

# Interventies bij werkdruk

## *Gids voor arboprofessionals*

### Auteur(s)

S.Vaas  
D.J. Klein Hesselink  
S.A. van den Berg  
M.M.H. Peeters

### TNO Arbeid

Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

Telefoon 023 554 93 93  
Fax 023 554 93 94

1999



TNO Arbeid is een kennisintensieve dienstverlener voor bedrijfsleven en overheid op het gebied van strategische arbeidsvraagstukken.

Met als uitgangspunt een optimale inzet van mensen, houdt TNO Arbeid zich bezig met de innovatie van arbeid, organisatie en technologie, bevordering van arbeidsparticipatie en versterking van arbeidsomstandighedenbeleid.

Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek TNO  
ISBN nummer 90-6365-175-9

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO. ©TNO Arbeid

## Voorwoord

Dit boek heeft als doel Arbeids- en Organisatiedeskundigen en Bedrijfsartsen bij arbodiensten te ondersteunen bij en beter te equiperen voor het plegen van interventies bij werkdruk. Werkdruk wordt vaak als een moeilijk aan te pakken of zelfs gevoelig probleem gezien. In zekere zin is dat terecht omdat die aanpak de structuur en het functioneren van de organisatie en de mensen daar in, moet betreffen. Anderzijds is er ook vaak sprake van een onnodige verwarring van begrippen die het moeilijk maakt tot een heldere interventiestrategie te komen. Om te beginnen worden 'werkdruk' en 'werkstress' vaak door elkaar of als synoniem gebruikt. Dan zijn er de begrippen 'psychische belasting' 'psychische belastbaarheid' en 'psychische klachten', 'werklast' en 'regeleisen' of 'regelproblemen' die naast, door en voor elkaar worden gebruikt. Vaak wordt over 'positieve' en 'negatieve' werkdruk gesproken; een zelfde fenomeen kan dus positief en negatief zijn.....

In feite worden hierbij oorzaken, gevolgen en interveniërende variabelen door elkaar gebruikt.

We hebben in dit onderzoek gemerkt dat dit ook in de praktijk van de arbodiensten speelt en ook voorkomt in de instrumenten die in de praktijk veelvuldig worden gehanteerd. In de delen van dit boek die over die praktijk gaan, zal dat te herkennen zijn: het is niet mogelijk gebleken met de begrippen 'zuiver in de leer te blijven' omdat ze in de praktijk niet zuiver worden toegepast.

Maar juist bij het analyseren van de praktijk blijkt hoezeer het voor het ontwikkelen van een effectieve interventiestrategie van belang is om die begrippen en oorzaken en gevolgen uit elkaar te rafelen. In het eerste hoofdstuk van dit boek proberen we de vereiste helderheid te introduceren.

Een groot deel van dit boek bestaat uit een beschrijving en beoordeling van instrumenten die in de praktijk gebruikt worden om werkdruk aan te pakken. De opdracht was in kort bestek inventariseren en evalueren van bestaande instrumenten, methodieken en hulpmiddelen voor de signalering, diagnose van en interventie bij werkdruk. De tijd en de middelen enerzijds en het grote aanbod van instrumenten (rijp en groen juist te beoordelen) anderzijds maakte al snel een keuze nodig tussen breed of diep. Er is gekozen voor 'breed': alle instrumenten die wij zijn tegengekomen en die niet echt over iets anders gingen dan over werkdruk, werkstress ....., zijn in dit boek behandeld. Zonder twijfel zullen er lezers zijn, die nog een instrument kennen dat hier ontbreekt, maar dan is het vast een instrument dat niet publiek beschikbaar is en anders worden wij er graag op geattendeerd met verwijzingen naar de bijbehorende documentatie.

Dat laatste was namelijk het volgende probleem: bij sommige instrumenten was het zeer moeilijk en tijdrovend om documentatie erover te vinden. Voor de beschrijving en beoordeling waren wij echter daarop aangewezen; het was niet de bedoeling dat wij zelf onderzoek deden naar de kwaliteit van de instrumenten. Dus ook hier geldt: als wij een publikatie over een instrument gemist hebben en het daardoor mogelijk te kort hebben gedaan, dan horen wij dat graag.

Dit onderzoek is uitgevoerd ten behoeve en op instigatie van de BOA en financieel mogelijk gemaakt door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in het kader van het Programma Kwaliteitsverbetering Arbodiensten.

Het onderzoek is begeleid door een klankbordgroep van A&O-deskundigen uit enkele grote arbodiensten en een vertegenwoordiger van het ministerie. Wij danken deze groep mensen voor hun actieve bijdrage bij de tot standkoming van dit boek.

*De auteurs*

# Inhoud

|   |    |
|---|----|
| <b>Voorwoord</b>  | 3  |
| <b>1 Inleiding</b>  | 7  |
| 1.1 Het begrip 'werkdruk'   | 8  |
| 1.2 Bronnen voor werkdruk   | 11 |
| 1.3 Het interventietraject in stappen   | 13 |
| <b>2 Impressies uit de praktijk van arbodiensten</b>                                    | 18 |
| 2.1 Het werkdrukproject   | 19 |
| 2.2 Drie keer de instrumenten   | 22 |
| 2.3 De aard van de aanpak   | 26 |
| 2.4 Het ideale instrument in een ideale praktijk  | 28 |
| 2.5 Wensen voor verdere professionalisering   | 30 |
| 2.6 Conclusies  | 32 |
| <b>3 Inventarisatie instrumenten en methodes</b>  | 34 |
| 3.1 Methode van inventarisatie  | 34 |
| 3.2 De instrumenten en methodes beschreven en beoordeeld                                | 39 |
| 3.3 De kwaliteit van het aanbod van instrumenten  | 79 |
| 3.4 Conclusies  | 83 |
| <b>4 Behoeftte aan professionalisering en nieuwe instrumenten, conclusies</b>           | 86 |
| 4.1 Behoeftte aan een helder conceptueel model  | 86 |
| 4.2 Behoeftte aan een breder aanbod van diagnose-instrumenten en bedrijfskundige kennis | 88 |
| 4.3 Behoeftte aan methodieken ter ondersteuning van het interventieproces               | 89 |



# 1 Inleiding

Nederland is topscoorder in Europa als het om symptomen van werkdruk gaat. De Nederlandse cijfers die op werkdruk duiden stijgen bovendien meer dan gemiddeld in Europa. Vanaf 1977 (daarvoor werd er niet gemeten) is er sprake van een stijgende trend in bevestigende antwoorden op de vraag: 'moet u onder een hoog werktempo werken?' Van de Nederlandse beroepsbevolking zegt 38% (bijna) altijd werkdruk te ervaren. Van de WAO-intreders heeft de grootste groep (een kleine 30%) de diagnose 'psychische aandoeningen', welke aandoeningen zeker voor een deel aan werkdruk toegeschreven kunnen worden.

Bedrijfsartsen en Arbeids- en Organisatiekundigen (A&O-kundigen) bij arbodiensten worden in hun praktijk geconfronteerd met deze ontwikkelingen. De artsen krijgen meestal te maken met de gevolgen bij de werknemers die langdurig aan werkdruk blootgestaan hebben en bij wie de druk tot psychische klachten heeft geleid. Dat kan zijn bij het (preventieve) spreekuur, maar ook uit de resultaten van een verplicht Periodiek Geneeskundig Onderzoek (PAGO). De A&O-kundigen krijgen de signalen ook binnen via PAGO en via de Risico- Inventarisatie en Evaluatie (RI/E).

Veel A&O-kundigen krijgen ook met (gevolgen van) werkdruk te maken bij advisering ten aanzien van ziekteverzuimvraagstukken en bij advisering over andere problemen in organisaties. En zij krijgen vragen van werkgevers om werkdrukproblemen op te lossen. Velen hebben ervaring met individuele coaching, groepstrainingen, werkstressmanagement en begeleiding bij conflicten in organisaties. Maar de algemene indruk en aanleiding voor dit project is dat een duidelijke systematische aanpak ontbreekt, waarin bepaalde instrumenten om te meten en om veranderingen door te voeren een logische plaats hebben binnen een veranderkundige interventie-strategie. Die interventiestrategie loopt van signalering van werkdruk, via diagnosticering of analyse van de oorzaken, naar de ontwikkeling en implementatie van organisatorische oplossingen en de evaluatie daarvan.

In dit project is nader onderzoek gedaan om deze indruk die er bestaat over de praktijk en de behoeftes in die praktijk te toetsen en te preciseren. In hoofdstuk 2 wordt het resultaat van dat onderzoek gepresenteerd.

Het doel van dit project is om A&O-kundigen en bedrijfsartsen beter te equiperen om werkdrukproblemen bij hun klanten aan te pakken. Die aanpak is gericht op het voorkomen van zowel de risico's voor het welzijn en de gezondheid van de betrokken werknemers als op het verbeteren van de bedrijfsprestaties. Aan dat doel wordt door dit project in de eerste plaats bijgedragen door een inventarisatie van bestaande instrumenten en methodieken en een beschrijving en beoordeling daarvan op een zodanige wijze dat arboprofessionals er een keuze op kunnen baseren voor 'het juiste instrument of de juiste methode, op de juiste plaats in de juiste fase'. In hoofdstuk 3 wordt het resultaat van die inventarisatie beschreven.

Het tweede doel is de evaluatie van de huidige praktijk, de wensen en ideeën van de arboprofessionals daarin omtrent een betere uitrusting in termen van kennis, vaardighe-

den en instrumenten of methodieken. De wensen ten aanzien de instrumenten kunnen we combineren met de resultaten van de inventarisatie. Uit het geheel moeten conclusies te trekken zijn over bijvoorbeeld: verdere training en opleiding van professionals, te ontwikkelen methodieken en instrumenten, uit te voeren onderzoek en te verspreiden praktijkvoorbeelden. Daarmee wordt een bijdrage geleverd aan de verdere programmering van de professionalisering en aan de opbouw van een arbokennisinfrastructuur. In hoofdstuk 4 worden deze conclusies getrokken.

In deze inleiding wordt verder nog ingegaan op het begrip werkdruk en de verwarring die daaromtrent mogelijk is en op een globaal stappenplan dat als ordeningsprincipe is gehanteerd voor de praktijk van de aanpak van werkdruk in dit onderzoek.

## 1.1 Het begrip 'werkdruk'

Over het begrip 'werkdruk' is nogal wat verwarring; een verwarring die - bedoeld of onbedoeld - tot uitstel of afstel van interventies kan leiden. Daarom zal eerst ingegaan worden op wat werkdruk wel en niet is en hoe het samenhangt met vaak gerelateerde begrippen. Daarbij wordt ervoor gepleit werkdruk als een kenmerk of een risico van het werk te beschouwen, zodat ook een aanpak van dat risico bij de bron mogelijk wordt. Het tweede stuk gaat dan ook over de bronnen voor werkdruk.

In de discussie over werkdruk worden de volgende begrippen vaak door elkaar gebruikt: werkdruk, werkstress, taakeisen, werklast of taaklast. Ook worden vaak andere oorzaken van spanning op het werk impliciet of expliciet meegenomen in het begrip werkdruk. En tenslotte zijn er enkele verwarrende redeneringen over werkdruk. Zo wordt gezegd dat werkdruk individueel bepaald is, wat de ene persoon werkdruk noemt ervaart de ander helemaal niet als druk. Of er wordt beweerd dat werknemers eenzelfde druk vroeger helemaal niet als werkdruk ervoeren. Ook wordt wel naar voren gebracht dat er altijd van een zekere druk op het werk sprake zal zijn: er worden altijd eisen gesteld, anders is werk zinloos. Of men spreekt over 'positieve' en 'negatieve' werkdruk; dat zou je kunnen vertalen als 'uitdagend' werk en 'te uitdagend' werk. Met de onderstaande definitie en het geschetste model zullen we in deze verwarrende discussie helderheid proberen te brengen.

**De definitie die wij voorstellen luidt als volgt:**

Van werkdruk is sprake als werknemers (bij een gegeven bezetting):

- a. structureel niet kunnen voldoen aan de kwantitatieve of kwalitatieve normen, en
- b. niets kunnen of mogen veranderen aan de problemen die maken dat de normen niet gehaald kunnen worden, niet aan de normen zelf en niet aan de bezetting.

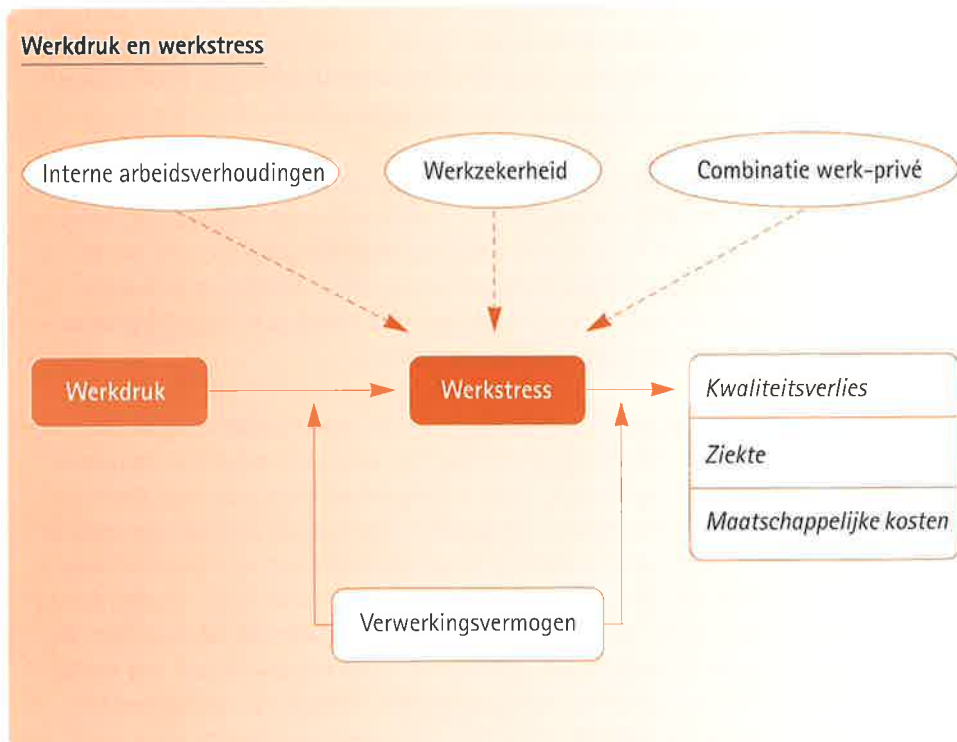
Werkdruk is dus een kenmerk van het werk; werknemers kunnen aan werkdruk 'blootstaan' zoals ze aan lawaai, veiligheidsrisico's of gevaarlijke stoffen kunnen blootstaan. Het gaat over 'wat' en 'hoeveel' werk je moet verzetten, 'hoe' je dat moet doen, binnen welke tijdslimieten, onder welke condities, met welke middelen en met welke vrijheidsgraden en regelmogelijkheden. Het aardige is dat je dat allemaal precies kunt meten of vaststellen in een concrete arbeidssituatie.

Over het onderscheid tussen 'werkdruk' en 'taakeisen' of 'taak- of werklast' het volgende. Uiteraard heeft een werknemer een taak te doen en problemen op te lossen. Als die er niet zijn, dan is er sprake van zinloos werk. Daar zijn werknemers ook niet blij mee en ze kunnen er zeker niets van leren. Hiermee samen hangt het gebruik van 'positieve' en 'negatieve' werkdruk. Met 'positieve' werkdruk wordt meestal bedoeld: werknemers vinden het ook plezierig en uitdagend dat er eisen aan hen gesteld worden en dat ze kunnen bijdragen aan het oplossen van problemen in het werk. 'Negatieve' werkdruk is dan de situatie waarin de eisen of normen te hoog zijn, niet haalbaar en de mogelijkheden ontbreken om de regelproblemen op te lossen.

Het is duidelijker om 'werkdruk' te reserveren voor die laatste situatie. Werkdruk is een risico waaraan werkgever en werknemer iets kunnen en moeten doen en waar de arbo-dienst over kan adviseren. Taakeisen, werklast en regeleisen zijn termen die gebruikt kunnen worden voor de beschrijving van wat medewerkers moeten doen, hun opdrachten of taken.

In het hieronder geschetste model wordt werkdruk gepositioneerd ten opzichte van de andere begrippen die vaak daarmee in verband gebracht worden.

*Figuur 1 Positionering van werkdruk ten opzichte van andere veel gebruikte begrippen*





Werkstress kan het gevolg van werkdruk zijn, zoals een ongeluk het gevolg van blootstelling aan een veiligheidsrisico kan zijn. Dat wordt bedoeld als wordt gezegd dat werkdruk als een risico wordt beschouwd. Of iemand die blootstaat aan werkdruk werkstress krijgt, hangt ook af van zijn of haar persoonlijke verwerkingsvermogen. Werkstress kan men nog van enkele andere oorzaken krijgen, (die worden vaak meegenomen in een containerbegrip 'werkdruk') zoals de werksfeer, relatie met de chef, conflicten op het werk, discriminatie, pesten, seksuele intimidatie.... 'interne arbeidsverhoudingen'. Maar ook: onzekerheid over de toekomst van het werk of deze baan. En een laatste bron voor werkstress kan zijn de combinatie van werk- en privéverplichtingen. In de figuur worden deze andere bronnen van werkstress met de bovenliggende 'wolkjes' aangegeven. Het is natuurlijk waar dat deze verschillende bronnen voor werkstress niet geheel onafhankelijk zijn, maar voor het kiezen van interventies is het van belang dit onderscheid in oorzaken van werkstress te maken: stress door het steeds niet kunnen halen van de normen (of het 'steeds tegen de klok moeten werken') moet men anders aanpakken dan stress door discriminatie of het niet goed kunnen combineren van werk met privéverplichtingen.

