

DOOR DE BANK GENOMEN?

STRESS IN DE BANKSECTOR.

Joris Van Ruysseveldt, Bart Cambré, Astrid Depickere, Magnus Adiele

Werkstress, arbeidswelzijn, werkbaar werk. Het lijken wel modewoordjes die het huidige arbeidsdiscours kleuren. De HR Manager verwijst naar de effecten van stress op zijn retentiebeleid. De preventieadviseur heeft het over de gevolgen voor de arbeidstevredenheid en het psychosociaal welzijn van de werknemers. De bedrijfsleider koppelt stress aan de moeizame ‘return on investment’ van maatregelen ter bevordering van het welzijn. Het beleid van zijn kant spant zich in voor de ‘kwaliteit van werk en leven’ (Pact van Vilvoorde 2001). De STV/SERV monitor berekende dat 52,3% van de Vlaamse werknemers geen kwalitatieve knelpunten ervaren in hun job, 47,7% dus wel.¹ Hebben al deze actoren het nu telkens over hetzelfde? In deze bijdrage wordt getracht enkele basiskenmerken van het stressonderzoek te belichten aan de hand van een onderzoek naar stress in de banksector.

1. De bank in beweging

De financiële sector heeft zich zowel in België als in Europa lange tijd bewogen binnen een relatief beschermd kader, waarbinnen concurrentieprincipes minder dan in andere sectoren een rol speelden. Aan deze situatie is tijdens de laatste decennia een einde gekomen. De banksector is geëvolueerd naar een turbulente sector. Een aantal ontwikkelingen liggen hiervan aan de basis.

Vooreerst is er de *branchevervaging*. Vroeger was er een duidelijke scheiding tussen de verschillende financiële producten (verzekeringen, sparen, beleggen, kredieten). Ook de verschillende marktsegmenten werden duidelijk van elkaar onderscheiden (vermogenden, particulieren, ondernemingen). Vandaag de dag overheerst de idee van de generalistische bank. De grenzen tussen de verschillende bancaire producten, diensten en marktsegmenten vervagen, banken bieden totaalpakketten aan. Dit brengt met zich mee dat de bankmedewerkers op de hoogte moeten blijven van de grote verscheidenheid aan producten en diensten.

Een tweede ontwikkeling is de *internationalisering* van de financiële sector. Concurrentie vindt nu ook plaats over de grenzen heen. Deze trend tot internationalisering voedt dan ook

¹ Cijfers uit HR Square-De Week, nieuwsbrief nr. 63

de discussie over de fusies. Elk voor zich waren de Belgische banken immers te klein om op de internationale markten een rol van betekenis te spelen. De concurrentiedruk maakte schaalvergroting in de vorm van fusies tussen grote Belgische banken noodzakelijk. Voor individuele bankmedewerkers hebben de voortdurende fusiebewegingen van de laatste jaren een zekere mate van werk- en jobonzekerheid met zich mee gebracht.

Een derde aspect is het *consumentisme*. Klanten zijn steeds beter opgeleid en steeds beter geïnformeerd over financiële en economische situaties en ontwikkelingen.

