

Kwaliteit van de arbeid: software of hardware?

De uitspraak 'van hard werken is nog niemand doodgegaan' kan je afdoen als doordeweekse cafépraat. Ware het niet dat de 'main stream' arbeidswetenschapper vandaag uitgaat van eenzelfde, zij het wat ingewikkelder geformuleerd axioma: een creatieve of verantwoordelijke job met voldoende autonomie en overlegmogelijkheden is niet stresserend, maar integendeel motiverend. Kortom, de gekende (en op elke studiedag over het thema geëtaleerde) Karasek-Gestalt, dat niet zozeer een hoge werkdruk maar vooral (de combinatie met) gebrekkige regelmogelijkheden en ondermaatse sociale ondersteuning problematisch is voor de kwaliteit van de arbeid.

Omgekeerd redenerend, betekent dit dat – mits streven naar volledige functies met voldoende speelruimte en contactmogelijkheden – werken met minder personeel, tegen strakkere deadlines en aan hogere kwaliteitseisen geen nadelige gevolgen hoeft de hebben voor de (psychische) gezondheid van de betrokken werknemers. Economische performantie en kwaliteit van de arbeid als twee zijden van eenzelfde medaille. Het gekende win-win-verhaal dus.

In deze bijdrage stellen we ons – bij wijze van steen in de kikkerpoel van 15 jaar onderzoek naar kwaliteit van de arbeid – de vraag of deze common sense uitgangspunten eigenlijk wel kloppen en proberen we de praktische consequenties van een negatief antwoord op deze vraag te overzien.

Afscheid van de WEBA-traditie?

Twintig jaar geleden (!) ontwikkelden Jac Christis en Frank Pot de WEBA-methode, een checklist die praktijkmensen moest helpen bij de operationalisering van het kersverse welzijnsartikel in de Nederlandse ARBO-wet. Repetitief routinewerk moet plaatsmaken voor volledige en voldoende complexe functies mét regelcapaciteit om stressrisico's te reduceren en leermogelijkheden 'on the job' te stimuleren – zo luidt het advies van de WEBA-sociotechnici. De inspiratie lijkt wel bij Karasek gehaald en dat is ook zo.

De WEBA-aanpak stak al gauw de 'Vlaamse' grens over en de methode kreeg er de status van standaardinstrument, niet zozeer in de preventiepraktijk van ondernemingen dan wel in het sociaal wetenschappelijk onderzoeksbedrijf. Ook STV-Innovatie & Arbeid speelde mee, met doorlichtingen van functies van CNC-operators, confectie-arbeidsters, supermarkt-caissières, dossierbehandelende ambtenaren, call center agenten of verplegenden.¹ Dergelijke WEBA-analyses leverden niet alleen geanimeerde discussies met practici

van de werkvloer op, maar (daaraan afgemeten) ook relevante inzichten over achtergronden van werkstress en bruikbare tips voor alternatieve func-

tie-invullingen en organisatiemodellen. Maar na bijna 10 jaar ervaring met de klassieke WEBA-aanpak werden ook de limieten ervan duidelijk.²

Vooreerst krijgen WEBA-onderzoekers vaak het zachte verwijt van 'enige wereldvreemheid' opgeplakt. Zo zou het in werkoverleg bespreekbaar maken en toetsen van normtijden op technische correctheid en haalbaarheid voor stiksters in confectione-ateliers of voor operators in call centers een erg doeltreffend regelkanaal kunnen zijn, maar compleet ondenkbaar binnen de strak tayloristische 'cultuur' in genoemde sectoren én binnen de context van de moordende kostendruk van lage-loon-landen of concurrenten met 'cowboy'-allures. Dit (repliceerbare) voorbeeld maakt duidelijk dat de sociotechnische organisatie-theorie (annex WEBA-aanpak) te weinig oog heeft voor de vaak dwingende economische parameters en de harde achterkant van de bedrijfsrealiteit. En ze gaat iets te gemakkelijk uit van het principe dat de verbetering van de kwaliteit van de arbeid en een performante bedrijfsvoering ('kwaliteit van de organisatie') perfect harmonieus kunnen samengaan.

