



ARBOCATALOGUS | THEMA:

SAMENVATTING

MINDER WERKSTRESS MEER WERKPLEZIER

Uitgave van:
Werkgroep Arbeid en Gezondheid Grafimedia (WAGG)
Auteur:
drs. Danny Wilms, Wilms Arbeidsinspiratie
2020 - Versie 1.0.

INLEIDING

De grafmediabranche 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 grafmediabedrijven 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 de 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.

Deze tekst is een samenvatting van het officiële ARBOcatalogusthema 'Minder werkstress, meer Werkplezier'. Voor meer uitleg en informatie over alle genoemde onderwerpen verwijzen we dus vaak naar de brochure zelf.

INHOUDSOPGAVE

INLEIDING	2	3. GEVOLGEN VAN WERKSTRESS	13
A. IS JOUW WERKPLEZIER OPTIMAAL? HOE KAN HET NOG BETER?	4	3.1 Gevolgen voor medewerkers	13
B. HEBBEN JE MEDEWERKERS HET GOED NAAR HUN ZIN? KAN HET NOG BETER?	6	3.2 gevolgen voor het bedrijf.....	13
1. DE ARBOWET OVER WERKSTRESS	8	3.3 Werkdruk en werkstress: Hoe meet je dat?	13
1.1 Psychosociale arbeidsbelasting (PSA)	8	4. MAAK WERKSTRESS BESPREEKBAAR!	15
1.2 werkdruk.....	8	4.1 werkstress; vaak nog een taboe op de werkvloer	15
1.3 ongewenste omgangsvormen.....	9	4.2. Tips werkdrukgesprek.....	15
1.4 beleid ontwikkelen rondom ongewenste omgangsvormen	10	5. OPLOSSINGEN VOOR WERKSTRESS	16
2. OMVANG EN OORZAKEN VAN WERKDruk EN STRESS	11	5.1. Algemene uitgangspunten	16
2.1 omvang van het probleem.....	11	5.2. Werkdruk: wat kan de medewerker doen?.....	16
2.2. Oorzaken van werkstress.....	11	5.3. Werkdruk: wat kan het bedrijf doen?	18
2.3 Energiegevers en energienemers	11	5.4. Ongewenste omgangsvormen: wat kan de medewerker doen?.....	20
2.4 Overzicht stresssymptomen	12	5.5 ongewenste omgangsvormen: wat kan het bedrijf doen?.....	20
2.5 Checklist signalen van stress.....	12	6. STAPPENPLAN IN DE AANPAK VAN WERKDruk EN STRESS	23
		7. MEER WERKPLEZIER	25
		MEER INFORMATIE	26

A. IS JOUW WERKPLEZIER OPTIMAAL? HOE KAN HET NOG BETER?

Checklist Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) - Medewerker

Deze checklist geeft een eerste indruk van voorbeelden en oplossingsmogelijkheden om werkstress te voorkomen of te beperken. Voor meer informatie en tips verwijzen we naar de officiële Arbocatalogus 'Minder Werkstress, Meer Werkplezier'.

Geef antwoord op een schaal van 1 tot 5;

1 = helemaal mee oneens en
5 = helemaal mee eens

	1	2	3	4	5
01. Werkdruk (preventieve tips) (maatregelen vooraf die je weerbaarder maken tegen stress)					
Ik heb een gezonde leefstijl (voldoende ontspanning, slaap, beweging en gezonde voeding) waardoor ik beter bestand ben tegen werkdruk.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Door mijn sociale netwerk heb en ken ik mensen waar ik mijn verhaal kwijt kan, waarmee ik kan lachen, die mij steunen, een spiegel voorhouden of advies geven.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zoek naar een gezond evenwicht en heb niet alleen aandacht voor mijn werk, maar ook voor mijn relatie, gezin of familie, mijn gezondheid en vrijetijdbesteding.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. Bij stress: actiegerichte maatregelen (maatregelen die gericht zijn op het verminderen van stress)					
Ik organiseer mijn werk goed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik werk mezelf niet over de kop.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik durf nee te zeggen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik erger me niet te veel aan zaken waar ik niets aan kan veranderen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik praat met collega's als ik een probleem heb en wat steun kan gebruiken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ga tijdig het gesprek aan met mijn leidinggevende als er dingen zijn waar ik last van heb of niet goed in mijn vel zit.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03. Ongewenste omgangsvormen (agressie en geweld, pesten op het werk, seksuele intimidatie, discriminatie)					
Als ik te maken krijg met ongewenste omgangsvormen, geef ik aan dat ik het niet accepteer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als mijn afwijzende houding niet helpt, praat ik erover met een collega die ik vertrouw of mijn leidinggevende.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik zie dat dat anderen worden geconfronteerd met ongewenste omgangsvormen, dan steun ik mijn collega en laat ik blijken dat ik het niet waardeer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik er niet uitkom met collega's of leidinggevende, dan zoek ik hulp en advies bij de bedrijfsarts (open spreekuur), de vertrouwenspersoon of dien ik een klacht in.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ZO STA JE ER NU VOOR