2. Enkele theoretische basisbegrippen

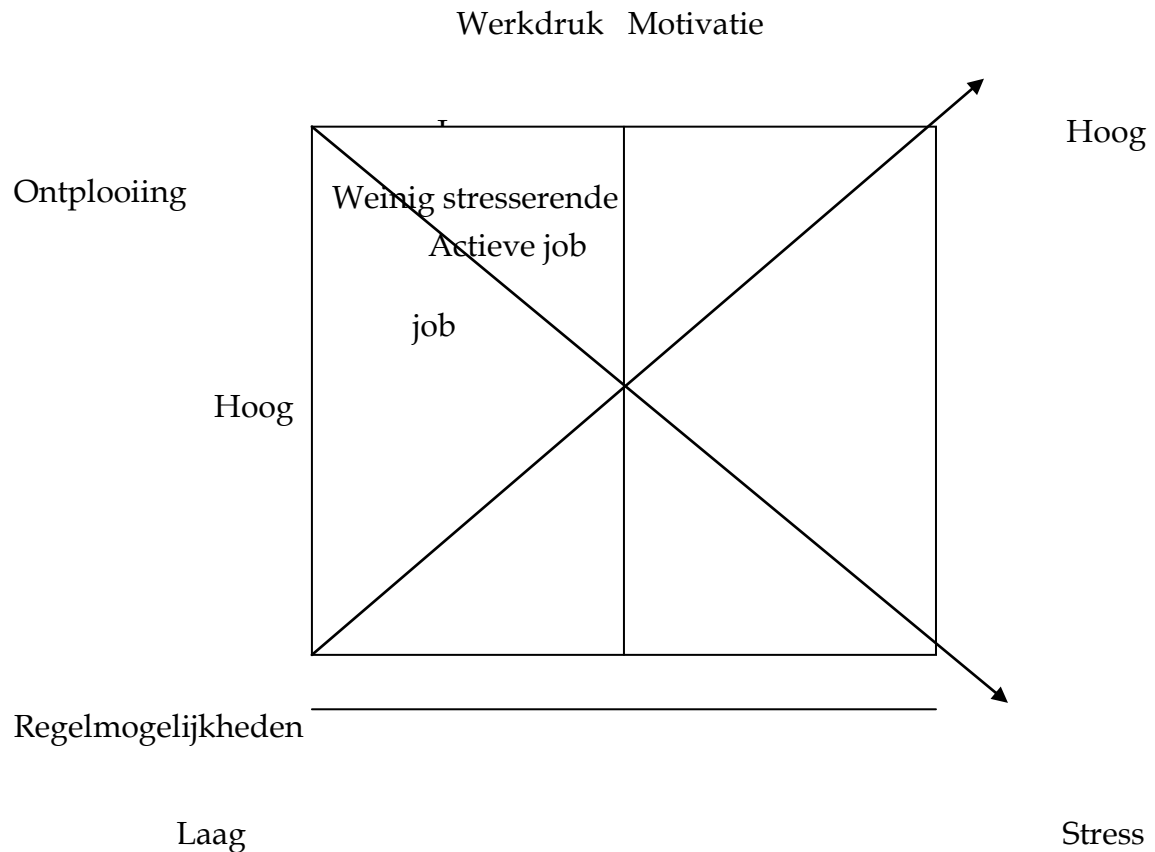
De studie van werkstress is een multidisciplinair gebeuren. In dit onderzoek wordt vertrokken van een *integrale benadering* van stress. Dit betekent dat de stressproblematiek zowel bekeken wordt vanuit de subjectieve beleving door de individuele taakuitvoerders (het zgn. psychosociaal perspectief) als vanuit de concrete werkomstandigheden (het zgn. organisatorisch perspectief).

Om de *subjectieve beleving* van taakkenmerken door de individuele taakuitvoerders in kaart te brengen, wordt gebruik gemaakt van het ‘Demand-Control-Support model’ van Karasek (Karasek, 1979; Karasek en Theorell, 1990). Dit internationaal vaak gebruikte en gevalideerde model gaat ervan uit dat zich binnen de werksituatie verschillende stressinducerende omstandigheden kunnen voordoen. Drie belangrijke stressoren (dat zijn arbeidsgerelateerde bronnen van stress) hierbij zijn werkdruk, controlemogelijkheden of regelmogelijkheden en sociale steun. Werkdruk (‘job demands’) verwijst naar de hoeveelheid werk, de snelheid van het werk, de eisen om hard te werken, de beschikbare tijd voor een taak en de eventuele rolambigüiteit. Het concept regelmogelijkheden (‘control’) is een compositie van twee empirisch gerelateerde maar theoretisch verschillende constructen: de mate van autonomie om beslissingen te nemen over het werk (‘decision authority’ of beslissingsruimte) en de kwalificaties gebruikt door de medewerker (‘skill discretion’ of vaardigheidsbenutting en vaardigheidsontplooiing). De twee dimensies werkdruk en controle staan in interactie tot elkaar (Figuur 1).

In het model wordt onder meer² gesteld dat het gelijktijdig voorkomen van een hoge werkdruk en weinig autonomie tot meer gezondheidsklachten kan leiden dan de opgetelde negatieve invloed van beide variabelen afzonderlijk. Volgens Karasek heeft een voldoende autonomie op het werk een gunstige invloed op de gezondheid, zelfs bij een hoge werkdruk (Karasek, 1979).

² De bespreking wordt hier in feite beperkt tot de ‘stress-as’ van het model.

Figuur 1. Job Demand-Control model van Karasek



Bron: Karasek & Theorell, 1990, p. 32.

De derde dimensie, sociale steun, werd later toegevoegd aan dit model (Karasek & Theorell, 1990). Sociale steun kan gedefinieerd worden als de totale hoeveelheid hulpbereidheid van anderen en verwijst daarmee zowel naar de steun van leidinggevenden als naar de steun van collega's. Ook voor sociale steun wordt een interactie-effect verondersteld: het negatieve effect van hoge werkdruk en weinig regelmogelijkheden op stressklachten wordt gemilderd wanneer de werknemer een goede sociale steun op het werk ervaart.