Een tweede (samenhangende) reactie op de werkvloer is er één van ongeloof, dat wat meer autonomie, afwisseling in het werk of sociale ondersteuning überhaupt wat kan uithalen én de vaste overtuiging dat de soms acute werkstressproblemen gewoonweg te herleiden zijn tot te weinig personeel voor te veel werk, te strakke deadlines, onmogelijke kwaliteitseisen of overdreven klantgerichtheid... kortom tot een te hoge werkdruk. Of zoals een FNV-brochure uit 1993 het fijntjes verwoordde: *'De WEBA-methode is geschikt om eenzijdige functies op te sporen, maar heeft slechts zeer beperkte waarde om werkdruk vast te stellen.'*³ De WEBA-adept staat dan met de mond vol tanden, omdat het achterliggende Karasek-axioma daarmee ter discussie staat en de validiteit daarvan alleen kan worden aangetoond door ook stressniveaus bij groepen werknemers in onderscheiden arbeidssituaties te gaan meten en te vergelijken. De vaak vertolkte stelling dat de WEBA een risicobenadering is en zich niet inlaat met (individuele) stressreacties, is in dit verband een dooddoener. Als bepaalde arbeidsstructuren inderdaad risicovoller zijn dan andere en daarin de kern van de stressproblemen zit, dan moeten daar bij – een voldoende ruime groep van – functiebekleders ook

significant verschillende scores op stressindicatoren tegenover staan.

'In gesprek' met arbeidspsychologen

Het bestuderen van dergelijke verbanden tussen stressoorzaken en stressindicatoren is het traditionele speelveld van psychologisch 'epidemiologisch' stressonderzoek.

De ontwikkeling van de WEBA-methode werd evenwel mee geïnspireerd door kritieken op een dergelijk onderzoeksontwerp en bijhorende vragenlijsten zoals ondermeer – en paradoxaal genoeg misschien – Karaseks *Job Content Questionnaire* en de veelvuldig oefeningen op de daarmee her en der opgebouwde datasets.

Een van de meest fundamentele bemerkingen bij dit vragenlijstonderzoek betreft de zogenaamde trivialiteitsval: het via gesofisticeerde multivariante analyse vaststellen van causale verbanden en interactie-effecten tussen *gepercipieerde* rolonduidelijkheid, geestelijke belasting, autonomie of support van de chef (als onafhankelijke variabelen) enerzijds en de incidentie van stressklachten (als afhankelijke variabele) anderzijds, leert ons misschien wel iets over de coherentie in de menselijke psychologie of in de gehanteerde vragenlijst, maar weinig over de reële achtergronden en oorzaken van de vastgestelde stressniveaus. Eenvoudiger geformuleerd: rapporteren werknemers met weinig beslissingruimte in het werk meer stressklachten of hebben werknemers 'onder spanning' doorgaans de indruk greep te verliezen op hun werksituatie en rapporteren ze daarom minder regelmatigheden.

Een dergelijk onderzoeksdesign kan o.i. evenmin een afdoend bewijs leveren dat voldoende autonomie en sociale ondersteuning volstaan om te voorkomen dat de objectief hoge taakeisen en werkdruk bijna lineair in stress en onwelbevinden omslaan. Zelfs de (voor de rest) indrukwekkende analyses op de reusachtige databanken van het Belstress-onderzoek en het IDEWE-referentiebestand,⁴ die aangeven dat – op enkele nuances na – de Karasek-Gestalt overeind blijft, kunnen ons daarom niet helemaal overtuigen.

Bovendien hebben de gehanteerde (onafhankelijke) variabelensets vaak een geringe beleidsmatige relevantie: met het vaststellen van verschillen in ge-

percipieerde functie-onduidelijkheid of autonomie in concrete werksituaties heb je nog geen zicht op verschillen in de concrete organisatie- en arbeidsstructuren die daar achter zitten en dus op de haalbaarheid van de maatregelen om aan de vastgestelde stressproblemen te sleutelen.

