

Deze fiche geeft de ideeën die de Nationale Arbeidsraad in haar brochure over stresspreventie voorstelt, gevolgd door enkele voorbeelden.

## Fiche 6.3.1. Stress op het werk voorkomen

### 1. Preventiebeleid voor stress op het werk

In 2004 stelde de NAR een brochure op waarin cao nr. 72<sup>1</sup> toegelicht wordt, zodat het voor bedrijven een stuk gemakkelijker wordt om een efficiënt beleid tegen stress in te voeren.

#### Cao nr. 72 zegt:

Bij toepassing van de wet welzijn en zijn uitvoeringsbesluiten is de werkgever ertoe gehouden een beleid te voeren om stress, die door het werk wordt veroorzaakt, collectief te voorkomen en/of te verhelpen.

Om dit stressbeleid te voeren, moet de werkgever:

- bij de algemene analyse van de werksituatie de eventuele stressrisico's opsporen; die analyse heeft betrekking op de taak, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen;
- aan de hand van de analyse van de werksituatie een evaluatie van die risico's uitvoeren;
- op grond van die evaluatie passende maatregelen nemen om de risico's te voorkomen of te verhelpen.

De werkgever vraagt bij de uitvoering van deze verplichtingen het advies en de medewerking van de preventie- en beschermingsdiensten.

De NAR wijst erop dat alle studies aantonen dat een succesvol preventiebeleid voor stress op het werk voornamelijk berust op de betrokkenheid van alle spelers van het bedrijf: de directie, de hiërarchische lijn, de werknemers en de interne en/of externe dienst voor preventie en bescherming op het werk.

De sociale partners zijn daarvan overtuigd: stresspreventie moet aan bod komen bij het sociaal overleg in bedrijven.

Een andere belangrijke succesfactor is informatie en opleiding over de stappen om het beleid in het bedrijf te implementeren.

Om tot een geslaagd beleid voor stresspreventie te komen, is een participatieve, pragmatische strategie nodig die gericht is op het geheel.

- Gericht op het geheel wil zeggen: een strategie die alle personeelscategorieën van het bedrijf omvat, geïntegreerd is in het algemeen beheer van het bedrijf en alle elementen in aanmerking neemt, zoals technologie, de organisatie van het werk, de arbeidsomstandigheden, de sociale relaties en de omgevingsfactoren.
- Participatief: bijvoorbeeld door de werknemers te raadplegen.
- Pragmatisch, in die zin dat stapsgewijs te werk gaan de beste methode is: beginnen met haalbare doelstellingen waarover een consensus bestaat, zodat de eerste successen al snel geboekt kunnen worden. Daardoor is de stimulans groter om het proces voort te zetten en te verdiepen.

### 2. Risico's voor stress opsporen

Cao nr. 72 bepaalt dat de opsporing van risico's gericht is op de arbeidsinhoud, de arbeidsomstandigheden, de arbeidsvoorwaarden en de arbeidsverhoudingen. Wat wil dat zeggen?

#### Arbeidsinhoud

Dat is alles wat rechtstreeks verband houdt met het werk, datgene wat de werknemer precies moet doen (of wat hij niet mag/moet doen). Is het zwaar lichamelijk werk? Hebben de werknemers te veel werk? Is hun taak te monotoon? Is het werk te moeilijk? Komen de werknemers rechtstreeks in contact met moeilijke klanten? Worden de taakeisen altijd duidelijk aangegeven? Kan er het een en ander geregeld worden? Krijgt de werknemer een passende opleiding?

<sup>1</sup> Collectieve arbeidsovereenkomst (cao) nr. 72 van 30 maart 1999 betreffende het beleid ter voorkoming van stress door het werk - Nationale Arbeidsraad (NAR) - [www.cnt-nar.be](http://www.cnt-nar.be)

**Arbeidsomstandigheden**

Dat is de fysieke werkomgeving. In welke houding moeten de werknemers werken? Hebben ze een goede stoel? Is er veel lawaai? Is er voldoende verlichting en verluchting?

**Arbeidsvoorwaarden**

Wat met werkroosters, ploegenwerk, pauzes? Is er een bonussysteem? Hoe zeker zijn de werknemers van hun baan? Hebben ze nog tijd om werk en gezin te combineren?