Werkstress uit zich door veranderingen in lichamelijke processen zoals toename hartslag, verhoogde bloeddruk, adrenalineproductie. Daarnaast gaat werkstress vaak gepaard met verandering in gedrag en emoties, zoals toenemende irritatie, vijandigheid, fouten maken en angst en spanning.

Wanneer iemand langdurig in een toestand van werkstress verkeert doordat de situatie niet verandert en de persoon onvoldoende tijd voor herstel krijgt, is de kans groot dat chronische gezondheidsproblemen, zoals psychische klachten en hart- en vaatziekten ontstaan die uiteindelijk kunnen leiden tot langdurig verzuim en uitval in de WAO. Of werkdruk uiteindelijk dergelijke gezondheidsgevolgen heeft, hangt uiteraard ook van het verwerkingsvermogen van de betrokkene af.

Het verwerkingsvermogen is in het model een zogenaamde 'intermediaire' variabele, het bepaalt of blootstelling aan werkdruk ook inderdaad tot gedragsmatige, emotionele of gezondheidsreacties leidt. Het verwerkingsvermogen van mensen wordt bepaald door hun karakter, ervaring, lichamelijke conditie, leeftijd en de sociale steun buiten het werk. (Sociale steun binnen het werk wordt beschouwd bij de kenmerken van het werk, de eigenlijke werkdrukbronnen.)

De gevolgen van werkdruk voor de individuele werknemer zijn: meestal al direct een groot verlies aan arbeidsvreugde en op den duur kunnen er ernstige en chronische gezondheidsklachten uit voortkomen, zoals al besproken. Maar wat vaak onderbelicht blijft, is dat er ook belangrijke consequenties zijn voor de organisaties waarin van werkdruk sprake is. Werkdruk leidt tot kwaliteitsverlies, er worden meer fouten gemaakt, er is meer uitval. Er is ook productiviteitsverlies, men haalt immers de normen niet. De betrokkenheid van de werknemers neemt aanzienlijk af, waardoor de organisatie hun creatieve en spontane inbreng mist. Daardoor is er ook een verlies aan flexibiliteit en innovativiteit voor de organisatie. Verloop en verzuim en een slecht imago zijn andere schadelijke gevolgen. Voor alle organisaties, maar voor

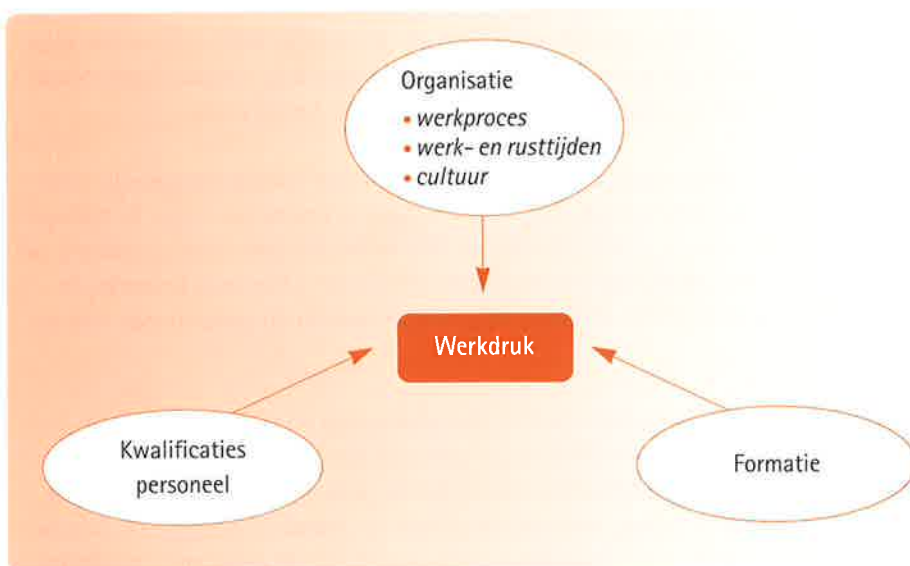
kennisintensieve in het bijzonder, is groot verloop ook een belangrijk probleem. De vertrekkende werknemers nemen de kennis mee, het slechte imago maakt het moeilijk hen te vervangen en bij nieuwe medewerkers is de kennis niet één, twee, drie weer opgebouwd.

Voor de organisaties zijn er uiteraard ook direct kosten verbonden aan het verzuim en aan de WAO dankzij de veranderde wetgeving van de laatste jaren. Maar nog steeds zijn er ook maatschappelijke kosten, namelijk die voor de gezondheidszorg die slachtoffers van werkdruk nodig hebben en de kosten verbonden met eventueel definitief uitvallen uit het arbeidsproces.

## 1.2 Bronnen voor werkdruk

Werkdruk ontstaat door drie soorten discrepanties. De eerste is die tussen de taak- en regeleisen die gesteld worden en de mate waarin de organisatie het mogelijk maakt aan die eisen te voldoen. De tweede is die tussen de kwalificaties die vereist zijn voor de uitvoering van het werk en de kwalificaties van het personeel. En de derde is die tussen de vereiste formatie en de aanwezige formatie.

*Figuur 2 Bronnen voor werkdruk*



Als men werkdruk wil aanpakken in een concrete situatie, is het het verstandigste om allereerst naar de organisatie van het werk te kijken, vervolgens naar de kwalificaties en tenslotte naar de formatie. Bij een omgekeerde aanpak zou men immers dweilen met de kraan open: met meer en beter gekwalificeerd personeel blijf je tegen een inefficiënte organisatie aanlopen. Bronnen voor werkdruk als gevolg van het werkproces zijn bijvoorbeeld de volgende. De verdeling van het werk is zo dat producten of dossiers van hot naar her door de organisatie bewegen.

Collega's kunnen elkaar niet helpen bij pieken hier en dalen daar. Op verschillende opslagplaatsen of bureaus blijven halffabrikaten of dossiers lang liggen. Medewerkers moeten op elkaar wachten of krijgen verkeerde informatie, zodat ze niet goed verder kunnen met het halfproduct dat ze van collega's door krijgen. Machines en apparatuur vertonen vaak storingen.

Het zijn allemaal storingen waar de betrokkenen niets aan kunnen of mogen doen, die oponthoud veroorzaken en die maken dat de werknemers de normen niet halen. Een organisatorische bron van werkdruk in de organisatie kan ook zijn dat de werk- en rusttijden niet goed zijn geregeld, waardoor werknemers geen mogelijkheden hebben om hun tempo te reguleren en pauzes aan te passen aan het werkaanbod enerzijds en hun herstelbehoefte anderzijds. Tenslotte kan de cultuur van invloed zijn, bijvoorbeeld een cultuur waarin geldt dat je elkaar niet helpt. Vaak worden er daarin (informeel) strenge afdelingsgrenzen aangehouden ook door de werknemers zelf. Of een cultuur waarin mensen bang zijn hun privileges, status of zelfs hun baan te verliezen als een ander ook zijn of haar werk blijkt te kunnen uitvoeren. Soms zijn er onnodig strenge bureaucratische regels waardoor men niet de vrijheid heeft een oplossing voor een probleem door te voeren, of moet wachten op een deskundige of een baas.

Discrepanties tussen vereiste en aanwezige kwalificaties komen nogal eens voor daar waar net belangrijke proces- of productvernieuwingen hebben plaatsgevonden. De benodigde scholing en training lopen daar niet zelden bij achter. Dan is het te verwachten dat de mensen het werk niet af krijgen of niet goed doen. Dat is voor hen een bron van spanning omdat werknemers graag goed werk afleveren. Die spanning is er natuurlijk vooral als zij bovendien worden aangesproken op het niet voldoen aan de eisen.

Soms wordt het in laatste instantie duidelijk dat er gewoon te weinig mensen zijn voor het werk dat er gedaan moet worden. Dat is de discussie de laatste jaren over de herbezetting bij de invoering van de 36 uren werkweek. Ook in die discussie is het verstandig om te kijken naar wat een verbetering van de organisatie van het proces aan besparingen zonder werkdruk kan opleveren, alvorens het gewenste herbezettingspercentage vast te stellen.

Voorzover uit onderzoek bekend is wordt er door werkgevers nog maar zeer weinig gedaan aan het wegnemen of voorkómen van werkdruk (Houtman et al. 1998)<sup>1</sup>. Beschikbare cijfers laten zien dat werkgevers de laatste jaren weliswaar meer doen aan algemene en specifieke arbozorg, maar dat de aanpak van werkdruk achterblijft. Aan de andere kant maken werknemers maar heel weinig gebruik van de geboden maatregelen en meer dan de helft van diegenen die er wel gebruik van gemaakt hebben, zegt dat ze niet of slechts matig effectief zijn.

De meest voorkomende maatregelen (voorzover) zijn gericht op het verhogen van het werkingsvermogen en opleiden van de werknemers, het meer 'stressbestendig' maken van werknemers. Dat is inderdaad een maatregel die de kans verlaagt dat werkdruk tot werkstress leidt bij deze mensen. Maar nieuwe mensen in dezelfde onveranderde werksituatie met werkdruk staan weer evenzeer bloot aan dit risico. Het is geen aanpak bij de bron.

Veel te weinig wordt eigenlijk systematisch nagegaan welke bronnen in de organisatie leiden tot structurele problemen met het halen van de normen. Veel te weinig wordt de discussie gevoerd met de werknemers over welke regelmogelijkheden zij nodig hebben om de problemen die zij tegenkomen in het werk, aan te kunnen pakken. In de volgende paragraaf wordt een interventiestrategie beschreven die daar wel op is gericht.

### 1.3 Het interventietraject in stappen

Het interventieschema op de volgende pagina is een hulpmiddel geweest in dit onderzoek om de praktijk en de instrumenten te ordenen. Het is tevens een soort normatief stappenplan: het zou mooi zijn als een interventie zo logisch en systematisch kon verlopen. Het heeft dus ook de bezwaren van zo'n model: de praktijk past er niet in. Bij de inventarisatie van instrumenten moest vaak een arbitraire beslissing genomen worden: is dit nu (meer) een signalerings- of (meer) een diagnose-instrument.....? En echte instrumenten of methodieken voor de stappen 3 en 4 bleken niet te vinden; er zijn wel richtlijnen en voorbeelden die bij de laatste stappen behulpzaam kunnen zijn, gekoppeld aan diagnose-instrumenten.

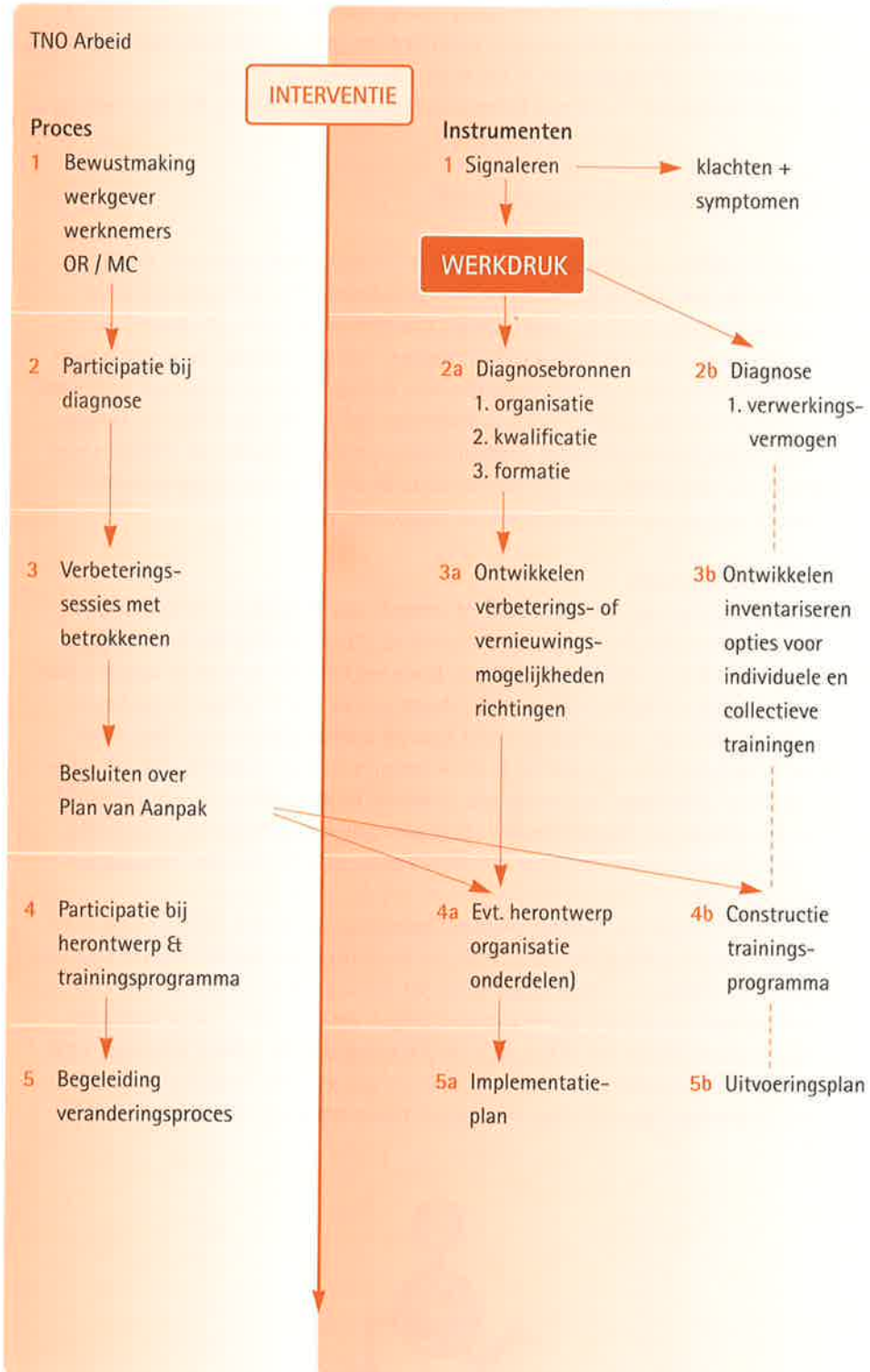
#### 1.3.1 Het interventieproces

Het uitgangspunt van het schema is, dat de aanpak van werkdruk een interventieproces is. Dat proces zou je - als je bijvoorbeeld als A&O-kundige die kans krijgt - kunnen ordenen in de 5 genoemde stappen. In de praktijk wordt men er meestal niet in een soort 0-stadium bij betrokken, er is al een proces aan de gang. Het schema kan dan dienen om vast te stellen in welke fase de deskundige instapt. Heel vaak komt men in de praktijk tegen dat de initiatiefnemers al heel tevreden zijn, als aangetoond is dat er inderdaad van werkdruk sprake is. Of de trekkers weten niet goed hoe de stap te zetten van signalering of diagnose naar verandering en verbetering. In beide gevallen kan het nuttig zijn, de betrokkenen te laten zien dat er logische vervolgstappen zijn.

De eerste stap in het proces hebben we 'bewustmaking' genoemd. Meestal zijn er al aanleidingen of symptomen waardoor enkelen in de organisatie zich bewust zijn van een mogelijk werkdrukprobleem. Soms komt het signaal uit een RI/E of PAGO en moet de arbodienst de organisatie ervan overtuigen dat het goed is met werkdruk aan de slag te gaan. Sinds het akkoord in de Stichting van de Arbeid van eind 1997 bevatten vele CAO's bepalingen omtrent het doen van werkdrukonderzoek. Soms dringt een ondernemingsraad of medezeggenschapscommissie op werkdrukonderzoek aan.



**Figuur 3** Interventieschema



Voor een succesvol interventietraject is het bijna altijd nodig om in een organisatie acties te ondernemen ter verbreding van het draagvlak. Delen van of partijen in de organisatie moeten nog bewust gemaakt worden van de noodzaak of tenminste de wens van anderen in de organisatie om aan werkdruk aandacht te besteden.

Het creëren van een draagvlak kan op vele manieren: het houden van workshops, medewerkers naar congressen of cursussen sturen, conferenties houden, het agenderen van werkdruk op werkoverleg.....

Vaak is de vonk die de motor doet aanslaan: een kwantitatief onderzoek naar de gezondheidsklachten die op werkdruk kunnen duiden en naar andere symptomen van werkdruk (veel overwerk of uitzendkrachten, geen vakantie kunnen opnemen...). Aantallen mensen met klachten en andere cijfers spreken vaak tot de verbeelding, zeker als het meetinstrument toelaat vergelijkingen te maken met andere organisaties.

Ten behoeve van de bewustwordingsfase zijn 'signalerings' instrumenten geïnventariseerd.

Een tweede functie van het gebruik van meetinstrumenten in deze fase is het vaststellen of de klachten en symptomen wel op werkdruk duiden en niet bijvoorbeeld louter het gevolg zijn van de arbeidsverhoudingen, onzekerheid over de toekomst van werk of baan danwel een spanning veroorzakende combinatie van werk en privétaken.

De tweede stap in het interventieproces is de 'diagnose'; daarbij gaat het er om vast te stellen wat in deze organisatie de voornaamste bronnen voor werkdruk zijn.

