.

## 2.2 OORZAKEN VAN WERKSTRESS

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

- 1 Kenmerken van het werk (organisatiecontext)
- 2 Kenmerken van de persoon
- 3 Kenmerken van de werk-privésituatie

### 1 Kenmerken van het werk (organisatiecontext)

**Verschillende factoren van het werk (of de organisatiecontext) kunnen leiden tot werkstress. Het gaat daarbij vaak om dingen in je werk die veel energie kosten. Het zijn als het ware 'energienemers'.**

#### Taakeisen

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

#### Onderbelasting (bore-out)

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

#### Werkonzekerheid of aanstaande organisatieverandering

Onzekerheid over het voortbestaan van je baan en werkgelegenheid of veranderingen in de organisatie leiden vaak tot veel spanning.

#### Organisatie van het werk

Werkstress kan ook worden veroorzaakt door de manier waarop het werk is georganiseerd. Denk daarbij aan: onduidelijke rolverdeling, inefficiënte processen, te strakke controlemechanismen, bureaucratie, onvoldoende (hulp)middelen of ontbrekende randvoorwaarden.

#### Onregelmatige werk- en rusttijden

Ook onregelmatige werktijden (ploegendienst, nachtarbeid, lange werktijden, structureel overwerk) kunnen werkstress veroorzaken. Individuele en sociale

factoren bepalen de kans op daadwerkelijk optreden van nadelige gevolgen.

### Organisatiecultuur en stijl van leidinggeven

De organisatiecultuur en stijl van leidinggeven spelen vaak (op de achtergrond) een belangrijke rol bij het ontstaan van werkstress. Hoe gaan mensen met elkaar om? Wordt er goed samengewerkt? Voelen ze zich veilig? Durven ze open te communiceren en zich kwetsbaar op te stellen? Is het geaccepteerd om hulp te vragen. Hoe hoog wordt de druk opgevoerd bij medewerkers om de doelen te halen? Is er voldoende aandacht voor (het welzijn van) medewerkers en worden ze gesteund bij het bereiken van hun doelstellingen?

### Ongewenste omgangsvormen

Werkstress kan ook veroorzaakt worden door ongewenste omgangsvormen. Denk daarbij aan: pesten, agressie en geweld, seksuele intimidatie of discriminatie (in "[paragraaf 1.4. Begripsbepaling](#)" op [pagina 13](#) staat beschreven wat we verstaan onder deze vormen).

## 2 Kenmerken van de persoon

**Hoe komt het dat twee personen met exact dezelfde functie en taakkenmerken verschillend omgaan met werkdruk? Dat heeft te maken met de gezondheid, persoonlijkheid en vaardigheden. We zetten wat kenmerken op een rij die invloed hebben op de mate waarin mensen werkstress ervaren.**

### Zelfkennis

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

### 'Juiste werk'

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

### Competenties

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

### Levensfase

Hoe we ons werk waarderen en met werkdruk omgaan, heeft ook veel te maken met de levensfase. Jonge mensen gaan anders met het werk om dan oudere collega's die vlak voor hun pensioen staan. De betekenis van werk is voor hen, over het algemeen, niet gelijk. De oudere medewerkers in de grafimedia

zullen doorgaans ook wat meer moeite hebben met de snelle hightech ontwikkelingen.

### Gezondheid

Een goede en leuke baan kan bijdragen aan een goede gezondheid, aan het gevoel van welbevinden. Andersom geldt dat echter ook. Mensen met een goede gezondheid en een goede conditie, die lekker in hun vel zitten, vinden het werk minder snel zwaar en kunnen beter tegen werkstress.

### 3 Kenmerken van de werk-privésituatie

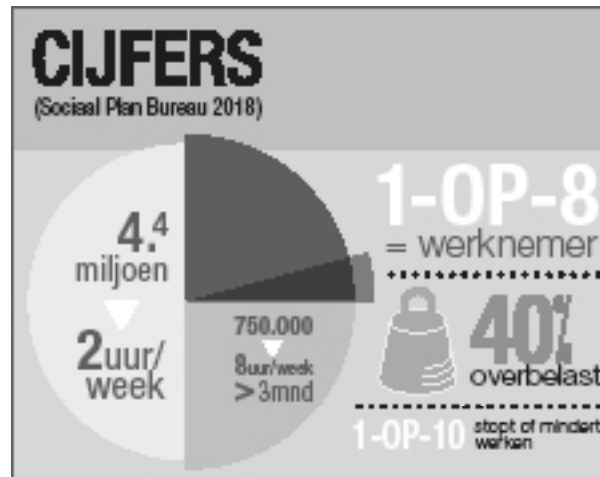
**Een goede balans tussen werk en privé is van groot belang. Werknemers met een verstoorde balans hebben meer risico op uitval en meer moeite om gezond en werkend de pensioengerechtigde leeftijd te halen. Maak daarom dit onderwerp bespreekbaar.**

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

- Jongeren (geboren na 1980) hechten veel waarde aan privé. Ze willen hard werken, maar ook voldoende tijd overhouden voor andere zaken. Hun leven moet in balans zijn.
- Er komen steeds meer mantelzorgers. Maar liefst 4,4 miljoen Nederlanders gaven in 2016 meer dan 2 uur per week mantelzorg, waarvan 750.000 zowel langdurig (meer dan 3 maanden) als intensief (meer dan 8 uur per week). De grootste groep mantelzorgers heeft een leeftijd tussen de 35 en 65 jaar. Dat betekent dat 1 op de 8 werknemers ook mantelzorg is en dat worden er steeds meer door de vergrijzing, de personeelstekorten in de professionele zorg en omdat steeds meer zieke en oudere mensen thuis willen of moeten blijven wonen. Werkende mantelzorgers combineren hun baan bijvoorbeeld met de zorg voor een chronische zieke partner, een kind met handicap of een hulpbehoevende ouder. 40% van hen voelt zich matig tot zwaar overbelast. Eén op de tien moet zelfs stoppen met werken of gaat (tijdelijk) minder werken.

Mantelzorgers met een baan hunkeren vaak naar flexibelere werktijden en meer begrip van hun werkgever en collega's (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2018).

- De mogelijkheid om steeds meer tijd- en plaats-onafhankelijk te werken (het nieuwe werken), waardoor een enorme werk-privé vervlechting ontstaat.
- Een niet optimale werk-privé balans kan werkstress veroorzaken. Heb je het erg druk op je werk, dan is de kans groot dat je dat 'meeneemt' naar huis. Dat kan voor problemen zorgen (kort lontje, afreageren, geen leuke dingen willen doen). Andersom geldt dat ook: als je problemen hebt in de privésituatie, neem je die zorgen vaak mee naar het werk, waardoor je je niet kan goed kan concentreren of minder presteert. Het is dan ook belangrijk dat werktijden en zorgtaken thuis zo goed mogelijk op elkaar zijn afgestemd.



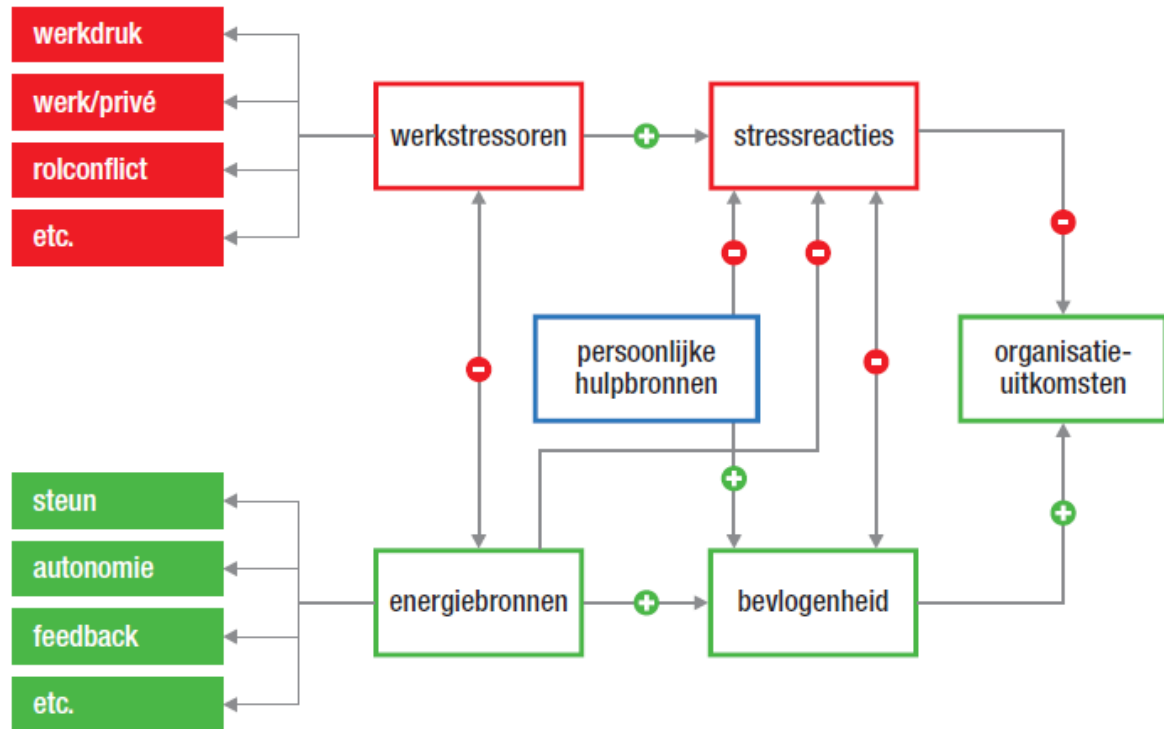
### 2.3 ENERGIEGEVERS EN ENERGIENEMERS

We hebben gezien dat werkstress verschillende oorzaken kan hebben. Het gaat daarbij vaak om dingen in je werk die veel energie kosten. Het zijn als het ware 'energienemers'. Maar werkstress kan ook worden veroorzaakt door een tekort aan dingen die juist energie opleveren. Denk daarbij bijvoorbeeld aan vormen van sociale steun (van je leidinggevende of collega), autonomie (zelf je werk indelen en beslissingen nemen) en groei- en ontwikkelmogelijkheden binnen je werk. Dit worden 'energiegevers', of ook wel 'buffers' of 'energiebronnen' genoemd.

Of en in welke mate je stress ervaart van dingen in je werk, hangt voor een groot deel af van de balans tussen die 'energiegevers' en 'energienemers'. Deze kijk op het ontstaan van werkdruk en werkstress is gebaseerd op het Werkstressoren-EnergieBronnen (WEB)-model

Het werkstressoren en energiebronnenmodel (Web-model) laat zien dat in elke organisatie potentiële stressoren en energiebronnen aanwezig zijn. Beiden hebben invloed op het welzijn van de medewerkers (en het bedrijfsresultaat). Stressoren verminderen het werkplezier en de gezondheid. Energiebronnen verminderen de negatieve effecten van stressoren, zij beschermen tegen stress. Bovendien bevorderen energiebronnen de bevoegtheid. Zowel bevoegtheid als stress zijn 'besmettelijk' en kunnen overgaan op collega's.

Werkstressoren-EnergieBronnen (WEB)-model



### Voorbeelden van 'energiegevers'

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

### Sociale steun

Sociale steun van collega's en leidinggevendenden blijkt voor veel medewerkers de veerkracht te vergroten. Er zijn verschillende soorten van sociale steun:

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

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

### Autonomie

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

### Feedback

Feedback is het krijgen van een terugkoppeling over prestaties en resultaten. Daardoor weten mensen of ze voldoen aan de eisen die het werk of het bedrijf stellen.

Positieve feedback kan zorgen voor vermindering van spanning en vergroot het zelfvertrouwen. Daarnaast kan het helpen de prestaties en de samenwerking te verbeteren.

Feedback is niet bedoeld om iemand terecht te wijzen, de les te lezen, je gelijk te halen, te tonen hoe goed je het zelf weet, of om iemand 'de waarheid' te vertellen. Dat is geen feedback. Feedback is bedoeld om groei en ontwikkeling te stimuleren. Bij het geven van feedback wil je de ander verder helpen of de relatie verbeteren die je hebt met de ander.

### Groei- en ontwikkelmogelijkheden

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

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

### Enkele andere organisatieaspecten die een 'buffer' kunnen vormen tegen werkstress:

#### Rechtvaardige besluitvorming (participatiemogelijkheden)

Medewerkers vinden het belangrijk dat ze zelf werk kunnen beïnvloeden en regelen (zie autonomie). Velen willen ook graag invloed hebben op andere zaken zoals personeelsaangelegenheden en het algemene beleid. Dat is formeel geregeld via medezeggenschap: de ondernemingsraad (OR) of de personeelsvertegenwoordiging (PVT). Hier doelen we echter op de meer informele overlegvormen en het betrekken van medewerkers.

Participatie kan bijdragen aan het:

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

Medewerkers vinden het vooral belangrijk om tijdig te worden betrokken. Zo zijn ze geïnformeerd zijn en kunnen ze mogelijk nog invloed uitoefenen op de besluitvorming.

#### Rechtvaardige beloning

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

## 2.4. OVERZICHT STRESSSYMPTOMEN

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

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

## 2.5. CHECKLIST SIGNALLEN VAN STRESS

Een belangrijk instrument om stress te signaleren is waarneming in de dagelijkse praktijk. Signalen van werkdruk kunnen voorkomen op:

- individueel niveau
- afdelingsniveau
- organisatieniveau.

### Signalen op individueel niveau:

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

### Signalen op afdelingsniveau:

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

### Signalen op organisatieniveau:

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



## **SAMENVATTING**

Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) is al jaren een van de grootste arbeidsrisico's. Het werk zelf, de persoon en de werk-privébalans zijn bepalend voor het beleven van werkstress. De balans tussen energievreters en energiegevers (buffers) speelt een rol, op individueel niveau, bij het ervaren van te hoge werkdruk. Wees alert op signalen die kunnen wijzen op werkstress



### **TIP**

Zorg voor inzicht in de persoonlijke energiegevers en energienemers en zorg met elkaar voor een zo optimaal mogelijke balans. Denk als werkgever actief met medewerkers mee als zij een disbalans ervaren. Betrek hen actief bij oplossingen.





### **3. GEVOLGEN VAN WERKSTRESS**



# 3. GEVOLGEN VAN WERKSTRESS

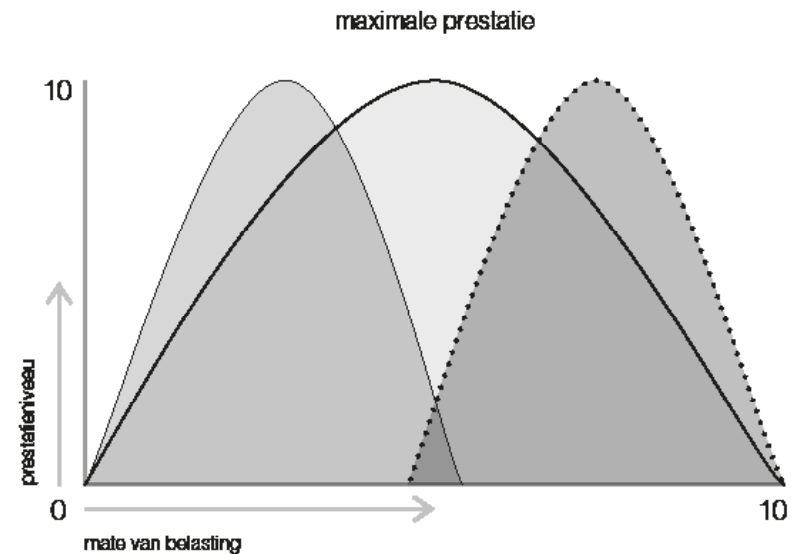
Stress komt regelmatig voor in het dagelijks leven. Als we te maken krijgen met veranderingen, een probleem of iets voor elkaar moeten krijgen, dan ontstaat een bepaalde spanning (stress). Je weet niet goed wat je te wachten staat en of je de situatie wel aan kan. Deze vorm van stress en alertheid kan heel handig zijn. Bijvoorbeeld wanneer je snel wegspringt als er bij het oversteken plotseling een auto op je afkomt. Op die momenten komt er een reactie in het lichaam op gang die je in staat stelt om adequaat te reageren: je bloeddruk wordt hoger, je hartslag neemt toe en er gaat meer zuurstofrijk bloed naar je spieren, je hart en je hersenen. Je lichaam wordt als het ware klaar gemaakt om actie te ondernemen.

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

## 3.1 GEVOLGEN VOOR MEDEWERKERS

Ook op het werk hoeft stress niet altijd negatief te zijn. Sterker nog: een bepaalde mate van stress zorgt voor uitdaging, activeert en verhoogt de prestatie. De meeste mensen presteren goed bij een gemiddeld stressniveau. We spreken dan van een optimaal stressniveau.

Optimum werkbelasting



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

Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen de gevolgen van kortdurende werkstress en aanhoudende werkstress.

### **Gevolgen van kortdurende werkstress**

De gevolgen van werkstress zijn heel verschillend, omdat – zoals we eerder zagen – mensen verschillen in wat ze aankunnen en hoe ze met stress omgaan. Vast staat wel dat een hoge mate van werkstress in de meeste gevallen een ongunstige invloed heeft op het lichaam, het welzijn en het gedrag. We geven hier enkele voorbeelden van de gevolgen:

#### **Lichamelijke gevolgen:**

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

#### **Psychische gevolgen:**

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

#### **Gedragsmatige gevolgen:**

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

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

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

- Gezondheidsklachten
- Grotere kans op hart- en vaatziekten.
- Psychische klachten

Aanhoudende hoge werkstress verhoogt de kans op allerlei psychische klachten, variërend van een depressie, overspannenheid tot aan burn-out. Bij overspannenheid kan men niet meer met stress omgaan en verminderen de klachten ook niet bij ontspannen of slapen. Burn-out (opgebrand) treedt pas op na langdurige

blootstelling aan werkstress en wordt gekenmerkt door fysieke, emotionele en mentale uitputting. Het werken heeft zoveel energie gekost dat alle reserves op zijn.

### **Arbeidsongevallen en arbeidsongeschiktheid**

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

## **3.2 GEVOLGEN VOOR HET BEDRIJF**

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

### **Hoger ziekteverzuim**

Medewerkers die langdurig onder hoge werkdruk werken, melden zich eerder ziek. Een hoge werkdruk verhoogt de kans op langdurig verzuim met ruim 150%. Verzuim wegens werkstress kost werkgevers twee miljard euro (TNO/CBS 2016).

### **Meer verloop**

Wanneer medewerkers langdurig werkdruk ervaren, wordt de kans groter dat zij zullen vertrekken. Die kans wordt nog groter als ze het idee hebben dat ze weinig invloed hebben op de situatie in het bedrijf en dat er toch niets zal verbeteren.

