

# Stress en welzijn in de banksector

*In de collectieve arbeidsovereenkomst (CAO) van 9 december 1999 beslisten de sociale partners in de banksector om 'via een eenvormige, neutrale en gestructureerde enquête alle elementen van werkdruk, stress en een gebrekkige arbeidsorganisatie te detecteren'. Het onderzoek werd uitgevoerd door een onderzoek consortium<sup>1</sup> (HIVA, KUL, ULB, IDEWE, ISW) in opdracht van het Paritair Comité 310 voor de Banken. De data werden in 2001 verzameld. In 2002 werden de onderzoeksresultaten gerapporteerd. In deze bijdrage worden de onderzoeksopzet en de belangrijkste analysesresultaten samengevat.*

## Theoretisch kader: een integrale benadering van stress

In het onderzoek is uitgegaan van een *integrale benadering* van stress. Dit betekent dat de stressproblematiek zowel bekeken werd vanuit de subjectieve beleving door de individuele taakuitvoerders (het zogenaamde psychosociaal perspectief) als vanuit de concrete werkomstandigheden (het zogenaamde organisatorisch perspectief).

## De bank in beweging

De financiële sector heeft zich zowel in België als in Europa lange tijd bewogen binnen een relatief beschermd, concurrentiedepend kader. De laatste decennia is de banksector echter geëvolueerd tot een turbulente sector. Vooreerst vervagen de grenzen tussen de verschillende bancaire producten, diensten en marktsegmenten ('*branchevervaging*'). Banken bieden meer dan ooit totaalpakketten aan, waardoor de bankmedewerkers op de hoogte moeten blijven van het volledige gamma aan producten en diensten. De *internationalisering* van de financiële sector bracht meer concurrentiedruk en de wens tot schaalvergroting met zich mee. De voortdurende fusiebewegingen van de laatste jaren hebben dan ook meer jobonzekerheid met zich gebracht voor veel werknemers in de banksector. Een derde aspect is het *consumentisme*. Klanten zijn steeds beter opgeleid en steeds beter geïnformeerd over de verschillende financiële producten en diensten. Bankmedewerkers worden daardoor vaker geconfronteerd met meer veeleisende en mondigere klanten.

Om de *subjectieve beleving* door de individuele taakuitvoerders te analyseren, werd het 'Demand-Control-Support'-model van Karasek gehanteerd. Daarbij worden drie stressoren (of arbeidsgelateerde bronnen van stress) onderscheiden in de arbeidssituatie: taakeisen, controlemogelijkheden en sociale steun (Karasek, 1979; Karasek en Theorell, 1990). *Taakeisen* verwijst naar de hoeveelheid werk en de tijdspanne waarover men beschikt om dit te doen (het gaat dus vooral om de werkdruk). De term *regelmogelijkheden* verwijst naar de mate waarin men zeggenschap heeft over de realisatie van zijn job (beslissingsruimte) en het kunnen gebruiken en verder ontplooiën van de vaardigheden waarover men beschikt (vaardigheidsbenutting). *Sociale steun* van superieuren of collega's vormt de derde dimensie. Karasek veronderstelt dat vooral de combinatie 'hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden' stressklachten veroorzaakt. Het model veronderstelt tevens dat het negatieve effect van hoge werkdruk en weinig regelmogelijkheden op stressklachten gemilderd wordt wanneer de werknemer sociale steun op het werk ervaart.

Binnen het *organisatorisch perspectief* wordt gestreefd naar een zo objectief mogelijke meting van arbeidsomstandigheden. Dit perspectief vult het psychosociale perspectief dan ook goed aan. Een methode hierbij wordt aangeleverd door de *sociotechniek*. Vanuit het sociotechnisch standpunt wordt werkstress omschreven als een reactie op een situatie waarbij men voortdurend geconfronteerd wordt met problemen, terwijl de organisatie van het werk niet de regelmogelijkheden biedt om deze problemen op te lossen (De Sitter, 1994). Hierdoor komt men onder druk te staan. Wanneer dat te vaak gebeurt of te lang duurt, kan men overspannen worden. Overspannen wordt men dus niet van de aanwezigheid van problemen, maar door een gebrek aan (regel)mogelijkheden om ze op te lossen. De sociotechniek onderzoekt vervolgens in hoeverre organisatiestructuren oorzaken of bronnen van werkstress vormen. Daarnaast spelen ook de leermogelijkheden een belangrijke rol: biedt de organisatie de medewerkers voldoende leermogelijkheden om beter om te gaan met de problemen die zich kunnen voordoen?