Binnen het *organisatorisch perspectief* wordt gestreefd naar een zo objectief mogelijke meting van de arbeidsomstandigheden. Een belangrijke theorie hieromtrent is de sociotechniek. Vanuit het sociotechnisch standpunt wordt werkstress omschreven als een reactie op een situatie waarbij men in de uitvoering van het werk voortdurend geconfronteerd wordt met problemen, terwijl de organisatie van het werk niet de regelmogelijkheden verschaft om die problemen op te lossen (De Sitter, 1994).

Overspannen wordt men dus niet door de problemen op zich, maar door een gebrek aan regelmogelijkheden om die problemen op te lossen. De sociotechniek onderzoekt vervolgens in welke mate en op welke wijze organisatiestructuren ontmaskerd kunnen worden als oorzaken van werkstress. Naast de regelmogelijkheden binnen een organisatie spelen ook de leermogelijkheden een belangrijke rol. Biedt een organisatie de medewerkers voldoende leermogelijkheden om beter om te gaan met de problemen die zich kunnen voordoen?

Het psychosociale en het sociotechnische perspectief sluiten goed op elkaar aan. In het 'Demand-Control-Support model' van Karasek wordt de psychosociale belasting gerelateerd aan taakkenmerken (werkdruk, regelmogelijkheden en sociale steun). Deze taakkenmerken worden echter mede bepaald door de wijze waarop het werk georganiseerd is. De sociotechniek focust op dat verband tussen organisatiestructuren, taakkenmerken en werkstress.

3. Onderzoeksmethodologie

Er werd reeds gesteld dat stress een multidisciplinair begrip is, met verscheidene theoretische invalshoeken. Dit weerspiegelt zich ook in een onderzoeksopzet die rekening wil houden met deze variatie. In het onderzoek naar stress in de banksector³ werd gewerkt met een triangulatie aan onderzoekstechnieken, met name een schriftelijke postenquête aangevuld met groepsgesprekken.

3.1. De schriftelijke postenquête: psychosociaal onderzoeksluik

Uit de populatie werknemers in vaste dienst bij banken (N= 69.376⁴) werd een representatieve steekproef getrokken van 15 003 eenheden (21%). Alle geselecteerde personen ontvingen een schriftelijke vragenlijst. De respons bedroeg 47.63%.

In een eerste deel van de vragenlijst werden de belangrijkste sociodemografische kenmerken nagegaan en werd de concrete arbeidssituatie van de respondent bevroegd. De taakkenmerken werden bevroegd via de Job Content Questionnaire (Karasek, 1985) en enkele vragen van de WOCCQ (Working Conditions Control Questionnaire). Er werden tevens vragen gesteld rond mogelijke andere stressinducerende omstandigheden, zowel binnen als buiten het werk (bv. fusies, organisatieveranderingen, zaterdagwerk, combinatie

³ Het onderzoek werd uitgevoerd in 2001-2002 in opdracht van het Paritair Comité 310 voor de Banken door een onderzoeksconsortium bestaande uit Departement Sociologie (K.U. Leuven), HIVA, ULB, IDEWE en ISW.

⁴ Bron: officiële werknemerslijsten van de banken behorende tot Paritair Comité 310.

werk-privé). Ook om de stressreacties te meten, werd gebruik gemaakt van bestaande, gevalideerde instrumenten (Utrechtse Burnout Schaal UBOS; General Health Questionnaire), aangevuld met vragen over arbeidstevredenheid, verloopintentie, ziekteverzuim en psychosomatische klachten.

3.2. Kwalitatieve dataverzameling: sociotechnisch onderzoeksluik

Het kwalitatief onderzoeksluik verliep in drie fasen. In eerste instantie werden door middel van een Quick Scan drie ‘kritische procesdelen’ van de banksector geïdentificeerd: de particuliere kantoren, de kredietafdeling en de informatica-afdeling. In een tweede fase werden binnen deze drie afdelingen diepte-interviews afgenomen bij sleutelrespondenten (in totaal 66 medewerkers die uit de aard van hun functie een goed en betrouwbaar overzicht hebben van de organisatie van werkprocessen in hun organisatieonderdeel). Zo werd per organisatieonderdeel een omvattende en objectiveerbare beschrijving gemaakt van de wijze waarop de werkprocessen georganiseerd zijn. Ook het bijhorende personeelsbeleid werd doorgelicht. In een derde fase tenslotte werden de geconstrueerde typologieën afgetoetst tijdens focusgroepen (groepsbijeenkomsten van telkens 20 betrokken personen per organisatieonderdeel).