▶ WAT JE ZELF KUNT DOEN

▶ MEER INFORMATIE VIND JE HIER

01. Werkdruk (preventief)

- 0 - 8 tijd om dingen anders aan te pakken
- 9 - 11 hier en daar kun je wat verbeteren
- 12 - 15 je zorgt goed voor jezelf

Bekijk op welke gebieden je actief een verbetering aan kunt brengen.

Dit gaat je zeker helpen!

In de samenvatting:
pagina 16 en 17

Online Arbocatalogus
Minder werkstress Meer werkplezier:
Paragraaf 5.2

02. Bij stress (actiegericht)

- 0 - 17 tijd om dingen anders aan te pakken
- 18 - 21 hier en daar kun je wat verbeteren
- 22 - 30 je bent op de goede weg

Zie je waar je zelf verbetering in kunt brengen?
Vraag eventueel om hulp.

Neem het in je eigen hand!

In de samenvatting:
pagina 15, 17 en 18

Online Arbocatalogus
Minder werkstress Meer werkplezier:
Paragraaf 2.2, 2.3, 2.4, 3.1, 4.2 en 5.2

03. Ongewenste omgangsvormen

- 0 - 8 tijd om dingen anders aan te pakken
- 9 - 14 hier en daar kun je wat verbeteren
- 15 - 20 je bent op de goede weg

Wees duidelijk en praat er met iemand over. Dit is een belangrijke factor voor meer werkplezier.

Kom voor jezelf op!

In de samenvatting:
pagina 15, en 20

Online Arbocatalogus
Minder werkstress Meer werkplezier:
Paragraaf 1.3, 1.4, 1.5, 4.2 en 5.4

B. HEBBEN JE MEDEWERKERS HET GOED NAAR HUN ZIN? KAN HET NOG BETER?

Checklist Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) - Het bedrijf

Deze checklist geeft een eerste indruk van voorbeelden en oplossingsmogelijkheden om werkstress te voorkomen of te beperken. Voor meer informatie en tips verwijzen we naar de officiële Arbocatalogus 'Minder Werkstress, Meer Werkplezier'.

Geef antwoord op een schaal van 1 tot 5;

1 = helemaal mee oneens en
5 = helemaal mee eens

	1	2	3	4	5
01. Werkdruk (preventieve tips)					
Wij voeren een preventief beleid en streven naar een werkklimaat waarbij iedereen op een gezonde en prettige manier zijn of haar werk kan doen. De verplichte risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) hebben we uitgevoerd. NB: er is een branche RI&E ontwikkeld specifiek voor de sector (www.arbografimedia.nl)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij hebben een cultuur gecreëerd waarin werkdruk en stress bespreekbaar is.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Leidinggevenden in ons bedrijf geven voldoende sociale steun aan medewerkers (het bieden van sociale steun werkt als een soort buffer tegen werkstress).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij zorgen voor goede communicatie en betrekken medewerkers bij belangrijke zaken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij zijn alert op signalen van medewerkers die wijzen op werkstress.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
02. Werkdruk (organisatorische maatregelen)					
Wij zorgen voor functies van goede kwaliteit (ruimte voor het zelf organiseren van werk, variatie in het werk etc).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij geven voorlichting aan de medewerkers over de risico's van werkdruk en stress en de maatregelen om deze risico's te voorkomen of te beperken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Er is voldoende flexibiliteit en steun voor medewerkers met zorgtaken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij houden functionerings- of inzetbaarheidsgesprekken.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij zorgen voor duidelijke verantwoordelijkheden, taken en bevoegdheden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij hanteren realistische normen en taakstellingen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij organiseren het werk goed.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij beperken de risico's van onregelmatige werk- en rusttijden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
03. Ongewenste omgangsvormen (agressie en geweld, pesten op het werk, seksuele intimidatie, discriminatie)					
Wij hebben een gedragscode opgesteld.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij hebben een (interne of externe) vertrouwenspersoon aangesteld.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wij hebben een klachtenregeling opgesteld.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ZO STAAN JULLIE ER NU VOOR