### **Minder motivatie**

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

### **Lagere productiviteit**

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

### Minder kwaliteit

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

### Minder klantvriendelijk

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

### Slechtere werksfeer

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

## 3.3. WERKDruk EN WERKSTRESS: HOE MEET JE DAT?

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

### Interviews

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

### Enkele voordelen van interviews:

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

### Enkele nadelen van interviews:

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

### Vragenlijsten

Vragenlijsten worden vaak gebruikt om werkstress te meten. Ze zijn er in alle soorten en maten.

### Enkele voordelen van het gebruik van vragenlijsten:

- + relatief lage kosten
- + eenvoudig in te zetten (tegenwoordig ook vaak digitaal)
- + snel in te zetten en snel inzicht in uitkomsten
- + een grote groep medewerkers kan worden bevroegd (representativiteit)
- + statistische analyses mogelijk, vergelijking tussen groepen

### Enkele nadelen van het gebruik van vragenlijsten:

- beperkte invloed op de respons
- vereist goede vragenlijst
- respondent kan zijn verhaal niet vrij vertellen
- achterliggende motivaties zijn lastig te achterhalen
- meer kans op fouten, oneerlijke antwoorden

Vragenlijsten leveren soms te weinig achtergrondinformatie op om conclusies te kunnen trekken. De resultaten van een vragenlijstonderzoek kunnen worden

‘verrijkt’ met gesprekken. Dat kan bijvoorbeeld door aanvullend interviews te houden met enkele medewerkers. Beter is om de resultaten eerst voor te leggen aan de medewerkers om te toetsen of men de uitkomsten herkent.

### Belangrijke voorwaarden voor effectief onderzoek

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

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

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

**Praktische tools** (betaalde dienstverlening):

### Gratis tools:

#### Werkdruk Wegwijzer

De Werkdruk Wegwijzer helpt om werkdruk in bedrijven snel maar systematisch aan te pakken. In de route voor (middel)grote bedrijven staan uitgebreidere tips om dit te doen.

[tno.nl/media/2505/tno\\_werkdruk\\_wegwijzer.pdf](https://tno.nl/media/2505/tno_werkdruk_wegwijzer.pdf)

#### Gespreksleidraad Werkstress

(onderdeel van SZW-campagne)

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

[arbografimedia.nl/images/themabrochures/pdf\\_thema\\_brochures/checkje-werkstress\\_-\\_gespreksleidraad\\_werkstress.pdf](https://arbografimedia.nl/images/themabrochures/pdf_thema_brochures/checkje-werkstress_-_gespreksleidraad_werkstress.pdf)

#### Sneltest werkdruk

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

[fnvsneltestwerkdruk.nl](https://fnvsneltestwerkdruk.nl)

#### 123test

Veel gratis tests op het gebied van loopbaan en persoonlijke ontwikkeling. Ook vind je hier een stresstest, burn-out test en een gelukstest. Deze testen kunnen worden gebruikt om een eerste indicatie te krijgen. Voor meer uitgebreide tests worden vergoedingen gevraagd.

[123test.nl/alle-tests](https://123test.nl/alle-tests)



## WERKbalansmeter

De WERKbalansmeter (of WBM) is een eenvoudige korte test waarmee werknemers zelf kunnen beoordelen of ze nog 'goed in hun vel zitten'. De WBM stimuleert hen om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun gezondheid, werkplezier en inzetbaarheid. Het instrument behandelt vijf hoofdonderwerpen: werkplezier, werk en gezondheid, werk-privé balans, relatie met collega's en leidinggevende, vakkennis/vaardigheden. Daarnaast kan de WBM door de unieke opzet ook worden ingezet als een modern medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) waardoor belangrijke HR-thema's in kaart worden gebracht en bedrijven goed weten wat er speelt in de organisatie. De WBM is ontwikkeld met ondersteuning en goedkeuring van het Ministerie van Economische Zaken.

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

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

## VBBA

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

Zie SKB: [skb.nl](http://skb.nl)

## Psyfit

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

[psyfit.nl](http://psyfit.nl)

## Workshops 'minder werkstress meer werkplezier'

Stivako verzorgt de branchespecifieke workshops over de arbocatalogus thema 'minder werkstress meer werkplezier': een workshop specifiek voor leidinggevenden en stafmedewerkers en een workshop voor medewerkers (open inschrijving). Tevens zijn maatwerktrajecten mogelijk en/of incompany workshops. In de workshops worden de oorzaken van werkstress behandeld, de gevolgen voor de medewerker en het bedrijf, de verschillende oplossingen, alsmede een aanzet voor een individuele of bedrijfseigen aanpak.

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

## **SAMENVATTING**

De Arbowet omschrijft stress als volgt: stress is een toestand die als negatief wordt ervaren en die lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft. Stress heeft gevolgen voor de medewerkers én voor het bedrijf. Het meten van werkdruk en werkstress kan het zowel via vragenlijsten en interviews worden gedaan als via (online) tools.

### **TIP**



Selecteer de tool om werkstress te meten(individueel of collectief) die het beste aansluit bij de doelgroep en het doel. Wat wil je bereiken met de meting? Laat zo mogelijk de medewerkers meebeslissen over de selectie.



**4.  
MAAK  
WERKSTRESS  
BESPREEKBAAR!**



## 4. MAAK WERKSTRESS BESPREEKBAAR!

Werknemers geven werkstress als reden op voor 20% van het verzuim (TNO/CBS 2017). Stress op de werkvloer is het grootste beroepsrisico in ons land. Tegelijkertijd is werkstress vaak nog een taboe op de werkvloer.

Uit onderzoek van het ministerie van Sociale Zaken blijkt dat veel werknemers bang zijn om te zeggen dat ze last hebben van werkstress. Bijna 25% meent dat dat leidt tot een lagere beoordeling, 16% vreest gezichtsverlies en 14% denkt zelfs zijn baan kwijt te raken. Leidinggevenden voelen zich vaak belemmerd om met medewerkers over werkstress te praten. Ze denken dat er sprake is van privé-gerelateerde zaken waar zij zich niet in willen mengen en die zij niet kunnen oplossen. Ook hebben ze soms het gevoel dat ze zelf de veroorzaker zijn van werkstress.

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

### 4.1. WERKSTRESS; VAAK NOG EEN TABOE OP DE WERKVLOER

In de praktijk zijn er verschillende redenen waarom praten over werkstress als lastig wordt ervaren. Die kunnen te maken hebben met de organisatiecultuur, met de relatie tussen medewerkers en leidinggevende en de persoonlijkheid en vaardigheden.

#### 1 De organisatiecultuur

In ieder bedrijf zijn waarden en normen van invloed op het gedrag en de attitude. Sociale normen zorgen voor sociale druk om bepaald gedrag te vertonen. Men denkt dat collega's of leidinggevenden vinden 'dat het zo hoort'. Zo is het in sommige bedrijven bijvoorbeeld 'not-done' om over werkstress te praten. De onuitgesproken sociale norm is dan dat praten over werkproblemen 'niet stoer' is.

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

## 2 De relatie tussen medewerker en leidinggevende

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

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

## 3 Persoonlijkheid en vaardigheden

Ook de eigen persoonlijkheid kan een belangrijke rol spelen bij het wel of niet willen bespreken van werkstress. Eerder is al aangegeven dat veel werknemers bang zijn om te zeggen dat ze last hebben

van werkstress. De ene persoon heeft nu eenmaal meer last van angst dan de ander, of wil niet (snel) om hulp vragen. Belangrijk ook is of medewerkers het idee hebben dat zij het 'aankunnen' om dit gesprek te voeren. Dat vertrouwen is natuurlijk groter als zij al eerder een dergelijk gesprek hebben gevoerd en daar een goed gevoel aan hebben overgehouden. Als het de eerste keer is dat men hierover wil praten, dan kan dat een drempel zijn. Nieuwe situaties leveren vaak stress op. Het is belangrijk dat de leidinggevende zich realiseert dat medewerkers vaak lef en moed nodig hebben om het gesprek over werkstress aan te gaan.

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

**Onze oproep: ga met elkaar in gesprek!** Dat helpt in de bewustwording en het doorbreken van het taboe op werkstress. Werkgevers en werknemers hebben beiden een verantwoordelijkheid en een groot belang om uitval door werkstress te voorkomen!

### 4.2. TIPS WERKDRUKGESPREK

**Werkgever en werknemer gaan met elkaar in gesprek over werkdruk. Dat kan zowel op verzoek van de leidinggevende als van de medewerker. Onderstaande tips en gesprekstechnieken gelden voor beide partijen. Gaat het om specifieke aandachtspunten voor de medewerker of leidinggevende, dan staat dat vermeld.**

### Goede voorbereiding

Een goede voorbereiding is belangrijk. Denk voor het gesprek na wat je aan de orde wilt stellen en wat je wilt bereiken. Wat is het doel? En wat zijn je verwachtingen van het gesprek? Ben je in staat een rustig gesprek te voeren zonder dat je onredelijk of boos wordt? Ben je bang dat je zaken vergeet die je wilt bespreken, schrijf de gesprekspunten dan vooraf kernachtig op.

**Leidinggevende:** Wat heb je waargenomen in het gedrag bij de medewerker? Ben je in staat om dat goed en duidelijk over te brengen, zo nodig met voorbeelden?

**Medewerker:** Heb je al nagedacht over mogelijke verbeterpunten en oplossingen?

### Randvoorwaarden

- Het is belangrijk om voldoende tijd te hebben voor het gesprek, ook voor de voorbereiding. Houd het gesprek op een locatie waar jullie rustig kunnen praten, zonder gestoord te worden door collega's, klanten of rinkelende telefoons.
- Zorg voor iets te drinken en leg je smartphone tijdens het gesprek weg.
- Bespreek bij de start van het gesprek hoeveel tijd jullie hebben en wat het doel van het gesprek is (nog niet op inhoud).
- Loopt het gesprek uit, plan dan een vervolgspraak in. Voorkom dat het gesprek wordt afgeraffeld.

### Maak gebruik van de LSD-gesprekstechniek

**Luisteren (L)** is een actieve bezigheid. Je geeft de ander aandacht en laat zien dat je echt geïnteresseerd bent door: goed oogcontact te houden, vriendelijk te kijken, een open houding aan te nemen (geen armen

over elkaar, maar licht voorovergebogen), de ander te laten uitspreken, knikken, aantekeningen maken.

**Samenvatten** is belangrijk om het gesprek structuur te geven waardoor het effectiever wordt. 'Je zegt dus dat...' 'Begrijp ik het goed dat je...?' Vat samen in je eigen woorden wat de ander heeft verteld. Hierdoor geef je aan dat je goed geluisterd hebt. Schrik niet als je gesprekspartner aangeeft toch iets anders te hebben gezegd/bedoeld. Luister daarnaar en geef dan nog eens aan hoe jij het hebt begrepen.

**Doorvragen** levert meer informatie op. Dat is belangrijk als je vindt dat je een onduidelijk antwoord hebt gekregen of onvoldoende informatie. Je laat zien dat je echt geïnteresseerd bent en moeite doet om de ander te begrijpen. Open vragen geven de meeste informatie. Open vragen beginnen met: wat, hoe, op welke wijze, etc.

### Inhoud van het gesprek (leidinggevende)

- Begin het gesprek met het opsommen wat je hebt gezien of gehoord en de veronderstelling die je daaraan koppelt. Bijvoorbeeld: 'Ik vind dat je er de laatste tijd niet zo goed uit ziet. Je bent de laatste weken erg lang op het werk aanwezig. Ik krijg hierdoor de indruk dat het niet goed met je gaat.' Of 'Ik merk de laatste tijd dat je een kort lontje hebt en snel geïrriteerd bent op de collega's. Ik heb gevoel dat er wat aan de hand is. Klopt dat?'
- Combineer in je aanpak een goede mix tussen zakelijkheid en persoonlijke zorg voor de medewerker. Bijvoorbeeld 'Dat is niet goed voor jou, maar ook niet voor ons'. Inventariseer wat er aan de hand is. Probeer te achterhalen of de oorzaken in het werk liggen, of in de persoonlijke sfeer. En

durf door te vragen, met respect voor de privacy van betrokkene.

- Houd er rekening mee dat de medewerker mogelijk niet met je wil of durft te praten over de situatie. Dring dan niet aan. Benadruk nog eens je goede bedoelingen en suggereer desnoods eens met de bedrijfsarts of een ander door te praten.
- Bied een luisterend oor als de medewerker mogelijk zijn/haar verdriet laat zien. Als er sprake is van boosheid, blijf dan rustig en laat de boosheid bij de medewerker. Probeer niet defensief te reageren als de medewerker kritiek op je uit. Beoordeel of er eventueel een deskundige moet worden ingezet.
- Ga niet te snel 'de kar' trekken en kom niet direct zelf met suggesties of tips.
- Benadruk dat het een gezamenlijk probleem is waarvoor jullie allebei verantwoordelijk zijn. Als het hoofdzakelijk een organisatieprobleem is, dan ligt het voor de hand dat je als leidinggevende het voortouw neemt. In veel gevallen zijn er echter meer oorzaken of ligt de oorzaak hoofdzakelijk in de privésfeer. Laat in die gevallen de medewerker zelf oplossingen bedenken of aandragen. Neem de verantwoordelijkheid niet over.
- Denk beiden na over een oplossing. Maak zo nodig een vervolgspraak om oplossingen te bespreken en/of een plan van aanpak te maken.
- Realiseer je dat een medewerker veel lef en moed nodig heeft om aan zijn leidinggevende aan te geven dat hij/zij problemen heeft. Veel medewerkers durven dat niet aan te geven omdat ze bang zijn voor de consequenties: wat als mijn collega's het horen (machocultuur), straks vindt mijn werkgever dat ik niet geschikt ben voor mijn baan, etc. Handel dus zorgvuldig en met respect.
- Waak ervoor om de geschetste problemen te bagatelliseren: 'Is het dan zo erg?', 'De andere

collega's hebben daar ook geen moeite mee', 'We hebben het allemaal nu druk, we moeten gewoon maar even volhouden'. Ook al heb je voldoende (objectieve) argumenten om een andere mening te hebben, besef dat de medewerker de situatie wél kan beleven als een probleem. Mensen reageren nu eenmaal heel verschillend op stress.

### Inhoud van het gesprek (medewerker)

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

### Emoties

Hoe is de sfeer in het gesprek? Voel je je veilig? Als je vindt dat het gesprek niet echt prettig verloopt, geef dat dan ook aan. Bijvoorbeeld: 'Ik heb het gevoel dat we langs elkaar heen praten, hoe zie jij dat? Of 'Ik merk dat ik boos word als ik erover praat' of 'Ik vind

dit best een lastig gesprek, hoe kijk jij er tegenaan? Vraag daarbij ook hoe de ander het gesprek ervaart. Vertrouwen en wederzijds respect is nodig om het gesprek voor jullie allebei mogelijk te maken. Word je toch erg geëmotioneerd of boos, stel dan voor om op een ander moment verder te praten. Als je boos bent is het erg lastig om goed naar elkaar te luisteren. Kies dan een moment waarop je wat meer afstand hebt genomen en rustiger met elkaar kunt praten.

### **Afsluiting van het gesprek**

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

## **SAMENVATTING**

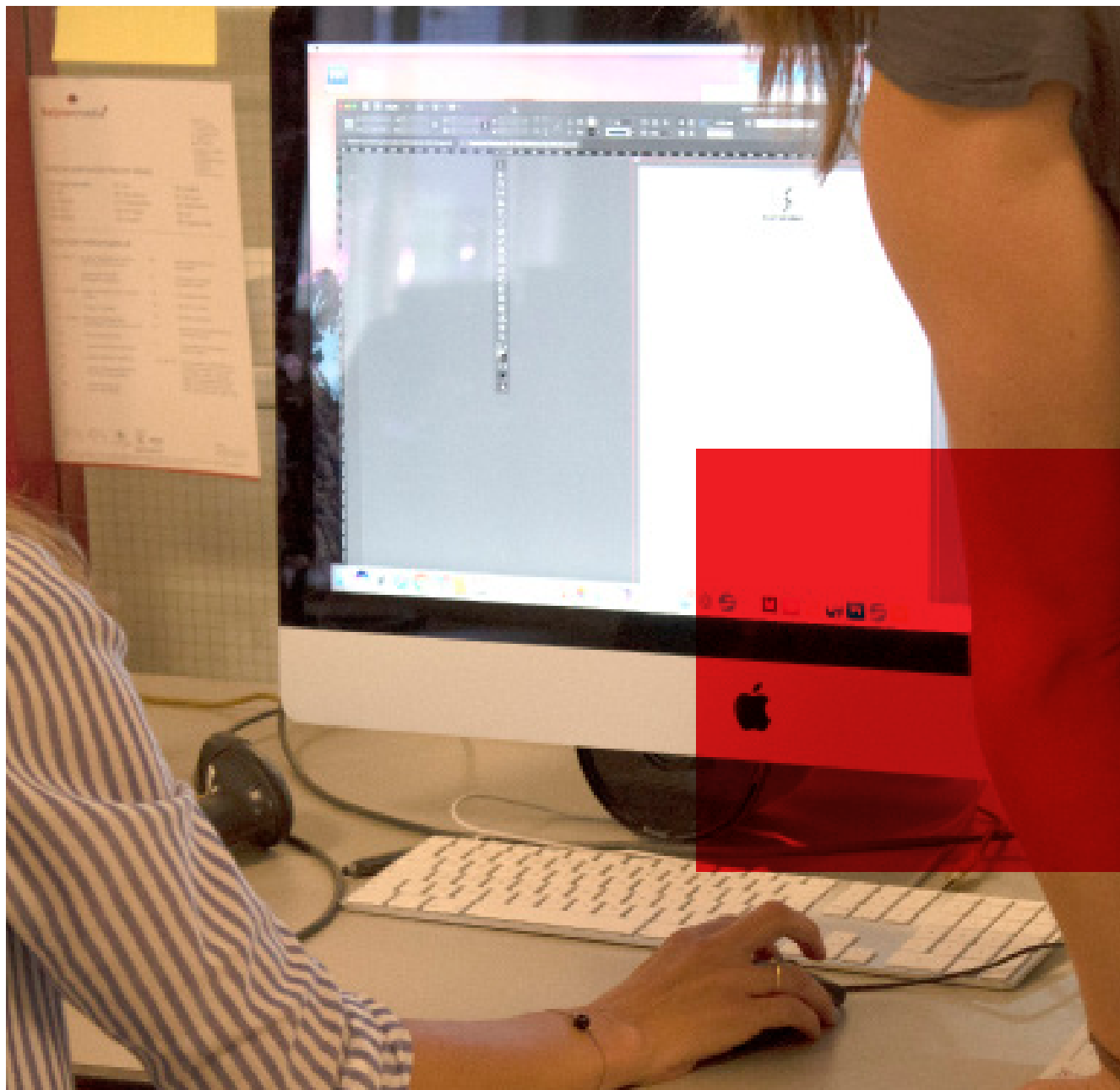
Het bespreekbaar maken van werkstress wordt vaak nog als lastig ervaren, soms zelfs als taboe. Aspecten die een rol spelen zijn de organisatiecultuur, de relatie tussen medewerkers en leidinggevende en de persoonlijkheid en vaardigheden. Toch is het belangrijk om het gesprek wél aan te gaan. Alle partijen moeten hun verantwoordelijkheid nemen. Een goede voorbereiding door de gesprekspartners is daarbij van groot belang, net als een goede aanpak/opbouw.