De gegevens uit dit kwalitatief onderzoeksluik werden gekoppeld aan de gegevens van het kwantitatief onderzoeksluik. Op die wijze werd een koppeling gerealiseerd tussen de relevante organisatiekenmerken en de individuele analysegegevens.

4. Enkele belangrijke bevindingen

De hoogte van globale stresscores zegt op zich weinig. Om de werknemers in de banksector te kunnen vergelijken met ‘de populatie’ werd een referentiebestand samengesteld. Uit een totale datapool van ongeveer 14000 observaties werden 4864 referenties geselecteerd (bron: IDEWE) die naar relevante achtergrondkenmerken (leeftijd, geslacht, opleidingsniveau) vergelijkbaar zijn met de respondenten in de banksector. Het betreft dus geen optimale of ideale referentiegroep (‘best practices’) alsook geen vergelijking met de globale Vlaamse bevolking⁵.

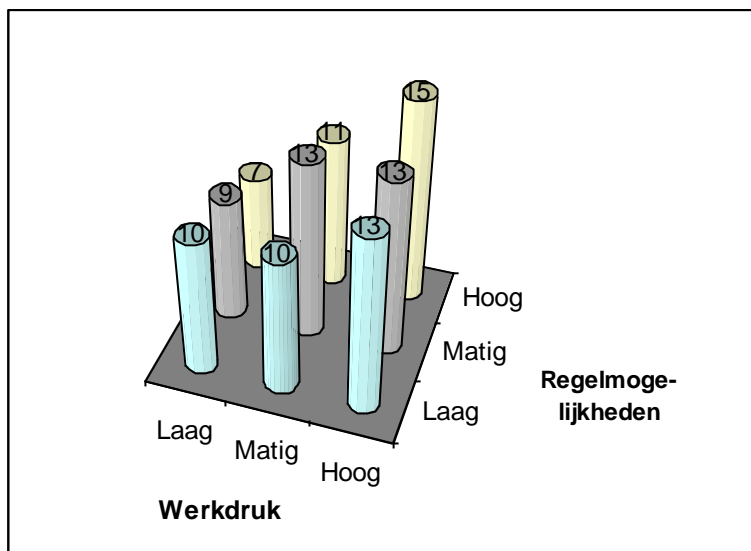
Op het vlak van *stressklachten* scoren de bankmedewerkers voor bijna alle gemeten stressindicatoren significant slechter dan werknemers in de referentiegroep. Het psychisch welbevinden (hiermee wordt bedoeld het over het algemeen gelukkig voelen en plezier

⁵ Dit was tot op heden nagenoeg onmogelijk. Zodra de cijfers van de SERV/STV Werkbaarheidsmonitor beschikbaar zijn, kan dit wel.

beleven in dagdagelijkse bezigheden) is lager en er bestaat een reëel risico op burnout. Bankmedewerkers zijn ook minder tevreden met hun job en kennen een hoger ziekteverzuim (uitgedrukt in aantal afwezige werknemers in de laatste 12 maanden).

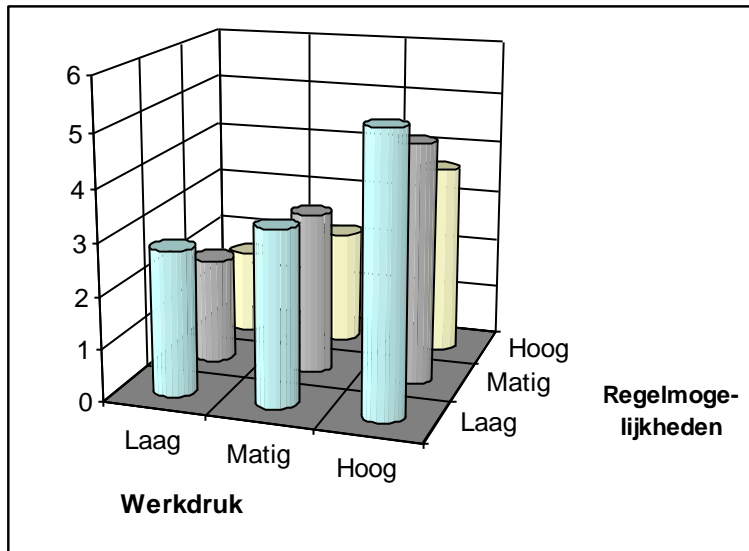
Wat de *risicofactoren* betreft, overheerst bij bankmedewerkers het gevoel dat men snel en hard moet werken voor een onzekere job. De scores op ‘werkdruk’ en ‘jobonzekerheid’ liggen hoger dan in de referentiegroep. Inzake regelmogelijkheden doet de banksector het beter dan de referentiegroep. Opvallend is verder dat meer dan 70% klaagt over de wijze waarop de fusies en de veranderingen in de sector worden georganiseerd en begeleid. Bijna één op drie (31%) ervaart daarenboven een opleidingstekort. Meer dan één op drie (36%) van de bankmedewerkers behoort tot de (potentieel stressvolle) categorieën die een hoge of matige werkdruk moeten combineren met weinig of matige regelmogelijkheden. In Figuur 2 wordt dit interactie-effect voorgesteld.