Dit alles neemt niet weg dat binnen de psychologische vragenlijst-aanpak een aantal gevalideerde en betrouwbare indiceringen van (psychosomatische) stressreacties en welbevinden werden geconstrueerd. Precies de koppeling tussen een organisatiekundige (WEBA-)beoordeling van (alternatieve) functie- en organisatie modellen en de toetsing van deze inzichten in een survey-opzet waarbij gebruik wordt gemaakt van deze 'epidemiologische stressmeters' kan ons zicht geven op de ernst van stressklachten in een bepaalde sector en de reële impact van alternatieve organisatiescenario's en mogelijke stresspreventiemaatregelen.

En dit was precies de ambitie van het project 'Werkdruk en arbeidsorganisatie in het onderwijs' dat STV-Innovatie & Arbeid in '97-'98 uitvoerde.⁵ Het onderzoek registreerde het psychisch (on)welbevinden (GHQ_12) en het voorkomen van stressgerelateerde psychosomatische klachten (VOS-D) bij 12 528 leerkrachten uit 440 scholen, analyseerde de uiteenlopende gemiddelde 'schoolscores' (als inschatting van stressrisico's op organisatieniveau) en poogde deze te verklaren vanuit objectief vaststelbare (én gemeten) verschillen in het schoolbeleid, zoals de mate van teamgerichtheid van de onderwijsaanpak, de effectiviteit van de overlegsystemen en de aan-/afwezigheid van een ondersteunend personeelsbeleid (als indicering van externe regelcapaciteit en social support). Met de conclusie 'Stress bij leerkrachten. De school maakt het verschil' bleef het Karasek-axioma overeind – zij met die belangrijke bemerking dat de (inherent) beroepsrisico's op psychisch onwelzijn in onderwijsjobs wel bijzonder hoog zijn en dat, zeker voor een meerderheid van 50-plus leerkrachten de alarmpunt wordt overschreden.

Dit 'nieuwe' onderzoeksdesign kreeg recent ook navolging in het HIVA-ULB-IDEWE-project 'Stress in de banksector' en de K.U. Leuven-UAMS-onderzoeken naar de kwaliteit van de arbeid in de zorgsector.⁶ De (tussentijdse) resultaten van laatstgenoemde projecten wijzen in dezelfde richting van een genuanceerde Karasek-bevestiging: een orga-

nisatie- en personeelsbeleid dat zeggenschap in het werk stimuleert en ondersteuning van personeel ter harte neemt, kan helpen om werkdruk hanteerbaar te maken, maar volstaat duidelijk niet om de stressproblemen in bepaalde beroepen de wereld uit te helpen.

Als een donderslag bij heldere hemel

Boeiende confrontaties van diverse disciplines en (daaruit volgende) cumulatieve verfijningen van de gevolgde onderzoekswegen ten spijt, lijken arbeidswetenschappers vandaag vooral bezig met het bijna krampachtig, telkens opnieuw inpassen van de kwaliteit-van-de-arbeid-realiteit in Karaseks demand-control-support-model. Een situatie die onvermijdelijk associaties oproept met Kuhns 'The Structure of Scientific Revolutions'.

Het verschijnen van de (Nederlandse) publicatie 'Werkstress in beeld'⁷ zou een element van een dergelijke revolutie kunnen zijn. Op basis van een eerste analyse van het referentiebestand voor de VBBA – de Vragenlijst Beoordeling en Beleving van de Arbeid (met 70 000 eenheden en zonder meer representatief voor de Nederlandse beroepsbevolking) komen Marc van Veldhoven en Sjaak Broersen tot dissonante conclusies: 'Het fenomeen dat wij aantreffen in de onderzoeksresultaten: hoge werkdruk, veel regelmogelijkheden en veel werkstress, plaatst wel vraagtekens bij een belangrijke stroming binnen de literatuur.' Of nog '... psychosociale arbeidsbelasting zijn wellicht minder een probleem van de werkvloer maar van managers, staffunctionarissen, researchers en professionals (waartoe ook onderwijzers en verpleegkundigen kunnen worden gerekend).' Stress als managersziekte... of de beperkte bufferkracht van regelmogelijkheden tegenover een hoge werkdruk... het lijkt wel vloeken in de kerk van het orthodoxe kwaliteit van de arbeid-onderzoek.