**Arbeidsverhoudingen in de brede betekenis van het woord**

Relaties, niet alleen tussen collega's, maar ook met leidinggevend en de werkgever zijn belangrijk. De vragen die daarover gesteld moeten worden zijn onder andere: Hoe is de werksfeer? Is er discriminatie? Is er ongewenst seksueel gedrag? Het Europees agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk geeft 10 categorieën van factoren die een risico kunnen vormen, en de omstandigheden waarin die factoren stress opleveren en schadelijk zijn voor de gezondheid.

**ARBEIDSCONTEXT****Cultuur en functies van de organisatie**

Slechte communicatie, onvoldoende ondersteuning voor problemen en persoonlijke ontwikkeling, geen organisatiedoelstellingen, geen heldere definitie van de doelstellingen van de organisatie.

**Positie in de organisatie**

Dubbelzinnigheid en rolconflicten, vage omschrijving van de verantwoordelijkheden van de werknemers.

**Loopbaanplan**

Stagnatie van en onzekerheid over de loopbaan, onvoldoende of te snelle promotie, laag salaris, werkonzekerheid, sociaal statuut van het werk te laag.

**Beslissingsvrijheid/controle**

Onvoldoende deelname aan de besluitvorming, het werk niet kunnen sturen (controle, vooral in de vorm van inspraak, maakt immers ook deel uit van de context en kan beschouwd worden als deel van een meer algemeen organisatorisch probleem). Sociale of fysieke afzondering, slechte verhouding tot leidinggevend, conflicten, gebrek aan sociale ondersteuning.

**Interpersoonlijke relaties op het werk**

Tegenstrijdige eisen tussen werk en privéleven, onvoldoende ondersteuning van het thuisfront, problemen om werk en privé te combineren.

**Raakvlak werk-privéleven**

Slechte communicatie, onvoldoende ondersteuning voor problemen en persoonlijke ontwikkeling, geen organisatiedoelstellingen, geen heldere definitie van de doelstellingen van de organisatie.

**ARBEIDSINHOUD****Werkomgeving en arbeidsmiddelen**

Problemen met betrekking tot de betrouwbaarheid, de geschiktheid, het onderhoud of de herstelling van arbeidsmiddelen.

**Taakverdeling**

Te weinig afwisseling of korte werkcycli, versnipperd of onbeduidend werk, vaardigheden worden niet voldoende benut, grote onzekerheid.

**Werkbelasting/werkritme**

Te veel of te weinig werk, te weinig controle over het werkritme, hoge tijdsdruk.

**Planning**

Ploegenwerk, planning niet flexibel, onvoorspelbare werkroosters, lange werkdagen of werk buiten de normale werkuren.

### 3. Voorbeelden van preventiemaatregelen

De NAR biedt in haar brochure ook voorbeelden van preventiemaatregelen.

#### Algemeen

- een organisatiecultuur en -structuur invoeren die gericht is op preventie;
- een oplossingsgerichte bedrijfscultuur mogelijk maken;
- oplossingen structureel inbedden in de organisatie;
- de gevolgen voor de werkdruk nagaan van reorganisaties, veranderde werkroosters enz.

#### Communicatie en interpersoonlijke relaties

- de interne communicatie verbeteren;
- samenwerking aanmoedigen;
- teamwerk en sociale ondersteuning (tussen collega's en met de bedrijfsleiding);
- leadership ontwikkelen;
- participatie (de werknemers de mogelijkheid geven om oplossingen voor te stellen);
- een ombudsdienst of een vertrouwenspersoon aanstellen om individuele problemen op te lossen;
- regelmatig bezoeken aan de arbeidsplaats door leidinggevenden, preventieadviseurs enz.

#### Opleiding en informatie

- informatiesessies over stress organiseren voor alle hiërarchische niveaus en alle functies (stress komt voor in alle categorieën van werknemers van een bedrijf);
- gerichte opleidingen (competenties en vaardigheden aanpassen aan de vereisten van de taak);
- informatie over de arbeidsplaats.

#### Andere maatregelen

- de arbeidsvoorwaarden aanpassen of optimaliseren;
- het werk reorganiseren;
- meer mogelijkheden inbouwen om zaken te regelen, zoals glijdende werkuren en meer flexibiliteit op het werk;
- het werk verrijken door er nieuwe taken aan toe te voegen;
- mogelijke stressfactoren uit de weg ruimen, bijvoorbeeld door het werk minder zwaar te maken, het werkritme te verlagen of beter meubilair aan te schaffen.

Een gewaarschuwd  
team is er  
twee waard

---

#### Referentie

- Nationale Arbeidsraad, *Voorkoming van stress*, 2004.