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

## Aanpak van het onderzoek

---

### De schriftelijke postenquôte: psychosociaal onderzoeksluik

Uit de populatie werknemers in vaste dienst bij banken (N = 69 376 in 2001) werd een representatieve *steekproef* getrokken van 15 003 respondenten.<sup>2</sup> Alle geselecteerden ontvingen een schriftelijke vragenlijst. De respons bedroeg 47,6% (N = 7 146 teruggestuurde vragenlijsten). In de *vragenlijst* werden vragen opgenomen over taakkenmerken (stressoren) en stressreacties, die ontleend werden aan bestaande, gevalideerde instrumenten. Daarnaast werd nog gepeild naar andere stressinducerende omstandigheden (bijvoorbeeld combi-

natie werk en privé-leven of woon-werkverkeer) en naar actuele thema's binnen de banksector (bijvoorbeeld fusies en organisatieveranderingen). Tevens werden vragen gesteld over arbeidstevredenheid, verlooptentatie, ziekteverzuim en psychosomatische klachten.

### Kwalitatieve dataverzameling via groepsgesprekken: sociotechnisch onderzoeksluik

Via een Quick Scan van de banksector werden drie '*kritische procesdelen*' geïdentificeerd: de particuliere kantoren, de kredietafdeling en de informatica-afdeling. Binnen deze afdelingen werden gestructureerde *gesprekken* gevoerd met medewerkers die omwille van hun functie een betrouwbaar overzicht hebben van de organisatie van werkprocessen in hun organisatieonderdeel. Per organisatieonderdeel werd een omvattende en objectieerbare beschrijving gemaakt van de wijze waarop de werkprocessen georganiseerd zijn (bijvoorbeeld verrichte taken en de afstemming ervan). Ook het bijhorende personeelsbeleid werd geïnventariseerd. Per organisatieonderdeel werden typologieën ontwikkeld, die vervolgens verder afgetoetst en bijgeschaafd werden tijdens *groepsbijeenkomsten*. Tot slot werden de gegevens van de (kwalitatieve) groepsgewijze bevraging ('organisatiekenmerken') gekoppeld aan de individuele gegevens uit het kwantitatieve (psychosociale) onderzoeksluik ('individuele analysegegevens').

## Belangrijkste resultaten

---

### De werknemers in de banksector vergeleken met een referentiegroep

Om de respondenten in de banksector qua stressoren en stressreacties te kunnen vergelijken met 'de populatie' is een referentiebestand samengesteld, dat naar relevante achtergrondkenmerken (bijvoorbeeld geslacht, opleidingsniveau en leeftijd) vergelijkbaar is met de werknemers in de banksector.

Op het vlak van *stressklachten* scoren de bankmedewerkers voor bijna alle gemeten stressindicatoren significant slechter dan werknemers in de refe-

rentiegroep. Hun psychisch welbevinden is iets lager en er bestaat een iets hoger risico op burnout: bankmedewerkers voelen zich emotioneel meer uitgeput en nemen een grotere afstand (distantie) tot hun werk en klanten. Bankmedewerkers zijn tevens iets minder tevreden met hun job. Een meerderheid heeft een negatieve kijk op fusies en veranderingen en op de wijze waarop deze georganiseerd en begeleid werden. Toch doen er zich ook positieve verschillen voor: de respondenten voelen zich immers iets competentier in hun job dan de referentiegroep.

Wat stressoren of *risicofactoren* betreft, is de gecipieerde werkdruk (taakeisen) een belangrijke voorspeller van stressklachten bij bankmedewerkers. Medewerkers uit de banksector worden geconfronteerd met een hogere werkdruk dan medewerkers uit de referentiegroep. Het gevoel overheerst dat men 'hard en snel' moet werken. Vele bankmedewerkers geven tevens aan dat ze overuren moeten presteren om het werk af te krijgen en dat er te weinig werknemers zijn om het werk goed uit te kunnen voeren. Blijkbaar is er op diverse plaatsen een onevenwicht gegroeid tussen de hoeveelheid werk en de beschikbare capaciteit.

Volgens het model van Karasek en de sociotechniek kunnen de negatieve gevolgen van een hoge werkdruk gemilderd worden indien medewerkers over voldoende *regelmogelijkheden* beschikken. Bankmedewerkers beschikken gemiddeld genomen over meer regelmogelijkheden dan werknemers uit de referentiegroep. Toch behoort 36% van de bankmedewerkers tot de categorie die een hoge werkdruk moet combineren met weinig of matige regelmogelijkheden. Zij behoren tot de risicocategorie met verhoogde kans op het ontwikkelen van stressklachten. Deze kans ligt in bepaalde afdelingen van het bankbedrijf en voor bepaalde functies zelfs nog hoger (zie verder).