Figuur 2. Interactie jobeisen en controle in de banksector (%).



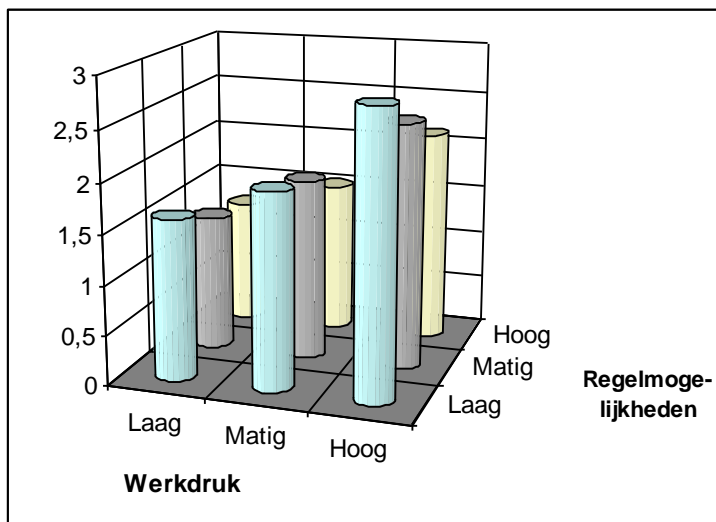
Er kan nagegaan worden of de categorieën die volgens Karasek potentieel stressinducerend zijn, ook effectief tot stressklachten leiden. Via een variantieanalyse wordt Karaseks interactieterm (werkdruk x regelmogelijkheden) getest voor de klachten ‘psychisch onwelbevinden’ en ‘emotionele uitputting’. In Figuren 3 en 4 worden de resultaten weergegeven (gecontroleerd voor leeftijd, opleiding en geslacht).

Figuur 3. Gemiddelde score op Psychisch Welbevinden naar risicofactoren.



Uit de resultaten blijkt duidelijk dat medewerkers in een situatie met een hoge werkdruk en lage regelmogelijkheden veruit de hoogste gemiddelde score hebben voor beide stressklachten. Ook werknemers in de situatie 'hoge werkdruk-matige regelmogelijkheden' vertonen hoge stressklachten. De derde potentieel stressvolle situatie (matige werkdruk gecombineerd met lage regelmogelijkheden) kan samengaan met stressklachten, maar de scores zijn minder hoog dan voor werknemers in de categorie hoge werkdruk-hoge regelmogelijkheden. De stelling van Karasek wordt met deze cijfers bevestigd, al blijkt vooral werkdruk op zich reeds een indicator te zijn van stressklachten.

Figuur 4. Gemiddelde score op Emotionele Uitputting naar risicofactoren.



5. Organisatieonderdelen vergeleken

Vanuit organisatiesociologisch oogpunt is het belangrijk om de resultaten niet louter op individueel niveau of globaal op sectorniveau te bekijken. Een opsplitsing naar organisatieonderdelen geeft een genuanceerder beeld van de situatie en laat toe om verbanden te vinden die coherent en consistent zijn binnen bijvoorbeeld afdelingen of functies. Dit zal toelaten de organisatiestructuur te doorgronden en desgewenst te hertekenen zodat het reduceren van stress van bovenuit en bijgevolg voor de ganse onderbouw kan geïmplementeerd worden.

5.1. Afdelingen onderzocht

Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen de kantoren en de niet-kantoren (de centrale diensten). Ongeveer de helft van de werknemers in de banksector (46%) werkt in de afdeling “particuliere kantoren”. De centrale diensten kunnen nader opgesplitst worden in de operationele diensten (o.m. betalingsverkeer, kredieten en beleggingen), de diensten waar bancaire producten en diensten ontwikkeld worden, de marktalen en de ondersteunende diensten (infrastructuur, bewaking, beveiliging, e.d.). In Tabel 1 zijn de gemiddelde scores voor enkele belangrijke stressindicatoren en stressoren weergegeven voor deze organisatieonderdelen.