Voor het proces wordt hier de nadruk gelegd op het organiseren van de participatie van de betrokken werknemers en leidinggevenden. Dat heeft verschillende functies. Ten eerste gaat het bij het diagnosticeren van werkdrukbronnen om een vrij nauwkeurige analyse van het arbeidsproces alsmede van de condities waaronder dat in de praktijk verloopt en de beste informatiebron daarvoor zijn de werknemers zelf. In de tweede plaats is inzicht in de bronnen van werkdruk een voorwaarde voor het bedenken van verbeteringsmogelijkheden en ook dat kan het meest effectief met de betrokkenen zelf geschieden. Zij weten goed wat haalbaar is en zullen de op deze wijze tot stand gekomen verandering het gemakkelijkste accepteren. Ten derde brengt deze participatie structureel inzicht in de bronnen en mechanismes die tot werkdruk leiden in de organisatie; hetgeen kan bijdragen aan de vergroting van het zelfoplossende vermogen van de organisatie bij werkdrukproblemen in de toekomst.

In deze fase kunnen meetinstrumenten, interview-protocols en observatieinstrumenten aangewend worden die gericht zijn op het naar boven brengen van de bronnen van werkdruk. Ze zijn in dit boek geïnventariseerd als 'diagnoseinstrumenten'.

Vanaf deze fase loopt parallel aan de 'bronaanpak', de a-lijn ook een aanpak die gericht is op de versterking van het verwerkingsvermogen van de werknemers, de b-lijn. Dit naar analogie van gehoorbeschermingsprogramma's: de voorkeur verdient het aanpakken van geluidsoverlast bij de bron maar als en voorzover dat (nog) niet lukt moet men wel de werknemers beschermen tegen gehoorschade. Er bestaan ook diverse instrumenten die dat verwerkingsvermogen onderzoeken.

De derde stap in het interventietraject is gericht op het zoeken naar verbeteringsmogelijkheden. Zoals hierboven al betoogd, is dat ook een participatief proces. Instrumenten kun-

nen ondersteunen door systematisch theoretische verbeteringsmogelijkheden aan te bieden en voorbeelden te presenteren van verbeteringen die in vergelijkbare situaties zijn toegepast. De oplossingen voor werkdrukproblemen zijn soms simpele en voor de hand liggende maatregelen. In dat geval kan meestal de vierde stap in het interventietraject overgeslagen worden en is ook slechts een minimale vorm van begeleiding bij de implementatie van die maatregel nodig. Maar ook dan is het wel verstandig goede afspraken te maken over de uitvoering van de maatregel en de verantwoordelijken daarvoor.

Vaak echter vergt het structureel oplossen van werkdruk (op den duur) een min of meer ingrijpende organisatieverandering: de invoering van taakroulatie, taakverbreding of verrijking, een reorganisatie in nieuwe afdelingen, het decentraliseren van de besturing.... Voor een dergelijke vernieuwing van de organisatie is een goed en door de betrokkenen geaccepteerd organisatie-herontwerp nodig en de voorbereiding van een organisatieveranderingsproces.

In het op het verwerkingsvermogen gerichte traject, inventariseert men in stap 3 de passende trainingen en cursussen.

De stap resulteert in een plan van aanpak waarin afspraken staan over de te nemen maatregelen en acties, de doorlooptijden en de verantwoordelijke personen uit de organisatie.

De vierde stap betreft het herontwerp. Het herontwerpen van een organisatiestructuur kan zodanig gecompliceerd zijn dat er externe professionals bij betrokken moeten worden. Vaak kunnen interne deskundigen het ook, gebruik makend van methodieken waarin ontwerperegels zijn opgenomen. In alle gevallen zal het herontwerp moeten worden opgezet als een interactief en participatief proces: van de 'tekentafel' naar de 'vloer' en weer terug.

Bijna parallel kan het ontwerp van de nieuwe kennis- en vaardigheidsprofielen van de medewerkers verlopen. Een ander primair proces brengt bijna altijd andere kwalificatie-eisen met zich mee. Een besturingsstructuur waarin de verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie worden gelegd (voorwaarde voor het voorkomen van nieuwe werkdruk) vergt veel meer organisatorische en sociale vaardigheden dan de traditionele top-down structuur.

In deze fase komen de a-lijn en de b-lijn dicht bij elkaar: de trainingen die nodig zijn om de nieuwe vereiste organisatorische en sociale vaardigheden te verwerven, versterken meestal tevens het verwerkingsvermogen van de individuen.

De vijfde stap is de uitvoering of de implementatie van het nieuwe ontwerp en het opleidings- of trainingsprogramma. Dit zijn vaak veranderingsprocessen die zorgvuldig begeleid moeten worden. Hier zijn veel generieke instrumenten en methodes voor beschikbaar die niet direct met organisatieverandering in verband met werkdruk te maken hebben. Deze zijn niet in de inventarisatie meegenomen.

Het interventietraject behoort na stap 5 weer van voren af aan te beginnen. Ook kunnen er tussendoor terugschakelingen naar een vorige stap nodig zijn, bijvoorbeeld als blijkt dat een bepaalde groep onvoldoende geparticipeerd heeft in de diagnosefase. Vaak wordt een evaluatie van het succes gedaan door opnieuw de diagnose-instrumenten van het begin te hanteren en de resultaten te vergelijken met die van de eerste meting.

Op den duur moet er zo veel ervaring met deze analyses en het proces er om heen zijn, dat het een natuurlijk onderdeel van de bedrijfsvoering is. Het doel van deze interventie moet zijn: ook wat betreft het voorkomen van werkdruk een lerende en zelfregulerende organisatie te scheppen.





## 2 Impressies uit de praktijk bij arbodiensten

Arbodiensten worden al enkele jaren geconfronteerd met de stijgende werkdruk en de klantvragen die dat met zich meebrengt. Zij hebben daarbij ervaringen opgebouwd met wat wel en niet werkt. Van die praktijk wordt in dit hoofdstuk een impressie gegeven. Die impressie is gevormd op basis van een enquête onder en enkele interviews met A&O-kundigen van arbodiensten.

Via de Vereniging van A&O-deskundigen is een schriftelijke vragenlijst uitgezet onder 170 leden, waarvan er 113 bij een arbodienst werken. Zij ontvingen de vragenlijst met een antwoordenveloppe via de zending van het maandelijks periodiek van de Vereniging. In totaal 69 A&O-deskundigen stuurden een ingevulde lijst terug. Dit is een responsepercentage van 41%. Omdat het hier gaat om de praktijk bij arbodiensten worden alleen de resultaten behandeld van de enquêtes die zijn ingevuld door de 63 A&O-kundigen die bij een arbodienst werken. Het netto responsepercentage is 37% van het totaal en 56% van de leden werkzaam bij een arbodienst. Degenen die niet als A&O-deskundige werkzaam zijn bij een arbodienst, werken als staffunctionaris, als arbo-coördinator, als zelfstandige of via een adviesbureau.

De interviews dienden om naast de schriftelijke enquête een aanvullend beeld te krijgen van aanwezige en gewenste competenties of middelen om met bedrijven en instellingen werkdrukvraagstukken op te lossen.

Tien A&O-deskundigen uit grotere arbodiensten werden uitgenodigd voor een interview. Niet alle verzoeken werden gehonoreerd, vaak door volle agenda's, een enkele keer omdat een arbodienst geen medewerking wilde verlenen. Uiteindelijk hebben zes A&O-deskundigen aan een interview meegewerkt.<sup>2</sup>

In het gesprek zijn de volgende vragen aan de orde gesteld:

- *aanwezige ervaring in het omgaan met werkdruk-vraagstukken (hoe met werkdruk of werkstress te maken; door de klant of door de dienst geïnitieerd; welk deel van het werk; niveau van interventie: individu of organisatie; gericht op curatie of preventie; voorbeelden);*
- *bekendheid met en mate van gebruik van werkdrukinstrumenten (een lijst met bestaande instrumenten was bijgevoegd);*
- *behoefte aan verdere professionalisering in het omgaan met werkdruk-vraagstukken (waargenomen lacunes in kennis, vaardigheden, attitude, competenties).*

Om de gedachten te bepalen werden bij de gesprekken de in de Inleiding geïntroduceerde definitie van werkdruk en het interventieschema voorgelegd.

Van de deskundigen die wij hebben gesproken hadden er 4 meer dan 4 jaar ervaring als deskundige in dit vakgebied (dat sinds ongeveer vijf jaar één der erkende disciplines in arbodiensten is. Op één na hadden zij de beroepsopleiding afgesloten.

## 2.1 Het werkdrukproject

Alle 63 A&O-deskundigen hebben in hun werk te maken met de werkdruk vragen bij klanten. Indien een A&O-deskundige aan een werkdrukproject begint, komt in driekwart van de gevallen het initiatief zowel van de werkgever als van de arbodienst. In 19% van de gevallen komt de vraag alleen vanuit de klant en in slechts 6% alleen vanuit de arbodienst.

Tabel 1: Kenmerken van werkdrukprojecten van A&O-deskundigen (N=63)

|  | aantal deskundigen | percentage deskundigen |
|--|--------------------|------------------------|
| <b>Initiatiefnemer werkdruk/-stress-projecten</b>  |                    |                        |
| • de klant (de arbeidsorganisatie)   | 12                 | 19%                    |
| • de arbodienst  | 4                  | 6%                     |
| • beiden   | 47                 | 75%                    |
| <b>Percentage tijd besteed aan werkdruk/-stressproblematiek door de A&amp;O-deskundige</b> |                    |                        |
| • minder dan 5% van de tijd  | 3                  | 5%                     |
| • 5% - 10% van de tijd   | 11                 | 18%                    |
| • 10% - 20% van de tijd  | 14                 | 22%                    |
| • 20% - 30% van de tijd  | 17                 | 27%                    |
| • 30% - 40% van de tijd  | 9                  | 14%                    |
| • 40% - 50% van de tijd  | 4                  | 6%                     |
| • 50% of meer van de tijd  | 5                  | 8%                     |
| <b>Welke andere collega's in de arbodienst werken aan deze problematiek</b>                |                    |                        |
| • bedrijfsarts   | 59                 | 94%                    |
| • andere A&O-deskundige  | 39                 | 62%                    |
| • bedrijfsmaatschappelijk werkende   | 35                 | 56%                    |
| • bedrijfsverpleegkundige  | 11                 | 18%                    |
| • ergonomoom   | 4                  | 6%                     |
| • arbeidshygiënist   | 6                  | 10%                    |
| • andere deskundigen   | 11                 | 18%                    |

Veel A&O-deskundigen besteden een belangrijk percentage van hun werk aan werkdruk; gemiddeld ongeveer een kwart van hun tijd. Naast collega A&O-deskundigen, besteden ook andere deskundigen van de arbodiensten tijd aan de werkdrukproblematiek. Dit zijn vooral bedrijfsartsen en bedrijfsmaatschappelijk werkenden.

Ook uit de interviews blijkt dat werkdruk, een groot deel van het werk beslaat. Uit de opsomming hieronder blijkt dat meer oorzaken van werkstress genoemd worden dan alleen werkdruk in de strikte zin van het woord:

- *werknemers in de dienstverlening hebben last van klanten met wensen of hoge eisen die als niet-terecht worden ervaren (bijvoorbeeld in detailhandel, schoonmaak en dienstverlening);*
- *er is sprake van slechte ondersteuning door leidinggevenden;*
- *er is een te hoge werklast;*
- *er is een langdurig arbeidsconflict of een knokpartij in het bedrijf;*
- *er is een afdeling die niet functioneert of te hoog verzuim heeft;*
- *er is sprake van moeilijk te normeren werk of taken ("ill-defined work": vooral in informatie- en communicatietechnologie - en professionele dienstverlenings-bedrijven; het is bijvoorbeeld lastig vooraf vast te stellen hoeveel werk voor een bepaalde klus nodig is);*
- *werken is te veel een mentale topsport geworden met een te groot beroep op persoonlijke sociale vaardigheden en competenties (met name in dienstverleningssector);*
- *er is personeelstekort door kortere werkweken, terwijl aanvullend personeel niet verkregen kan worden (waardoor bepaalde werkzaamheden niet kunnen worden verricht);*
- *de veiligheid wordt bedreigd door veranderde omgangsvormen (vooral in de 'contact'-beroepen);*
- *er is sprake van traumatische ervaringen (bedreigingen, overvallen, schietincidenten bij politie bijvoorbeeld);*
- *de gevolgen worden gevoeld van bezuinigingen (veel instellingen zijn de laatste 20 jaar enorm gekort door de overheid).*

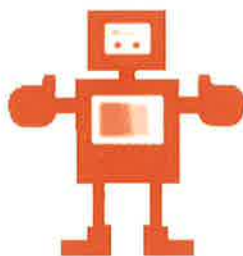
De A&O-deskundige krijgt met werkdrukproblemen o.a. te maken via individuele begeleidingsvragen van cliënten die vaak na contact met de bedrijfsarts of leidinggevende zijn doorverwezen. Organisatieonderzoek wordt ook geïnitieerd door de bedrijfsarts, wanneer deze na bedrijfsbezoek of een RI&E werkdruk constateert. Ook via het preventieve spreekuur van de bedrijfsarts (steeds meer werknemers maken hiervan gebruik) komen soms problemen naar voren.

Hierbij speelt een rol dat bedrijven vaak nog niet weten wat de arbodienst (en dus een A&O-deskundige) kan bieden. Klantrelaties met bedrijven (vooral midden- en kleinbedrijf) zijn soms nog van erg jonge duur, zeker op dit vlak van dienstverlening. Enerzijds wordt hieraan gewerkt door het uitvoeren van workshops (bijvoorbeeld onder de titel "Lastige werknemer: eruit of uitdaging?"). Anderzijds door interne marketing van A&O-deskundigen voor de bedrijfsartsen van de eigen dienst. Een enorme toename van het bedrijfsonderzoek kan daarvan het gevolg zijn. Globaal heeft men de indruk dat 5-30% door de klant en 70-100 % door de dienst wordt geïnitieerd (bedrijfsarts/spreekuurcontacten, RI&E, PAGO).

Naar aanleiding van de in de interviews gebruikte definitie van werkdruk wordt geconstateerd dat verschillende vaak voorkomende stressoren op het werk, die tegelijkertijd kunnen werken, hier niet onder kunnen worden begrepen. Bijvoorbeeld stress door een slechte chef of een slechte onderlinge werksfeer. De definitie richt zich op taken, tijd, bezetting, normen en regelmogelijkheden. De begrippen werkdruk en werkstress worden soms door elkaar heen gebruikt. Geconstateerd wordt dat werkdruk, net zoals het woord communicatieproblemen, een containerbegrip is: het is diffuus en moet eerst geanalyseerd worden alvorens tot interventies te kunnen komen.

### Enkele conclusies:

- de begrippen werkstress en werkdruk worden door klanten als containerbegrippen gebruikt, meerdere oorzaken en effecten kunnen ermee zijn geassocieerd;
- meerdere disciplines in de arbodienst (met name bedrijfsartsen) zijn of worden bij deze problematiek betrokken, waarvan de aanpak in meerderheid door de dienst wordt geïnitieerd;
- uit de enquête komt een ander beeld naar voren van wie het initiatief doorgaans neemt, dan uit de interviews: volgens de geënquêteerden komt het initiatief meestal van zowel arbodienst als klant (in een overleg???), de geïnterviewden menen dat het initiatief meestal door de arbodienst wordt genomen.
- een goede marketing door de A&O-deskundige bij andere disciplines in de eigen dienst leidt tot sterkere betrokkenheid in het oplossen van dit soort vraagstukken en tot meer werk;
- bedrijven (klanten) zien nog niet altijd dat de arbodienst hier iets kan betekenen;
- een goede relatie met de klant is voorwaarde voor het als arbodienst betrokken worden in analyse en oplossing van de problemen.



## 2.2 Drie keer de instrumenten

In elke interventiefase kan men behoefte hebben aan specifieke instrumenten of methodes. In de enquête zijn de in eerste instantie geïnventariseerde instrumenten aan de respondenten voorgelegd met de vraag of ze daarvan gebruik maakten. De instrumenten werden geordend naar de interventiefase waar ze het beste voor gebruikt kunnen worden of voor bedoeld zijn: signalering, diagnose van de bronnen en diagnose van het verwerkingsvermogen. Bij de eerste inventarisatie bleek al dat er voor de werkdrukinterventiefases na de diagnose geen pasklare instrumenten zijn. Ook de ondervraagde A&O-kundigen maakten er geen melding van dergelijke instrumenten te kennen.

Tabel 2 geeft een overzicht van het gebruik van signaleringsinstrumenten, door de arbodiensten.