*Andere stressoren* vullen deze vaststelling verder aan. De taakaangepastheid verwijst naar de mate waarin medewerkers beschikken over de informatie en middelen die nodig zijn om het werk uit te voeren en de overeenstemming tussen de individuele capaciteiten en de capaciteiten die nodig zijn om de job uit te oefenen. Voor 19% van de bankmedewerkers is deze taakaangepastheid te laag. Bankmedewerkers klagen bovendien over een ge-

brekkige ondersteuning van hun organisatie bij het omgaan met de verschillende (technologische en organisatorische) veranderingen binnen het bankbedrijf. Velen vinden dat ze over te weinig mogelijkheden beschikken voor bijkomende opleidingen en trainingen. Tot slot worden bankmedewerkers meer geplaagd door jobonzekerheid dan werknemers in de referentiegroep.

### Verdere nuancering: organisatieonderdelen in het bankbedrijf vergeleken

Banken zijn complexe organisaties met daarbinnen een verscheidenheid aan afdelingen, diensten en functies. Via het sociotechnische onderzoeksluik kregen we een zicht op de situatie in de verschillende afdelingen en diensten. Vooreerst kan een onderscheid gemaakt worden tussen de 'particuliere kantoren' (46% van de werknemers in de banksector) en de centrale diensten. Deze laatsten kunnen verder opgesplitst worden in operationele diensten (onder meer betalingsverkeer, kredieten en beleggingen), diensten waar bancaire producten en diensten ontwikkeld worden, marktzaalen en ondersteunende diensten (infrastructuur, bewaking, beveiliging en dergelijke).

De *kantoormedewerkers* scoren zowel wat stressklachten als wat stressoren betreft opvallend slechter dan de medewerkers in de centrale diensten. Ze vertonen een lager psychisch welbevinden en het risico op burnout is bij hen groter (uitputting en meer afstand tot het werk). Kantoormedewerkers worden tevens in sterkere mate met een hoge werkdruk geconfronteerd. Het veelvuldig presteren van overuren om het werk gedaan te krijgen, vormt hier een indicatie van. Bijna 70% van de kantoormedewerkers vindt dat er sprake is van onderbezetting, tegenover 'slechts' 50% van de werknemers in de centrale diensten. De negatieve stressgevolgen van de hoge werkdruk worden voor deze medewerkers onvoldoende gecompenseerd door hogere regelmogelijkheden. In vergelijking met de meeste andere werknemers beschikken kantoormedewerkers gemiddeld genomen immers over minder beslissingsruimte. Deze resultaten van de kwantitatieve analyse stemmen overeen met de bevindingen uit de kwalitatieve groeps gesprekken. 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 met betrekking tot deze veranderingen, over onvoldoende mogelijkheden tot bijscholing te beschikken, terwijl ze in sterkere mate met jobonzekerheid worden geconfronteerd.

Wanneer we de centrale diensten onderling vergelijken, dan scoren de werknemers van de *operationele diensten* slechter inzake psychisch welbevinden en emotionele uitputting. In vergelijking met hun collega's uit de andere centrale diensten scoren ze ook minder goed voor werkdruk en voor regelmogelijkheden. Ze kennen met andere woorden een grotere kans om in een risicosituatie te werken en hebben bijgevolg een hogere kans op de ontwikkeling 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 het meest gunstig: ze vertonen een hoger psychisch welbevinden en zijn minder emotioneel uitgeput. Het betreft afdelingen met een hoog aandeel van hooggeschoold, uitdagend en creatief werk, verricht door goed opgeleide professionals. De negatieve stressgevolgen van de hoge werkdruk op deze afdelingen wordt voor een groot deel gecompenseerd door veel beslissingsruimte en veel regelmogelijkheden.

### Verdere verfijning: functies in de particuliere kantoren vergeleken

In het onderzoek zijn ook functies binnen (sub)afdelingen met elkaar vergeleken. Vanwege de ongunstige situatie in de particuliere kantoren is veel aandacht uitgegaan naar de onderlinge vergelijking van *kantoorfuncties*. In het sociotechnische onderzoeksluik werd een generieke indeling van kantoorfuncties opgesteld, waardoor de verschillende kantoorfuncties tussen de banken vergeleken kunnen worden. Volgende functies werden onderscheiden: kantoordirecteurs, adjunct-kantoordirecteurs, specialisten, adviseurs en loketbedienden.

In het algemeen kan men concluderen dat *loketbedienden* en *adjunct-kantoordirecteurs* de grootste kans op stressklachten vertonen en *kantoordirecteurs* en *specialisten* de kleinste kans. Directeurs en specialisten beschikken immers over meer beslissingsruimte en een grotere taakaangepastheid dan loketbedienden en slagen er daarom beter in de negatieve gevolgen van een hoge werkdruk te beheersen.