De kantoormedewerkers scoren zowel inzake stressklachten als inzake stressoren opvallend slechter dan de medewerkers in de centrale diensten. Ze vertonen een lager psychisch welbevinden en het risico op burnout is groter (emotionele uitputting). De werkdruk voor kantoormedewerkers ligt hoog: ongeveer de helft van de kantoormedewerkers bevindt zich in de categorie met een hoge werkdruk tegenover ‘slechts’ 1/3 van de medewerkers in de centrale diensten. Een indicatie van de werkdruk ligt in het presteren van overuren. Ongeveer 47% van de kantoormedewerkers heeft tijdens de laatste werkweek minstens 3 overuren gepresteerd, 20% zelfs meer dan 6 overuren. Bijna 70% van de kantoormedewerkers zijn van oordeel dat hun afdeling onderbezet is, tegenover ‘slechts’ 50% van de werknemers in de centrale diensten. In vergelijking met de werknemers in de andere centrale diensten (met uitzondering van de operationele diensten) wordt de hoge werkdruk voor kantoormedewerkers onvoldoende gecompenseerd door hogere regelmogelijkheden. Deze resultaten van de kwantitatieve analyse zijn geheel in lijn met de bevindingen uit de kwalitatieve groepsgesprekken. Blijkbaar bevinden kantoormedewerkers zich in het oog van de stormachtige veranderingen die het bankbedrijf de laatste jaren kenmerken. Ze stippen tevens aan onvoldoende ondersteuning te krijgen vanuit de organisatie bij het omgaan met deze veranderingen, over onvoldoende mogelijkheden tot bijscholing te beschikken en als gevolg van de fusies op een tastbare en directe wijze geconfronteerd te worden met jobonzekerheid.

Tabel 1. Gemiddelde scores voor psychisch onwelbevinden, emotionele uitputting, werkdruk en regelmogelijkheden, naar afdeling.

	Afdelingen in het bankbedrijf					<i>totaal</i>
	<i>Particuliere kantoren</i>	<i>Operationele diensten</i>	<i>Ondersteunende diensten</i>	<i>Ontwikkeling</i>	<i>Markten</i>	
Stressklachten:						
Psychisch onwelbevinden	3,80	3,12	2,92	2,62	2,54	3,30
Emotionele uitputting	2,09	1,97	1,80	1,68	1,82	1,96
Risicofactoren:						
Werkdruk	37,13	34,33	33,85	33,52	34,55	35,4
Regelmogelijkheden	69,63	67,81	70,98	73,02	73,34	69,65

Wanneer de centrale diensten onderling vergeleken worden, blijken vooral de werknemers van de operationele diensten hoog te scoren voor onwelbevinden en emotionele uitputting. De werkdruk ligt hoog, en de regelmogelijkheden zijn laag. Ze werken met andere woorden in een risicosituatie met een hogere kans op het ontwikkelen van stressklachten. Het betreft hier de grote administratieve verwerkingsafdelingen in het bankbedrijf, met een hoger aandeel routinematige, gebureaucratiseerde taken en waar verhoudingsgewijs minder hooggeschoolden en minder kaderleden werken. Binnen het bankbedrijf scoren de werknemers van de afdelingen ontwikkeling en markten gemiddeld genomen gunstig: ze vertonen een laag onwelbevinden en weinig emotionele uitputting. Het betreft afdelingen met een hoog aandeel van hooggeschoold, uitdagend en creatief werk, verricht door goed opgeleide professionals. De mogelijke negatieve stressgevolgen van de hoge werkdruk op deze afdelingen worden voor een groot deel gecompenseerd door een hoge mate van controle (veel beslissingruimte en hoge vaardigheidsbenutting).

5.2. Functies onderzocht

In het onderzoek werden ook functies binnen afdelingen onderzocht. Vanwege de ongunstige situatie in de particuliere kantoren wordt de analyse hier beperkt tot een vergelijking van de kantoorfuncties. In het sociotechnische onderzoeksluik werd een generieke indeling van kantoorfuncties opgesteld waardoor het mogelijk werd om de verschillende kantoorfuncties tussen banken te vergelijken. De volgende functies werden onderscheiden: kantoordirecteurs, adjunct-kantoordirecteuren, specialisten, adviseurs en loketbedienden.

Tabel 2. Gemiddelde scores voor psychisch onwelbevinden, emotionele uitputting, werkdruk, beslissingsruimte en taakaangepastheid, naar kantoorfunctie.