De tabel laat zien dat de meeste arbodiensten (84%) het Periodiek ArbeidsGezond-

*Tabel 2: Gebruik door arbodiensten van werkdruksignaleringsinstrumenten (n=63 A&O-deskundigen)*

|  | aantal<br>deskundigen | percentage<br>deskundigen |
|--|-----------------------|---------------------------|
| Vragenlijst Onderzoek Eervaren Gezondheid (VOEG)                                 | 7                     | 11%                       |
| Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (VAG)   | 14                    | 22%                       |
| Quick-scan werkdruk  | 11                    | 18%                       |
| Vragenlijst Gezondheid, Werk en<br>Werkomstandigheden van Onderwijzend personeel | 11                    | 18%                       |
| Algemene bedrijfsverkenning  | 19                    | 30%                       |
| Periodiek BedrijfsGezondheidskundig<br>Onderzoek (PBGGO)                         | 18                    | 29%                       |
| Periodiek ArbeidsGezondheidskundig Onderzoek (PAGO)                              | 53                    | 84%                       |
| ABRIE (module welzijn)   | 29                    | 46%                       |
| AWOB   | 1                     | 2%                        |
| MEDE   | 0                     | 0%                        |
| Toetsingslijst Mens en Organisatie (TOMO)  | 33                    | 52%                       |
| Welzijn en Werkbeleving Riaggs (WEBER)   | 1                     | 2%                        |
| WAHW-methode   | 2                     | 3%                        |
| Internet Werkdruk-test (FNV)   | 1                     | 2%                        |
| Spanningsmeter   | 1                     | 2%                        |
| NASA-TLX   | 0                     | 0%                        |
| Subjectief Ervaren Belasting (SEB)   | 2                     | 3%                        |
| Inspectie Plus Pakket (IPP)  | 6                     | 10%                       |
| IMA  | 34                    | 54%                       |

heidskundig Onderzoek PAGO in ieder geval inzetten als signaleringsinstrument. Daarnaast gebruikt 29% van de arbodiensten het Periodiek BedrijfsGezondheidskundig Onderzoek PBGO, een voorganger van de PAGO als instrument. Andere instrumenten die door relatief veel arbodiensten ingezet worden zijn IMA (54%), TOMO (52%), ABRIE (46%), de Algemene Bedrijfsverkenning (30%) en de Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (22%). We nemen aan dat deze instrumenten worden gebruikt in het kader van een risico-inventarisatie en evaluatie. Opvallend is wel de grote spreiding in de instrumenten. Het blijkt dan ook dat arbodiensten vaak gebruik maken van meerdere instrumenten tegelijk. Vaak worden die tot een nieuw eigen instrument samengevoegd. Gemiddeld maken arbodiensten gebruik van vier van deze instrumenten.

Uit de interviews blijkt dat verzameling van gegevens op groepsniveau alleen plaatsvindt indien vergelijkingen (bijvoorbeeld tussen verschillende vestigingen) moeten worden gemaakt in het kader van RI&E's. Hierbij worden welzijnsriteria voor de RI&E gemaakt (voor de onderdelen arbeidsorganisatie, -inhoud, -voorwaarden en -verhoudingen). Slechts een enkele keer wordt gezegd dat men (landelijke) referentiegegevens gebruikt.

*Tabel 3: Gebruik door arbodiensten van werkdrukdiagnose-instrumenten (n=63 A&O-deskundigen)*

|  | <i>aantal deskundigen</i> | <i>percentage deskundigen</i> |
|--|---------------------------|-------------------------------|
| Taakkenmerkenlijst   | 2                         | 3%                            |
| Basisvragenlijst Amsterdam (BASAM)                             | 5                         | 8%                            |
| Taakbelasting en Taakverdeling in het onderwijs (WEBO)         | 5                         | 8%                            |
| NOVA-WEBA  | 20                        | 32%                           |
| Sociotechnische taakanalyse                                    | 8                         | 13%                           |
| Job Content Instrument Questionnaire (Karasek-lijst)           | 5                         | 8%                            |
| Checklist Arbeidsinhoud (achterin Handboek Werkstress)         | 20                        | 32%                           |
| Checklist Arbeidsomstandigheden (achterin Handboek Werkstress) | 19                        | 30%                           |
| Checklist Arbeidsvoorwaarden (achterin Handboek Werkstress)    | 18                        | 29%                           |
| Checklist Arbeidsverhoudingen (achterin Handboek Werkstress)   | 18                        | 29%                           |
| Oriënterend werkplekonderzoek                                  | 25                        | 40%                           |
| Welzijn bij de Arbeid (WEBA)                                   | 35                        | 56%                           |
| Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA)       | 48                        | 76%                           |
| Job Diagnostic Survey  | 0                         | 0%                            |
| Delftse Meetdoos   | 2                         | 3%                            |
| Vragenlijst Organisatie Stress Doetinchem (VOS-D)              | 17                        | 27%                           |

In tabel 3 wordt een overzicht gegeven van de diagnose-instrumenten die arbodiensten gebruiken bij het vaststellen van de oorzaken van de werkdrukproblematiek.

Koploper is de VBBA, die door 76% van de arbodiensten toegepast wordt. Daarnaast worden de WEBA (56%), het Oriënterend Werkplekonderzoek (40%), de checklists achterin het Handboek Werkstress (29-32%), de NOVA-WEBA (32%) en de VOS-D (27%) vaak gebruikt. Ook hier blijkt dat er een grote spreiding van instrumenten is. Arbodiensten passen doorgaans een combinatie van ongeveer vier instrumenten uit deze groep toe.

Tenslotte wordt in tabel 4 een overzicht gegeven van het gebruik door arbodiensten van instrumenten ter diagnosticering van het verwerkingsvermogen van de werknemers.

*Tabel 4: Gebruik door arbodiensten van instrumenten ter diagnosticering van het werkstress-verwerkingsvermogen van werknemers (N=63 A&O-deskundigen)*

|  | aantal<br>deskundigen | percentage<br>deskundigen |
|--|-----------------------|---------------------------|
| Life-event schaal (Holmes & Rahe)                | 1                     | 2%                        |
| Groninger Slaap-Kwaliteitsschaal (Meijman e.a.)  | 3                     | 5%                        |
| Schaal Ervaren Belasting (Meijman)               | 2                     | 3%                        |
| Beoordelingsschaal Mentale Inspanning (Zijlstra) | 1                     | 2%                        |
| Maslach Burnout Inventory (Schaufeli)            | 14                    | 22%                       |
| Utrechtse Coping Lijst (Schreurs)                | 17                    | 27%                       |
| Sociale Steun Lijst                              | 2                     | 3%                        |
| Eenzaamheidsschaal (De Jong-Gierveld)            | 0                     | 0%                        |
| Schaal welbevinden (Bradburn)                    | 0                     | 0%                        |
| Distresslijst (Terluin)                          | 2                     | 3%                        |

Diagnosticering van het verwerkingsvermogen van de werknemers met behulp van vragenlijsten is een activiteit die niet vaak door arbodiensten wordt toegepast. Alleen de Utrechtse Coping Lijst (27%) en de Maslach Burnout Inventory (22%) worden door ongeveer een kwart van de arbodiensten gebruikt.

Uit de interviews worden de volgende algemene ervaringen met vragenlijsten gerapporteerd. Als nadeel van vragenlijsten wordt genoemd dat die te algemene informatie bieden en te weinig bedrijfsspecifieke aanknopingspunten voor de aanpak en interventie. Vrij consistent komt naar voren dat men eigen varianten van vragenlijsten maakt, men schuift ze in elkaar (bijvoorbeeld 'TOMO, aangevuld met Karasek'; men maakt 'een variant van BASAM'; men doet 'WEBA op eigen wijze'). De aldus gevormde nieuwe lijsten worden vaak niet openbaar gemaakt uit concurrentie overwegingen. Naast onderzoek met vragenlijsten worden doorgaans groepsinterviews gebruikt. Belangrijkste punt van

aandacht in het interventietraject is vooralsnog: hoe krijg je de resultaten op de agenda van het bedrijf, hoe krijg je de organisatie in beweging. Daarbij kan een vragenlijstonderzoek een hulpmiddel zijn. De stellige indruk is dat men het gebruik van vragenlijsten relateert, althans ondergeschikt maakt aan een interventiedoel.

#### Enkele conclusies:

- men maakt een eclectisch gebruik van een beperkt aantal vragenlijsten;
- het instrumentarium is ondergeschikt aan interventiedoelen;
- men werkt met instrumenten die al bekend waren of waarmee in de dienst of in de opleiding ervaring is opgedaan.

De A&O-kundigen vulden de lijsten van instrumenten die door TNO Arbeid werden voorgesteld aan met dertien andere: Herstellijst (Terluin); Vragenlijst WerkSTRESS en gezondheid (Van der Klink, De Vries en Bullinga); SCL-90 (Arrindell, Ettema); Welzijnsscan Amsterdam; Vragenlijst voor het onderwijs (NIA TNO, Simons); Schoolgezondheidsonderzoek; Schokverwerkingslijst (Instituut voor Psychotrauma); ASV, module welzijn (Vervangingsfonds / TNO); Zuytvenne thermometer; CBAM veranderingsvermogen; Drie strengenmodel (interviewlijst, Tichy); Excom (Lohman); Vragenlijst Werkstress IHRM.

Voorzover deze aanvulling relevant leek en voorzover het mogelijk was over deze instrumenten documentatie te vinden, zijn ze alsnog in de inventarisatie opgenomen.





## 2.3 De aard van de aanpak

Wil de klant alleen maar onderzocht hebben of er sprake is van werkdruk of is hij ook geïnteresseerd in oplossingen? Is de aanpak vooral gericht op de organisatie of vooral op het individu? Tabel 5 geeft een overzicht van de antwoorden op deze vragen.

Tabel 5: De vraag van de klant en de oplossingsrichting van de aanpak van de werkdrukproblematiek door arbodiensten (N=63 A&O-deskundigen)

|   | aantal deskundigen | percentage deskundigen |
|---|--------------------|------------------------|
| <b>De vraag van klant is gericht op:</b>                                    |                    |                        |
| • altijd op het vaststellen gericht   | 0                  | 0%                     |
| • meestal op het vaststellen gericht, ook wel op het oplossen ervan         | 20                 | 32%                    |
| • voor de helft op het vaststellen gericht, voor de helft oplossingsgericht | 19                 | 31%                    |
| • meestal op het oplossen gericht, ook wel op het vaststellen               | 19                 | 31%                    |
| • altijd op het oplossen gericht  | 4                  | 7%                     |
| <b>De aanpak is gericht op organisatie of individu:</b>                     |                    |                        |
| • altijd op de organisatie gericht  | 11                 | 18%                    |
| • meestal op de organisatie gericht, ook wel op het individu                | 31                 | 49%                    |
| • voor de helft op de organisatie, voor de helft op het individu gericht    | 16                 | 25%                    |
| • meestal op het individu gericht, ook wel op de organisatie                | 5                  | 8%                     |
| • altijd op het individu gericht  | 0                  | 0%                     |

De klant vraagt nooit naar alleen het vaststellen, maar ook naar het oplossen van de werkdrukprobleem, volgens de antwoorden van de A&O-deskundigen. Er is tenminste altijd een vraag naar een oplossing. De aanpak door arbodiensten is in de ogen van de A&O-deskundigen, wat vaker op de organisatie dan op het individu gericht. Arbodiensten richten zich met hun aanpak nooit uitsluitend op het individu.

Uit de interviews komt naar voren dat in werkdrukprojecten het accent vooral ligt op de eerste fasen van het interventietraject: signalering, diagnose en verbeteringssessies. Voor herontwerp gaat men soms in zee met daarvoor gerenommeerde bureaus, maar dit wordt ook wel door de dienst zelf gedaan als men de kennis daarvoor in huis heeft.

Uit de interviews komt het volgende beeld over de aanpak naar voren. Men start doorgaans bij de klachten die door de klant (bedrijf of instelling) worden geformuleerd tijdens groepsinterviews, workshops of werkconferenties, ook al zijn die klachten via initiatieven van de arbodienst actueel geworden. De klant wordt gevraagd wat deze met onderzoek wil bereiken, wat de opbrengst moet zijn, wat verbeterd moet worden.

Eerste vraag is altijd: wat zijn de klachten? hoe is het verzuim? welk verloop is er? hoe is de sfeer? Hoe is dit terug te voeren op de "4 a's": arbeidsinhoud? arbeidsorganisatie? arbeidsvoorwaarden? en arbeidsverhoudingen? Hoe zit het met het organisatiebeleid? Hoe kan dit worden verbeterd? Zijn er persoonsgebonden factoren? In het laatste geval worden hierbij bedrijfsartsen ingeschakeld.

Zoals we reeds zagen worden vaak eigen checklists gemaakt met vooral open vragen, dit met het oog op de interventie. Met dit soort vragen kunnen vervolgacties beter worden gepland dan op grond van vragenlijsten mogelijk is. De vragen gaan rechtstreeks in op wat goed of minder goed is in en op het werk, wat er beter kan, welke suggesties men heeft, met betrekking tot werkdruk. In workshops tracht men vervolgens bijvoorbeeld in aanwezigheid van leidinggevenden de impliciete normen boven tafel te krijgen en manieren te vinden om die bij te stellen of haalbaar te maken. Participatie is heel belangrijk: de rapportage dient altijd besproken te worden op herkenning en leidt tot een door de klant onderschreven diagnose. Een dergelijke aanpak met gebruik van instrumenten moet helpen om inzicht in werkdruk over te brengen, communicatie tussen groepen te verbeteren, acceptatie te vergroten en een samenvattend kader te bieden waaraan de organisatie zich kan spiegelen. Soms gaat men met de OR in discussie om bijvoorbeeld gewenste bezettingen vast te stellen of om een bepaalde mate van veiligheid te garanderen.

De hoofdmoot van het werk van A&O-deskundigen is probleemoplossend (curatief) en gericht op het organisatieniveau. Op basis van groepsinterviews werkt men aan organisatie-advisering. Voorbeelden van klantvragen zijn: hoe teamgericht te werken; hoe beleid op te zetten voor het omgaan met en opvangen van traumatische ervaringen in een bank; stressmanagementtrainingen. Veel wordt gedaan aan advisering bij ziekteverzuimvraagstukken in verzuimworkshops. Daarbij wordt de opmerking gemaakt dat curatief, probleemoplossend werk ook vaak preventieve effecten heeft voor toekomstige de grens tussen curatief en preventief is daardoor niet steeds helder te trekken.

Ook individuele coaching en groepstrainingen kunnen in de aanpak zitten. Op grond van interviews kunnen stressbronnen worden aangepakt. Soms worden ook interventies gedaan in het kader van reïntegratie van werknemers. Onder leiding van een adviseur wordt met directeur of leidinggevende oud zeer opgeruimd en wordt samen naar de toekomst gekeken.

#### Enkele conclusies:

- arbodiensten maken hierbij gebruik van een participatieve benadering door middel van workshops of werkconferenties;

- het accent ligt vooral op diagnostiek en verbeteringssessies, voor herontwerp doet een klant soms een beroep op gespecialiseerde bureaus;
- interventiedoelen liggen vooral op het niveau van de organisatie, de interventies zijn minder vaak gericht op individuen;
- het gaat vooral om probleemoplossend werk dat ook kan bijdragen aan preventie.

## 2.4 Het ideale instrument in een ideale praktijk

Wat zijn de beperkingen van de huidige instrumenten? Welke instrumenten worden gemist. Over welke instrumenten zouden A&O-kundigen willen beschikken om werkdruk-vraagstukken te kunnen oplossen? De antwoorden op deze vragen zijn inspirerend voor nieuwe ontwikkelingsactiviteiten.

A&O-deskundigen noemen de volgende beperkingen van het bestaande aanbod aan instrumenten. De instrumenten zijn vaak te weinig breed. Zo wordt bijvoorbeeld zelden naar alle vier de modaliteiten van de kwaliteit van de arbeid tegelijk gekeken. Sommigen vinden dat de instrumenten lang niet in alle situaties te gebruiken zijn. Omgekeerd uit anderen twijfel over de haalbaarheid van één instrument voor alle situaties. Hierbij dient te worden opgemerkt dat er onvoldoende bekendheid is met het omvangrijke aanbod van instrumenten. Veel instrumenten die in deze enquête werden genoemd bijvoorbeeld, zijn niet bekend en worden dus niet gebruikt.

Een probleem is ook de omvang of de uitvoerigheid van de beschikbare instrumenten er zijn geen korte, bondige instrumenten. Voorts is de keuze voor een instrument moeilijk omdat er geen gesystematiseerde overzichten van bestaan.

### A&O-kundigen missen instrumenten voor:

- historische analyse van de bedrijfsvoering;
- analyse van stakeholders, die de problemen in de organisatie in stand houden;
- verhoging van de efficiency, rekening houdend met welzijnsaspecten van het werk;
- analyse van het veranderingsvermogen van managers;
- analyse van communicatie-processen;
- onderzoek naar stijl van leidinggeven;
- het geven van trainingen, workshops en voorlichting;
- analyse van organisatie- en beleidsvraagstukken;
- organisatie-doorlichting op taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden door alle hiërarchische lagen heen;
- taak-, functie- en procesanalyse
- het gelijktijdig vaststellen van organisatie-, individuele en groepsfactoren;
- analyse van het probleemoplossend vermogen van de organisatie en de leidinggevendenden.

Daarnaast hebben velen behoefte aan één 'werkdruk-thermometer' om objectief de werkdruk vast te stellen. Maar zij beseffen ook dat dit waarschijnlijk een illusie is. Dus zal er een breed aanbod moeten blijven en zullen er steeds keuzes gemaakt moeten worden. Er is daarom behoefte aan een instrumenten-overzicht (toolbox) waarop die keuzes gebaseerd kunnen worden.

Het aanbod moet vooral instrumenten bevatten van beperkte omvang, die het mogelijk maken met minimale inspanning de mate van werkdruk vast te stellen en tevens de bronnen van de werkdruk te identificeren. Bovendien vraagt men om een instrument, dat aangeeft in hoeverre werkdruk het hoofdprobleem is of dat de klachten eigenlijk voortkomen uit een andere achterliggende problematiek.