▶ WAT KUNNEN JULLIE DOEN

▶ MEER INFORMATIE VINDEN JULLIE HIER

01. Werkdruk (preventief)

- 0 - 14 tijd om dingen anders aan te pakken
- 15 - 19 hier en daar kunnen we wat verbeteren
- 20 - 25 goed op weg!

Bekijk op welke gebieden jullie actief een verbetering aan kunt brengen.

Voorkomen is beter dan genezen!

In de samenvatting:
pagina 18 en 19

Online Arbocatalogus
Minder werkstress Meer werkplezier:
Paragraaf 1.1, 1.2, 4.1, 4.2, 5.1 en 5.3

02. Werkdruk (organisatorisch)

- 0 - 22 tijd om dingen anders aan te pakken
- 23 - 31 hier en daar kunnen we wat verbeteren
- 32 - 40 goed op weg!

Zie waar je organisatorisch grote slagen kunt maken.

Hier kun je echt verschil mee maken!

In de samenvatting:
pagina 19, 20, 23, 24 en 25

Online Arbocatalogus
Minder werkstress Meer werkplezier:
Paragraaf 1.1, 1.2, 5.1, 5.3 en 5.6

03. Ongewenste omgangsvormen

- 0 - 8 tijd om dingen anders aan te pakken
- 9 - 11 hier en daar kunnen we wat verbeteren
- 12 - 15 goed op weg!

Wees duidelijk en wees zuinig op je medewerkers, dit zijn meestal al lastige situaties.

Kom voor jullie medewerkers op!

In de samenvatting:
pagina 20, 21 en 22

Online Arbocatalogus
Minder werkstress Meer werkplezier:
Paragraaf 1.3, 1.4, 1.5, 5.5, 5.6 en
bijlagen 1 t/m 6 (voorbeeldprotocollen)

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. Daarin speelt de verplichte risico-inventarisatie en –evaluatie (RI&E) een belangrijke rol. Met de RI&E maakt de werkgever periodiek een inventarisatie van de risico's die het werk 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 en het beleid evalueren.

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 23](#).

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.

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

1 Wat iemand op zijn werk moet doen (werkenmerken 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.).

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. 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.

Ongewenst gedrag kan in elke professionele werkomgeving voorkomen.

Hieronder verstaan we:

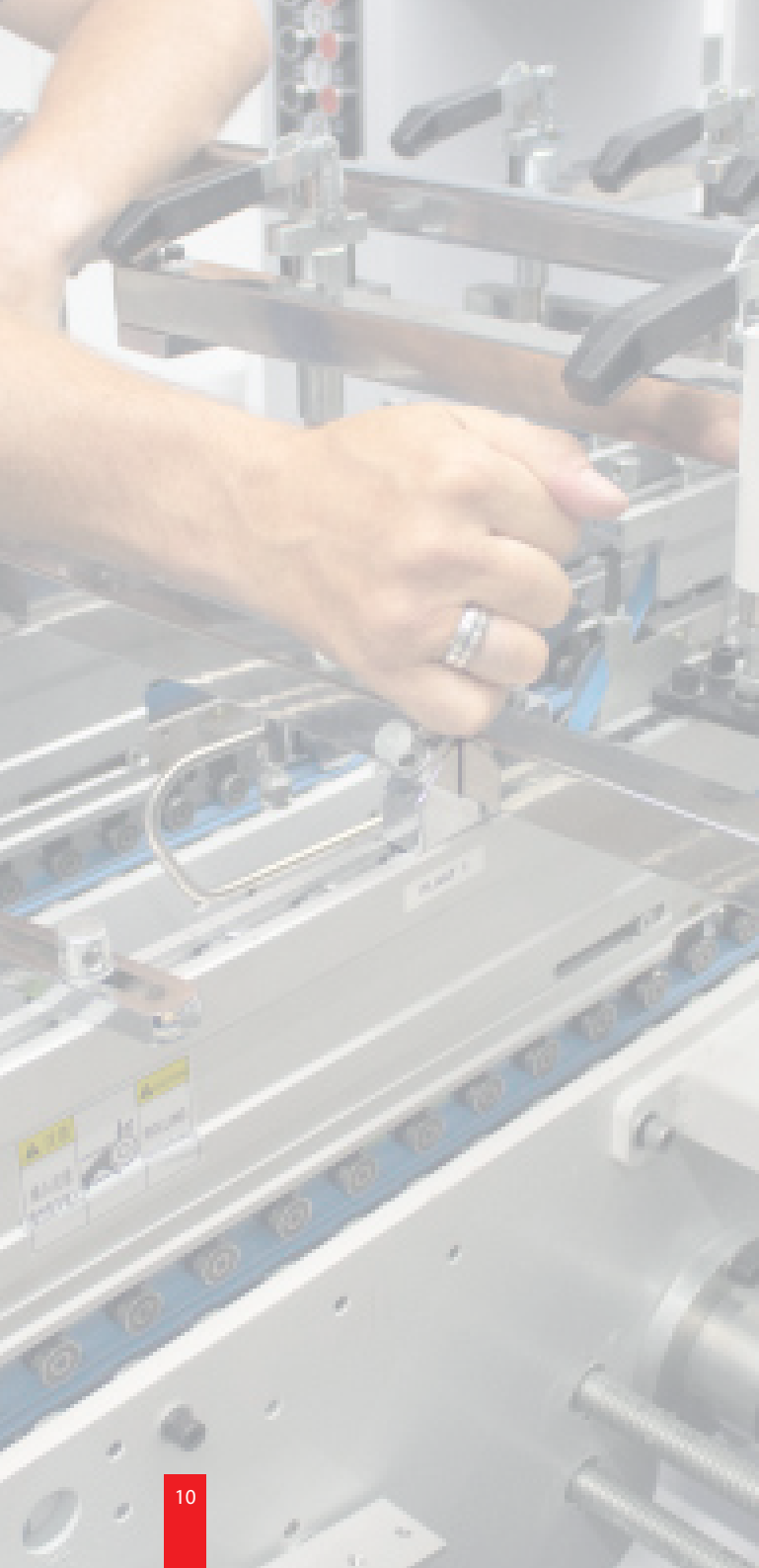
Pesten

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, kwaad-aardige 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 privé-leven), 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.

1.4 BELEID ONTWIKKELEN RONDOM ONGEWENSTE OMGANGSVORMEN

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.

In ieder geval is 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

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 de bijlagen van de officiële arbocatalogus 'Minder werkstress, meer werkplezier' zijn voorbeeldprotocollen ongewenste omgangsvormen te vinden, die door bedrijven kunnen worden gebruikt voor het opstellen van een eigen protocol. Deze bijlagen zijn ook als word-format opgenomen op de website arbografimedia.nl zodat ze makkelijk gebruikt en op maat kunnen worden gemaakt.

2. OMVANG EN OORZAKEN VAN WERKDruk EN STRESS

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, werknemersenquête 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. Ook in de grafimedia ervaren medewerkers hoge werkdruk.

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

2.2. OORZAKEN VAN WERKSTRESS

1 Kenmerken van het werk (organisatiecontext)

- Taakeisen
- Onderbelasting (bore-out)
- Werkonzekerheid of aanstaande organisatieverandering
- Organisatie van het werk
- Onregelmatige werk- en rusttijden
- Organisatiecultuur en stijl van leidinggeven
- Ongewenste omgangsvormen

2 Kenmerken van de persoon


- Zelfkennis
- 'Juiste werk'
- Competenties
- Levensfase
- Gezondheid

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

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'. Enkele voorbeelden van energiegevers:

- Sociale steun van collega's en leidinggevenden
- Feedback
- Groei- en ontwikkelmogelijkheden
- Rechtvaardige besluitvorming
- Rechtvaardige beloning

2.4 OVERZICHT STRESSSYMPTOMEN

In hoofdstuk 2 op pagina 23 van de officiële Arbocatalogus 'Minder Werkstress, Meer Werkplezier', staat een overzicht van symptomen van stress en de verstrekkende gevolgen voor de mens, zijn werkomgeving en de thuissituatie.

2.5 CHECKLIST SIGNALEN VAN STRESS

Een belangrijk instrument om stress te signaleren is waarneming in de dagelijkse praktijk. Signalen van werkdruk kunnen voorkomen op individueel, afdelings- en organisatieniveau. In hoofdstuk 2 op pagina 24 van de officiële Arbocatalogus 'Minder Werkstress, Meer werkplezier', is een checklist te vinden met deze signalen van stress.