## **TIP**

Leren door te doen is belangrijk. Gesprekken over werkstress hoeven niet perfect te gaan, als er maar in een constructieve sfeer met elkaar gesproken wordt, met respect voor elkaar.







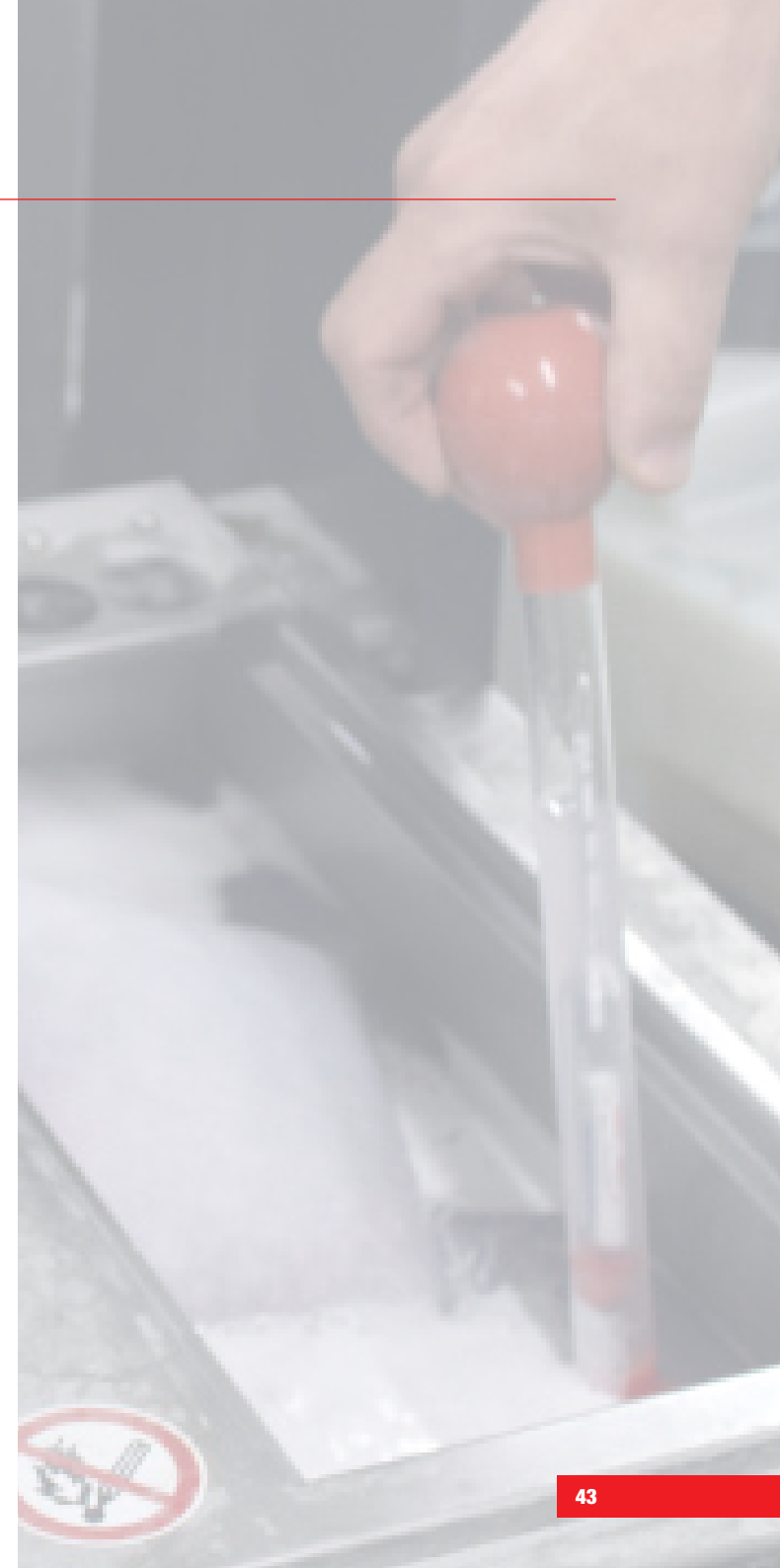
## **5. OPLOSSINGEN VOOR WERKSTRESS**



## 5. OPLOSSINGEN VOOR WERKSTRESS

---

Nu de oorzaken, symptomen en gevolgen van werkdruk en stress zijn behandeld, kunnen we kijken welke oplossingen er zijn. Bij de aanpak gaat het nooit om kant-en-klare recepten, het gaat altijd om maatwerk. Iedere situatie vraagt immers om een andere aanpak. Eerst noemen we vier algemene uitgangspunten die van belang zijn bij het kiezen van oplossingen en maatregelen. Vervolgens verdelen we de oplossingen voor werkstress in twee onderdelen: maatregelen tegen werkdruk en maatregelen tegen ongewenste omgangsvormen. Bij ieder onderdeel kijken we wat medewerkers zelf kunnen doen en welke oplossingen er zijn voor het management van het bedrijf.



## 5.1. ALGEMENE UITGANGSPUNTEN

**Werkgevers moeten zorgen voor veilige en gezonde arbeidsomstandigheden van werknemers. De Arbowet noemt enkele algemene uitgangspunten die van belang zijn bij het voorkomen van arborisico's (waaronder psychosociale arbeidsbelasting) en het treffen van maatregelen.**

### ❶ Houd rekening met bijzondere categorieën werknemers

De belastbaarheid van bijzondere groepen werknemers kan (tijdelijk) lager zijn. Dat vergt aanvullende maatregelen. Ook kan op de doelgroep afgestemde, aanvullende of aangepaste voorlichting en instructie nodig zijn.

Bijzondere groepen zijn o.a:

- jongeren onder 18 jaar (jeugdigen);
- oproep- en uitzendkrachten;
- onervaren mensen (nieuwe medewerkers/stagairs bijvoorbeeld);
- zelfstandigen zonder personeel;
- mensen met een lichamelijke of geestelijke beperking
- vrouwen die zwanger zijn of borstvoeding geven;
- mensen die de Nederlandse taal onvoldoende beheersen.

De verplichte risico-inventarisatie en -evaluatie dient de risico's voor deze bijzondere categorieën werknemers te beschrijven. Zie voor een aanpak per doelgroep het Arboportaal van Ministerie SZW

[arboportaal.nl/onderwerpen/themas/rechten-plichten-werkenden](http://arboportaal.nl/onderwerpen/themas/rechten-plichten-werkenden)

### ❷ Eerst de bron aanpakken (arbeidshygiënische strategie)

De Arbowet verlangt dat de maatregelen in een bepaalde volgorde worden genomen, waarbij allereerst naar de bron van het probleem wordt gekeken. Pas als daar niets aan kan worden gedaan, zijn andere maatregelen mogelijk. Dit wordt de arbeidshygiënische strategie genoemd.

De arbeidshygiënische strategie ziet er als volgt uit:

- Bronmaatregelen – Een werkgever moet eerst de oorzaak van het probleem wegnemen.  
Voorbeelden: functies van goede kwaliteit creëren (variatie in het werk, moeilijkheidsgraad), hoeveelheid werk in balans, de regelmogelijkheden (autonomie) vergroten.
- Collectieve maatregelen – Als bronmaatregelen geen mogelijkheden bieden, moet de werkgever collectieve maatregelen nemen om risico's te verminderen.  
Voorbeelden: training en opleiding voor medewerkers, herkennen werkdruk op teamniveau.
- Individuele maatregelen – Als collectieve maatregelen niet kunnen, geen optie zijn of ook (nog) geen afdoende oplossing bieden, moet de werkgever individuele maatregelen nemen.  
Voorbeelden: individuele afspraak leidinggevende – medewerker (1 op 1), of begeleiding door coach of psycholoog; verbeteren competenties (kennis en vaardigheden) of coping (de wijze waarop iemand omgaat met spanning), werk-privé balans herstellen.

### Redelijkerwijs-principe

De maatregelen op de verschillende niveaus hebben nadrukkelijk een hiërarchische volgorde. De werkgever moet dus eerst de mogelijkheden op hoger niveau onderzoeken voordat besloten wordt tot maatregelen uit een lager niveau. Het is alleen toegestaan een niveau te verlagen als daar goede redenen voor zijn (technische, uitvoerende en economische redenen). Dit is het redelijkerwijs-principe. Die afweging geldt voor elk niveau opnieuw. Het zal per onderneming en situatie verschillen welke oplossing het beste past.

### ❸ Betrek de preventiemedewerker bij de oplossingsmogelijkheden

Sinds 2005 moet de werkgever zich bij de uitvoering van het arbobeleid laten bijstaan door deskundige werknemers, vaak aangeduid als 'preventiemedewerkers'. De preventiemedewerker houdt zich bezig met de dagelijkse veiligheid en gezondheid binnen het bedrijf. Elke werkgever moet tenminste één werknemer aanwijzen als preventiemedewerker. Heeft de werkgever maximaal 25 werknemers in dienst? Dan mag de werkgever zelf de preventiemedewerker zijn.

In praktijk kan het voorkomen dat de preventiemedewerker (of de werkgever zelf) het lastig vindt om op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting (PSA) maatregelen te treffen die passen bij het bedrijf. We hebben immers eerder aangegeven dat de aanpak van PSA maatwerk is en er niet één juiste methode of aanpak bestaat. In dat kader is het goed te weten dat er ondersteuning kan worden gezocht bij gecertificeerde arbo-kerndeskundigen. Een daarvan is de arbeids- en organisatiedeskundige. Een arbeids- en organisatiedeskundige is de specialist op het gebied van PSA en kan indien gewenst waardevolle ondersteuning bieden.

#### **4 Geef voorlichting en instructie**

Geef voorlichting aan de medewerkers over de risico's van werkstress in het algemeen en de maatregelen die (op basis van de uitkomsten van de risico-inventarisatie en evaluatie) genomen kunnen worden om de bedrijfsspecifieke risico's te beperken. De voorlichting dient maatwerk te zijn en kan bijvoorbeeld via training, instructie, of met behulp van voorlichtingsmateriaal. In 2020 is door de sociale partners een korte samenvatting gemaakt van deze arbocatalogus. Daarnaast zijn over ongewenste omgangsvormen twee korte praktische informatiebrochures ontwikkeld voor leidinggevenden en medewerkers die kunnen worden gebruikt op de werkvloer.



## 5.2. WERKDRUK: WAT KAN DE MEDEWERKER DOEN?

**Werknemers kunnen op verschillende manieren de stress die ze ervaren bij hoge werkdruk verminderen. Denk daarbij aan preventiemaatregelen, dat willen zeggen maatregelen vooraf die weerbaarder maken tegen stress, en maatregelen die gericht zijn op het verminderen van stress.**

### Preventiemaatregelen

Medewerkers kunnen lichamelijk en geestelijk goed voor zichzelf zorgen, waardoor ze beter bestand zijn tegen werkdruk. Denk daarbij aan aspecten als:

### Ontspanning

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

### Voldoende slaap

We leven in een 24-uur economie, waarbij we vaak in korte tijd zo veel mogelijk willen doen. Voldoende slaap schiet er dan weleens bij in. Terwijl voldoende slaap erg belangrijk is om te herstellen van arbeid en je lichamelijk en geestelijk goed te voelen. De meeste mensen hebben 8 uur slaap nodig. Draaien medewerkers ploegendiensten, dan is het helemaal belangrijk om goed je rust te nemen en te zorgen voor

voldoende en goede slaap. Anders kun je het lichaam ontregelen.

### Voldoende beweging

Beweging is belangrijk. Waarom doen we het dan zo weinig? Je ziet bij mensen die last hebben van werkstress vaak een vicieuze cirkel. Mensen die moe zijn van hun werk, bewegen in hun vrije tijd vaak minder. Men heeft geen fut meer en ploft thuis neer op de bank. Door minder beweging voelen ze zich minder energiek en groeit de vermoeidheid. De juiste inspanning geeft meer ontspanning.

### Voeding

Minder roken, minder drinken, en gezonde voeding.

---

## Kortom: verbeter je leefstijl!

---

Dat is vaak niet eenvoudig. Het kan helpen om er hulp en tips bij te krijgen. Er zijn vele workshops over de voordelen van gezond leven waar je tips en adviezen krijgt om een start te maken met het daadwerkelijk veranderen van de leefstijl. Zo krijg je meer energie, voel je je prettiger en kun je meer genieten van het leven. En van je werk!



## Nog enkele andere preventieve tips:

### Een sociaal netwerk

Een sociaal netwerk werkt preventief tegen stress omdat je mensen hebt en kent waar je je verhaal kwijt kan, waar je mee kan lachen en die je steunen, een spiegel voorhouden of advies geven. Dat geldt niet alleen voor de thuissituatie maar ook op het werk. Leuke en goede contacten met collega's en leidinggevende zijn belangrijk.

### Zoek naar evenwicht

Zeg eens eerlijk: als je mag kiezen, wat is voor jou dan het meest belangrijk: je werk, je relatie (of gezin), je gezondheid, je vrije tijd of zingeving? De kans is groot dat je 'gezondheid' of 'relatie' noemt. Maar leef je daar ook naar?

## Bij stress: actiegerichte maatregelen

Wat kun je doen als je last hebt van werkstress?

### Organiseer je werk goed

Het is, zeker bij stress, belangrijk om goed overzicht te houden. Bijvoorbeeld door alles goed op te ruimen of een lijstje te maken met taken. Gestructureerd werken klinkt wellicht logisch, maar wordt vaak

niet gedaan. Kies momenten om even stil te staan bij hoe je je werk nu organiseert. Maak bijvoorbeeld een schema wanneer je bepaalde dingen afhandelt zodat je meer overzicht hebt. Soms kan je je werk niet goed organiseren door zaken waar je zelf geen of weinig invloed op hebt. Bespreek dat dan met de baas of leidinggevende zodat het geregeld kan worden. Sowieso kan een meedenkende collega, sterk in structureren, je helpen.

### Werk jezelf niet over de kop

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

### Durf nee te zeggen

Veel mensen vinden het lastig om NEE te zeggen. Vaak komt dat omdat we aardig gevonden willen worden of niet graag afgewezen worden. Natuurlijk is er niets mis mee om anderen te helpen. En op het werk

kan je werkgever je uiteraard ook vragen om je op een bepaalde wijze in te zetten. Daar krijg je tenslotte ook voor betaald. Toch zijn er grenzen. Vaak voel je zelf aan dat het niet (meer) kan. Of weet je gewoon dat je op dat moment andere prioriteiten hebt. Durf dat dan te zeggen. Doe dat neutraal en duidelijk. Toon begrip voor de vraag, maar leg rustig uit waarom je nee zegt. En noem eventueel alternatieven. Bijvoorbeeld wat je wél kan doen, of wanneer er een beter tijdstip is. Mocht je dit lastig blijven vinden: bespreek de optie van een assertiviteitstraining eens met je leidinggevende.

### **Blijf in beweging**

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

### **Is bij jou het glas halfvol of halfleeg?**

Door te letten op de dingen die wél goed gaan, kan je minder stress

ervaren. Positieve gedachten maken dat je beter in je vel zit.

### **Erger je niet te veel aan zaken waar jij niets aan kunt veranderen**

Als je je ergert aan iets wat wél te veranderen is, bespreek dat dan met bijvoorbeeld je leidinggevende en kijk wat jij kunt bijdragen. Hoe je de ergernis kunt omzetten in daden.

### **Let op signalen**

Vaak geeft je lichaam signalen af dat je te veel van jezelf vraagt. Veel mensen negeren die signalen. Pas als ze er meer last van hebben (bijvoorbeeld pijn) ondernemen ze actie. Het kan dan een tijd gaan duren voordat de klachten weer over zijn, terwijl het werk (en daarmee de belasting) gewoon door gaat. Geeft jouw lijf signalen? Neem ze serieus. Voorkom dat de klachten erger worden door te kijken welke oorzaken eraan ten grondslag liggen en wat je kunt ondernemen.

### **Neem op tijd actie**

Als je al signalen hebt gekregen en het niet lukt om de klachten te verminderen, neem dan op tijd actie. Wacht niet tot de klachten nog erger worden. Wees eerlijk tegen jezelf. Durf om hulp of advies te vragen. Bezoek de huisarts en/of ga bijvoorbeeld (ook voordat er sprake is van ziekteverzuim) naar het open spreekuur van de bedrijfsarts van

jullie arbodienst. Iedere werknemer heeft het recht om, zonder toestemming van de werkgever, anoniem de bedrijfsarts te bezoeken.

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

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

En nu we het er toch over hebben: geef je zelf weleens steun of hulp aan collega's? Je zult zien dat, als je af en toe aandacht besteedt aan elkaar, de sfeer beter wordt waardoor je met meer plezier werkt en beter bestand bent tegen werkproblemen en/of werkstress.

### **Ga het gesprek aan met je leidinggevende**

Hoe lastig het ook is: ga tijdig een gesprek aan met je leidinggevende. Uiteindelijk moet hij of zij het werk zo organiseren dat het geen nadelige gevolgen heeft voor jouw veiligheid en gezondheid. Dan moet die leidinggevende wel weten wat er speelt. Het is jouw verantwoordelijkheid om aan te geven waar je last van hebt, of waar problemen liggen. Houdt het

bedrijf functioneringsgesprekken, dan is dat ook een goede gelegenheid. In een functioneringsgesprek kan je aangeven wat jij nodig hebt om goed te kunnen functioneren en wat je vindt van de samenwerking met je leidinggevende en collega's. Samen met hem of haar kun je dan zoeken naar oplossingen. Zie ook [hoofdstuk 4 op pagina 37](#) voor tips over het bespreekbaar maken van werkstress.

Mocht je werkstress deels te maken hebben met je leidinggevende als persoon, kijk dan of je iemand in vertrouwen kan nemen in het bedrijf. Indien dat moeilijk is, neem dan contact op met bijvoorbeeld een casemanager van het Verzuimsteunpunt Grafimedia of de bedrijfsarts van jullie arbodienst.