Bij veel A&O-kundigen gaat het niet zozeer om een specifiek instrument, maar veeleer om de aanpak/methodiek (de keuze voor het juiste instrument) en vervolgens het plan van aanpak in de implementatiefase. Het is dan ook van belang dat een methode ontwikkeld wordt voor het creëren van een draagvlak in een organisatie om oplossingen te implementeren. Sommigen pleiten voor "een sterkere participatieve werkwijze met oplossingsrichtingen". Met andere woorden: belangrijker dan de instrumenten zijn de methoden en vaardigheden om na de vaststelling van klachten en oorzaken de vervolgstappen te zetten in het adviestraject. Geen vragenlijst maar een (standaard) interviewschema of stappenplan, gericht op het vaststellen én oplossen van diverse werkdrukproblematieken (individueel en organisatiegericht). Een suggestie in dit verband was het ontwikkelen van protocollen voor interventiemethoden. Het vaststellen van werkdruk gaat vaak nog wel, maar goede en vooral ook goed geëvalueerde interventie-methoden zijn nog maar zeldzaam.

Tenslotte is er behoefte aan ondersteuning bij de (statistische) verwerking van de gegevens, die via de instrumenten verzameld worden. Om te beginnen heeft men problemen met het vaststellen van de metrische randvoorwaarden en de mogelijkheden van toepassing van de instrumenten. Daar moeten richtlijnen voor komen. Ook vindt men het belangrijk dat de referentiegegevens van de instrumenten algemeen bekend worden. Bovendien zou het goed zijn als bijvoorbeeld tevens branchegerichte cijfers bekend worden, zodat de instrumenten branchegericht toegepast kunnen worden. Daarnaast is het van belang dat er mogelijkheden komen voor een goede statistische verwerking en een overzichtelijke rapportage (bijvoorbeeld via software). Een specifieke vraag gaat tenslotte over de validatie van de methodes. Zo vinden sommigen het belangrijk dat er een goede vaststelling komt van het omslagpunt, namelijk het punt dat aangeeft dat werkdruk werkelijk problematisch wordt. In veel organisaties is werkdruk/-stress namelijk heel gewoon en wordt daar zelfs als positief ervaren. Een voorbeeld in dit verband is een instrument waarbij de relatie ziekteverzuim en werkdruk-problematiek direct te leggen is.

## 2.5 Wensen voor verdere professionalisering

In de interviews is tenslotte ook aan de orde geweest welke wensen er zijn omtrent verdere professionalisering voor de aanpak van werkdruk. Daarbij is gevraagd naar welke competenties men nodig heeft om als A&O-deskundige binnen arbodiensten en bedrijven te kunnen functioneren, welke lacunes op dit vlak worden ervaren en welke verbetermogelijkheden men hier ziet.

### Het volgende beeld komt naar voren met betrekking tot benodigde competenties:

- creativiteit (er is geen receptenboek), men moet kunnen improviseren;
- stevigheid: niet over je heen laten lopen;
- adviesvaardigheid;
- analytisch en diagnostisch vermogen;
- kunnen relativeren (bij psychologische diagnostiek);
- zicht hebben op parallel verlopende ontwikkelingsprocessen bij individuen en bedrijven (mensen veranderen in hun loopbaan (leven) en organisaties veranderen als verschuivende panelen om hen heen);
- alertheid op accepteren van oplossingen en analyses: dit is succesfactor;
- kunnen relativeren van eigen kennis;
- gevoelig zijn voor wat in een relatie met werknemer of werkgever gebeurt;
- kunnen accepteren van 'verhalen' in bedrijven: niet wanhopig achter de waarheid aangaan ("wie heeft er gelijk?");
- bedrijfsleiding kunnen faciliteren om optimale inzet van mensen te realiseren, binnen de context van de normen die het bedrijf stelt qua bezetting en bedrijfseconomische inspanning.

### Ervaren lacunes

De volgende lacunes in de praktijk zijn in de interviews genoemd. Vanzelfsprekend golden die niet voor iedereen. Wij geven de reacties volledig weer:

- kunnen opzetten van onderzoek, meer kennis hebben van vragenlijsten (voor jongere A&O-deskundigen);
- kennis van sociaal-juridische zaken, zoals bestaande en recente wetgeving: Wulbz, Rea, Pemba;
- training in het omgaan met oudere werkgevers ('al 30 jaar ondernemer, intelligent en nog nooit tegengesproken'); in het eerste contact over het bespreken van een werknemer-probleem is het moeilijk om als A&O-deskundige aan te geven wat je kunt doen;
- organisatiekundige en bedrijfskundige kennis: organisaties over hun structuur kunnen adviseren;
- groepsdynamische processen kunnen hanteren: er liggen altijd heel veel emoties en weerstanden bij het begeleiden van veranderingsprocessen, als je die kunt kanteren ben je al ver;
- overbrengen van individuele vaardigheden via coaching;
- meten van efficiency: er ontbreekt goed instrument om dit objectief vast te stellen. Bijvoorbeeld: er is veel werk en er is tekort aan personeel. Zowel voor bedrijf zelf als

werknemers is dit van belang. Efficiency en welzijn liggen in elkaars verlengde;

- optimale werklast kunnen berekenen per functie in het bedrijf als soort objectieve maat (hoe lang mag een rij voor een kassa zijn?);
- veranderkundige kant (voor jongere A&O-deskundigen): waar steek je in in een organisatie met werkdruk/-stressproblematiek;
- fusieproblematiek: hoe dit vanuit een veranderkundige optiek aan te pakken?
- personeelstekort: hoe te adviseren aan organisaties waarbij de werkdruk het gevolg is van een tekort aan mensen dat wordt afgewenteld op het zittende personeel;
- hoe adviseren over werkplanning in relatie tot beschikbare werkkraft;
- aanpakken van oorzaken van werkdruk bijvoorbeeld in de gezondheidszorg (problematiek van cliënten wordt steeds ingewikkelder, klanten worden ook steeds mondiger en lastiger);
- oefenen van hoe in verschillende settings met verschillende instrumenten en aanpakken te werken;
- rolontwikkeling: leren hoe je van een 'wat'-benadering naar een 'ontwikkel'-rol kan komen;
- inleven in de opdrachtgever en diens vraagstuk.

### Verbetermogelijkheden

Verbetermogelijkheden werden gezien voor de volgende onderwerpen:

- Integrale advisering: ontwikkeling van interdisciplinaire producten (instrumentontwikkeling) is nodig: er zou een soort A&O-toets voor werkprocessen moeten komen (socio-technische benadering), vergelijk het bouwprocesbeleid waarin alle deskundigen meedenken en samenwerken.
- De A&O-deskundige is geen smeerolie: bijstelling is nodig van het oorspronkelijk (en ook in de opleiding) geprojecteerde beeld dat de A&O-deskundige de smeerolie voor interdisciplinaire samenwerking (spin in het web) van het arbodienstteam zou moeten zijn of de arbodienst zou moeten omturnen. Dit plaatst de A&O-deskundige in een Calimero-positie t.o.v. andere disciplines. Interdisciplinaire benadering komt dan minder van de grond.
- Normonderbouwend onderzoek: vaststellen van normen voor wanneer pauzes of afwisseling nodig of nuttig zijn bij mentaal belastend werk, bijvoorbeeld in de dienstverlening, maar ook bij operators in de procesindustrie. Bijvoorbeeld: hoeveel rust heeft men bij bepaalde taken, zoals geconcentreerd denkwerk, nodig (dit is wel onderzocht bijvoorbeeld voor tillen etc.), hoe storend zijn telefoons of collega's in een kantoorruimte en hoe lang heeft men dan nodig voor hernieuwde concentratie.
- Vragenlijstresultaten vertalen: hoe vertaal je de uitkomsten uit vragenlijsten in betekenisvolle informatie voor bedrijven of organisaties. Die zijn nodig om dingen te veranderen. Ziekteverzuim dient niet als enige argument om werkdruk aan te pakken, beschikbaar te zijn Er is behoefte aan een instrument dat diagnose en verbeteringsmogelijkheden in één keer vaststelt. Bedrijven moeten er ook bedrijfsmatig op vooruit kunnen gaan. De bedrijfskundige kant moet meer aan de orde komen in de opleiding. De benadering wordt gezien als te soft: instrumenten zijn meestal op ziekteverzuim, welzijn en zorg gericht.
- Minder accent op welzijn en zorg in de opleiding; doordat de opleiding ook is openge-

steld voor arbeidsdeskundigen en bedrijfsmaatschappelijk werkenden komt het accent teveel op zorg te liggen, het blijft teveel aan de individuele kant. Dit heeft invloed op de beeldvorming van de A&O-deskundige, terwijl die individuele gevallen moet doorverwijzen. Dat beeld moet worden bijgesteld. Misschien is voorselectie nodig van met name mensen die zich op de organisatiekundige en bedrijfskundige kant kunnen richten.

- Dienstverleningssector meer aandacht geven in de opleiding: de bestaande opleiding is teveel gericht op de industriële sector.
- Competentievergroting arbodiensten: de arbodiensten dienen, tegen de achtergrond van de hevige concurrentie, hun competenties uit te breiden of te vergroten m.b.t. ontwikkeling van hun producten en kwaliteit (de klant vraagt heel verschillende dingen: soms informatie-technologische kennis, dan weer op het gebied van ouderenbeleid of de verwerking van trauma's).

#### Enkele conclusies:

- om adequaat te kunnen ingaan op klantwensen is ook en meer bedrijfs- of organisatiekundige expertise nodig;
- er is sterke behoefte aan hulpmiddelen bij het kiezen van een juist instrument in de juiste fase van de aanpak; men werkt doorgaans met waar men soms min of meer toevallig mee in aanraking is gekomen;
- er is behoefte aan normonderbouwend onderzoek;
- er is behoefte aan verdere ontwikkeling van veranderkundige vaardigheden.

## 2.6 Conclusies

Werkdruk is een belangrijke problematiek, waar A&O-deskundigen en hun arbodiensten zich momenteel volop mee bezig houden. Daarbij worden instrumenten ingezet voor (1) het signaleren van werkdruk, (2) het diagnosticeren van oorzaken en (3) het diagnosticeren van het verwerkingsvermogen van de werknemers. Opvallend is dat de arbodiensten met name instrumenten uit de eerste en tweede categorie inzetten. In de eerste categorie zijn dat: PAGO, IMA, TOMO, ABRIE, Algemene Bedrijfsverkenning, PBGO en VAG. In de tweede categorie zijn dat: VBBA, WEBA, Oriënterend Werkplekonderzoek, de checklists achterin het Handboek Werkstress, NOVA-WEBA en VOS-D. Instrumenten uit de derde categorie worden in slechts beperkte mate door de arbodiensten toegepast.

Instrumenten ter ondersteuning van de fases van verbetering, herontwerp en evaluatie binnen het werkdrukinterventietraject worden niet genoemd.

Opvallend is de eclectische benadering bij het toepassen van de instrumenten: veel arbodiensten hebben een eigen instrument samengesteld uit meerdere van de genoemde instrumenten. Gemiddeld gebruikt men vier instrumenten uit de eerste categorie en vier instrumenten uit de tweede categorie. Het gekozen instrumentarium is doorgaans ondergeschikt aan interventiedoelen. Uit de vraag naar de voorkeur voor de instrumenten komt

eenzelfde beeld naar voren. Er is sterke behoefte aan hulpmiddelen bij het kiezen van een juist instrument in de juiste fase van de aanpak.

Velen zien het huidige instrumentarium nog als te beperkt en zouden graag een meer integrale methode zien, zonder dat dit een lijvig geheel wordt. Een dergelijke methode zou met name ondersteunend moeten zijn bij de aanpak van werkdruk en de veranderkundige processen die daarbij plaats vinden. Daarnaast is een goed overzicht van de beschikbare instrumenten belangrijk. Er is tevens behoefte aan normonderbouwend onderzoek, gedacht wordt aan normen omtrent werk- en rusttijden en pauzeregelingen.

Het begrip werkdruk wordt in de praktijk gebruikt om een scala van problemen aan te duiden. Bij het adviseren over oplossingen wordt eerst een goede analyse gemaakt. Hierbij zijn meerdere disciplines in de arbodienst betrokken. Bij de aanpak maakt men gebruik van participatieve benaderingen met workshops of werkconferenties. Het accent ligt vooral op diagnostiek en verbeteringssessies, voor herontwerp doet een klant soms een beroep op gespecialiseerde bureaus, afhankelijk van wat men in huis heeft.

Een goede externe marketing door de arbodienst en interne marketing door de A&O-deskundige binnen de dienst, leidt tot toename van betrokkenheid in het oplossen van werkdrukvraagstukken en tot meer werk. Een goede relatie met de klant is voorwaarde voor het als arbodienst betrokken worden in analyse en oplossing van de problemen.

Het werk is vooral op het organisatieniveau gericht. Het gaat met name om curatief, probleemoplossend werk dat indirect ook kan bijdragen aan preventie (lerende organisatie).

Om adequaat te kunnen ingaan op wensen van klanten is er behoefte aan verdere ontwikkeling van veranderkundige vaardigheden en systematiek en wordt daarnaast voor de beroepsopleiding tot A&O-kundige met name ook het ontwikkelen van bedrijfs- of organisatiekundige expertise wenselijk geacht.





## 3 Inventarisatie instrumenten en methodes

Een belangrijk onderdeel in het project was de inventarisatie van werkdrukinstrumenten. De inventarisatie betreft 37 instrumenten en methodes. Het middelste gedeelte van dit hoofdstuk bevat de beschrijving en beoordeling per instrument. In de eerste paragraaf wordt de wijze van beschrijven en beoordelen toegelicht. In de laatste worden de instrumenten op 'Consumentenbond-achtige' wijze naast elkaar gezet. Dat biedt een vergelijkingsmogelijkheid en het biedt ook aanknopingspunten voor conclusies over de kwaliteit van het beschikbare instrumentarium.

### 3.1 Methode van inventarisatie

Voor de inventarisatie zijn twee schema's opgesteld, met kenmerken waarop de verschillende instrumenten zich van elkaar onderscheiden. Op deze kenmerken zullen alle instrumenten beschreven respectievelijk beoordeeld worden. De beschrijving en beoordeling is uitgevoerd door de auteurs, onderzoekers bij TNO Arbeid.

#### Beschrijving van de instrumenten

Voor een goede beschrijving van de instrumenten is het noodzakelijk dat in ieder geval een aantal basiskenmerken per instrument wordt genoteerd. In tabel 1 wordt hiervan een overzicht gegeven.

*Tabel 1: Beschrijvende kenmerken die bij de inventarisatie van werkdruk-instrumenten gebruikt zijn.*

#### Nummer - Onderwerp - Naam (voluit + afkorting)

- 1 Korte samenvatting van het doel van het instrument
- 2 Introductiejaar
- 3 Organisatie van herkomst  
Korte aanduiding van eventuele achterliggende modellen, theorieën en/of gedachtengoed
- 4 Plaats in Werkdrukinterventie-schema (*signalering, diagnosticering, verwerkingsvermogen*)
- 5 Breedte van het onderwerp (*alleen werkdruk-meting of ook achtergronden*)
- 6 Beoogde gebruiker (*bedrijfsartsen, A&O deskundigen, OR-leden, leken*)
- 7 Soort instrument (*vragenlijst, interview, observatie, checklist, inspectie, documentenanalyse, etc*)
- 8 Eenheid van analyse (*individu, groep, organisatie, enz.*)
- 10 Kosten-indicatie bij aanschaf of toepassing
- 11 Literatuur/ referentie

## Beschrijvende kenmerken die bij de inventarisatie van werkdruk-instrumenten gebruikt zijn

Nummer - **Onderwerp** - **Naam** (volut + afkorting)

- 1 Korte samenvatting van het doel van het instrument
- 2 Introductiejaar
- 3 Organisatie van herkomst  
Korte aanduiding van eventuele achterliggende modellen, theorieën en/of gedachtengoed
- 4 Plaats in Werkdrukinterventie-schema (*signalering, diagnosticering, verwerkingsvermogen*)
- 5 Breedte van het onderwerp (*alleen werkdruk-meting of ook achtergronden*)
- 6 Beoogde gebruiker (*bedrijfsartsen, A&O deskundigen, OR-leden, leken*)
- 7 Soort instrument (*vragenlijst, interview, observatie, checklist, inspectie, documentenanalyse, etc*)
- 8 Eenheid van analyse (*individu, groep, organisatie, enz.*)
- 10 Kosten-indicatie bij aanschaf of toepassing
- 11 Literatuur/ referentie

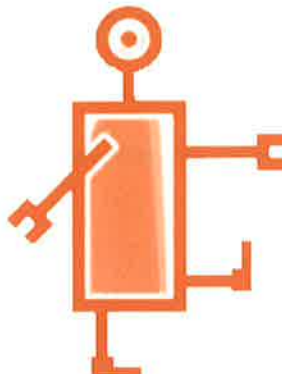
Behalve de naam van het instrument worden onder de eerste drie punten een korte beschrijving van het instrument, het jaar van introductie en de organisatie van herkomst weergegeven. Bij het vierde kenmerk worden de achterliggende modellen, theorieën of het achterliggende gedachtengoed beschreven. Het gaat daarbij meestal om denkkaders als de moderne Sociotechniek, het Demand-Controlmodel, het Michigan-model of het Belasting-Herstel model.

Met de plaats in het werkdruk-interventieschema (kenmerk 5) wordt bedoeld: de plaats in het Interventieschema uit de Inleiding (blz.14). De gevonden instrumenten passen in de volgende stappen uit dat schema

- Stap 1.1.1: Signalering van klachten en symptomen;
- Stap 2.a.1: Diagnosticeren van organisatie-oorzaken;
- Stap 2.a.2: Diagnosticeren van kwalificatie-knelpunten;
- Stap 2.a.3: Diagnosticeren van formatie-knelpunten;
- Stap 2.b.1: Diagnosticeren van verwerkingsvermogen.