De discussie over dit 'nieuwe paradigma' moet binnen de onderzoekswereld nog grotendeels worden gevoerd. En er zijn ongetwijfeld inhoudelijke en methodologische kritieken te formuleren op voorliggende analyse. Zo blijft bijvoorbeeld het probleem van de 'triviality trap' en van het door elkaar halen van 'zelf-gerapporteerde' regelmogelijkheden en het daadwerkelijk beschikken over armslag en speelruimte in de jobuitoefening. Social profit-

werkers – die met velen zijn en daardoor ook zwaar op de VBBA-databank wegen – zullen zichzelf vanuit de habitus van ‘professioneel handelen’ wellicht veel autonomie en verantwoordelijkheid toemeten en worden omwille van dit professionalisme door de auteurs ook bij de hogere functiegroepen ingedeeld. Dit neemt niet weg dat ze in de feiten als uitvoerders onderaan de ladder van de (dubbele) hiërarchie in ziekenhuizen of van bureaucratische onderwijssystemen (moeten) functioneren. En misschien mede daarom in een – in Karaseks termen – high strain job zitten.

Maar het vernieuwende van van Veldhovens VBBA-aanpak ligt echter in de multidimensionele indicering van de afhankelijke variabele: de auteur onderscheidt binnen het containerbegrip ‘werkstress’ enerzijds het concept welbevinden (plezier in het werk, arbeidstevredenheid, betrokkenheid bij werk en bedrijf – ‘de motivatie-as’) en anderzijds het concept psychische vermoeidheid (herstelbehoefte, piekeren, slaapkwaliteit – ‘de spanningsklachten-as’). Terwijl ‘welbevinden’ wel door afwisseling in het werk, leermogelijkheden en autonomie wordt beïnvloed, lijkt ‘psychische vermoeidheid’ een lineaire afgeleide van de aanwezige werkdruk – de hoeveelheid werk en het tempo, de mentale druk van continu-geconcentreerde informatieverwerking, de emotionele belasting van het omgaan met mondige, zeg maar lastige klanten-patiënten-leerlingen.

Werkstress en werkdruk is blijkbaar twee en misschien ligt hier wel de sleutel om de spreekwoordelijke gordiaanse knoop te ontwarren. Het onderzoek naar kwaliteit van de arbeid en stress is vooral gevoerd in termen van al dan niet plezierige, zinvolle en motiverende jobs (en dat is ook zo voor het STV-onderzoek op basis van kwalitatieve (WEBA-)analyses of kwantitatieve (GHQ_12-)surveys) en te weinig in termen van harde spanningsklachten en psychische vermoeidheid.

Knipperlichten voor de harde achterkant van werkdruk

Als de hierboven geformuleerde hypothese klopt, dan heeft dit niet alleen gevolgen voor de academische modellendiscussie, maar vooral ook voor de

beleidspraktijk in bedrijven of sectoren en op maatschappelijk niveau.

Want het betekent dat de aanpak van werkdruk op het terrein niet kan volstaan met het zoeken naar mogelijkheden van taakverrijking, het inbouwen van zeggenschap door werkoverleg, het verbeteren van ergonomie van werkplekken... maatregelen die ongetwijfeld het welbevinden, de motivatie en (de kwaliteit van) de prestaties van medewerkers én bedrijven kunnen verbeteren. Daarnaast moet ook de ‘werkbaarheid’ van jobs in termen van spanningsklachten en psychische vermoeidheid in het oog gehouden worden. En dat heeft – conform de redenering hierboven – veel meer te maken met een voor de doorsnee-medewerker haalbare werkdruk en dus met ‘realistisch bepaalde’ planningsobjectieven of personeelseffectieven, limieten aan ‘just in time’ of kwaliteit, garanties inzake recuperatietijd door het terugschroeven van overuren of een (in functie van leeftijd of afwijkende werktijdregelingen bepaalde) arbeidsduurvermindering...