### 5.3. WERKDruk: WAT KAN HET BEDRIJF DOEN?

Werkgevers hebben de zorgplicht dat werknemers hun werk veilig en gezond kunnen doen en moeten maatregelen treffen om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) te voorkomen en tegen te gaan. Ook hier geldt weer dat er geen kant-en-klare- recepten zijn. Iedere situatie vraagt om maatwerk.

#### Stem de maatregelen af op de geconstateerde risico's

Zoals eerder beschreven in paragraaf 1.1 speelt de verplichte risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) een belangrijke rol. Er is een RI&E ontwikkeld specifiek voor de sector. Deze branche RI&E is te vinden op [www.arbografixmedia.nl](http://www.arbografixmedia.nl). Met de RI&E krijgt de werkgever inzicht in de PSA risico's. En als blijkt dat er knelpunten zijn, dient de werkgever maatregelen te nemen om die risico's te beperken. Betrek bij het bepalen van passende maatregelen ook de medewerkers. Medewerkers weten immers vaak zelf goed waar ze last van ondervinden en wat daar het beste aan te doen is. Een gezamenlijke aanpak kost tijd maar vergroot het draagvlak. Houd daarbij voor ogen dat er niet één juiste methode of aanpak is. Wel zijn er algemene richtlijnen te geven die de aanpak van werkdruk en stress succesvoller maken. Deze richtlijnen zijn verwerkt in een [stappenplan in hoofdstuk 6](#) op pagina 57. Zoek – indien gewenst – ondersteuning bij de eerder genoemde gecertificeerde Arbeids-organisatiedeskundige die specialist is op het gebied van PSA.

Maatregelen tegen werkdruk kunnen worden onderverdeeld in gedragsmatige oplossingen en organisatorische oplossingen.

#### Gedragsmatige oplossingen

De werkgever en/of de leidinggevenden zijn de 'cultuurdragers' in de organisatie. Zij bepalen in grote mate de heersende waarden, normen, regels, hoe men omgaat met zaken en waar wel of niet over wordt gesproken. Door werkdruk bespreekbaar te maken, voorkom je een klaagcultuur. Je biedt medewerkers de mogelijkheid om samen een actieve bijdrage te leveren aan de oplossing van het probleem.

#### Enkele tips om werkstress (beter en eerder) bespreekbaar te maken:

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

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

##### Voorbeeldgedrag: leren van elkaar

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

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

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

##### Begeleid (nieuwe) medewerkers goed

Het komt nogal eens voor dat iemand na indiensttreding vrolijk aan de slag gaat en er daarna geen follow-up meer is. Mensen hebben ideeën en verwachtingen over hun nieuwe baan. Als na enige tijd blijkt dat die verwachtingen niet uitkomen, dan heeft dat een negatief effect. Teleurstelling kan leiden tot minder inzet, werkstress, verzuim, stellen van onredelijk eisen, etc. Het is dan ook zaak om regelmatig een 'onderhoudsgesprek' te houden met medewerkers.

##### Geef voldoende sociale steun

Het bieden van sociale steun werkt als een soort buffer tegen werkstress. De veerkracht van mensen neemt toe. In "[paragraaf 2.3 Energiegevers en energienemers](#)" op pagina 21 wordt het belang van sociale steun en de verschillende vormen ervan uitgelegd.

##### Zorg voor goede communicatie

Werknemers in de grafimedia-branchen zien gebrekkige communicatie vaak als een belangrijke oorzaak van werkstress.



### Betrek medewerkers

In welke mate wil men medewerkers betrekken bij bepaalde zaken, laten participeren. Er zijn verschillende niveaus te onderscheiden:

**Meeweten:** medewerkers weten van de situatie af.

**Meedenken:** medewerkers worden betrokken bij de situatie.

**Meepraten:** medewerkers worden uitgenodigd om mee te praten over de aanpak.

**Meebeslissen:** medewerkers krijgen een stem in de besluitvorming.

Communicatie wordt effectiever als medewerkers meer betrokken worden en meer invloed hebben. Zaken bespreken op een moment dat de medewerkers er geen invloed meer op kunnen hebben, kan leiden tot weerstand: 'Ze hebben toch alles al bepaald', 'Het heeft toch geen zin meer om hierover mee te denken'. Betrek medewerkers vroegtijdig bij belangrijke zaken. Dat vergroot het draagvlak en het beoogde effect.

### Tijdig signaleren van werkdruk

Managers zijn vaak resultaatgericht en letten vooral op processen die het werkproces kunnen verstoren. Zij moeten constant knelpunten, ontwikkelingen en veranderingen aanpakken. Werkdruk en werkstress is echter niet zo zichtbaar. Dus wees alert op signalen die wijzen op werkstress, zoals:

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

Signalen van werkdruk kunnen op individueel, afdelings- en organisatieniveau voorkomen. Zie ook "[paragraaf 2.5. Checklist signalen van stress](#)" op pagina 24 voor de checklist 'signalen van stress' die gebruikt kan worden in de dagelijkse praktijk.

### Organisatorische maatregelen

#### Zorg voor functies van goede kwaliteit

Eén van de belangrijkste maatregelen: creëer functies van goede kwaliteit. Met ruimte voor het zelf kunnen organiseren van werk (autonomie), de variatie in het werk en het regelmatig terugkoppelen van de resultaten. In [hoofdstuk 2 op pagina 17](#) besteden we aandacht aan het ontstaan van werkstress en welke aspecten zoveel mogelijk vermeden moeten worden.

#### Flexibiliteit bij medewerkers met zorgtaken

Werkende mantelzorgers combineren hun baan met de zorg voor bijvoorbeeld een chronische zieke partner, een kind met handicap of een hulpbehoevende ouder. Uit onderzoek van het Sociaal en Cultureel Planbureau blijkt dat mantelzorgers vaak hunkeren naar flexibelere werktijden en meer begrip van hun werkgever en collega's. De direct leidinggevende speelt een cruciale rol in de ondersteuning van medewerkers met een intensieve zorgtaak. Ga met desbetreffende medewerkers om de tafel en bespreek welke mogelijkheden er zijn. Belangrijk is dat werktijden en zorgtaken thuis zo goed mogelijk op elkaar zijn afgestemd. Medewerkers die een dergelijk gesprek hebben gehad, ervaren doorgaans minder tijdsdruk.

#### Houd eventueel functionerings- of inzetbaarheidsgesprekken

Eerder al is aangegeven dat goed contact met individuele medewerkers de werkrelatie ten goede komt. Bij een goede werkrelatie is er wederzijds vertrouwen. In het verleden werden er in veel organisaties ook jaarlijks plannings-, voortgangs- en beoordelingsgesprekken gehouden waarin bijvoorbeeld ook het aspect werkdruk werd besproken. De laatste paar jaar is er een trend zichtbaar om deze formele gesprekken te verminderen. Veel bedrijven kiezen voor een meer flexibele aanpak, waarbij partijen als het ware doorlopend in gesprek zijn over hun prestaties en ontwikkeling. Deze 'nieuwe' aanpak werkt echter alleen als een medewerker proactief is, zelf in beweging komt, en zich open en kwetsbaar durft op te stellen. Een keer per jaar een functioneringsgesprek houden kan een alternatief zijn, waarbij medewerker én leidinggevende samen gesprekspunten inbrengen.

Functioneringsgesprekken of inzetbaarheidsgesprekken zijn uitermate geschikt als instrument om stress en verzuim te voorkomen en medewerkers te motiveren zodat zij lekker in hun vel zitten en beter presteren. Het is een dialoog waarbij de medewerker aangeeft hoe hij het werk ervaart en wat hij eventueel nodig heeft om – ook op termijn – goed te kunnen (blijven) functioneren. Ook kunnen ambities of opleidingswensen worden besproken. De leidinggevende/werkgever kijkt wat de

medewerker verder nog nodig mocht hebben en toetst ook in hoeverre de samenwerking verder kan worden verbeterd.

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

Het is van belang dat een medewerker goed weet wat er precies van hem of haar wordt verlangd. Ook in relatie tot collega's of andere afdelingen. Het gaat om het 'managen' van de verwachtingen die je als leidinggevende hebt. Helderheid en duidelijke afspraken geven een medewerker rust. Zo kan hij effectiever zijn in zijn werk.

### **Organiseer het werk goed**

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

### **Beperk de risico's van onregelmatige werk- en rusttijden**

Vanzelfsprekend is het van belang om de bepalingen in de Arbeidstijdenwet en de Arbowet te volgen. Bij het opstellen van roosters kunnen risico's al worden beperkt door algemene richtlijnen toe te passen zoals: korte series nachtdiensten, voldoende rust tussen werkperiodes en een voorwaarts roterend schema. Andere maatregelen om de risico's van nachtwerk te verminderen zijn het inlassen van een korte slaaperperiode (powernap) tijdens de dienst en een kwalitatief goed aanbod van voeding. Ook kan gedacht worden aan individueel roosteren zodat optimaal tegemoet gekomen kan worden aan ieders voorkeuren, bijvoorbeeld of ze een ochtend- of avondmens zijn.

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

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

### **Blijf investeren in opleidingen**

Het is belangrijk dat medewerkers kunnen (blijven) voldoen aan veranderende eisen die het werk of de klanten stellen én daarnaast gemotiveerd blijven. Op individueel niveau kunnen opleidingen en cursussen helpen. Enerzijds als het gaat om het op

peil houden van de vakkennis, maar ook om de belastbaarheid te vergroten, time-management, persoonlijke effectiviteit of stress-hantering. Als de teamontwikkeling of samenwerking te wensen overlaat, kunnen opleidingen op teamniveau nuttig zijn. Blijf daarom investeren in medewerkers, en dus in opleidingen.

### **Zet hulpmiddelen in**

Informeer bij de medewerkers welke hulpmiddelen het werk efficiënter en effectiever kunnen maken en investeer daarin.

### **Ondersteun operationeel leidinggevenden**

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

## **5.4. ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN: WAT KAN DE MEDEWERKER DOEN?**

**Ook voor de vier andere vormen van psychosociale belasting: pesten, agressie en geweld, seksuele intimidatie en discriminatie, geldt dat de werkgever verplicht is deze stressfactoren zo veel mogelijk te voorkomen. Hij moet er aandacht aan besteden in de arbo-risico inventarisatie (RI&E) en het arbobeleid. Steeds meer bedrijven hebben bijvoorbeeld een klachtenregeling en een (interne of externe) vertrouwenspersoon.**

### **Agressie en geweld**

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

### **Pesten op het werk**

Ook bij pesten op het werk is het van belang om aan te geven dat je het pestgedrag niet accepteert. Praat erover met een collega die je vertrouwt of je leidinggevende. Mogelijk is er een vertrouwenspersoon in het bedrijf waar je je verhaal kwijt kan.

Zo nodig kan je ook de bedrijfsarts inlichten en om advies vragen (op het open spreekuur). Tenslotte: als anderen (vaak) worden gepest, laat dan blijken dat je het niet waardeert. Zo doorbreek je een patroon en steun je een collega.

### **Seksuele intimidatie**

Bij seksuele intimidatie geldt: geef aan dat je het gedrag niet accepteert en praat erover. Soms is er – net als bij pesten – een bepaalde cultuur ontstaan in het bedrijf. Men is het dan (vaak onbewust) normaal gaan vinden. Pas als je duidelijk aangeeft dat je het gedrag ongewenst vindt, doorbreek je het gedrag. Als je afwijzende houding niet helpt, praat er dan over met de vertrouwenspersoon of iemand anders op het werk die je vertrouwt. Ook kan je de bedrijfsarts inlichten en om advies vragen. Als er sprake is van strafbare feiten (aanranding of verkrachting), doe dan aangifte bij de politie.

### **Discriminatie**

Discriminatie op de werkvloer komt vaker voor dan werkgevers en werknemers zelf denken. Als jij het gevoel hebt dat er onderscheid wordt gemaakt bijvoorbeeld op grond van je afkomst, geslacht, seksuele geaardheid, nationaliteit of leeftijd, geef dan aan dat je dit niet accepteert en maak het bespreekbaar.

Voor alle bovengenoemde vormen van ongewenst gedrag geldt: als je er niet uitkomt door overleg met de leiding, advies of hulp van de vertrouwenspersoon of de bedrijfsarts: dien dan een klacht in. In principe zou ieder bedrijf een klachtenregeling moeten hebben.

## **5.5 ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN: WAT KAN HET BEDRIJF DOEN?**

**Naast werkdruk worden onder psychosociale arbeidsbelasting (PSA) nog vier andere typen van belasting genoemd die belangrijke oorzaken zijn van werkstress: pesten, agressie en geweld, seksuele intimidatie en discriminatie. In de Risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E) dient het arbeidsrisico ongewenste omgangsvormen in kaart te worden gebracht, waarna in het plan van aanpak wordt beschreven welke maatregelen er worden getroffen om het risico te minimaliseren.**

Werkgevers zijn verplicht om ongewenste omgangsvormen zo veel mogelijk te voorkomen, terug te dringen en de gevolgen te beperken. Maar hoe zij dat aanpakken is

maatwerk. Het beleid ten aanzien van ongewenste omgangsvormen moet passen bij de kenmerken van het bedrijf (processen, omvang, etc.), de medewerkers en de aanwezige risico's.

Zoals eerder beschreven in paragraaf 1.5 is in ieder geval het geven van voorlichting en instructie aan leidinggevenden en medewerkers verplicht. Hetzelfde geldt voor evaluatie van het beleid.

### **Voorlichting en instructie voor leidinggevenden en medewerkers**

Leidinggevenden hebben een belangrijke rol bij het voorkomen en beheersen van ongewenste omgangsvormen. Daarom is het belangrijk dat zij deze herkennen en weten wat zij kunnen en moeten doen wanneer zij signalen opvangen. Daarnaast spelen leidinggevenden zelf een belangrijke voorbeeldrol bij het uitdragen van de gedragsregels en normen van het bedrijf. Voorlichting dient maatwerk te zijn en kan bijvoorbeeld via training, instructie, of met behulp van voorlichtingsmateriaal. Van belang hierbij is dat nieuwe leidinggevenden niet vergeten worden. Er is door de sociale partners een korte praktische informatiebrochure voor leidinggevenden ontwikkeld die als pdf naar alle grafimediabedrijven wordt toegezonden.

Ook voor medewerkers is het belangrijk dat zij weten wat de risico's zijn van ongewenste omgangsvormen, wat het bedrijf doet om ongewenste omgangsvormen te voorkomen en wat ze zelf kunnen doen als ze ermee te maken krijgen. Er is door de sociale partners ook een korte praktische informatiebrochure ontwikkeld voor medewerkers die kan worden gebruikt op de werkvloer.

### **Evalueren of het beleid werkt**

De effectiviteit van het beleid en de bijhorende maatregelen dienen periodiek te worden geëvalueerd. Bij de evaluatie kan bijvoorbeeld worden nagegaan of de werknemers voldoende op de hoogte zijn van de gedragsregels en/of zij die naleven, of leidinggevenden hun rol (kunnen) uitvoeren, er een onafhankelijke en deskundige vertrouwenspersoon is en of de klachtenregeling naar behoren functioneert. Als blijkt dat deze zaken niet (voldoende) functioneren, dienen de oorzaken te worden onderzocht en moeten er maatregelen worden getroffen ter verbetering.

Onderstaand worden voorbeelden van optionele maatregelen genoemd die bedrijven kunnen treffen.

## 1. Opstellen van een gedragscode ongewenste omgangsvormen

Medewerkers hebben verschillende achtergronden en hun eigen normen en waarden. Met een gedragscode wordt duidelijk gemaakt welke normen en waarden op de werkvloer gelden, welke omgangsvormen niet worden geaccepteerd en wat er gebeurt als werknemers zich niet aan deze afspraken houden. Ook is duidelijk wat iemand moet doen bij ongewenst gedrag. In "[bijlage 1: Voorbeeld gedragscode ongewenste omgangsvormen](#)" op pagina 65 staat een voorbeeld van een gedragscode opgenomen.

## 2. Aanstellen van een (interne of externe) vertrouwenspersoon

Werknemers vinden het vaak lastig om ongewenste omgangsvormen aan de kaak te stellen. Een incident hoeft niet altijd tot een formele klacht te leiden. De vertrouwenspersoon is er in de eerste plaats om degene die te maken heeft gehad met ongewenste omgangsvormen emotioneel op te vangen, te begeleiden en te ondersteunen. De vertrouwenspersoon heeft daarbij een informerende rol. Zonodig wordt er doorverwezen naar hulpverlenende instanties of geadviseerd omtrent de mogelijkheid om een klacht in te dienen.

Er zijn binnen de grafimedia drie verschillende mogelijkheden om een vertrouwenspersoon aan te wijzen:

- Werkgevers kunnen (met instemming van de OR of PVT) een of meer vertrouwenspersonen binnen de eigen organisatie aanwijzen. Zorg dat de vertrouwenspersoon voldoende is opgeleid om deze taak goed uit te kunnen voeren. Naast deskundigheid zijn nog drie punten van belang, namelijk: benaderbaar, bereikbaar en onafhankelijk. In "[bijlage 2: Model functieprofiel vertrouwenspersoon](#)" op pagina 67 staat een model functieprofiel vertrouwenspersoon dat onder andere kan worden gebruikt voor het vastleggen van de werkwijze, taken en positie van de vertrouwenspersoon of het werven en selecteren van een nieuwe vertrouwenspersoon.
- Werkgevers kunnen er ook voor kiezen om de taak van vertrouwenspersoon neer te leggen bij de arbodienst of andere deskundige instanties of personen

naar keuze. In "[bijlage 3: Modelovereenkomst Vertrouwenspersoon](#)" op pagina 69 staat een modelovereenkomst indien een bedrijf zelf een overeenkomst wil afsluiten met een externe vertrouwenspersoon.

- De sector voorziet in enkele vertrouwenspersonen voor de sector, die eveneens aangewezen kunnen worden. Het bedrijf dat zich daarbij aansluit hoeft dan geen afzonderlijke regeling in te stellen. Het raadplegen van deze branche vertrouwenspersoon grafimedia is gratis (maximaal twee gesprekken van ieder 2 uur) voor werknemers van bedrijven die KVGGO-lid zijn. Alle andere vervolgesprekken of acties worden niet vergoed en zijn – indien deze door het bedrijf gewenst worden - voor rekening van het bedrijf. In "[bijlage 4: Regeling branche vertrouwenspersoon grafimedia](#)" op pagina 71 staat de regeling branche vertrouwenspersoon grafimedia beschreven alsmede de contactgegevens.