Bij de inventarisatie werden geen werkdruk-specifieke instrumenten gevonden die passen bij de stappen 3, 4 en 5: ontwikkeling verbeteringsmogelijkheden, herontwerp en implementatie.

Bij de breedte van het onderwerp (kenmerk 6) wordt aangegeven of het instrument alleen werkdruk meet of ook achtergrond- of oorzakelijke factoren. Wat betreft de beoogde gebruiker (kenmerk 7), blijkt dat deze meestal onderscheiden kunnen worden naar arbo-professies en onderzoekers. Kenmerk 8 geeft een indicatie van het soort instrument. Instrumenten kunnen zijn: een vragenlijst, interviewschema of checklists. Bij de eenheid van analyse (kenmerk 9) wordt de aard van de doelgroep aangegeven waarop het instrument zich richt. Doelgroepen kunnen zijn: individuen, functies, organisaties, personeels-groepen, enz. De kostenindicatie en de literatuur/referentie (kenmerken 10 en 11) zijn weer volledig beschrijvende kenmerken, die geen nadere toelichting behoeven.



### Beeoordeling van de instrumenten

Voor de beoordeling van de instrumenten was het noodzakelijk om de kenmerken, die een indicatie geven van de kwaliteit van de instrumenten, nader in kaart te brengen. Daarbij zijn acht criteria gedefinieerd die uiteindelijk tot 11 beoordelingscriteria leidden. Tabel 2 brengt deze criteria in kaart. Dit is tevens het schema dat ook voor de uiteindelijke beoordeling in de tweede fase is gebruikt.

Tabel 2: *Beoordelingskenmerken die bij de inventarisatie van werkdruk-instrumenten gebruikt zijn.*

| Criterion  | Scoringscategorieën        |
|--|----------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"><li>• oefening vereist?</li><li>• expertise vereist?</li></ul>      | ja/nee<br>ja/nee           |
| 2 Toepassingsbereik: generiek versus specifiek (specifiek is "ja")   | ja/nee                     |
| 3 Zijn er modules?   | ja/nee                     |
| 4 Korte tijdsduur (ja = minder dan 15 minuten)   | ja/nee                     |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | ja/nee                     |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"><li>• betrouwbaar?</li><li>• valide?</li><li>• praktische bruikbaar?</li></ul> | ja/nee<br>ja/nee<br>ja/nee |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik?  | ja/nee                     |
| 8 Populariteit (is het instrument populair?)   | ja/nee                     |

De beoordeling volgens deze lijst is indicatief en afhankelijk van de kwaliteit van de gevonden documentatie en de interpretatie van de beoordelaar. Een oordeel geven is riskant en het doen in de scoringscategorieën ja/nee nog riskanter. Toch biedt deze werkwijze de mogelijkheid een kort overzicht te geven per instrument en zelfs over alle instrumenten in vergelijking. Waar de lezer anders in genuanceerde beschrijvingen en beoordelingen zou verdwalen, wordt deze nu vrij snel tot globaal inzicht gebracht. De verwijzingen naar literatuur maken het mogelijk per instrument zelf een gedegen oordeel te vormen.

Hieronder wordt toegelicht wat met de verschillende beoordelingscategorieën wordt bedoeld en wat de scoring betekent.

#### Vereiste kwalificaties voor de gebruikers.

De vraag in hoeverre oefening vereist is, alvorens het instrument in de praktijk ingezet kan worden, bepaalt in eerste instantie de moeilijkheidsgraad van het instrument bij afname. Medewerkers moeten dan getraind worden in de afname van het instrument. Ten

tweede is er de vraag in hoeverre er (externe) expertise of deskundigheid noodzakelijk is bij de toepassing van het instrument. Criterium is dat voor de afname van dit instrument en verwerking van de resultaten niet alleen oefening vereist is maar ook expertise op het gebied van werkdruk als psychisch belastende factor. Ook kan expertise nodig zijn voor de statistische verwerking van de resultaten.

### **Toepassingsbereik**

De vraag is hier of de toepassing generiek of specifiek is. Een generieke toepassing is in principe afgestemd op alle mogelijke werksituaties, werktypen en -soorten. Een specifieke toepassing is alleen geschikt voor een bepaalde doelgroep of branche.

### **Modules**

Hier gaat het om de vraag of er modules beschikbaar zijn, die afzonderlijk met het oog op de specifieke werkdruk-analyse toegepast kunnen worden. Hoe meer hier sprake van is, hoe gebruiksvriendelijker, kan men stellen.

### **Tijdsduur**

Dit criterium spreekt voor zich. Het gebruikersgemak is daar direct aan gekoppeld: hoe korter, hoe gemakkelijker. We leggen het kantelpunt hier op 15 minuten.

### **Interventieperspectief**

Geeft het instrument aanwijzingen voor wat er aansluitend op de werkdruk-diagnose gedaan kan of moet worden? Kunnen er maatregelen voorgesteld worden?

### **Kwaliteit instrument**

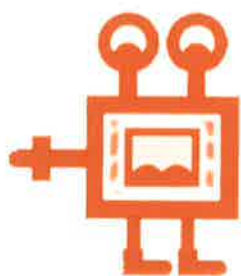
Dit betreft de klassieke aspecten van betrouwbaarheid, validiteit en tevens de praktische bruikbaarheid. Gekeken is naar het bestaan van gegevens op dit gebied, waarna deze gegevens geïnterpreteerd zijn. Als bijvoorbeeld over een instrument betrouwbaarheids- en validiteitsgegevens gepubliceerd zijn, is gekeken of deze betrouwbaarheid en validiteit doorgaans voor de verschillende modules voldoende is. Er is echter geen verdere beschrijving gegeven van de aard en de omvang van deze kenmerken. Bovendien is de literatuur niet uitputtend doorzocht op gegevens over dit onderwerp.

### **Mogelijkheden voor participatief gebruik**

Hiermee wordt bedoeld het criterium van de actieve dan wel passieve deelname door betrokken medewerkers. Als werknemers alleen als informant optreden is de score "nee". Participatie - en daarmee betrokkenheid bij vervolgotrajecten - wordt vergroot indien de betrokkenen mede invulling kunnen geven aan de wijze van informatie verzamelen, meten en beoordelen. In dat laatste geval verschijnt er een "ja" in de beoordelingstabel.

### **Populariteit**

Hier gaat het om de vraag hoe het staat met de diffusie of verspreiding van het instrument. Is het bekend of populair? Dit is een subjectief oordeel van de beoordelaar gecombineerd met de resultaten hieromtrent uit de eerder besproken enquête. Een probleem bij dit criterium is natuurlijk dat een pas ontwikkeld instrument nog niet goed beoordeeld kan worden.



### 3.2 De instrumenten en methodes beschreven en beoordeeld



## 1.1.1 Beoordelingschaal Mentale Inspanning (BMI)

- 1 Eén-dimensionale rating scale voor het meten van de geleverde (mentale) inspanning, via het oordeel van de persoon zelf. Gemeten worden drie factoren: complexiteit van de taak, toestand van de persoon (prestatie-potentieel) en de tijd die aan de taak besteed is. Het instrument is geschikt voor alle soorten werk en kan ook gebruikt worden voor de evaluatie van hulpmiddelen en gereedschappen.
- 2 1989
- 3 Rijksuniversiteit Groningen
- 4 Taakbelasting
- 5 Signaleren van klachten en symptomen
- 6 Werkdruk-meting
- 7 Arbodiensten, onderzoekers
- 8 Beoordelingschaal
- 9 Individu
- 10 Vrij toegankelijk via onderzoeksliteratuur
- 11 ZIJLSTRA FRH. Efficiency in Work behaviour: a design approach for modern tools. Delft, Delft University Press, 1993.

| criterium   | Scoringscategorieën |
|---|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>     | ja<br>ja            |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)   | nee                 |
| 3 Zijn er modules?  | nee                 |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?   | ja                  |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?  | ja                  |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktisch bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik  | ja                  |
| 8 Is het instrument populair  | nee                 |



## 1.1.2 Periodiek ArbeidsGezondheidskundig Onderzoek (PAGO)

- 1 Het PAGO-systeem bevat vragenlijsten voor arbeidsgezondheidskundig onderzoek en de mogelijkheden tot toetsing aan het landelijk referentiebestand. Het PAGO-systeem is modulair van opzet. De basismodule omvat algemene vragen over gezondheidsklachten en belastende factoren in de arbeidssituatie. Daarnaast zijn modules aanwezig, specifiek voor gezondheidsrisico's (bijvoorbeeld voor werkstress of fysieke belasting) of voor branches en werksituaties (bijvoorbeeld het HBO of voor kantoorwerk).
- 2 1994
- 3 SKB, Amsterdam
- 4 Arbeids-gezondheidskundig onderzoek.
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Psychosociale arbeidsbelasting en de gevolgen daarvan
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs, onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individueel
- 10 Hiervoor contact opnemen met SKB te Amsterdam
- 11 WEEL ANH e.a. (1994). Handboek PAGO; protocol voor Periodiek ArbeidsGezondheidskundig Onderzoek. Amsterdam, SKB.  
VELDHOVEN M VAN, e.a. (1997). Handleiding VBBA, Amsterdam, SKB.

| criterium   | Scoringscategorieën      |
|---|--------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>     | ja<br>ja                 |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)   | beiden                   |
| 3 Zijn er modules?  | ja                       |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?   | nee                      |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?  | ja                       |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktisch bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>gedeeltelijk<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik  | nee                      |
| 8 Is het instrument populair  | ja                       |

### 1.1.3 Periodiek BedrijfsGezondheidskundig Onderzoek (PBG0)

- 1 Doel van het instrument is het bewaken van het evenwicht tussen de gezondheidstoestand en arbeidsbelasting bij individuele en groepen werknemers. Het instrument bestaat uit een vragenlijst en scoringsformulieren voor fysieke metingen (bloeddruk, bloed, gehoor, enz.).
- 2 1988
- 3 Federatie van Arbo- en Bedrijfsgezondheidsdiensten, Den Haag
- 4 Arbeids-gezondheidskundig onderzoek
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs, onderzoekers
- 8 Vragenlijst, aangevuld met scoringsformulier voor fysieke maten
- 9 Individueel
- 10 Vrij toegankelijk via onderzoeksliteratuur
- 11 WEEL A, BROERSEN S. Signalen van problemen in werk en gezondheid: Periodiek Bedrijfsgezondheidskundig Onderzoek bij groepen werknemers. Amsterdam, Universiteit van Amsterdam, Academisch Proefschrift, 1992.  
KÖNIG-ZAHN C, FURER JW, TAX B (1994). Het meten van de gezondheidstoestand: Beschrijving en evaluatie van vragenlijsten, Deel 2: Lichamelijke gezondheid, sociale gezondheid. Assen, Van Gorcum.

| criterium   | Scoringscategorieën |
|---|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>     | ja<br>ja            |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)   | nee                 |
| 3 Zijn er modules?  | ja                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?   | nee                 |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?  | ja                  |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktisch bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik  | nee                 |
| 8 Is het instrument populair  | ja                  |

### 1.1.4 Schaal Ervaren Belasting (SEB)

- 1 Met de SEB kan de ervaren vermoeidheidstoestand van een persoon worden gemeten, meestal na afloop van een dienst. We spreken van vermoeidheid wanneer men niet meer tot handelen in staat is, gegeven de eisen van de taaksituatie. SEB bestaat uit 16 of 19 items die gezamenlijk 1 score opleveren.
- 2 1991
- 3 Studiecentrum Arbeid en Gezondheid Amsterdam
- 4 Michigan, belasting- / belastbaarheidsmodel
- 5 Signalering van klachten en symptomen
- 6 Werkdruk-meting (vermoeidheid)
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs, onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Vrij toegankelijk via onderzoeksliteratuur
- 11 MEIJMAN Th. Over vermoeidheid. Amsterdam, Studiecentrum Arbeid en Gezondheid, 1991.

| criterium   | Scoringscategorieën |
|---|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"><li>• oefening vereist?</li><li>• expertise vereist ?</li></ul>    | nee<br>nee          |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)   | nee                 |
| 3 Zijn er modules?  | nee                 |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?   | ja                  |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?  | nee                 |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"><li>• betrouwbaar?</li><li>• valide?</li><li>• praktisch bruikbaar?</li></ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik  | nee                 |
| 8 Is het instrument populair  | nee                 |

## 1.1.5 Quick-scan werkdruk

- 1 Deze vragenlijst bevat de module “werktempo en werkhoeveelheid” uit de VBBA. De overige modules zijn gebaseerd op interviews met werknemers met werkdruk: planning, invloed van leidinggevenden, tijdelijk personeel, automatisering, verstoring productie, opleiding en veranderingen in de organisatie.
- 2 1997
- 3 Uitgeverij Kerckebosch, Zeist.
- 4 Michigan en belasting- / belastbaarheidsmodel
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 OR-leden, arbodiensten, arbo-adviseurs, onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Diskette en handleiding: f. 127,50 (excl. BTW en portokosten). Diskette geeft verwerkingsprogramma. Vanaf 30 in te voeren vragenlijsten is wachtwoord nodig, kosten: f. 55,- per trede tot een maximum van f. 220,-.
- 11 NELEMANS R. Checklist Werkdruk behorende bij Quick-scan werkdruk. Zeist, Uitgeverij Kerckebosch, 1997.

| criterium   | Scoringscategorieën        |
|---|----------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>     | nee<br>ja                  |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)   | nee                        |
| 3 Zijn er modules?  | ja                         |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?   | nee                        |
| 5 Interventieperspectief:<br>aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | ja                         |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktisch bruikbaar?</li> </ul> | onbekend<br>onbekend<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik  | ja                         |
| 8 Is het instrument populair  | nee                        |

### 1.1.6 Werkdruk-test, FNV Bondgenoten

- 1 Korte interactieve vragenlijst met 10 werkdruk-vragen, op de Web-site van FNV-Bondgenoten. Degene die hier surfend aankomt, kan de eigen werkdruk scoren en krijgt na een druk op de knop de uitslag plus een kort advies. Deze test is een iets aangepaste versie van het onderdeel "werktempo en werkhoeveelheid" uit de VBBA.
- 2 1998
- 3 FNV Bondgenoten, <http://www.xs4all.nl/~ulenbelt/wkdtest.html>
- 4 Michigan, belasting- / belastbaarheidsmodel
- 5 Signalering van klachten en symptomen
- 6 Werkdruk-meting
- 7 Internet-surfers
- 8 Computer-vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Vrij toegankelijk via Internet
- 11 VELDHOVEN M van, MEYMAN T. Het meten van psycho-sociale belasting met een vragenlijst; de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA). Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden, 1994.

| Criterion   | Scoringscategorieën  |
|---|----------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>     | nee<br>nee           |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)   | nee                  |
| 3 Zijn er modules?  | nee                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?   | ja                   |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?  | nee                  |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktisch bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>onbekend<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik  | nee                  |
| 8 Is het instrument populair  | ja                   |

## 1.1.7 Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (VAG)

- 1 Vragenlijst bestaande uit ongeveer 200 vragen over organisatie- en gezondheidskenmerken, opgesteld voor wetenschappelijke vergelijking van arbeidsfactoren en de gezondheidstoestand in de werkzame beroepsbevolking.
- 2 1981
- 3 TNO
- 4 Michigan en belasting- / belastbaarheidsmodel
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs, onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Vrij toegankelijk via onderzoeksliteratuur
- 11 GRÜNDEMANN RWM, SMULDERS PGW, WINTER CR de. VAG; Vragenlijst Arbeid en Gezondheid: handleiding. Lisse, Swets en Zeitlinger, 1993.  
KOMPIER MAJ, MARCELISSSEN FHG (1990). Handboek Werkstress: systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.  
KÖNIG-ZAHN C, FURER JW, TAX B (1994). Het meten van de gezondheidstoestand: Beschrijving en evaluatie van vragenlijsten, Deel 2: Lichamelijke gezondheid, sociale gezondheid. Assen, Van Gorcum.

| criterium   | Scoringscategorieën |
|---|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>     | nee<br>ja           |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)   | nee                 |
| 3 Zijn er modules?  | ja                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?   | nee                 |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?  | ja                  |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktisch bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik  | nee                 |
| 8 Is het instrument populair  | ja                  |

### 1.1.8 Vragenlijst Gezondheid, Werk en Werkomstandigheden van Onderwijzend Personeel

- 1 Deze vragenlijst geeft een indicatie van de somatische en psychische gezondheidsbeleving, de taakbelasting, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsverhoudingen van onderwijzend personeel.
- 2 1989
- 3 Instituut voor Arbeidsvraagstukken, Tilburg
- 4 Michigan en belasting-/belastbaarheidsmodel
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs, onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Gebruik op basis van ruil met de onderzoeksgegevens
- 11 POPPEL J van, KAMPHUIS P. Vragenlijst Gezondheid, Werk en Werkomstandigheden van Onderwijzend Personeel. In: MEULENBELD C, LINGEN P van. Instrumenten op het terrein van Arbeid en Gezondheid: een eerste Inventarisatie. Amsterdam/Leiden, NIA/NIPG-TNO, 1993.