	Functies in particuliere kantoren					totaal
	<i>Directeur</i>	<i>Adj.- directeur</i>	<i>Specialist</i>	<i>Adviseur</i>	<i>Loketbediende</i>	
Stressklachten:						
Psychisch onwelbevinden	3,74	4,14	3,57	4,03	3,81	3,80
Emotionele uitputting	1,77	2,07	2,03	2,04	2,33	2,09
Risicofactoren:						
Werkdruk	38,32	38,43	36,38	36,60	37,47	37,13
Regelmogelijkheden	76,28	72,62	70,63	68,58	62,43	69,63

Algemeen gesteld blijkt uit Tabel 2 dat loketbedienden en adjunct-kantoordirecteuren de grootste kans op stressklachten vertonen en kantoordirecteurs en specialisten de kleinste kans. Directeurs en specialisten beschikken immers over meer regelmogelijkheden dan loketbedienden en zijn daarom beter gewapend tegen mogelijke negatieve gevolgen van een hoge werkdruk.

Uit de kwalitatieve groeps gesprekken bleek onder meer dat loketbedienden over weinig mogelijkheden beschikken om het werk zelf te organiseren of om maatregelen te nemen om het werk te verlichten. Ze zijn afhankelijk van de rij wachtende klanten aan het loket.

Deze klanten zijn steeds veeleisender en mondiger geworden, en vereisen een doorgedreven kennis van de bancaire producten, terwijl de mogelijkheden tot bijscholing voor loketbedienden gering zijn. Wat de specialisten betreft, bleek uit de groepsgesprekken dat zij vaak werken op afspraak, waardoor ze de werkhoeveelheid enigszins in de hand kunnen houden. Ze kunnen hun werk in grote mate zelf organiseren en beschikken over betere en meer specialistische kennis waardoor ze gemakkelijker kunnen antwoorden op specifieke vragen van klanten.

5.3. De invloed van de arbeidsorganisatie

In welke mate kunnen verschillen tussen banken toegeschreven worden aan een verschillende organisatie van het kantoorwerk? Heeft een verschil in arbeidsorganisatie ook een effect op de samenhang tussen stressoren en stressklachten? Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden werd onder meer een typologie van kantoororganisatie uitgewerkt die de mate van autonomie van lokale kantoren weergeeft. In sommige banken krijgen lokale kantoren veel inspraak (bijvoorbeeld inzake de selectie, vervanging en overplaatsing van medewerkers, het bepalen van het aantal geopende loketten en de openingstijden ervan). In andere banken beschikken de lokale kantoren over erg weinig of geen inspraak. Er blijkt een duidelijk verband te bestaan tussen de mate van autonomie van lokale kantoren en het welbevinden van de werknemers. Kantoormedewerkers in banken met een beperkte lokale autonomie kennen een hoog onwelbevinden in vergelijking met medewerkers in kantoren met lokale autonomie (resp. 4,22 versus 3,32). Door de lokale kantoren een zekere autonomie te gunnen, beschikken de medewerkers in deze kantoren over meer regelmogelijkheden, wat leidt tot minder stressklachten. Dit blijkt uit een vergelijking van de risicogroep die een hoge werkdruk combineert met weinig regelmogelijkheden. Meer dan vier op tien (42%) van de loketbedienden in banken zonder autonomie bevinden zich in deze risicogroep, tegenover 31% van de bedienden in banken met lokale autonomie.

6. Beleidsaanbevelingen en besluit

Deze bijdrage bevat een (klein) deel van de resultaten van het stressonderzoek in de banksector. De medewerkers van de banksector blijken globaal meer stressklachten te vertonen dan werknemers in een referentiegroep. Opgesplitst naar afdelingen zijn het vooral bedienden in kantoren en medewerkers van operationele diensten die meer risico lopen op het ontwikkelen van stressklachten. Binnen het kantorennetwerk behoren vooral de loketbedienden en adjunct-directeuren tot de risicogroep. Een eerste belangrijke conclusie, in het verlengde van Karaseks model, is dat de combinatie van een hoge

werkdruk en weinig controlemogelijkheden een goede voorspeller is voor het ontwikkelen van stressklachten. In cijfers uitgedrukt ontwikkelt 72% van de werknemers in deze risicosituatie ook stressklachten. Dit cijfer daalt naar 30% voor medewerkers in de situatie 'hoge werkdruk-hoge controle'. Juist door het ontbreken van voldoende regelmogelijkheden slaagt de werknemer er niet in de negatieve gevolgen van een hoge werkdruk te beheersen. Dit legt meteen de link naar de sociotechniek. Een tweede belangrijke conclusie, in het verlengde van deze sociotechniek, is de vaststelling dat het toekennen van autonomie aan de lokale kantoren leidt tot een hoger welbevinden en dus tot minder stressklachten bij de medewerkers.