## 3. Klachtenregeling opstellen

Een klachtenregeling is bedoeld voor medewerkers die een formele klacht willen indienen over ongewenst gedrag waarmee zij geconfronteerd zijn of worden. In deze regeling staat o.a. omschreven waar en hoe medewerkers een klacht in kunnen dienen en op welke wijze en binnen welke termijn de klacht in behandeling wordt genomen en afgehandeld (hierbij kan de inzet van een in- of externe klachtencommissie bij grote bedrijven nuttig zijn). In "[bijlage 4: Regeling branche vertrouwenspersoon grafimedia](#)" op pagina 71 en "[bijlage 5: Voorbeeld klachtenregeling ongewenst gedrag \(zonder klachtencommissie\)](#)" op pagina 73 staan twee voorbeelden van klachtenregelingen opgenomen.

## 4. Opvang, begeleiding en nazorg goed regelen

Het is belangrijk dat medewerkers die het slachtoffer zijn geworden van ongewenst gedrag, adequaat worden opgevangen en ondersteund door of namens de leiding. Denk aan maatregelen als: voldoende instructie/training voor degene die de opvang en begeleiding doet, vertrouwenspersoon toewijzen, doorverwijzen naar professionele hulpverlening, praktische ondersteuning op de werkplek (overnemen van taken), etc.

## 5. Aanpakken van de daders

Wie zich schuldig maakt aan ongewenste omgangsvormen, moet een passende strafmaatregel opgelegd krijgen van de directie. Denk (afhankelijk van de ernst van het wangedrag) aan: berisping, waarschuwing, schorsing, uit de functie zetten of overplaatsen of ontslag. Wanneer hiertoe een wettelijke verplichting bestaat, dient de directie aangifte te doen bij de politie. Deze strafmaatregelen kunnen bijvoorbeeld worden opgenomen in de gedragscode, zie "[bijlage 1: Voorbeeld gedragscode ongewenste omgangsvormen](#)" op pagina 65.

### Handhaving

Voor de handhaving op het gebied van ongewenste omgangsvormen gebruikte de Inspectie SZW de basisinspectiemodule van 6 april 2017 "Ongewenste Omgangsvormen inclusief arbeidsdiscriminatie". Naar aanleiding van een rechterlijke uitspraak gaat de inspectie SZW deze module aanpassen omdat wijzigingen die een bedrijf van de inspectie SZW moest aanbrengen op basis van deze module, te gedetailleerd waren en daarmee in strijd met de wet. Naar verwachting komt de nieuwe versie dit jaar nog beschikbaar.





## **6. STAPPENPLAN IN DE AANPAK VAN WERKDRIJK EN STRESS**





# 6. STAPPENPLAN IN DE AANPAK VAN WERKDruk EN STRESS

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

## 1 Voer een preventief beleid

Voorkomen is beter dan genezen. Streef naar een werkklimaat waarbij iedereen op een gezonde en prettige manier zijn of haar werk kan doen. Werkstress is één van de onderdelen in de verplichte risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E). De RI&E is een hulpmiddel om te onderzoeken of het werk gevaar kan opleveren of schade kan veroorzaken aan de gezondheid van werknemers. Er is een RI&E ontwikkeld specifiek voor de sector. Deze branche RI&E is te vinden op [www.arbografimedia.nl](http://www.arbografimedia.nl). Betrek de preventiemedewerker, de medewerkers, de ondernemingsraad (OR) of personeelsvertegenwoordiging (Pvt) bij het opstellen van de RI&E en neem maatregelen tegen werkstress op in het plan van aanpak.

## 2 Voorlichting en instructie

Geef algemene voorlichting aan de medewerkers over de risico's van werkdruk en stress en specifieke voorlichting over de concrete maatregelen om de bedrijfsspecifieke risico's te beperken. De voorlichting dient maatwerk te zijn. Er zijn door de sociale partners korte praktische informatiebrochures ontwikkeld die kunnen worden gebruikt op de werkvloer.

## 3 Maak werkdruk en stress bespreekbaar

Creëer een cultuur waarin werkdruk en stress bespreekbaar is. Neem de werkbelasting en belastbaarheid mee in het (periodieke) werkoverleg of als onderwerp in het functionerings- of inzetbaarheidsgesprek.

## 4 Weet wat er speelt onder de medewerkers

Naast het bespreekbaar maken van werkdruk is het van belang om goed contact te (blijven) houden met iedere individuele medewerker zodat er een goede werkrelatie bestaat. Het is belangrijk om te weten wat er speelt en welke zaken invloed hebben op welzijn en prestaties van medewerkers. Dat kan natuurlijk via (persoonlijke) gesprekken of eventueel met behulp van een medewerkersonderzoek.

## 5 Steun van het management

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

## 6 Let op signalen van werkdruk

Een belangrijk instrument voor leidinggevenden is waarneming in de dagelijkse praktijk. Signalen kunnen op individueel, afdelings- en organisatieniveau voorkomen. In [hoofdstuk 2 op pagina 17](#) is een overzicht opgenomen. Ga zo nodig – op basis van waarnemingen – in gesprek met de medewerker(s). In [hoofdstuk 4 op pagina 37](#) staan tips voor een dergelijk gesprek.

## 7 Benoem oorzaken

Als werkdruk of werkstress geldt voor één medewerker, dan kan de individuele aanpak worden gevolgd. Plan dan een afspraak met de medewerker voor een gesprek. Tips voor een dergelijk gesprek staan in [hoofdstuk 4 op pagina 37](#). Ook kunt u de medewerker wijzen op de mogelijkheid van een preventief gesprek met de arbodienst. Blijkt dat de werkdruk voor meerdere medewerkers een probleem is, dan is een collectieve aanpak nodig. Daarbij is het belangrijk om eerst precies te weten wat er niet goed loopt. Kijk nog eens naar de genoemde oorzaken in [hoofdstuk 2 op pagina 17](#). Betrek daarbij medewerkers en, waar nodig, gecertificeerde arbodeskundigen, zoals de arbeids- en organisatiedeskundige. In [paragraaf 3.3. Werkdruk en werkstress: hoe meet je dat?](#) op pagina 31 staan tips over het meten van werkstress en voorbeelden van praktische instrumenten, ook voor kleinere bedrijven.

## 8 Pas een gezamenlijke aanpak toe en bepaal passende maatregelen

Medewerkers weten vaak zelf goed waar ze last van ondervinden en wat daar het beste aan te doen is. Een gezamenlijke aanpak kost tijd maar vergroot het draagvlak. Met andere woorden: Effectiviteit = Kwaliteit x Acceptatie ( $E = K * A$ ). Bespreek bij een collectieve aanpak de uitkomsten en mogelijke oplossingen in een werkoverleg en met de OR of PVT. Bekijk nog eens de oplossingen in [hoofdstuk 5 op pagina 43](#) en werk niet alleen aan het verminderen van 'energienemers', maar vooral ook aan het vergroten en vermeerderen van 'energiegevers' (zie "[paragraaf 2.3 Energiegevers en energienemers](#)" op pagina 21)

## 9 Invoeren en evalueren

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

## SAMENVATTING

We kijken uitgebreid naar formele en minder formele maatregelen tegen werkdruk en maatregelen tegen ongewenste omgangsvormen. Per onderdeel stellen we vast wat medewerkers zelf kunnen doen en welke oplossingen er zijn voor (het management van) het bedrijf. Ook hebben we een stappenplan opgesteld voor de aanpak van werkdruk en stress.

## TIP

De aanpak van werkdruk en stress vraagt om nauwe samenwerking tussen alle betrokkenen. Zorg voor een constructieve sfeer en betrek elkaar bij de verschillende oplossingsmogelijkheden.





**7.  
MEER  
WERKPLEZIER**



# 7. MEER WERKPLEZIER

---

**Bij het bespreken van werkdruk en werkstress moeten we zeker aandacht besteden aan werkplezier. Deze catalogus heet niet voor niets ‘Minder werkstress, meer werkplezier’. Plezier hebben in en op het werk is belangrijk en hangt in belangrijke mate af van de balans tussen factoren die energie kosten (de energievreters) en de factoren die juist energie opleveren (de energiegevers, ook wel buffers genoemd).**

## **De voordelen van werkplezier**

Werkplezier is niet alleen prettig en belangrijk voor medewerkers, maar ook goed voor het bedrijf. Werkplezier versterkt de betrokkenheid, verhoogt de kwaliteit en productie, verlaagt faalkosten en het ziekteverzuim én heeft een positieve invloed op de klantgerichtheid. In plaats van de aandacht te richten op de stressbronnen in het werk (de ‘energievreters’), is het dus ook, of wellicht nog belangrijker, om extra aandacht te besteden aan aspecten die juist energie geven. Die het werkplezier versterken.

Werkplezier is ook dé motor om het werk vol te kunnen houden én langer te willen en kunnen doorwerken. De grafimediabranche is, over het geheel beschouwd, een vergrijsde bedrijfstak. Er werken, vergeleken met het landelijk gemiddelde, veel minder jongeren en veel meer ouderen. Knelpunt voor de grafimediabranche is de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers. Het gaat daarbij niet alleen om de vraag: kunnen oudere medewerkers langer doorwerken tot hun pensioen, maar vooral ook: willen zij langer doorwerken? Werkplezier is daarom een belangrijke factor. Uiteraard niet alleen voor de oudere, maar zeker ook voor jongere medewerkers, die nog een hele loopbaan voor zich hebben. Aantrekkelijk werk en tevreden (of ‘gelukkige’) medewerkers dragen bij aan een aantrekkelijk imago van de bedrijfstak.

## **Kijk eens met een ‘positieve bril’ naar arbozorg**

Kenmerkend voor arbozorg is de focus op het signaleren van risico’s, het behandelen van problemen en aandoeningen (curatie) en op het vermijden daarvan (preventie). Arbo gaat altijd over schadelijke invloeden, negatieve aspecten van de werksituatie. Ook in deze

arbocatalogus draait het om de negatieve aspecten van de werksituatie: werkdruk, werkstress, ongewenst gedrag, agressie en geweld, pesten etc. Laten we ons nu vooral richten op de positieve aspecten van werk. Wie wil er geen werkplezier? Alle medewerkers hebben baat bij een positieve, op groei en ontwikkeling gerichte benadering. Dus investeer in werkplezier, dat is goed voor de medewerkers én goed voor het bedrijf!

## **Vier het werkplezier**

Kijk in bedrijven niet alleen naar de last die werkdruk geeft, maar bespreek vooral de voordelen van het ontbreken van (te) hoge werkdruk. Wat levert werkplezier de werknemer en werkgever op? En hoe zorg je samen voor zoveel mogelijk werkplezier? De focus ligt dan op wat jullie wél willen, in plaats van wat jullie niet willen. En juist dat leidt vaak tot samenwerking en constructief overleg. Ga vooral aan de slag met zaken in het werk die energie opleveren: de ‘energiegevers’ of ‘buffers’ en gebruik de voorbeelden uit deze arbocatalogus.

## **Werkgeluk of werkplezier?**

Met geluk op het werk is niets mis. De vraag komt wel op wat we onder geluk verstaan. En of dat ‘te managen’ is op het werk. Het lijkt zinvoller om eerst te weten waarvan medewerkers ongelukkig worden op het werk, of waar ze last van hebben. Ook is het goed te beseffen dat werk slechts één deel is van je leven. Naast werk zullen er ook andere zaken waardevol voor je zijn en invloed hebben op je ‘geluk’. En is geluk maakbaar? Of is het een kwestie van geluk hebben? Psycholoog René Diekstra geeft in zijn boek ‘De kwestie van geluk’ (2000) geen concreet antwoord, maar laat de lezer aan de hand van verschillende

thema's over geluk nadenken. Hij beschrijft geluk als een soort huis met kamers. Een werkkamer, een relatiekamer, een gezondheidskamer, een vrijetijdskamer en een zingevingkamer. Elke dag probeert hij in elke 'kamer van geluk' wat tijd door te brengen, met het idee zijn tijd en aandacht op een goede manier te verdelen.

In plaats van werkgeluk spreken wij in deze catalogus liever van werkplezier. Aan plezier op het werk kun je zelf in belangrijke mate een bijdrage leveren, het is minder groots en ongrijpbaar. Werk met elkaar aan korte termijn successen, aan knelpunten die snel zijn te verbeteren of op te lossen. Succesvolle ervaringen zorgen voor energie en werkplezier. En dat is belangrijk om vertrouwen te hebben in de aanpak van werkdruk.

## **SAMENVATTING**

Werkplezier is essentieel en hangt in belangrijke mate af van de balans tussen factoren die energie kosten (de energievreters) en de factoren die juist energie opleveren (de energiegevers, ook wel buffers genoemd). Besteed aandacht aan het vergroten van werkplezier, ook in het belang van duurzame inzetbaarheid.

## **TIP**

Vier het werkplezier! Enthousiasme en successen werken aanstekelijk.





## BIJLAGEN

Deze bijlagen zijn ook als word-format opgenomen op de website [arbografimedia.nl](http://arbografimedia.nl), zodat ze makkelijk gebruikt en op maat kunnen worden gemaakt.





# BIJLAGE 1: VOORBEELD GEDRAGSCODE ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

## Algemeen

Werkgevers zijn verplicht medewerkers te beschermen tegen ongewenste omgangsvormen zoals seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld en discriminatie. Deze verplichting vloeit voort uit de Arbeidsomstandighedenwet en de Algemene Wet Gelijke Behandeling.

Het is niet altijd duidelijk wanneer er sprake is van ongewenste omgangsvormen. Wat voor de één ongewenst is, is voor de ander wellicht een grapje of niet zo bedoeld. De gevolgen kunnen echter enorm zijn. Werknemers die te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen ervaren vaak stress. Stress kan leiden tot psychische en fysieke klachten en uiteindelijk tot uitval. Ook is de kans groot dat werknemers gedemotiveerd raken. Dat maakt, na bijvoorbeeld langdurige uitval, de stap terug naar werk extra moeilijk.

## Intentieverklaring

Binnen **naam bedrijf** wordt agressie, (seksuele) intimidatie, discriminatie, pesten en ander ongewenst gedrag niet geaccepteerd. Wij streven naar een werkklimaat waarbij iedereen op een prettige en veilige manier zijn of haar werk kan doen. Daarbij hoort dat medewerkers elkaar collegiaal en met respect behandelen. Wie zich schuldig maakt aan ongewenste omgangsvormen, zal een passende maatregel worden opgelegd, afhankelijk van de ernst van het wangedrag. Deze regeling beoogt willekeur en/of een onzorgvuldige behandeling binnen ons bedrijf te voorkomen en te bestrijden en bevat:

- een beschrijving van de gehanteerde begrippen
- verantwoordelijkheden van de leidinggevenden
- verantwoordelijkheden van de medewerkers
- melden van ongewenste omgangsvormen
- het sanctiebeleid
- rol en contactgegevens van de vertrouwenspersoon

## Begripsbepaling

Onder ongewenst gedrag wordt verstaan:

### Seksuele intimidatie

Elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel getint gedrag die een werknemer tegen wie het is gericht, als ongewenst ervaart. Dat kan verbaal zijn (dubbelzinnige opmerkingen, vragen over het privéleven), non-verbaal (tonen van seksueel getinte afbeeldingen, aanstaren, gebaren maken) en alle vormen van ongewenst lichamelijk contact (arm om de schouder, beetpakken, knijpen, zoenen, aanranden en verkrachten).

### Pesten

Herhaald ongewenst negatief gedrag, waartegen iemand zich niet kan verdedigen. Pestgedrag kan direct zijn gericht tegen de persoon (kleinerende of vernederende opmerkingen, voortdurende kritiek). Pesten kan ook minder direct (iemand isoleren, buitensluiten en negeren, of roddels, kwaadaardige geruchten, leugens en valse beschuldigingen verspreiden).

## Agressie en geweld

Onder agressie en geweld zijn meer vormen te onderscheiden: verbaal, psychisch en fysiek geweld. Bij verbaal geweld valt te denken aan schelden of beledigen. Bij psychisch geweld gaat het o.a. om lastig vallen, intimideren of onder druk zetten. Bij fysiek geweld gaat het bijvoorbeeld om schoppen, slaan, bijten, vastgrijpen, of overvallen worden.

## Discriminatie

Discriminatie wil zeggen dat er (direct of indirect) onderscheid wordt gemaakt op grond van: afkomst, geslacht, seksuele geaardheid, leeftijd, handicap of chronische aandoening, politieke gezindheid, arbeidsrelatie (fulltime of parttime), arbeidscontract (vast of tijdelijk), vakbondslidmaatschap, burgerlijke staat, nationaliteit, godsdienst of levensbeschouwing.

## Verantwoordelijkheden leidinggevenden

De leidinggevenden in ons bedrijf zijn verantwoordelijk voor het uitvoeren van beleid aangaande ongewenst gedrag in de werksituatie. De leidinggevende dient een zodanig werkklimaat te creëren dat ongewenst gedrag niet voorkomt, en, indien ongewenst gedrag voorkomt, dan neemt hij/zij gerichte maatregelen ter bestrijding daarvan. De leidinggevende is er verantwoordelijk voor dat iedereen in de betreffende werkeenheid op de hoogte is van deze gedragscode.

## Verantwoordelijkheden medewerkers

Onze medewerkers bejegenen elkaar respectvol en maken zich niet schuldig aan ongewenst gedrag. De medewerker is bij het verrichten van zijn of haar

werkzaamheden alert op het zich voordoen van ongewenst gedrag of mogelijke discriminerende effecten van beleid. Iedere medewerker die in zijn of haar werksituatie ongewenst gedrag signaleert, probeert dit op adequate wijze binnen de eigen afdeling, eventueel in overleg met de leidinggevende, aan de orde te stellen. De medewerker, die zelf met ongewenst gedrag wordt geconfronteerd of die ongewenst gedrag jegens een ander of anderen waarneemt kan dit ook aan de orde stellen bij de leidinggevende of een vertrouwenspersoon.

### Melden van ongewenste omgangsvormen

Mocht een medewerker zich slachtoffer voelen van ongewenst gedrag, dan ligt het voor de hand om degene die dit gedrag vertoont daarop aan te spreken, dan wel de leidinggevende of HR/P&O adviseur op de hoogte te stellen. Ook is het mogelijk om zich allereerst te wenden tot een vertrouwenspersoon voor ondersteuning. Meer informatie over de melding is te vinden in onze klachtenregeling ongewenst gedrag.

### Klachtbehandeling

De behandeling van de klacht zal worden afgedaan volgens de regels van de klachtafhandeling. Meer informatie over de klachtbehandeling is te vinden in onze klachtenregeling ongewenst gedrag.