| criterium   | Scoringscategorieën        |
|---|----------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>     | nee<br>ja                  |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)   | ja                         |
| 3 Zijn er modules?  | ja                         |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?   | ja                         |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?  | ja                         |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktisch bruikbaar?</li> </ul> | onbekend<br>onbekend<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik  | ja                         |
| 8 Is het instrument populair  | ja                         |

### 1.1.9 Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid (VOEG)

- 1 Vragenlijst, aanvankelijk opgesteld voor het meten van stress in industriële situaties, later aangepast door het CBS voor het meten van de gezondheidstoestand van de bevolking in onderzoeken als de Gezondheidsenquête (24-item versie) en het Leefsituatie-onderzoek (14-item versie).
- 2 1967
- 3 TNO
- 4 Michigan model en belasting- / belastbaarheidsmodel
- 5 Signalering van klachten en symptomen
- 6 Werkdruk-meting
- 7 Onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Vrij toegankelijk via onderzoeksliteratuur
- 11 DIRKEN JM. Het meten van stress in industriële situaties. Groningen, Wolters Noordhoff, 1967.  
KOMPIER MAJ, MARCELISSEN FHG (1990). Handboek Werkstress: systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.  
FURER JW, KÖNIG-ZAHN C, TAX B (1995). Het meten van de Gezondheidstoestand, deel 3: Psychische Gezondheid, Beschrijving en evenluatie van vragenlijsten. Assen, Van Gorcum.

| Criterion  | Scoringscategorieën |
|--|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | nee<br>ja           |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                 |
| 3 Zijn er modules?   | nee                 |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | ja                  |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | nee                 |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                 |
| 8 Is het instrument populair   | ja                  |



### 1.1.10 Distresslijst

- 1 Deze vragenlijst bevat 100 en is bedoeld om de diagnose 'surmenage' (overspanning) vast te kunnen stellen. De lijst meet 'enkelvoudige' klachten zoals distress, depressie, angst en somatisatie. Distress verwijst naar de negatieve, onaangename en schadelijke kant van stress (i.t.t. eustress).
- 2 1994
- 3 B. Terluin
- 4 Michigan-model, belasting- / belastbaarheidsmodel
- 5 Signalering van klachten en symptomen
- 6 Werkdruk-meting
- 7 Arbodiensten, onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Hiervoor contact opnemen met B. Terluin
- 11 TERLUIN B (1994). Overspanning onderbouwd. Utrecht: DETAM. TERLUIN B (1996). De Vierdimensionale Klachtenlijst. Huisarts en Wetenschap 39 (12).

| criterium  | Scoringscategorieën |
|--|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | nee<br>jnee         |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                 |
| 3 Zijn er modules?   | ja                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | ja                  |
| 5 Interventieperspectief: aanwezigingen of suggesties voor maatregelen?  | nee                 |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                 |
| 8 Is het instrument populair   | nee                 |

### 1.1.11 Spanningsmeter

- 1 De Spanningsmeter is een vertaling van de Occupational Stress Inventory (Cooper et al, 1988). Deze OSI is een instrument om zowel de oorzaken en gevolgen van werkstress als de mate van werkstress zelf te meten. 180 vragen met zes antwoordmogelijkheden.
- 2 1993
- 3 Universiteit van Amsterdam, Vakgroep Arbeids- en organisatiepsychologie
- 4 Het stress-model van Cooper, afgeleid van het Michigan-model
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs, onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Kosten in overleg met A. Evers, Universiteit van Amsterdam.
- 11 BROERS P (1993). Stress-onderzoek in de verplegingsdienst van het MCA. Bewerking van de Occupational Stress Inventory. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.  
EVERS A(1996). Diagnostiek van stress met de Spanningsmeter. In: BREED A & KOOREMAN A (red). Psychologie in Arbeid en Loopbaan, p. 135-152.

| criterium  | Scoringscategorieën  |
|--|----------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | nee<br>nee           |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                  |
| 3 Zijn er modules?   | nee                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                  |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | ja                   |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>onbekend<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                  |
| 8 Is het instrument populair   | nee                  |

### 1.1.12 Algemene bedrijfsverkenning en risico-inventarisatie en evaluatie (ABRIE)

- 1 De ABRIE methode bestaat uit een handboek en een driedaagse in-company training. Uitgangspunt is dat de gebruiker voldoende inhoudelijke bagage heeft om vanuit de te verwachten risico's de benodigde instrumenten te kiezen. Voor het signaleren van welzijnsrisico's is in de methode een kwalitatieve interviewlijst opgenomen, waarmee op groepsniveau risico's kunnen worden vastgesteld.
- 2 1993
- 3 Arbo Unie Nederland, ontwikkeld door de SKB
- 4 Risico inventarisatie & evaluatie, arbeidsomstandighedenbeleid
- 5 signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs, mits men over specifieke oefening en expertise beschikt
- 8 protocol, checklisten, vragenlijsten
- 9 Organisatie, afdeling
- 10 Hiervoor contact opnemen met SKB te Amsterdam
- 11 OOSTENDORP Y et al (1994). ABRIE-methode, protocol voor risico-inventarisatie en -evaluatie, 2e druk, SKB, Amsterdam.

| criterium  | Scoringscategorieën    |
|--|------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja               |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                    |
| 3 Zijn er modules?   | nee                    |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                    |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | ja                     |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | n.v.t.<br>n.v.t.<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | ja                     |
| 8 Is het instrument populair   | ja                     |

### 2.1.1 Pandora (Proces-Analyse door Doorlichting van Organisatie-, Regel- en Arbeidsstructuur), module C6/C8 Regelactiviteiten (-matrix)

- 1 Met het Pandora-instrument kunnen organisaties doorgelicht worden om aldus een completer en meer overzichtelijk beeld van de productie- en regelprocessen in het betreffende bedrijf te verkrijgen. "Het WEBA-model van de afstemming tussen regelproblemen en regelmogelijkheden is in dit instrument op een hoger niveau gelegd. In formulier C6/C8 wordt bestudeerd hoe regelactiviteiten worden verzorgd en - met het oog op identificatie van stress- of werkdrukrisico's - welke niet goed afgehandeld worden. Deze onderzoeksfase geeft inzicht in de stress- en werkdrukproblematiek op een hoger (bijvoorbeeld afdelings-)niveau" (Peeters & Joosten, 1997: 24).
- 2 1997
- 3 TNO Arbeid
- 4 Moderne Sociotechniek (de Sitter) en Balanced Score-Card (Kaplan & Norton)
- 5 Diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Achtergonden
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs, mits men over specifieke oefening en expertise beschikt
- 8 Divers (zie Peeters & Joosten 1997: 22)
- 9 Functies
- 10 Geen kosten, mits er gerapporteerd wordt aan TNO Arbeid
- 11 PEETERS M & JOOSTEN E (1997). Oriëntatie- en diagnoseinstrument Pandora. Concept. NIA-TNO: Amsterdam.

| Criterion  | Scoringscategorieën  |
|--|----------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja             |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                  |
| 3 Zijn er modules?   | ja                   |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                  |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzigingen of suggesties voor maatregelen?   | ja                   |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | n.v.t<br>n.v.t<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | ja                   |
| 8 Is het instrument populair   | nee                  |

## 2.1.2 Welzijn Bij de Arbeid (WEBA)

- 1 Methodiek om stressrisico's en leermogelijkheden in relatie tot de inhoud en organisatie van het werk in kaart te brengen en vervolgens daarop aansluitende maatregelen te formuleren.
- 2 1989
- 3 NIPG-TNO / NIA / IVA
- 4 Moderne Sociotechniek (De Sitter), regulatietheorie (Hacker), demand-controlmodel (Karasek)
- 5 Diagnostisering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Speciaal in deze methode opgeleide arbo-adviseurs
- 8 Observaties, checklists, interviews
- 9 Functie
- 10 Hiervoor contact opnemen met TNO Arbeid te Hoofddorp
- 11 PROJECTGROEP WEBA (1989), Functieverbetering en organisatie van de arbeid. Den Haag: Ministerie SZW (S71).  
VAAS S, DHONDT S, PEETERS MHH, MIDDENDORP J (1995). De WEBA-methode: deel 1, WEBA-analyse handleiding. Alphen aan den Rijn / Zaventem, Samson Bedrijfsinformatie.

| Criterium  | Scoringscategorieën    |
|--|------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja               |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                    |
| 3 Zijn er modules?   | ja                     |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                    |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | ja                     |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | n.v.t.<br>n.v.t.<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | ja                     |
| 8 Is het instrument populair   | ja                     |

### 2.1.3 Toetsingslijst Mens & Organisatie (TOMO)

- 1 De TOMO is een checklist waarmee op vier terreinen (taakeisen, arbeidsverhoudingen, arbeidsvoorwaarden en regelruimte) psycho-sociale factoren die potentieel tot stress en ziekte kunnen leiden, worden opgespoord.
- 2 1994
- 3 TNO Technische Menskunde
- 4 Geen (TOMO is de samensmelting van een aantal populaire eerder verschenen modellen)
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs
- 8 Rondgang, interviews, besprekingen in werkoverleg
- 9 Werkplek, functie
- 10 Aanschafprijs basisboek
- 11 ORDEN CYD VAN, GAILLARD AWK (1994). TOMO: Toetsingslijst Mens & Organisatie, Kerkebosch: Zeist.

| criterium  | Scoringscategorieën    |
|--|------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja               |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                    |
| 3 Zijn er modules?   | nee                    |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                    |
| 5 Interventieperspectief:<br>aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?  | ja                     |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | n.v.t.<br>n.v.t.<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                    |
| 8 Is het instrument populair   | ja                     |

## 2.1.4 Functieverbetering en integraal ontwerpen (S112)

- 1 Aansluitend op de beoordelingsmethodiek in de S71-publicatie (zie hiervoor de WEBA) zijn er ontwerpregels voor de verbetering van de functie-inhoud geformuleerd.
- 2 1991
- 3 TNO (NIPG)/ST-groep/NIA
- 4 Moderne sociotechniek
- 5 Diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Achtergonden
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs, mits men over specifieke oefening en expertise beschikt
- 8 Checklist (ontwerpregels)
- 9 Organisatie
- 10 Aanschafprijs publicatie
- 11 POT FD, M PEETERS, P VAN AMELSVOORT, J MIDDENDORP (1991).  
Functieverbetering en integraal ontwerpen. Den Haag: Ministerie SZW (S112).

| criterium  | Scoringscategorieën    |
|--|------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja               |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                    |
| 3 Zijn er modules?   | ja                     |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                    |
| 5 Interventieperspectief:<br>aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?  | ja                     |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | n.v.t.<br>n.v.t.<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                    |
| 8 Is het instrument populair   | nee                    |

## 2.1.5 Vragenlijst Beleving en Beoordeling Arbeid (VBBA)

- 1 De VBBA is een vragenlijst, samengesteld op basis van items uit bestaande nationale en internationale vragenlijsten, met betrekking tot diverse kenmerken van het werk, werkorganisatie en relaties op het werk, arbeidsvoorwaarden en gevolgen van psychosociale arbeidsbelasting. Er is een referentiebestand van ongeveer 75.000 records.
- 2 1994
- 3 NIA, RUG, SKB
- 4 Michigan model, belasting- / belastbaarheidsmodel, Karasek
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs, onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Vrij toegankelijk via onderzoeksliteratuur, handleiding en toetsing aan referentiebestand via SKB
- 11 VELDHOVEN M VAN, MEIJMAN T. Het Meten van psychosociale belasting met een vragenlijst: de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA). Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden, 1994.  
VELDHOVEN M VAN. Psychosociale Arbeidsbelasting en Werkstress. Proefschrift Rijksuniversiteit Groningen, Lisse, Swets & Zeitlinger, 1996.  
VELDHOVEN M VAN, MEIJMAN TF, BROERSEN JPJ, FORTUIN R (1997). Handleiding VBBA, Amsterdam, SKB.

| Criterion  | Scoringscategorieën |
|--|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja            |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                 |
| 3 Zijn er modules?   | ja                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                 |
| 5 Interventieperspectief:<br>aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?  | ja                  |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                 |
| 8 Is het instrument populair   | ja                  |



## 2.1.6 Vragenlijst Organisatie Stress Doetinchem (VOS-D)

- 1 Vragenlijst om stressorzaken en stressgevolgen vast te stellen. De lijst omvat 14 modules en in totaal 95 vragen. Modules gaan over onder anderen over rolonduidelijkheid, rolconflict, werkplekgebondenheid, gebrek aan beslissingmogelijkheden, onzekerheid over de toekomst, sociale ondersteuning door de chef en de collega's, psychische en gezondheidsklachten, medicijngebruik en ziekteverzuim.
- 2 1986
- 3 Katholieke Universiteit Nijmegen
- 4 Michigan-model, belasting- / belastbaarheidsmodel
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbodiensten, onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Vrij toegankelijk via onderzoeksliteratuur
- 11 BERGERS GPA, FHG MARCELISSEN & CH DE WOLFF (1986). Vragenlijst Organisatie Stress D. Handleiding. (intern rapport psychologie van arbeid en organisatie). KU Nijmegen.  
KOMPIER MAJ, MARCELISSEN FHG (1990). Handboek Werkstress: systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.

| criterium  | Scoringscategorieën |
|--|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | nee<br>ja           |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                 |
| 3 Zijn er modules?   | ja                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                 |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | ja                  |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                 |
| 8 Is het instrument populair   | ja                  |

## 2.1.7 SocioTechnische Taak-Analyse (STTA)

- 1 Instrument om taken te analyseren en op sociotechnische grondslag te verbeteren.
- 2 1985
- 3 FM van Eijnatten
- 4 Sociotechniek/ KWO-model KU Nijmegen
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs, onderzoekers
- 8 Interview / inspectie
- 9 Functie, taak
- 10 Hiervoor contact opnemen met FM van Eijnatten
- 11 EIJNATTEN FM VAN (1985), STTA, naar een nieuw werkstructureringsparadigma. Proefschrift KUN.

| Criterion  | Scoringscategorieën    |
|--|------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja               |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                    |
| 3 Zijn er modules?   | ja                     |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                    |
| 5 Interventieperspectief:<br>aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?  | ja                     |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | n.v.t.<br>n.v.t.<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                    |
| 8 Is het instrument populair   | nee                    |

## 2.1.8 EXCOM (Experimentele Computer-Ondersteunde Modelbouw)

- 1 Computerinstrument voor analyse van taakstructuren en kenmerken van de kwaliteit van de arbeid.
- 2 1990
- 3 TLO Holland Controls
- 4 'Steady-state'-model van In 't Veld
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbodiensten, arbo-deskundigen, bedrijfskundigen, PZ-functionarissen
- 8 Vragenlijst, interview, inventarisatieprocedure met behulp van computer
- 9 Functies
- 10 f. 28.500,- (licentie)
- 11 PROJECTGROEP EXCOM (1990). EXCOM, een computerondersteund meetinstrument voor de kwaliteit van de arbeid. DGA/ Min SZW: Den Haag (S86).

| Criterion  | Scoringscategorieën    |
|--|------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja               |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                    |
| 3 Zijn er modules?   | ja                     |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                    |
| 5 Interventieperspectief:<br>aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?  | ja                     |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | n.v.t.<br>n.v.t.<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | ja                     |
| 8 Is het instrument populair   | nee                    |

## 2.1.9 Checklists Arbeidsinhoud, Arbeidsverhoudingen, Arbeidsomstandigheden en Arbeidsvoorwaarden

- 1 Eenvoudig toepasbare, praktische checklists om stressorzaken in de arbeidssituatie te signaleren.
- 2 1990
- 3 NIPG - TNO
- 4 Geen
- 5 Diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Alleen achtergronden
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs, onderzoekers
- 8 Checklists
- 9 Individu
- 10 Vrij toegankelijk via onderzoeksliteratuur
- 11 KOMPIER MAJ, MARCELISSEN FHG (1990). Handboek Werkstress: systematische aanpak voor de bedrijfspraktijk. Amsterdam, Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.

| criterium  | Scoringscategorieën        |
|--|----------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | nee<br>nee                 |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                        |
| 3 Zijn er modules?   | ja                         |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | ja                         |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | ja                         |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | onbekend<br>onbekend<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                        |
| 8 Is het instrument populair   | ja                         |

## 2.1.10 Basisvragenlijst Amsterdam (BASAM)

- 1 Met de BASAM wordt de werkbeleving van werknemers in organisaties gekwantificeerd. Modules zijn: autonomie, onderlinge verhoudingen, feedback, rolonduidelijkheid, rolconflict, belangrijkheid van de taak en fysieke werkomstandigheden.
- 2 1992
- 3 GAK-AB Amsterdam
- 4 Eén achtergrondtheorie ontbreekt, BASAM is gebaseerd op een aantal “accenten”.
- 5 Diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Alleen achtergronden
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs, onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Vrij toegankelijk via onderzoeksliteratuur
- 11 BIESSEN PGA (1992), Oog voor de menselijke factor: achtergronden, constructie en validering van de Basisvragenlijst Amsterdam. Lisse: Swets & Zeitlinger.

| criterium  | Scoringscategorieën |
|--|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja            |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                 |
| 3 Zijn er modules?   | ja                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                 |
| 5 Interventieperspectief: <ul style="list-style-type: none"> <li>aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?</li> </ul>                     | ja                  |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                 |
| 8 Is het instrument populair   | nee                 |