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.

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.

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

Gevolgen van kortdurende werkstress

De gevolgen van werkstress zijn heel verschillend, omdat 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. Dit kan leiden tot:

- Lichamelijke gevolgen
- Psychische gevolgen
- Gedragmatige gevolgen

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
- Grotere kans op arbeidsongevallen en arbeidsongeschiktheid.

3.2 GEVOLGEN VOOR HET BEDRIJF

Hoge werkdruk en stress hebben ook voor de werkgever grote gevolgen. De meest voorkomende gevolgen zijn:

- Hoger ziekteverzuim
- Meer verloop
- Minder motivatie
- Lagere productiviteit
- Minder kwaliteit
- Minder Klantvriendelijk
- Slechtere werksfeer

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.



In de officiële Arbocatalogus 'Minder Werkstress, Meer werkplezier', staan de voor- en nadelen van deze methoden. Ook worden er voorbeelden genoemd van veel gebruikte praktische tools om werkdruk en werkgerelateerde stress te signaleren en aan te pakken. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen testen en websites die gratis zijn en veelgebruikte tools waar een vergoeding voor moet worden betaald.

4. MAAK WERKSTRESS BESPREEKBAAR!

Stress op de werkvloer is het grootste beroepsrisico in ons land. Tegelijkertijd is werkstress vaak nog een taboe op de werkvloer.

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'. Leidinggevend 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 organisatiestructuur, met de relatie tussen medewerkers en leidinggevende en de persoonlijkheid en vaardigheden

1 De organisatiestructuur

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 leidinggevend 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.

2 De relatie tussen medewerker en leidinggevende

De 'chemie' tussen medewerker en leidinggevende speelt 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. 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. Veel werknemers zijn 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.

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. Een goede voorbereiding door de gesprekspartners is daarbij van groot belang, net als een goede aanpak/opbouw. In de officiële Arbocatalogus 'Minder werkstress, Meer Werkplezier', worden tips en gesprekstechnieken gegeven die gelden voor beide partijen.

5. OPLOSSINGEN VOOR WERKSTRESS

Bij de aanpak van werkstress gaat het nooit om kant-en-klare recepten, het gaat altijd om maatwerk. 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 voorkomen van arborisico's (waaronder psychosociale arbeidsbelasting) en het treffen van maatregelen.

1 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.

2 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

3 Betrek de preventiemedewerker bij de oplossingsmogelijkheden

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.

4 Geef voorlichting en instructie

Geef voorlichting aan de medewerkers over de risico's van werkdruk en stress en de maatregelen die zij kunnen nemen om deze risico's te voorkomen of te beperken. De voorlichting dient maatwerk te zijn en kan bijvoorbeeld via training, instructie, of met behulp van voorlichtingsmateriaal.

5.2. WERKDRIJK: WAT KAN DE MEDEWERKER DOEN?

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!

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.

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. 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. Toonbegrip 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.

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

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.

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 toe stemming 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.

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

5.3. WERKDruk: WAT KAN HET BEDRIJF DOEN?

Werkgevers hebben de verantwoordelijkheid om het werk gezond te organiseren en maatregelen te treffen om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen en tegen te gaan. Ook hier geldt weer dat er geen kant-en-klare recepten zijn. Iedere situatie vraagt om maatwerk. De maatregelen kunnen worden onderverdeeld in 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
Leidinggevenden zouden meer gebruik kunnen maken van positieve feedback. Uit onderzoek blijkt dat slechts 15 procent van de feedback positief is. Medewerkers groeien van complimenten en ze verbeteren de werkrelatie en de werksfeer. Medewerkers zijn eerder geneigd problemen open te bespreken wanneer leidinggevenden vaker complimenten geven

Voorbeeldgedrag: leren van elkaar

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

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

Begeleid (nieuwe) medewerkers goed
Het komt nogal eens voor dat iemand na indienst-
treding vrolijk aan de slag gaat en er daarna geen
follow-up meer is. Mensen hebben ideeën en verwach-
tingen 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 'onder-
houdsgesprek' 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.

Zorg voor goede communicatie
Werknemers in de grafmediabranche zien gebrekkige
communicatie vaak als een belangrijke oorzaak van
werkstress.