### Sanctiebeleid

Wanneer de directie - al dan niet na behandeling van de klachtencommissie - een klacht gegrond verklaart, wordt een passende maatregel opgelegd, afhankelijk van de ernst van het wangedrag: een waarschuwing, schorsing, uit de functie zetten of overplaatsen of ontslag. Wanneer hiertoe een wettelijke verplichting bestaat, doet dient de directie aangifte bij de politie.

### Vertrouwenspersoon

In de praktijk blijkt het best lastig te zijn om ongewenste omgangsvormen aan de kaak te stellen. Een incident hoeft niet altijd tot een formele klacht te leiden. De vertrouwenspersoon is er in de eerste plaats om degene die te maken heeft gehad met ongewenste omgangsvormen emotioneel op te vangen, te begeleiden en te ondersteunen. De vertrouwenspersoon heeft daarbij een informerende rol. Zo nodig wordt er doorverwezen naar hulpverlenende instanties of geadviseerd omtrent de mogelijkheid om een klacht in te dienen conform onze klachtenregeling. De vertrouwenspersoon zal echter alleen met toestemming van degene die zich tot hem of haar wendt actie ondernemen.

### Contactgegevens vertrouwenspersoon

(intern of extern, bijvoorbeeld via arbodienst of branche)

Voor ons bedrijf is de volgende vertrouwenspersoon aangesteld:

---

---

---

Deze gedragscode ongewenste omgangsvormen is door de directie van **naam bedrijf** (met instemming van de OR of PVT) vastgesteld op **datum in te vullen**.

# BIJLAGE 2: MODEL FUNCTIEPROFIEL VERTROUWENSPERSOON

Waar mensen samenwerken, kunnen ongewenste omgangsvormen ontstaan. Onder ongewenste omgangsvormen verstaan we: agressie & geweld, discriminatie, pesten en seksuele intimidatie. Ongewenste omgangsvormen vallen in de Arbowet onder psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Werknemers die te maken krijgen met ongewenste omgangsvormen ervaren vaak stress. Stress kan leiden tot psychische en fysieke klachten en uiteindelijk tot (langdurige) uitval. Ook is de kans groot dat werknemers gedemotiveerd raken. Dat maakt, na bijvoorbeeld langdurige uitval, de stap terug naar werk extra moeilijk.

Bedrijven zijn volgens de Arbowet verplicht om hun werknemers te beschermen tegen psychosociale arbeidsbelasting. Zij moeten hiervoor een beleid opstellen en ook daadwerkelijk uitvoeren. Uiteraard allereerst door zo veel mogelijk te voorkomen dat ongewenste omgangsvormen voorkomen. Denk daarbij bijvoorbeeld aan maatregelen als het creëren van een veilig en prettig werkklimaat, voorlichting, het opstellen van gedragsregels en door respectvol met elkaar om te gaan. Daarnaast dient het beleid gericht te zijn op ondersteuning van het slachtoffer. Bij deze maatregelen gaat het bijvoorbeeld om het aanstellen van een vertrouwenspersoon (opvang en begeleiding van het slachtoffer) en het instellen van een klachtenregeling.

## Aanstellen vertrouwenspersoon

Het aanstellen van een vertrouwenspersoon kan een belangrijk onderdeel zijn van het beleid om werknemers te beschermen tegen psychosociale arbeidsbelasting. Bij de aanstelling van een vertrouwenspersoon kunt u kiezen voor een interne of een externe vertrouwenspersoon, of een combinatie van beiden.

Benoemt u iemand uit uw eigen organisatie tot vertrouwenspersoon? Zorg er dan voor dat diegene echt onafhankelijk is, gemakkelijk te bereiken en laagdrempelig te benaderen is voor medewerkers. Als uw organisatie een ondernemingsraad of PVT heeft, moet die instemmen met de benoeming van de vertrouwenspersoon. Voor iedereen moet duidelijk zijn wie de vertrouwenspersoon is, hoe die te bereiken is en hoe een werknemer een klacht kan indienen.

Dit profiel kan als voorbeeld worden gebruikt voor het vastleggen van de werkwijze, taken en positie van de vertrouwenspersoon binnen het bedrijf. Daarnaast kan het worden gebruikt bij het werven en selecteren van een nieuwe vertrouwenspersoon en het in kaart brengen van eventuele opleidingsbehoeften.

In dit profiel wordt achtereenvolgens ingegaan op:

- de positie van de vertrouwenspersoon
- de taken van de vertrouwenspersoon
- de vaardigheden van de vertrouwenspersoon
- de kwaliteiten van de vertrouwenspersoon
- de kennis van de vertrouwenspersoon

## Positie van de vertrouwenspersoon

De vertrouwenspersoon neemt de volgende positie in: hij/zij is onafhankelijk, oftewel neutraal en objectief in de oordeelsvorming en vervult geen andere taken binnen en buiten de organisatie die deze onafhankelijkheid kunnen aantasten.

- Het is niet wenselijk de functie te combineren met een andere vertrouwenspositie binnen het bedrijf, zoals bedrijfsmaatschappelijk werk, lid van de klachtencommissie, de bedrijfsarts of iemand van personeelszaken.
- De vertrouwenspersoon legt uitsluitend verantwoording af aan de directie (of HR/personeelsfunctionaris etc., afhankelijk van de interne afspraken) van het bedrijf, waarbij rekening dient te worden gehouden met de vertrouwensrelatie, met de melder, de belangen van deze persoon en het algemeen belang.

Een vertrouwenspersoon dient zich bewust te zijn van mogelijke rolconflicten die kunnen ontstaan in de uitoefening van de vertrouwensfunctie, bijvoorbeeld als de vertrouwenspersoon in de hoofdfunctie werkzaam is als leidinggevende of als personeelsfunctionaris. Het uitgangspunt is dat men geen vertrouwensrol kan vervullen voor medewerkers waarvoor eveneens een hiërarchische of personele verantwoordelijkheid wordt gedragen.

## Taken van de vertrouwenspersoon

Tot de taak van een vertrouwenspersoon behoort onder andere:

- de opvang, begeleiding en ondersteuning van degene die is geconfronteerd met ongewenste omgangsvormen (agressie & geweld, discriminatie, pesten, en seksuele intimidatie);
- het op verzoek ondernemen van actie, bijvoorbeeld in de vorm van bemiddeling, ter voorkoming of bestrijding van ongewenste omgangsvormen (agressie & geweld, discriminatie, pesten, en seksuele intimidatie);
- het zo nodig doorverwijzen naar andere hulpverlenende instanties;
- het adviseren omtrent de mogelijkheid en wenselijkheid tot het indienen van een klacht bij (afhankelijk van de wijze waarop e.e.a. intern is georganiseerd) de directie, iemand van personeelszaken of de klachtencommissie;
- het behulpzaam zijn bij de indiening van een klacht bij (afhankelijk van de wijze waarop e.e.a. intern is georganiseerd) de directie, iemand van personeelszaken of de klachtencommissie en bij de behandeling daarvan door deze personen;
- het verstrekken van inlichtingen aan zowel werkgevers als werknemers over de mogelijkheden tot voorkoming en bestrijding van ongewenste omgangsvormen (agressie & geweld, discriminatie, pesten, en seksuele intimidatie);
- de nazorg van personen die met ongewenste omgangsvormen (agressie & geweld, discriminatie, pesten, en seksuele intimidatie) zijn geconfronteerd.

De vertrouwenspersoon dient zich verder aan de volgende instructies te houden:

- De vertrouwenspersoon zal in alle gevallen de grootst mogelijke zorgvuldigheid betrachten met het oog op de belangen van alle betrokkenen.

- De vertrouwenspersoon zal alleen met toestemming van degene die zich tot hem wendt actie ondernemen.

### Vaardigheden van de vertrouwenspersoon

De vertrouwenspersoon beschikt bij voorkeur over de volgende vaardigheden:

- De vertrouwenspersoon is zowel mondeling als schriftelijk zeer communicatief vaardig (kan met medewerkers van verschillende niveaus en specialisten in de organisatie adequaat communiceren).
- De vertrouwenspersoon heeft inzicht in eigen handelen (geeft blijk van het besef hoe het eigen gedrag kan overkomen op anderen).
- De vertrouwenspersoon is adviesvaardig (is in staat om op basis van een gesprek een probleem te herkennen en aan de hand daarvan duidelijke en heldere adviezen te geven).
- De vertrouwenspersoon is gespreksvaardig (is in staat om actief te luisteren en een gesprek constructief te laten verlopen).

### Kwaliteiten van de vertrouwenspersoon

De vertrouwenspersoon beschikt bij voorkeur over de volgende kwaliteiten:

- heeft levenservaring en is integer
- heeft een evenwichtige persoonlijkheid
- kan reflecteren op het eigen gedrag en dat van de ander
- kan omgaan met vertrouwelijke informatie
- kan omgaan met weerstanden
- is in staat om zich onafhankelijk op te stellen

- heeft inzicht in de context waarbinnen, en de wijze waarop, ongewenste omgangsvormen en ander niet-integer gedrag binnen een organisatie plaatsvinden
- is toegankelijk en bereikbaar.
- is in staat professionele afstand tot het gespreksonderwerp en de gesprekspartner te bewaren en weet tegelijkertijd toch betrokken te blijven
- is bereid tot intervisie en periodiek overleg met collega's

### Kennis van de vertrouwenspersoon

De vertrouwenspersoon beschikt bij voorkeur over de volgende kennis/expertise:

- heeft kennis van de individuele en groepsprocessen die spelen bij ongewenste omgangsvormen of ander niet-integer gedrag
- heeft kennis van de interne organisatiestructuur en -cultuur
- heeft kennis van 'de sociale kaart' (waar kan welke informatie worden neergelegd?)
- heeft kennis van relevante wet- en regelgeving

# BIJLAGE 3: MODEL OVEREENKOMST VERTROUWENSPERSOON

## Partijen

**Naam bedrijf**, gevestigd te **adresgegevens**, ten deze vertegenwoordigd door **naam**, in de functie van vertrouwenspersoon en tekeningsbevoegd, hierna te noemen: 'Partij A'.

**Naam grafisch bedrijf**, gevestigd te **adresgegevens**, ten deze vertegenwoordigd door **naam**, in de functie van **XX** en tekeningsbevoegd, hierna te noemen: 'Partij B'

## Overwegingen

Partij A is er voor werknemers van Partij B die meldingen of klachten hebben over ongewenst gedrag zoals:

- Agressie en geweld
  - Seksuele intimidatie/ongewenste intimiteiten
  - Pesten
  - Discriminatie
  - Grensoverschrijdend gedrag
- (Alle factoren die bij het werk stress veroorzaken, zoals bovengenoemde opsomming).

Het doel van de overeenkomst is het ondersteunen van de werknemers van Partij B bij psychosociale arbeidsbelasting.

Partijen komen daartoe het volgende overeen:

## ARTIKEL 1

### Duur

#### 1.1

Deze samenwerking is aangegaan voor een duur van

**X jaar**. De samenwerkingsovereenkomst begint op **datum** en zal eindigen op **datum**.

#### 1.2

Verlenging van deze overeenkomst is mogelijk indien beide partijen dat wensen. Hiertoe stellen zij een schriftelijke verlenging op voor een nader te bepalen periode.

## ARTIKEL 2

### Wijze van werken

Partij A treedt in deze overeenkomst op als vertrouwenspersoon en is daarom belast met het verzorgen van de eerste aanvang van werknemers die hulp en advies nodig hebben bij psychosociale arbeidsbelasting. Partij A zoekt samen met de werknemer naar oplossingen, geeft ondersteuning en advies. Indien oplossing in informele sfeer niet mogelijk is verwijst de vertrouwenspersoon de werknemer naar formele daarvoor in aanmerking komende instanties. Partij A rapporteert maandelijks anoniem haar bevindingen naar Partij B indien Partij A door een werknemer/werkneemster is ingeschakeld.

## ARTIKEL 3

### Afspraken over voorzieningen

Om het werk als vertrouwenspersoon te kunnen uitvoeren zijn voorzieningen nodig, zoals voldoende tijd, voldoende budget, de nodige apparatuur en een geschikte gespreksruimte. Afspraken hierover worden in overleg tussen Partij A en Partij B hier ingevuld

## ARTIKEL 4

### Betalingsvoorwaarden

De kosten voor een consult zijn (**€ bedrag**) exclusief BTW. Een consult duurt **xx minuten**. Is de duur van een consult langer dan **xx minuten** dan worden de kosten naar evenredigheid in rekening gebracht. Partij A stuurt na het consult een nota naar Partij B.

## ARTIKEL 5

### Slotbepalingen

#### 5.1

Geschillen over de uitvoering deze overeenkomst worden voorgelegd aan de bevoegde rechter van de vestigingsplaats van Partij B.

#### 5.2

Op deze overeenkomst zijn geen algemene voorwaarden van Partij A van toepassing.

Aldus overeengekomen en in tweevoud opgemaakt.

Plaats: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Handtekening Partij A \_\_\_\_\_

+ Naam Partij A \_\_\_\_\_

Plaats: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Handtekening Partij B \_\_\_\_\_

+ Naam Partij B \_\_\_\_\_



# BIJLAGE 4: REGELING BRANCHE VERTROUWENSPERSOON GRAFIMEDIA

De werkgevers- en werknemersorganisaties in de grafimedia hebben er ten behoeve van de grafimedia sector zorg voor gedragen dat er één of enkele vertrouwenspersonen ongewenste omgangsvormen zijn aangesteld.

## Taak vertrouwenspersonen

Tot de taak van een vertrouwenspersoon behoort onder andere:

- Optreden als aanspreekpunt voor alle medewerkers die geconfronteerd zijn met ongewenste omgangsvormen (agressie & geweld, discriminatie, pesten, en seksuele intimidatie);
- Het opvangen, van advies dienen en begeleiden van de melder, alsmede het zo nodig doorverwijzen naar een professionele hulpverlenende instantie;
- Samen met de melder/meldster zoeken naar oplossingen en nagaan of oplossingen in de informele sfeer tot de mogelijkheden behoren, door bijvoorbeeld het inschakelen van een bemiddelaar;
- Het verstrekken van informatie en advies over de mogelijk te volgen stappen, procedure en eventuele aangifte en de consequenties daarvan te bespreken;
- Het adviseren over eventueel verder te nemen stappen;
- Het adviseren over het indienen van een klacht over ongewenste omgangsvormen en de klachtenprocedure bij de Klachtencommissie van

het bedrijf (indien aanwezig) of de directie van het bedrijf;

- Indien nodig verwijzen naar daarvoor in aanmerking komende (hulpverlenende) instanties;
- Het verlenen van nazorg

## Instructies vertrouwenspersonen

De vertrouwenspersoon dient zich aan de volgende instructies te houden:

- De vertrouwenspersoon gaat zorgvuldig en vertrouwelijk om met alle informatie die te maken heeft met de melder en het gemelde.
- De vertrouwenspersoon zal alleen met toestemming van degene die zich tot hem of haar wendt actie ondernemen.

## Toegankelijkheid vertrouwenspersonen

Iedere werknemer die wordt geconfronteerd met ongewenste omgangsvormen (agressie & geweld, discriminatie, pesten, en seksuele intimidatie) in een bedrijf dat lid is van het KVGO, kan zich, al dan niet anoniem, om advies en hulp tot de branche vertrouwenspersoon wenden.

Klachten worden zoveel mogelijk telefonisch afgehandeld. Indien noodzakelijk kan er gratis één gesprek van maximaal 2 uur plaats vinden tussen de klager en vertrouwenspersoon op de vestiging van xxx die zich het dichtst in de buurt van de klager bevindt; verder kan er ter ondersteuning van de klager

één gesprek met de leidinggevende van klager of de meeste gereede persoon bij dat bedrijf van maximaal 2 uur plaats vinden op het bedrijf van klager dan wel op de hiervoor genoemde vestiging van xxx: alle andere vervolgesprekken of acties worden niet vergoed en zijn – indien deze door het bedrijf gewenst worden – voor rekening van het bedrijf en zal xxx met dit bedrijf daarover afspraken maken.

## Bereikbaarheid branchevertrouwenspersoon Grafimedia

Neem voor naam- en adresgegevens van de branchevertrouwenspersoon Grafimedia contact op met:

Branchevertrouwenspersoon Grafimedia

p/a Gimd

**Mevrouw J. (Jill) van der Park**

E-mail: [J.vanderPark@gimd.nl](mailto:J.vanderPark@gimd.nl)

Telefoon: 06 107 594 04





# BIJLAGE 5: VOORBEELD KLACHTENREGELING ONGEWENST GEDRAG (ZONDER KLACHTENCOMMISSIE)

## Klachtenregeling ongewenst gedrag

### ARTIKEL 1

#### Begripsbepaling

In deze regeling wordt verstaan onder:

#### Directie

De directie van het bedrijf

#### OR

De ondernemingsraad van het bedrijf

#### De PVT

De personeelsvertegenwoordiging van het bedrijf

#### Gedrag

Een specifieke combinatie van uitingen in houding, gebaar, woord, geschrift of (poging tot) lijfelijk contact, waarmee iemand reageert op en/of handelt in een gegeven situatie, al dan niet expliciet gericht op een bepaalde groep of persoon.

#### Initiator

Veroorzaker van de klacht. Degene die, bij een of meer gelegenheden of herhaaldelijk uit gewoonte, een bepaald gedrag of gedragspatroon vertoont of vertoond heeft.

#### Klager

Degene die is geconfronteerd met gedrag dat als ongewenst wordt ervaren (en zich op grond van deze

regeling met een klacht kan wenden tot de vertrouwenspersoon of directie).

#### Klacht

In de zin van deze regeling, een officiële klacht over ongewenst gedrag, ingediend bij de vertrouwenspersoon (indien aanwezig) of directie, e.e.a. afhankelijk van de interne afspraken hierover.

#### Ongewenst gedrag

In het algemeen elk gedrag van de veroorzaker dat de klager sociale, psychische en/of fysieke schade toebrengt en dat maatschappelijk en objectief gezien ook als ongepast, hinderlijk, kwetsend of bedreigend ervaren mag worden en uit dien hoofde onacceptabel is.

Meer in het bijzonder gelden als vormen van ongewenst gedrag:

#### Seksuele intimidatie

Elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel getint gedrag die een werknemer tegen wie het is gericht, als ongewenst ervaart. Dat kan verbaal zijn (dubbelzinnige opmerkingen, vragen over het privéleven), non- verbaal (tonen van seksueel getinte afbeeldingen, aanstaren, gebaren maken) en alle vormen van ongewenst lichamelijk contact (arm om de schouder, beetpakken, knijpen, zoenen, aanranden en verkrachten).