Meer dan 33% van alle loketbedienden bevindt zich in de risicosituatie 'hoge taakeisen en lage taakaangepastheid' (tegenover 'slechts' 22% van de kantoordirecteurs). Zij worden geconfronteerd met een hoge werkdruk, terwijl ze over te weinig middelen, informatie en competenties beschikken om hun taken uit te voeren (lage taakaangepastheid). 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 veeleisender en mondiger geworden en vereisen een doorgedreven kennis van de bancaire producten, terwijl de mogelijkheden tot bijscholing voor loketbedienden gering zijn.

Slechts 15% van alle specialisten bevindt zich in het meest problematische type werksituatie 'hoge taakeisen en lage taakaangepastheid'. Uit de kwalitatieve groeps gesprekken blijkt dat specialisten 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.

### De invloed van de arbeidsorganisatie

Het onderzoeksteam heeft zich tot slot ook afgevraagd of het kantoorwerk tussen de banken niet verschillend wordt georganiseerd en hoe deze verschillen in arbeidsorganisatie samenhangen met stressoren en stressreacties. Zo is 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 of

overplaatsing van kantoormedewerkers of het bepalen van het aantal geopende loketten en/of de openingstijden ervan). In andere banken beschikken lokale kantoren over geen tot erg weinig inspraak. Conform de sociotechnische uitgangspunten werd daarbij vastgesteld dat er een duidelijke band bestaat tussen de mate van autonomie van de lokale kantoren en het welbevinden van hun medewerkers: kantoormedewerkers in banken die hun kantoren weinig autonomie laten, scoren slechter inzake hun psychisch welbevinden. Door de lokale kantoren een zekere autonomie te gunnen, beschikken de medewerkers in deze kantoren over meer mogelijkheden en een hogere mate van taakaangepastheid ('stressoren') wat tot uitdrukking komt in minder stressklachten.

## Samenvattend

---

Deze bijdrage bevat slechts een (klein) deel van de resultaten van het stressonderzoek in de banksector. Bankmedewerkers rapporteren in vergelijking met werknemers in een referentiegroep significant meer stressklachten. Vervolgens werden groepen werknemers *binnen* de banksector geïdentificeerd die meer kans maken op het ontwikkelen van stressklachten. De vergelijking van organisatieonderdelen en functies binnen het bankbedrijf leert dat vooral de werknemers in het kantorennetwerk en op de operationele diensten meer risico lopen op het ontwikkelen van stressklachten. Binnen het kantorennetwerk behoren vooral de loketbedienden en adjunct-kantoordirecteurs tot de risicogroep. Bovenal is gebleken dat op basis van een reeks risicofactoren eveneens een *risicosituatie* omschreven kan worden die – ongeacht het organisatieonderdeel of de functie waarin men werkt – een goede voorspeller is van een hoge kans op het ontwikkelen van stressklachten. In die risicosituatie wordt een hoge werkdruk gecombineerd met weinig mogelijkheden. Juist door het ontbreken van voldoende mogelijkheden, slaagt de werknemer er niet in de negatieve gevolgen van een hoge werkdruk te beheersen.

*Joris Van Ruysseveldt*  
*Open universiteit Nederland – voorheen: K.U.Leuven-HIVA*

*Joke Manshoven*  
*Limburgs Universitair Centrum – voorheen K.U.Leuven-HIVA*

*Hans De Witte*  
*Omer Van den Bergh*  
*K.U.Leuven Departement Psychologie*

*Jan Bundervoet*  
*Geert Van Hooetegem*  
*K.U.Leuven Departement Sociologie*

## Noten

1. Voor IDEWE namen aan het onderzoek deel: dr. Rein De Wit en Maarten Sercu. Voor ISW: Dirk Antonissen, Maai Van de Poel en Kristien Dieussaert. Voor de ULB: Prof. dr. Guy Karnas, Joelle Karnas, Esteban Martinez en Valter Cortese. Voor de KUL: Prof. dr. Jan Bundervoet, Prof. dr. Geert Van Hooetegem en Jan Dombrecht (Department Sociologie), dr. Joris Van Ruysseveldt en Joke Manshoven (HIVA), Prof. dr. Omer Van den Bergh en Prof. dr. Hans De Witte (Onderzoeksgroep voor Stress, Gezondheid en Welzijn-Departement Psychologie).
2. Gebaseerd op de officiële werknemerslijsten van de banken behorende tot Paritair Comité 310.

## Bibliografie

- De Sitter, L.U. (1994). *Synergetisch produceren*. Assen: Van Gorcum.
- Karasek, R.A., & Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Book.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.