Betrek medewerkers
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. In de officiële Arbocatalogus

'Minder Werkstress, Meer Werkplezier' is een checklist
te vinden met deze signalen van stress.

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, de variatie in het werk en het
regelmatig terugkoppelen van de resultaten

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 hulpbehoev-
ende 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 mede-
werkers om de tafel en bespreek welke mogelijkheden
er zijn.

Houd eventueel functionerings- of
inzetbaarheidsgesprekken
Functioneringsgesprekken of inzetbaarheidsges-
prekken 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 oplei-
dingwensen worden besproken. De leidinggevende/

werkgever kijkt wat de medewerker verder nog nodig
mocht hebben en toetst ook in hoeverre de samen-
werking 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 lei-
dinggevende 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 slaappe-
riode (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, bijvoor-
beeld 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 vak kennis, maar ook om de belastbaarheid te vergroten, timemanagement, persoonlijke effectiviteit of stresshantering. 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 leiderschapstijl 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 werkoverleg 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?

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.

In ieder geval is 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. In de loop van 2019 wordt er door de sociale partners een korte praktische informatiebrochure voor leidinggevenden ontwikkeld die als pdf naar alle grafimedia-bedrijven 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. In 2019 wordt 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 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 van de officiële Arbocatalogus 'Minder Werkstress, Meer Werkplezier' staat een voorbeeld van een gedragscode. Deze bijlage is ook als word-format opgenomen op de website arbografimedia.nl zodat hij makkelijk gebruikt en op maat kan worden gemaakt.

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. Zo nodig 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 van de officiële Arbocatalogus Minder Werkstress, Meer Werkplezier is model functieprofiel vertrouwenspersoon te vinden. Deze bijlage is ook als word-format opgenomen op de website arbografimedia.nl zodat hij makkelijk gebruikt en op maat kan worden gemaakt.
- 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 van de officiële Arbocatalogus Minder Werkstress, Meer Werkplezier staat een modelovereenkomst indien een bedrijf zelf een overeenkomst wil afsluiten



met een externe vertrouwenspersoon. Ook is deze bijlage als word-format opgenomen op de website arbografimedia.nl

- 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 van de officiële Arbocatalogus Minder Werkstress, Meer Werkplezier staat de regeling branche vertrouwenspersoon grafimedia beschreven alsmede de contactgegevens van de branche vertrouwenspersoon.

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 van de officiële Arbocatalogus Minder Werkstress, Meer Werkplezier staan 2 voorbeelden opgenomen van klachtenregelingen opgenomen. Deze bijlagen zijn ook als word-format opgenomen op de website arbografimedia.nl.

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" van de officiële Arbocatalogus Minder Werkstress, Meer Werkplezier

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 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. 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 leidinggevend.

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 de officiële Arbocatalogus 'Minder Werkstress, Meer Werkplezier' is een overzicht opgenomen. Ga zo nodig – op basis van waarnemingen – in gesprek met de medewerker(s). In hoofdstuk 4 van de officiële Arbocatalogus 'Minder Werkstress, Meer Werkplezier', 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 de officiële Arbocatalogus 'Minder Werkstress, Meer Werkplezier'. 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. Betrek daarbij medewerkers en, waar nodig, gecertificeerde arbodeskundigen, zoals de arbeids- en organisatiedeskundige. In paragraaf 3.3. 'Werkdruk en werkstress: hoe meet je dat?' 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: $\text{Effectiviteit} = \text{Kwaliteit} \times \text{Acceptatie}$ ($E = K * A$). 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 en werk niet alleen aan het verminderen van 'energie-nemers', 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.

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'

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 grafmediabranche 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 grafmediabranche 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 die worden genoemd in de officiële Arbocatalogus 'Minder Werkstress, Meer Werkplezier'.

MEER INFORMATIE

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

Arbografimedia

info@arbografimedia.nl

arbografimedia.nl

020 543 56 65

Werknemers kunnen met specifieke vragen
contact opnemen met:

FNV

fnv.nl

088 368 03 68

CNV Vakmensen

cnv.nl

030 751 10 01

De Unie

unie.nl

0345 851 951

Werkgevers kunnen met specifieke vragen contact
opnemen met:

KVGO

info@kvgo.nl

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.

© 2019 Raad voor Overleg in de Grafimedia Branche (ROGB) en Dienstencentrum B.V.

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd 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 - 2019.