Om deze bijdrage te beëindigen kunnen enkele aanbevelingen aangestipt worden. Op macroniveau, voor de overheid, kan uit stressonderzoek geleerd worden dat kwaliteit van de arbeid als thema in de komende jaren enkel aan belang zal toenemen. In een geglobaliseerde kenniseconomie zal de werkdruk niet zonder meer afnemen. Gekoppeld aan de vereiste om de werkzaamheidsgraad in België op te krikken, zal de werkbaarheidsgraad evenredig moeten toenemen. De oprichting van een Staatssecretariaat voor Arbeidsorganisatie en Welzijn op het werk was hierbij zonder meer een stap in de goede richting, al was het maar omwille van de zichtbaarheid van het thema. In de nieuw samengestelde federale regering (juli 2004) is dit staatssecretariaat opgeheven en is het thema opgegaan in het ministeriële takenpakket. Dit mag geen indicatie zijn van een verminderd belang dat de regeringspartijen aan deze thematiek hechten. De rol die de overheid in het welzijnsveld kan innemen, moet in de eerste plaats die van stimulator en facilitator zijn : preventie-initiatieven kunnen gestimuleerd en gefinancierd worden (bv. via heffingen op premies vanuit het principe dat de ziekmaker betaalt); een label en certificatieprocedure 'Welzijn op het werk', naar analogie van Investor in People, kan opgezet worden; een beleid gericht op de specifieke knelpunten in de non-profitsector kan uitgebouwd worden... Belangrijk hierbij zal zijn om per sector de problematiek in kaart te brengen, bewustzijn te ontwikkelen en voorstellen te doen. Daartoe zal moeten bepaald worden welke organisaties best geplaatst zijn om hieraan te participeren (sectorale opleidingsinstanties, sociale fondsen, preventiediensten, ...).

Op mesoniveau, voor de bedrijven en organisaties, kunnen drie aanbevelingen geformuleerd worden. Op basis van dit onderzoek gelden zij vanzelfsprekend vooral voor de Belgische banken. De eerste aanbeveling is om de prestatienormen die aan werknemers opgelegd worden, beter te bewaken. De werkdruk voor bankmedewerkers is hoog, zeker in de kantoren. Het vele en vaak moeilijke werk moet gebeuren door te weinig mensen, wat leidt tot het presteren van talrijke overuren. Op termijn is het hertekenen van bepaalde functies, bijvoorbeeld die van loketbediende in de lokale kantoren, wellicht noodzakelijk.

Een tweede aanbeveling betreft de opleidings- en ondersteuningsbehoefte van de bankmedewerkers. Medewerkers halen aan dat ze een opleidingstekort ervaren om hun job naar behoren uit te voeren. Er wordt ook geklaagd over te weinig middelen, informatie en instrumentele steun voor een adequate taakuitoefening. De vraag naar en noodzaak aan opleiding en ondersteuning kan vanzelfsprekend niet los gezien worden van de turbulente tijden waarin de banksector zich bevindt. Op een moment dat de behoefte groot is, investeren bepaalde grote banken weinig tot niet in opleiding en ondersteuning. Daarmee wordt ook de derde aanbeveling aangeraakt, het uittekenen van een aangepast beleid bij fusies en organisatieveranderingen. Werknemers die in onzekerheid zitten omtrent hun taak en baan en het gevoel hebben slachtoffer te zijn van een rationaliseringsgolf zonder menselijk perspectief, presteren niet optimaal. Snelle, opeenvolgende organisatieveranderingen met verre gaande gevolgen voor de werkvloer vereisen een flankerend personeels- en organisatiebeleid. Zoniet heeft dit negatieve gevolgen voor de kwaliteit van de arbeid, wat op zijn beurt de kwaliteit van de organisatie negatief beïnvloedt. En daar is niemand mee gediend.

Literatuur

De Sitter, L.U. (1994). Synergetisch produceren. Assen: Van Gorcum.

HR Square-De Week, nieuwsbrief nr. 63. 28 mei 2004.

Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.

Karasek, R.A., Pieper, C.F. & Schwartz, J.E. (1985). Job Content Questionnaire and user's guide. Revision 1.1. Los Angeles : USCLA.

Karasek, R.A. & Theorell, T. (1990). Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Book.