#### Pesten

Herhaald ongewenst negatief gedrag, waartegen iemand zich niet kan verdedigen. Pestgedrag kan direct zijn gericht tegen de persoon of groep (kleinerende of vernederende opmerkingen, voortdurende kritiek). Pesten kan ook minder direct (iemand isoleren, buitensluiten en negeren, of roddels, kwaadaardige geruchten, leugens en valse beschuldigingen verspreiden).

#### Agressie en geweld

Onder agressie en geweld zijn meer vormen te onderscheiden: verbaal, psychisch en fysiek geweld. Bij verbaal geweld valt te denken aan schelden of beledigen. Bij psychisch geweld gaat het o.a. om lastig vallen, intimideren of onder druk zetten. Bij fysiek geweld gaat het bijvoorbeeld om schoppen, slaan, bijten, vastgrijpen, of overvallen worden.

#### Discriminatie

Discriminatie wil zeggen dat er (direct of indirect) onderscheid wordt gemaakt op grond van: afkomst, geslacht, seksuele geaardheid, leeftijd, handicap of chronische aandoening, politieke gezindheid, arbeidsrelatie (fulltime of parttime), arbeidscontract (vast of tijdelijk), vakbondslidmaatschap, burgerlijke staat, nationaliteit, godsdienst of levensbeschouwing

#### Medewerker of stagiaires

Eenieder die in loondienst is van het bedrijf, dan wel leerlingen of stagiaires

### **Derden/ externen**

Bezoekers, eenieder die een (zakelijke) relatie heeft met het bedrijf

### **Vertrouwenspersoon**

Een door de directie (in overleg met de OR/PVT) aangestelde functionaris, die op onafhankelijke en vertrouwelijke wijze degene die te maken heeft gehad met ongewenste omgangsvormen opvangt, begeleidt en ondersteunt en open staat voor klachten conform deze regeling.

## **ARTIKEL 2**

### **Reikwijdte van de klachtenregeling**

Deze klachtenregeling is opgesteld met instemming van de OR of PVT en geldt voor alle medewerkers die in dienst zijn van het bedrijf.

## **ARTIKEL 3**

### **Verbod van ongewenst gedrag**

Het is eenieder verboden om zich tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden, binnen of buiten de gebouwen van het bedrijf, schuldig te maken aan ongewenst gedrag.

## **ARTIKEL 4**

### **Klachtopvang**

Bij klachtopvang wordt contact opgenomen met de veroorzaker van de klacht, of met de direct leidinggevende van de veroorzaker. Samen proberen de betrokkenen (de oorzaken van) de onvrede weg te nemen en de relatie te herstellen. Lukt dat niet (of is dat niet mogelijk), dan bestaat de mogelijkheid van klachtbemiddeling.

## **ARTIKEL 5**

### **Klachtbemiddeling**

Bij klachtbemiddeling wordt de klacht voorgelegd aan de directie. De directie zelf of een door hem/haar aan te wijzen bemiddelaar zal dan een bemiddelingsgesprek voeren met de betrokken partijen met als belangrijkste doelen (de oorzaken van) de onvrede weg te nemen en te komen tot herstel van de relatie. Lukt dat niet (of is dat niet mogelijk), dan kan een beroep gedaan worden op de vertrouwenspersoon.

## **ARTIKEL 6**

### **Beroep op de vertrouwenspersoon**

Betrokkenen worden in de gelegenheid gesteld een beroep te doen op de vertrouwenspersoon in voorkomende gevallen van ongewenste omgangsvormen, waarbij betrokkene ervaart niet rechtvaardig of niet correct behandeld te zijn.

Het beroep doen op de vertrouwenspersoon wordt als derde mogelijkheid genoemd.

Elke betrokkene kan echter, als de ernst van de omstandigheden daartoe aanleiding geeft, ook in de fasen van klachtopvang en klachtbemiddeling contact opnemen met de vertrouwenspersoon om te overleggen hoe in zijn of haar situatie het beste gehandeld kan worden. De vertrouwenspersoon fungeert dan als wegwijzer en meedenker.

## **ARTIKEL 7**

### **Klachtbehandeling**

Iedere medewerker kan (eventueel met ondersteuning van de vertrouwenspersoon) bij de directie schriftelijk een klacht indienen over ongewenst gedrag, van een

medewerker, of derde voor zover de gedraging een relatie heeft met werkzaamheden namens of binnen het bedrijf.

### **Artikel 8. Termijn waarbinnen een klacht dient te worden ingediend, geen verjaring**

De termijn waarbinnen een klacht dient te worden ingediend is in beginsel onbepaald.

Echter wanneer de gedraging waartegen de klacht zich richt, langer dan drie jaar voor het indienen van de klacht, voor het laatst plaatsvond, dan bepaalt de directie of zij het nog relevant acht, om de klacht in behandeling te nemen. De directie geeft klager gemotiveerd kennis van een beslissing tot het niet in behandeling nemen van een klacht.

## **ARTIKEL 9**

### **Beslistermijn**

De directie beslist op de klacht binnen 10 weken na het indienen van de klacht. Zowel klager als veroorzaker van de klacht ontvangen binnen deze periode een schriftelijk en gemotiveerd afschrift van de beslissing. De beslistermijn kan met ten hoogste vier weken verlengd worden. Hiervan wordt aan partijen schriftelijk mededeling gedaan.

## **ARTIKEL 10**

### **De uitspraak**

De directie zal zich uitspreken over de klacht.

De uitspraak strekt tot:

- a. het niet ontvankelijk verklaren van de klacht,
- b. het ongegrond verklaren van de klacht of

c. het gegrond verklaren van de klacht  
De uitspraak wordt partijen schriftelijk medegedeeld.

**ARTIKEL 11**  
**Aanpakken van de dader**

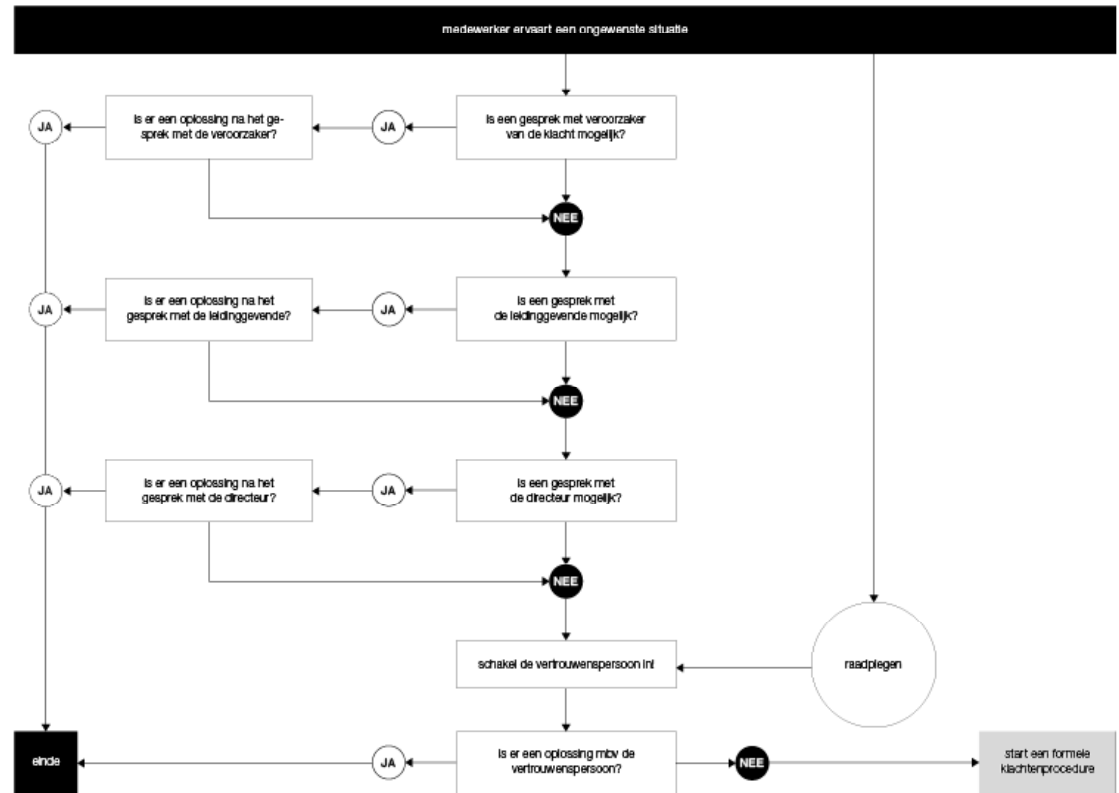
Wanneer de directie een klacht gegrond verklaart, wordt een passende maatregel opgelegd aan de daders. Denk aan een berisping, een waarschuwing in het personeelsdossier, een schorsing of ontslag, afhankelijk van de ernst van het wangedrag.

**ARTIKEL 12**  
**Melding ongewenst gedrag bij politie/justitie**

Wanneer hiertoe een wettelijke verplichting bestaat, doet de directie van ongewenst gedrag, onverwijld aangifte bij de politie. In andere gevallen kan de directie bij gebleken ongewenst gedrag, als de omstandigheden van het geval daartoe aanleiding geven, eveneens besluiten aangifte te doen bij de politie.

**ARTIKEL 13**  
**Spedeisende gevallen, verkorte procedure**

Een klager kan de directie verzoeken zijn klacht versneld af te handelen, door middel van een verkorte procedure. De directie gaat hiertoe over wanneer de klager in zijn klachtschrift aangeeft zoveel last van het ongewenste gedrag te hebben, dat verder functioneren redelijkerwijs niet gevegd kan worden. Klager moet tevens hulp hebben gezocht bij de Vertrouwenspersoon welke onderschrijft dat een verkorte procedure daadwerkelijk gewenst is. De directie zal in deze gevallen binnen 10 dagen een uitspraak doen.



**Opmerkingen:**

- Een gesprek zal niet altijd mogelijk zijn als de aangegeven gesprekspartner betrokken is bij de ongewenste situatie. Betrokkene mag dan op eigen initiatief de volgende stap in het schema zetten.
- Een medewerker die een ongewenste situatie ervaart, kan als de ernst van de omstandigheden daartoe aanleiding geeft, direct de vertrouwenspersoon raadplegen om te overleggen hoe in zijn of haar situatie het beste gehandeld kan worden. De vertrouwenspersoon fungeert dan als wegwijzer en meedenker.
- Indien een bedrijf geen klachtencommissie heeft, dan kan de klager bij ontevredenheid over de klachtafhandeling naar de vakbond/rechter en afhankelijk van de aard van de klacht bij discriminatie naar het College voor de Rechten van de Mens.



# BIJLAGE 6: VOORBEELD KLACHTENREGELING ONGEWENST GEDRAG (INCLUSIEF KLACHTENCOMMISSIE)

## ARTIKEL 1

### Begripsbepaling

In deze regeling wordt verstaan onder:

#### Directie

De directie van het bedrijf.

#### OR

De ondernemingsraad van het bedrijf.

#### De PVT

De personeelsvertegenwoordiging van het bedrijf.

#### Gedrag

Een specifieke combinatie van uitingen in houding, gebaar, woord, geschrift of (poging tot) lijfelijk contact, waarmee iemand reageert op en/of handelt in een gegeven situatie, al dan niet expliciet gericht op een bepaalde groep of persoon.

#### Initiator

Degene die, bij een of meer gelegenheden of herhaaldelijk uit gewoonte, een bepaald gedrag of gedragspatroon vertoont of vertoond heeft.

#### Klager

Degene die, doelwit wordt van, of is geconfronteerd met, initiators gedrag, dit als ongewenst ervaart en zich op grond van deze regeling met een klacht wendt tot de Vertrouwenspersoon of directie.

#### Klacht

In de zin van deze regeling, een officiële klacht over ongewenst gedrag, ingediend bij de Vertrouwenspersoon (indien aanwezig) of directie, e.e.a. afhankelijk van de interne afspraken hierover.

#### Klachtencommissie

Onafhankelijke en deskundige klachtencommissie die klachten van personeelsleden over ongewenst gedrag onderzoekt en hierover aan de directie adviseert.

#### Ongewenst gedrag

in het algemeen elk gedrag van de initiator dat de klager sociale, psychische en/of fysieke schade toebrengt en dat maatschappelijk en objectief gezien ook als ongepast, hinderlijk, kwetsend of bedreigend ervaren mag worden en uit dien hoofde onacceptabel is.

Meer in het bijzonder gelden als vormen van ongewenst gedrag:

#### Seksuele intimidatie

elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel getint gedrag die een werknemer tegen wie het is gericht, als ongewenst ervaart. Dat kan verbaal zijn (dubbeltinnige opmerkingen, vragen over het privéleven), non-verbaal (tonen van seksueel getinte afbeeldingen, aanstaren, gebaren maken) en alle vormen van ongewenst lichamelijk contact (arm om de schouder, beetpakken, knijpen, zoenen, aanranden en verkrachten).

#### Pesten

Herhaald ongewenst negatief gedrag, waartegen iemand zich niet kan verdedigen. Pestgedrag kan direct zijn gericht tegen de persoon of groep (kleinerende of vernederende opmerkingen, voortdurende kritiek). Pesten kan ook minder direct (iemand isoleren, buitensluiten en negeren, of roddels, kwaadaardige geruchten, leugens en valse beschuldigingen verspreiden).

#### Agressie en geweld

Onder agressie en geweld zijn meer vormen te onderscheiden: verbaal, psychisch en fysiek geweld. Bij verbaal geweld valt te denken aan schelden of beledigen. Bij psychisch geweld gaat het o.a. om lastigvallen, intimideren of onder druk zetten. Bij fysiek geweld gaat het bijvoorbeeld om schoppen, slaan, bijten, vastgrijpen, of overvallen worden.

#### Discriminatie

Discriminatie wil zeggen dat er (direct of indirect) onderscheid wordt gemaakt op grond van: afkomst, geslacht, seksuele geaardheid, leeftijd, handicap of chronische aandoening, politieke gezindheid, arbeidsrelatie (fulltime of parttime), arbeidscontract (vast of tijdelijk), vakbondslidmaatschap, burgerlijke staat, nationaliteit, godsdienst of levensbeschouwing

#### Medewerker of stagiaires

Eenieder die in loondienst is van het bedrijf, danwel leerlingen of stagiaires

## **Derden/ externen**

Bezoekers, eenieder die een (zakelijke) relatie heeft met het bedrijf

## **Vertrouwenspersoon**

Een door de directie (in overleg met de OR/PVT) aangestelde functionaris, die op onafhankelijke en vertrouwelijke wijze degene die te maken heeft gehad met ongewenste omgangsvormen opvangt, begeleidt en ondersteunt en openstaat voor klachten zoals binnen deze regeling bedoeld.

## **ARTIKEL 2**

### **Reikwijdte van de klachtenregeling**

Deze klachtenregeling is opgesteld met instemming van de OR of PVT en geldt voor alle medewerkers die in dienst zijn van het bedrijf.

## **ARTIKEL 3**

### **Verbod van ongewenst gedrag**

Het is eenieder verboden om zich tijdens het uitvoeren van de werkzaamheden, binnen of buiten de gebouwen van het bedrijf, schuldig te maken aan ongewenst gedrag.

## **ARTIKEL 4**

### **Klacht over ongewenst gedrag bij vertrouwenpersoon, directie of klachtencommissie**

Iedere medewerker of derde heeft het recht om, al dan niet via de vertrouwenpersoon of de directie, schriftelijk een klacht in te dienen bij de klachtencommissie over ongewenst gedrag van een medewerker of derde, voor zover de gedraging een relatie heeft met werkzaamheden namens of binnen het bedrijf.

## **ARTIKEL 5**

### **Bevestiging ontvangst klacht en termijn waarbinnen een klacht dient te worden ingediend, geen verjaring**

Na ontvangst van de klacht krijgt de klager een ontvangstbevestiging. Anonieme klachten worden niet in behandeling genomen.

De termijn waarbinnen een klacht dient te worden ingediend is in beginsel onbepaald.

Echter wanneer de gedraging waartegen de klacht zich richt, langer dan drie jaar voor het indienen van de klacht voor het laatst plaatsvond, dan bepaalt de vertrouwenpersoon in overleg met de directie of zij het nog relevant achten, om de klacht in behandeling te nemen. De directie geeft klager gemotiveerd kennis van een beslissing tot het niet in behandeling nemen van een klacht.

## **ARTIKEL 6**

### **De adviescommissie, samenstelling**

De directie stelt – met instemming van de OR of PVT - een adviescommissie in die de afhandeling van de klacht voor hem voorbereidt. De commissie bestaat tenminste uit drie leden (zowel mannen als vrouwen), waaronder een voorzitter. Leden van de commissie mogen niet zijn directielid of een vertrouwenpersoon zoals bedoeld in deze regeling. De voorzitter is geen medewerker en is derhalve onafhankelijk.

## **ARTIKEL 7**

### **De behandeling, het horen en de zitting**

De behandeling van de klacht zal worden afgedaan volgens de regels voor klachtafhandeling, voor zover hieronder niet anders is bepaald.

De commissie roept binnen vier weken zowel de klager als de initiator op ter zitting. De zitting vindt plaats achter gesloten deuren. De commissie kan, al dan niet op verzoek van een der partijen, besluiten tot een openbare zitting. De commissie hoort zowel de klager als de initiator. Het horen geschiedt in elkaars bijzijn, tenzij een der partijen hier bezwaar tegen maakt en de commissie dit bezwaar redelijk acht.

Tot tien dagen voor de zitting staat het partijen vrij om eventuele bewijsstukken of getuigen in te brengen. Van het horen wordt door de commissie een verslag gemaakt.

Ieder der partijen heeft het recht om kennis te nemen van het verhandelde tijdens het horen buiten zijn aanwezigheid.

## **ARTIKEL 8**

### **Beslistermijn**

De directie beslist, na behandeling van de klachtencommissie, op de klacht binnen 10 weken na het indienen van de klacht. Zowel klager als initiator ontvangen binnen deze periode een schriftelijk en gemotiveerd afschrift van de beslissing.

De beslistermijn kan met ten hoogste vier weken verlengd worden. Hiervan wordt aan partijen schriftelijk mededeling gedaan.

## ARTIKEL 9

### De uitspraak

Met inachtneming van het advies van de klachtencommissie, zal de directie zich uitspreken over de klacht.

De uitspraak strekt tot:

- het niet ontvankelijk verklaren van de klacht,
- het ongegrond verklaren van de klacht of
- het gegrond verklaren van de klacht

Indien de directie afwijkt van het door de commissie uitgebrachte advies, zullen de redenen daarvan uit de motivering van zijn besluit blijken.

De uitspraak wordt partijen schriftelijk medegedeeld.