Daarmee komen we onvermijdelijk terecht in de klassieke sociale overleg-logica over werkdruk, bij de kwestie of er geen grenzen zijn in de ‘rat race’ naar steeds meer productiviteit, efficiency of klantgerichtheid en bij de vraag of de vaak gehanteerde win-win-logica ‘kwaliteit van de arbeid = bedrijfs-economische performantie’ eigenlijk wel klopt.

Om dergelijke discussies enigszins te objectiveren is het nodig dat men bij het werkdrukonderzoek verder gaat dan de wat relativistische benchmarkingstechniek en dat de community van stressspecialisten – analoog met geluids- of intoxicatienormen – stress-limietwaarden ontwikkelt die als voorspeller van irreversibele psychische vermoeidheid, burn-out, ernstige psychosomatische klachten en langdurige/definitieve uitval kunnen fungeren. Op die manier kunnen overmatige werkdrukrisico’s worden opgespoord en daarmee grenzen inzake een (menselijk) haalbare werkdruk worden getrokken.

Ook op maatschappelijk niveau is een dergelijke ‘monitor van de werkbaarheidsgraad’ met knipperlichten en alarmsignalen nuttig om probleemsectoren en zware beroepen te lokaliseren, om discussies over verlaagde uitstapleeftijd voor belastende beroepen te objectiveren, om de beleidsmatige zoektocht naar een hogere werkzaamheidsgraad

via (vanuit de kwaliteit van de arbeid) realistische wegen laten verlopen... Het misschien wat simpele 'trop is teveel en teveel is trop' zou dan in de hele werkstressdiscussie wel eens een bijzonder valide motto kunnen blijken.

Frank Janssens
STV-Innovatie & Arbeid

Noten

1. Zie voor een overzicht F. Janssens, *Gejaagd door het werk. Arbeid en stress in veranderende bedrijven*, STV, Brussel, 1997.
2. F. Janssens, Arbeid en stress in veranderende bedrijven. Vier vragen bij vier jaar STV-stress-onderzoek en WEBA-ervaring, in: K. Van Hoof, *Verslagboek Arbeidsmarktonderzoekersdag 1997*, Steunpunt WAV, Leuven, 1997, p. 121-130.
3. *Werkdruk: een veelkoppig monster*, FNV-Industriebond, Amsterdam, 1993, p. 8.
4. C. Hellemans, G. Karnas, Épreuve de validation du modèle de Karasek auprès des travailleurs du secteur tertiaire, in: *Revue Européenne de Psychologie Appliquée*, 1999; R. De Wit, *Stressreducerende arbeidsomstandigheden*, bijdrage Colloquium 'Stressbestrijding van diagnose naar collectieve aanpak', 12 februari 2001, Brussel.
5. S. Steyaert, F. Janssens, Stress bij leerkrachten. De school maakt het verschil, STV, Brussel, 1998.
6. P. De Prins, *Zorgen om (zorg)arbeid. Een vergelijkend onderzoek naar de oorzaken van stress en maatzorg in Vlaamse rusthuizen*, doct. proefschrift, K.U.Leuven, 2001; K. Van den Audenaerde, *Kwaliteit van de arbeid onderzocht in de bijzondere jeugdbijstand*, bijdrage Arbeidsmarktonderzoekersdag 2001, Antwerpen, 25 september 2001.
7. M. van Veldhoven, J. Broersen, R. Fortuin, *Werkstress in beeld. Psychosociale arbeidsbelasting en werkstress in Nederland*, SKB, Amsterdam, 1999 – citaten p. 48 en 49.