## ARTIKEL 10

### Aanpakken van de dader

Wanneer de directie een klacht gegrond verklaart, wordt een passende maatregel opgelegd aan de daders. Denk aan een berisping, een waarschuwing in het personeelsdossier, een schorsing of ontslag, afhankelijk van de ernst van het wangedrag.

## ARTIKEL 11

### Melding ongewenst gedrag bij politie/justitie

Wanneer hiertoe een wettelijke verplichting bestaat, doet de directie onverwijld aangifte van ongewenst gedrag bij de politie. In andere gevallen kan de directie bij gebleken ongewenst gedrag, als de omstandigheden daartoe aanleiding geven, eveneens besluiten aangifte te doen bij de politie.

## ARTIKEL 12

### Spoedeisende gevallen, verkorte procedure

Een klager kan de directie verzoeken zijn klacht versneld af te handelen, door middel van een verkorte procedure. De directie gaat hiertoe over wanneer de klager in zijn klachtschrift aangeeft zoveel last van het ongewenste gedrag te hebben, dat verder functioneren redelijkerwijs niet gevegd kan worden. Klager moet tevens hulp hebben gezocht bij de Vertrouwenspersoon welke onderschrijft dat een verkorte procedure daadwerkelijk gewenst is. Bij toewijzing van dit verzoek komt de commissie binnen een week bijeen. De directie zal in deze gevallen binnen 10 dagen een uitspraak doen.





# REIKWIJDTE EN TOEPASSINGSBEREIK VAN DEZE ARBOCATALOGUS

## Reikwijdte en toepassingsbereik Arbocatalogusthemanummer ‘minder Werkstress, meer werkplezier’

Werkgevers en werknemers moeten zich houden aan de doelvoorschriften uit de Arbowetgeving (Arbowet, Arbobesluit en Arboregeling). Een hulpmiddel daarbij is een Arbocatalogus. Dit is als het ware een ‘boek met oplossingen’ voor de belangrijkste arborisico’s in een sector.

De arbocatalogus Grafimedia is voor iedereen toegankelijk. Binnen de bedrijven kan de informatie worden gebruikt door medewerkers en leidinggevenden, de preventiemedewerker of Arbocoördinator, de ondernemingsraad en/of personeelsvertegenwoordiging.

### Opstellers en het werkgebied

Dit themanummer is vastgesteld door de werkgeversorganisatie het Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen (KVGGO) en de vakbonden FNV en CNV vakmensen.

De Arbocatalogus ‘Minder Werkstress, Meer Werkplezier’ geldt voor alle grafimedia-bedrijven die vallen onder de werkingssfeer van de grafimedia CAO.

### Bij navolging van deze catalogus wordt voldaan aan de doelvoorschriften

De inhoud van het dit arbocatalogusthemanummer ‘minder werkstress, meer werkplezier’ is door de inspectie SZW positief getoetst aan de regelgeving voor het onderwerp psychosociale arbeidsbelasting

(PSA). Het gaat hierbij om de volgende artikelen uit de Arbowetgeving: Artikel 3, lid 2 Arbowet en Artikel 2.15, lid 1 en 2 van het Arbeidsomstandighedenbesluit. Daarnaast bevat het ook algemene informatie die niet is getoetst over bijvoorbeeld de oorzaken en de gevolgen van werkstress.

Als u gebruik maakt van de in dit themanummer aangeboden oplossingen, voldoet u aan hetgeen de Inspectie SZW (voorheen arbeidsinspectie) van u verlangt. Dit betekent echter niet dat alleen op de beschreven wijze aan de doelvoorschriften kan worden voldaan. U mag ook eigen oplossingen toepassen mits deze op aantoonbare wijze minstens hetzelfde beschermingsniveau bieden. De arbocatalogus is bedoeld om u tegemoet te komen, niet om u te beperken.

### Arbovoorschriften

Onderstaand geven wij voor de duidelijkheid aan waar in dit arbocatalogusthemannummer concrete maatregelen of voorzieningen staan en van welk arbovoorschrift deze maatregelen of voorzieningen een invulling zijn.

Artikelen	Invulling van het doelvoorschrift door sociale partners Grafimedia
Artikel 3, lid 2 juncto 2.15, lid 1 en 2	Paragrafen 1.1, 1.5, 5.1, 5.3, 5.5, hoofdstuk 6 en de bijlagen 1 t/m 6



# AFKORTINGEN- EN BEGRIPPENLIJST

---

## Arbeids- en Organisationsdeskundige

In de Arboret worden 4 zogeheten kerndeskundigen genoemd: de bedrijfsarts, de hogere veiligheidskundige, de arbeidshygiënist en de arbeids- & organisatiedeskundige. De arbeids- en organisatiedeskundige is de specialist op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting (PSA): Het gaat hierbij om arbeidsrisico's die werkstress kunnen veroorzaken, zoals werkdruk en ongewenste omgangsvormen. Onder aanwijzing van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is een certificatieregeling beschikbaar voor de vakbekwaamheid. Gecertificeerde A&O deskundigen kunnen waardevol zijn voor bedrijven bij het invullen van een bedrijfs specifieke aanpak van PSA.

## Arbocatalogus

Een arbocatalogus is als het ware een 'boek met oplossingen' voor de belangrijkste arbeidsrisico's in een sector. De arbocatalogus Grafimedia is goedgekeurd door de inspectie SZW en behandelt 7 onderwerpen, waarvan werkdruk en stress er één is.

## Agressie en geweld

Onder agressie en geweld zijn meer vormen te onderscheiden: verbaal, psychisch en fysiek geweld. Bij verbaal geweld valt te denken aan schelden of beledigen. Bij psychisch geweld gaat het o.a. om lastigvallen, intimideren of onder druk zetten. Bij fysiek geweld gaat het bijvoorbeeld om schoppen, slaan, bijten, vastgrijpen, of overvallen worden.

## Autonomie

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

## Buffers

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

## Burn-out

Psychische toestand gekenmerkt door fysieke, emotionele en mentale uitputting.

## Conflict

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

## Coping

De wijze waarop iemand omgaat met spanning/ongewenste situaties.

## Discriminatie

Discriminatie wil zeggen dat er (direct of indirect) onderscheid wordt gemaakt op grond van: afkomst, geslacht, seksuele geaardheid, leeftijd, handicap of chronische aandoening, politieke gezindheid, arbeidsrelatie (fulltime of parttime), arbeidscontract (vast of

tijdelijk), vakbondslidmaatschap, burgerlijke staat, nationaliteit, godsdienst of levensbeschouwing.

## Duurzame inzetbaarheid

Duurzame inzetbaarheid is een verzamelbegrip dat verschillende thema's raakt. Het gaat niet alleen om gezondheid en goede arbeidsomstandigheden, maar ook bijvoorbeeld om ontwikkeling en opleiding (bijblijven), motivatie en houding, leiderschap en bedrijfscultuur.

## Duurzaam inzetbare medewerkers

Duurzaam inzetbare medewerkers zijn gezonde, gemotiveerde en goed gekwalificeerde werknemers die ook op termijn, dus duurzaam, inzetbaar zijn voor het bedrijf. Ze leveren op die manier toegevoegde waarde en zorgen er - samen met de werkgever - voor dat ze plezier in hun werk hebben en houden. Nu en in de toekomst.

## Emotionele steun

Begrip willen krijgen voor een situatie.

## Energievreters

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

### Energiebronnen

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

### Feedback

Het krijgen van een terugkoppeling over de resultaten of je gedrag. Feedback is bedoeld om groei en ontwikkeling te stimuleren. Om elkaar te helpen.

### Informatiesteun

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

### Instrumentele steun

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

### Leefstijl

Onder leefstijl verstaan we gedrag waarvoor een relatie met goede gezondheid of met gezondheidsproblemen is vastgesteld. Voor het creëren van een gezonde leefstijl worden vaak de BRAVO factoren genoemd: Bewegen, Roken, Alcohol, Voeding, Ontspanning.

### Medezeggenschap

Medezeggenschap is het uitoefenen van invloed op de (arbeids)omstandigheden, arbeidsrelatie en de organisatie door werknemers. Dat kan in de vorm van een centrale ondernemingsraad (COR), groeps-ondernemingsraad (GOR), ondernemingsraad (OR), personeelsvertegenwoordiging (PVT) dan wel het personeel.

### Ongewenste omgangsvormen

Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer kunnen leiden tot werkstress en vallen (naast werkdruk) in de Arbowet onder het arbeidsrisico psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Er zijn verschillende vormen van ongewenste omgangsvormen: seksuele intimidatie, pesten, agressie en geweld en discriminatie. Wat als 'ongewenst' gedrag beschouwd wordt is per persoon en ook per situatie verschillend. Gedrag wordt als ongewenst gekwalificeerd als het slachtoffer het gedrag als ongewenst ervaart.

### Onderbelasting (bore-out)

Te weinig of te simpel werk.

### Organisatiecultuur

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

### Overspannenheid

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

### Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)

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

### Pesten

Herhaald ongewenst negatief gedrag, waartegen iemand zich niet kan verdedigen. Pestgedrag kan direct zijn gericht tegen de persoon of groep (kleinerende of vernederende opmerkingen, voortdurende kritiek). Pesten kan ook minder direct (iemand isoleren, buitensluiten en negeren, of roddels, kwaadaardige geruchten, leugens en valse beschuldigingen verspreiden).

### Risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)

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

### Seksuele intimidatie

Elke vorm van seksuele toenadering, verzoeken om seksuele gunsten of ander seksueel getint gedrag die een werknemer tegen wie het is gericht, als ongewenst ervaart. Dat kan verbaal zijn (dubbelzinnige opmerkingen, vragen over het privéleven), non-verbaal (tonen van seksueel getinte afbeeldingen, aanstaren, gebaren maken) en alle vormen van ongewenst lichamelijk contact (arm om de schouder, beetpakken, knijpen, zoenen, aanranden en verkrachten).

### Stressreactie

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

### Stressoren

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

### **Waarderingssteun**

Van anderen willen horen dat je het goed doet.

### **Werkdruk**

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

### **Werkstress**

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

### **Werkplezier**

De tegenhanger van werkdruk/werkstress. Fluitend naar je werk gaan omdat je 'geluk' vindt in het werk en/of de werkomgeving. Werkplezier wordt de laatste jaren ook vaak aangeduid als 'werkgeluk'.

# INTERESSANTE FILMPJES EN WEBSITES

---

## Filmpjes

Als je meer wilt weten over werkdruk en werkstress bekijk dan deze filmpjes:

### Wat is stress?

Bekijk de video Wat is stress? en leer stress te herkennen.

[youtube.com/watch?v=-Eoq4wq1JtQ](https://youtube.com/watch?v=-Eoq4wq1JtQ)

### Wat doet stress met je lichaam?

In deze video zie je wat er met je lichaam gebeurt als je te maken krijgt met stress.

[youtube.com/watch?v=B8RWjPVqarY](https://youtube.com/watch?v=B8RWjPVqarY)

### Arboplatform Arbografimedia

Hét arboplatform voor onze branche met info en tools waaronder de branche RI&E en de arbocatalogus Grafimedia.

[arbografimedia.nl](https://arbografimedia.nl)

### Check je werkstress

Filmkanaal rondom de campagne werkstress van de overheid. Verschillende korte praktische filmpjes over de oorzaken van werkstress, tips, feiten en cijfers en goede praktijken.

[youtube.com/channel/UCZPIC3M-JkaG0gaiO5hEivQ](https://youtube.com/channel/UCZPIC3M-JkaG0gaiO5hEivQ)

## Websites van de overheid

### Arbeidsomstandighedenwet

[wetten.nl/arbeidsomstandighedenwet](https://wetten.nl/arbeidsomstandighedenwet)

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

[arboportaal.nl](https://arboportaal.nl)

### Zelfinspecties werkdruk en ongewenst gedrag

Inspectie SZW controleert of werkgevers voldoende doen tegen werkstress. Zij hebben drie online zelfinspecties ontwikkeld waarmee een bedrijf zelf kan beoordelen of het beleid voldoet aan de wettelijke eisen. Kijk naar de organisatie zoals een inspecteur van de Inspectie SZW dat ook doet. Als blijkt dat je méér moet doen om werkstress bij medewerkers te voorkomen, dan krijg je een actiepuntenlijst. De gegevens blijven geheim en de gegeven antwoorden zijn niet toegankelijk voor de Inspectie SZW.

### Zelfinspectie werkdrukaanpak: goed geregeld?

[werkdrukenongewenstgedrag.zelfinspectie.nl/zelfinspectie/te-hoge-werkdruk](https://werkdrukenongewenstgedrag.zelfinspectie.nl/zelfinspectie/te-hoge-werkdruk)

### Zelfinspectie pesten, seksuele intimidatie en discriminatie: goed geregeld?

[werkdrukenongewenstgedrag.zelfinspectie.nl/zelfinspectie/pesten-discriminatie-en-seksuele-intimidatie](https://werkdrukenongewenstgedrag.zelfinspectie.nl/zelfinspectie/pesten-discriminatie-en-seksuele-intimidatie)

### Zelfinspectie agressie en geweld (door derden): goed geregeld?

[werkdrukenongewenstgedrag.zelfinspectie.nl/zelfinspectie/agressie-en-geweld-door-derden](https://werkdrukenongewenstgedrag.zelfinspectie.nl/zelfinspectie/agressie-en-geweld-door-derden)

### Campagne website duurzame inzetbaarheid (met tips, tools en praktische informatie)

[duurzameinzetbaarheid.nl](https://duurzameinzetbaarheid.nl)

### Campagne website 'Check je werkstress' (met tips, tools en praktische informatie)

[campagne.arboineuropa.nl](https://campagne.arboineuropa.nl)

### Loket gezond leven

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

[loketgezondleven.nl/werk](https://loketgezondleven.nl/werk)

### Steunpunt Risico Inventarisatie en -Evaluatie

[rie.nl](https://rie.nl)

Kennisdossiers en websites van arbodeskundigen

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

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

**Beroepsvereniging van Arbeids en organisatiedeskundigen**

Arbeids- en organisatiedeskundigen (A&O deskundigen) adviseren en begeleiden organisaties bij het gezond en gemotiveerd inzetbaar houden van medewerkers. Gecertificeerde A&O deskundigen zijn 'kerndeskundige' binnen de Arbowet- en regelgeving en de specialisten op het gebied van psychosociale arbeidsbelasting (werkstress en ongewenste omgangsvormen).

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

**Branchegerelateerde Opleidingsinstituten**

**Stivako**

Stivako verzorgt o.a. de branchespecifieke workshops over het arbocatalogusthema 'Minder Werkstress, Meer Werkplezier': een workshop specifiek voor leidinggevend/stafmedewerkers en een workshop voor medewerkers (open inschrijving). Tevens maatwerktrajecten mogelijk en/of incompany workshops. In de workshops worden de oorzaken van werkstress behandeld, de gevolgen voor de medewerker en het bedrijf, de verschillende oplossingen, alsmede een aanzet voor een individuele of bedrijfseigen aanpak.

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

**GOC**

GOC adviseert en ondersteunt al meer dan 90 jaar bedrijven bij de ontwikkeling van hun medewerkers. GOC biedt hiervoor verschillende diensten en producten aan.

[goc.nl](http://goc.nl)





# LITERATUUR

---

Diekstra, R, (2000), De kwestie van geluk, Uithoorn: Karakter Uitgevers BV

Inspectie SZW. Basisinspectiemodule Ongewenste omgangsvormen inclusief arbeidsdiscriminatie.

Inspectie SZW, Brochure Discriminatie op de werkvloer  
[inspectieszw.nl/onderwerpen/arbeidsdiscriminatie/documenten/brochures/2016/06/15/discriminatie-op-de-werkvloer](https://inspectieszw.nl/onderwerpen/arbeidsdiscriminatie/documenten/brochures/2016/06/15/discriminatie-op-de-werkvloer)

Inspectie SZW, Brochure Ongewenste omgangsvormen  
[inspectieszw.nl/publicaties/brochures/2016/07/15/ongewenste-omgangsvormen](https://inspectieszw.nl/publicaties/brochures/2016/07/15/ongewenste-omgangsvormen)

Rycken, J.J.F., (1997) Werkdruk en Welzijn, Utrecht: SWP B.V.

SZW, Arboportaal, Duurzame Inzetbaarheid  
[arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid](https://arboportaal.nl/campagnes/duurzame-inzetbaarheid)

SZW, Arboportaal, Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)  
[arboportaal.nl/onderwerpen/themas/psychosociale-arbeidsbelasting](https://arboportaal.nl/onderwerpen/themas/psychosociale-arbeidsbelasting)

TNO, Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) 2017  
[monitorarbeid.tno.nl/publicaties/nea-2017](https://monitorarbeid.tno.nl/publicaties/nea-2017)

Volkskrant (2019), Hoe opgebrand is Nederland?  
[volkskrant.nl/de-gids/hoe-opgebrand-is-nederland~b968b1bd/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F](https://volkskrant.nl/de-gids/hoe-opgebrand-is-nederland~b968b1bd/?referer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F)

# MEER INFORMATIE

---

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

## **Arbografimedia**

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

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

020 543 56 65

**Werknemers kunnen met specifieke vragen contact opnemen met:**

## **FNV**

[fnv.nl](http://fnv.nl)

088 368 03 68

## **CNV Vakmensen**

[cnv.nl](http://cnv.nl)

030 751 10 01

## **De Unie**

[unie.nl](http://unie.nl)

0345 851 951

**Werkgevers kunnen met specifieke vragen contact opnemen met:**

## **KVGO**

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

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

020 543 56 78

Bij de samenstelling van deze Arbocatalogus 'Minder werkstress, meer werkplezier' is de grootste zorgvuldigheid in acht genomen. De samenstellers kunnen evenwel geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die voortvloeit uit het gebruik van deze informatie.

© 2020 Raad voor Overleg in de Grafimedia Branche (ROGB) en Dienstencentrum B.V.

Niets uit deze uitgave mag worden vervaelvoudigd of worden opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, in enige vorm of op enige wijze, zonder schriftelijke toestemming van de makers en eigenaars .

Auteur: drs. Danny Wilms, Wilms Arbeidsinspiratie  
Ontwikkeling: Dienstencentrum  
Uitgiftemaand: januari 2020, versie 01

Vormgeving: Studio Ontpopt  
Redactie: Woordgeregeld

Dit ARBOcatalogusthema is een gezamenlijke uitgave van de paritaire Werkgroep Arbeid & Gezondheid Grafimedia (WAGG), een initiatief van de sociale partners in de grafimedia- en communicatiebranche.

De uitgave is tot stand gekomen dankzij de financiële ondersteuning van de Raad voor Overleg in de Grafimedia Branche (ROGB), in het kader van de ontwikkeling van het Arbobeleid 'Gezond Ondernemen in de Grafimedia 2009 - 2020