## 2.1.11 Meetinstrument Kwaliteit van de Aansluiting in Arbeid (MKAA)

- 1 Dit instrument bevat drie profielen: een functieprofiel (betr. functievereisten), een functioneringsprofiel (een beoordeling van het functioneren van de betreffende functievuller) en een ervaringsprofiel (een beoordeling van de aansluiting door de betrokken functievuller zelf). De drie lijsten bevatten 38 items (met drie-puntschalen) voor zes hoofdgroepen: (1) zintuigen, (2) houding en beweging, (3) vakmatige aspecten, (4) communicatie, (5) autonomie en organiseren en (6) arbeidsomstandigheden.
- 2 1991
- 3 Ministerie SZW / Sociale Werkvoorziening
- 4 Dynamische aansluitingsbalans, WEBA
- 5 Diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Achtergronden
- 7 Sociale Werkvoorziening (in eerste instantie)
- 8 Vragenlijst/ protocol interview
- 9 Individu
- 10 Vrij toegankelijk via onderzoeksliteratuur
- 11 BROUWERS AAF et al (1991). Meetinstrument kwaliteit van de aansluiting in arbeid. VUGA: Den Haag.

| criterium  | Scoringscategorieën |
|--|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja            |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                 |
| 3 Zijn er modules?   | ja                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                 |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | ja                  |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | ja                  |
| 8 Is het instrument populair   | nee                 |

## 2.1.12 Kenmerken van werk (Taakkenmerkenlijst)

- 1 Dit instrument is gericht op taakkenmerken die van invloed zijn op de motivatie, de satisfactie en de prestaties. Als bron dienen de taakuitvoerders zelf. Bij het scoren maakt men gebruik van zgn. schaalankers. Van de oorspronkelijke 24 kenmerken blijven met name de aspecten directe feedback, autonomie/verantwoordelijkheid, werkplekbinding en uitdaging te correleren met de drie outputmaten.
- 2 1981
- 3 Hoogovens IJmuiden, groep Arbo en Ergonomie
- 4 Requisite Task Attributes (Turner & Lawrence) met aanvullingen
- 5 Signaleren, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs, onderzoekers
- 8 Beoordelingsschaal
- 9 Individu
- 10 Aanschafprijs publikatie
- 11 ALGERA JA (1981). Kenmerken van Werk. Swets & Zeitlinger: Lisse.

| criterium  | Scoringscategorieën |
|--|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja            |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                 |
| 3 Zijn er modules?   | ja                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                 |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | ja                  |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | ja                  |
| 8 Is het instrument populair   | nee                 |

### 2.1.13 Delftse Meetdoos (DMD)

- 1 De meetdoos bestaat uit een set van instrumenten die in het kader van een consultancy aanpak kunnen worden gebruikt. Met de instrumenten kan men de kwaliteit van de arbeid meten. Er zijn instrumenten voor het meten van arbeidssatisfactie, betokkenheid, ziekteverzuim, verloop, ervaren stress, de beleving enerzijds en voor het meten van arbeidsinhoud, arbeidsverhoudingen en arbeidsvoorwaarden als kenmerken van het werk anderzijds.
- 2 1984
- 3 Technische Universiteit Delft, faculteit Filosofie en Maatschappij, vakgroep Arbeids- en organisatie psychologie
- 4 Interactiemodel: kenmerken van het werk moeten passen bij kenmerken van de mensen
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Consultants, arbodiensten, arbo-adviseurs, onderzoekers
- 8 Vragenlijst, instructies voor kwalitatief onderzoek en consultancy
- 9 Groep
- 10 Handleiding gratis te bestellen bij de vakgroep
- 11 TEN HORN LA & R. ROE (1984). De Delftse Meetdoos voor kwaliteit van de arbeid - oriëntatie voor gebruikers. TU Delft.  
TEN HORN LA (1989). Gebruikershandleiding Your work and what you think of it. (inclusief Nederlandse tekst). Delft University.  
De arbodienst TU Delft heeft het instrument bewerkt voor gebruik vanuit de arbopraktijk.

| criterium  | Scoringscategorieën          |
|--|------------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja                     |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                          |
| 3 Zijn er modules?   | ja                           |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                          |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | ja                           |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja <sup>1)</sup> |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | ja                           |
| 8 Is het instrument populair   | nee                          |

1) aanpassing voor arbodienstpraktijk nodig



## 2.1.14 Werkdruk bij Onderwijstaken (WEBO)

- 1 Doel is het inventariseren, beoordelen en reduceren van kwalitatieve en kwantitatieve werkdruk bij leraren.
- 2 1992
- 3 Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden, Amsterdam
- 4 Sociotechniek
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs
- 8 Interview, observaties, checklist
- 9 Individu, functie
- 10 Hiervoor contact opnemen met TNO Arbeid te Hoofddorp
- 11 CHRISTIS J (1992). Taakbelasting en taakverdeling: een methode voor aanpak van werkdruk in het onderwijs. NIA: Amsterdam.

| criterium  | Scoringscategorieën    |
|--|------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja               |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | ja                     |
| 3 Zijn er modules?   | ja                     |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                    |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | ja                     |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | n.v.t.<br>n.v.t.<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | ja                     |
| 8 Is het instrument populair   | ja                     |

## 2.1.15 Inspectiemethode Arbeidsomstandigheden (IMA)

- 1 Deze methode beoogde gestructureerde beoordeling van werkplekken. Daarvoor worden 13 ergonomische risicogebieden door een expert beoordeeld, waarna via een inventarisatie van knelpunten een eerste aanzet wordt gegeven tot het formuleren van mogelijke maatregelen.
- 2 1993
- 3 IZF-TNO, NIPG-TNO
- 4 Risico inventarisatie & evaluatie, arbeidsomstandighedenbeleid
- 5 Signaleren, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbo-deskundigen in bedrijven, Arbodiensten, arbo-adviseurs
- 8 Observatie, checklist, inspectie, gesprekken met uitvoerende
- 9 Werkplek, functie
- 10 Aanschafprijs basisboek
- 11 MINISTERIE SZW (1993). De Inspectiemethode Arbeidsomstandigheden, Kerkebosch: Zeist.

| criterium  | Scoringscategorieën    |
|--|------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja               |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                    |
| 3 Zijn er modules?   | ja                     |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                    |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzigingen of suggesties voor maatregelen?   | ja                     |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | n.v.t.<br>n.v.t.<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                    |
| 8 Is het instrument populair   | ja                     |

## 2.1.16 Inspectie Plus Pakket (IPP)

- 1 Het IPP is een methodiek voor arbeidsorganisaties om zelf het bedrijf of het kantoor door te lichten op het gebied van arbeidsomstandigheden. Daarbij worden in principe alle factoren die op dit gebied in het bedrijf spelen geïnspecteerd, zoals de inrichting en de veiligheid van het gebouw, het arbeidsklimaat, overleg over arbeidsomstandigheden en de fysieke en mentale belasting van de medewerkers.
- 2 1991
- 3 Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA
- 4 Risico inventarisatie & evaluatie, arbeidsomstandighedenbeleid
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbo-deskundigen in bedrijven, Arbodiensten, arbo-adviseurs
- 8 Observatie, checklist, inspectie, gesprekken met uitvoerende
- 9 Organisatie, afdeling
- 10 Hiervoor contact opnemen met TNO Arbeid
- 11 NEDERLANDS INSTITUUT VOOR ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN (1991). Inspectie Plus Pakket.

| criterium  | Scoringscategorieën    |
|--|------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja               |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                    |
| 3 Zijn er modules?   | ja                     |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                    |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | ja                     |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | n.v.t.<br>n.v.t.<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | ja                     |
| 8 Is het instrument populair   | nee                    |

## 2.1.17 NIPG-Onderzoeks-Vragenlijst-Arbeidsinhoud -WEBA (NOVA-WEBA)

- 1 De NOVA-WEBA is een vragenlijst, die door werknemers zelf ingevuld kan worden. Zij bevat 98 vragen voor 13 (sub-)schaalscores. Een belangrijk aandeel in de theoretische onderbouwing is afkomstig uit het epsychological demands-decision latitude-model van Karasek.
- 2 1992
- 3 NIPG-TNO
- 4 Sociotechniek, psychological demands-decision latitude-model van Karasek
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseurs, onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Hiervoor contact opnemen met TNO Arbeid te Hoofddorp
- 11 DHONDT S & I HOUTMAN (1992). NIPG Onderzoeksvragenlijst arbeidsinhoud: constructie en eerste test op betrouwbaarheid en validiteit. Leiden: NIPG-TNO. NIPG-publikatienummer 92.088.

| criterium  | Scoringscategorieën |
|--|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | nee<br>ja           |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                 |
| 3 Zijn er modules?   | ja                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                 |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | ja                  |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                 |
| 8 Is het instrument populair   | ja                  |

## 2.1.18 Job Diagnostic Survey (JDS)

- 1 Ook wel aangeduid met Job Characteristics Model. Er worden een vijftal kenmerken onderscheiden: skill variety, task identity, task significance, autonomy en feedback. De score komt tot stand via scores op drie items.
- 2 1975
- 3 Technische Unversiteit Eindhoven
- 4 Job Characteristics Model
- 5 Diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Alleen achtergronden
- 7 Arbodiensten, onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Vrij toegankelijk via onderzoeksliteratuur
- 11 HACKMAN JR & GR OLDHAM (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. Journal of Applied Psychology, 60, 159-170. Nederlandstalige versie: FOEKEN HJ (1979). Project 'Arbeidsvoldoening van operators', meetinstrumenten, bewerkingen en resultaten. Eindhoven TUE.

| criterium  | Scoringscategorieën |
|--|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | nee<br>ja           |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                 |
| 3 Zijn er modules?   | ja                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | ja                  |
| 5 Interventieperspectief:<br>aanwijzigingen of suggesties voor maatregelen?  | ja                  |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                 |
| 8 Is het instrument populair   | nee                 |

## 2.1.19 Job Content Questionnaire (JCQ)

- 1 Vragenlijst in te vullen door werknemers. Doel van de vragenlijst is in eerste instantie stress-risico's vast te stellen. Variabelen voor stressrisico's: taakeisen, regelmogelijkheden, sociale steun, werkzekerheid, werktijden, fysieke inspanning, blootstelling aan toxische stoffen, lidmaatschap vakbonden. Variabelen voor stress/gezondheidsgevolgen: tevredenheid met het werk, depressie, strain, slaapproblemen.
- 2 1979
- 3 Robert Karasek jr.
- 4 Psychological demands-decision latitude'-model van Karasek
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbodiensten, arbo-adviseuronderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Vrij toegankelijk via onderzoeksliteratuur
- 11 KARASEK RA & T THEORELL (1990). Healthy work. New York: Basic Books.

| Criterion  | Scoringscategorieën |
|--|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | nee<br>ja           |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                 |
| 3 Zijn er modules?   | ja                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                 |
| 5 Interventieperspectief:<br>aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?  | ja                  |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                 |
| 8 Is het instrument populair   | nee                 |

## 2.1.20 Werkdruk en Herstel bij Afwijkende Werktijden (WHAW)

- 1 Het WHAW is gericht op verbetering van dienstroosterplanning. Het kijkt naar herstel mogelijkheden tussen diensten. De WHAW bevat 5 delen cq. handleidingen, neergeslagen in 5 cahiers. Voor het eerste cahier zijn er vier versies (ziekenhuizen, verpleeghuizen, gehandicaptenzorg, psychiatrie). Cahier A: Diagnose werkdruk en herstel, Cahier B: Diagnose roosterbeleid, Cahier C: Veranderingen in organisatie en werktijden, Cahier D: Ontwerp nieuw rooster, Cahier E: Invoering en evaluatie.
- 2 1995
- 3 Nederlands Ziekenhuis Instituut (NZI)
- 4 Theorie rondom afwijkende werktijden
- 5 Diagnosticeren van formatie-knelpunten
- 6 Werkdruk plus roosterproblematiek
- 7 Stuurgroepen in instellingen voor gezondheidszorg, arbodiensten, arbo-adviseurs
- 8 Overleg-methodiek volgens een handleiding
- 9 Organisatie, afdeling
- 10 De afzonderlijke cahiers kosten ca. fl. 45,-
- 11 Meerdere publikaties: overzicht staat in "De instrumenten van de WHAW-methodiek", NZI/RUG: Utrecht/Groningen.

| criterium  | Scoringscategorieën    |
|--|------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja               |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | ja                     |
| 3 Zijn er modules?   | nee                    |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                    |
| 5 Interventieperspectief: <ul style="list-style-type: none"> <li>aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?</li> </ul>                     | ja                     |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | n.v.t.<br>n.v.t.<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | ja                     |
| 8 Is het instrument populair   | nee                    |

## 2.2.1 Functie Informatie Systeem FIS

- 1 Checklist voor aanpassen van vermogens van arbeidsongeschikten aan passende functies op de arbeidsmarkt. Specifieke onderwerpen: geluid, trillingen, klimaat, verlichting, chemische stoffen, lichamelijke belasting, bediening en informatiepresentatie, functie-inhoud, werkdruk, mentale belasting, werk- en rusttijden.
- 2 Onbekend
- 3 Gemeenschappelijk Medische Dienst, Amsterdam
- 4 Arbeids-gezondheidskundig onderzoek
- 5 Signalering, diagnosticering van organisatie-oorzaken
- 6 Werkdruk plus achtergronden
- 7 Arbeidskundigen, verzekeringsgeneeskundigen
- 8 Checklist
- 9 Individu, functie
- 10 Handleiding op aanvraag verkrijgbaar bij GMD
- 11 GEMEENSCHAPPELIJKE MEDISCHE DIENST. Functie-informatie Systeem. In: MEULENBELD C, LINGEN P van. Instrumenten op het terrein van Arbeid en Gezondheid: een eerste Inventarisatie. Amsterdam/Leiden, NIA/NIPG-TNO, 1993.

| Criterion  | Scoringscategorieën    |
|--|------------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | ja<br>ja               |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                    |
| 3 Zijn er modules?   | ja                     |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | nee                    |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | ja                     |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | n.v.t.<br>n.v.t.<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                    |
| 8 Is het instrument populair   | nee                    |



## 2.2.2 Vragenlijst life events

- 1 Vragenlijst waarmee het vóórkomen van ongeveer 40 belangrijke levensgebeurtenissen in het afgelopen jaar wordt vastgesteld. Het gaat om gebeurtenissen als de geboorte van een kind, het overlijden van een partner, werkloos worden, enz.
- 2 1967
- 3 Zie geciteerd artikel
- 4 Michigan, belasting- / belastbaarheidsmodel
- 5 Diagnosticeren van verwerkingsvermogen
- 6 Alleen achtergronden
- 7 Onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Vrij toegankelijk via onderzoeksliteratuur
- 11 HOLMES T, RAHE RH. The social readjustment rating scale. Journal of Psychosomatic Research. 1967;11:213-218.

| criterium  | Scoringscategorieën  |
|--|----------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | nee<br>nee           |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                  |
| 3 Zijn er modules?   | nee                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | ja                   |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | nee                  |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>onbekend<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                  |
| 8 Is het instrument populair   | nee                  |

## 2.2.3 Hulpzoekgedrag BIO PRO

- 1 Vragenlijst van 20 vragen, die tot doel heeft vast te stellen hoe vaak men doorgaans hulp zoekt bij problemen thuis of op het werk, bij professionele hulpverleners, zoals huisarts, specialist, maatschappelijk werkende of bij leken zoals familieleden, vrienden, buren, enz.
- 2 1983
- 3 Katholieke Universiteit Nijmegen
- 4 Michigan, belasting-/belastbaarheidsmodel: intermediaire factor in het ontstaan van werkstress.
- 5 Diagnosticeren van verwerkingsvermogen
- 6 Alleen achtergronden
- 7 Onderzoekers, psycho-sociale hulpverleners
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Lijst is vrij toegankelijk via wetenschappelijke publicaties
- 11 HOSMAN CMH. Psychosociale problematiek en hulpzoeken: een sociaal-epidemiologische studie ten behoeve van de preventieve geestelijke gezondheidszorg. Lisse, Swets & Zeitlinger (1983).

| criterium  | Scoringscategorieën  |
|--|----------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | nee<br>nee           |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                  |
| 3 Zijn er modules?   | nee                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | ja                   |
| 5 Interventieperspectief:<br>aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?  | nee                  |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>onbekend<br>ja |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | ja                   |
| 8 Is het instrument populair   | nee                  |

## 2.2.4 Groninger Slaap Kwaliteitsschaal (GSKS)

- 1 Vragenlijst met als doel het vaststellen van de ervaren slaapkwaliteit. Deze lijst is specifiek van belang voor als in de arbeidssituatie met ploegendiensten gewerkt wordt.
- 2 1986
- 3 Rijksuniversiteit Groningen
- 4 Michigan, belasting- / belastbaarheidsmodel
- 5 Signalering van klachten en symptomen
- 6 Werkdruk-meting
- 7 Arbodiensten, onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Vrij toegankelijk via onderzoeksliteratuur
- 11 MELJMAN Th, VRIES A de, VRIES G de, KAMPA R. Evaluation of the Groninger Sleep Quality Scale. Groningen, Heijmans Bulletin, 1986.

| criterium  | Scoringscategorieën |
|--|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | nee<br>nee          |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                 |
| 3 Zijn er modules?   | nee                 |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | ja                  |
| 5 Interventieperspectief:<br>aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?  | nee                 |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                 |
| 8 Is het instrument populair   | nee                 |

## 2.2.5 Maslach Burnout Inventory (MBI)

- 1 Burnout vragenlijst van ongeveer 20 vragen naar drie soorten burnout-verschijnselen: emotionele uitputting, depersonalisatie en persoonlijke bekwaamheid. De lijst is in het Nederlands vertaald en uitgebreid toegepast en getest bij een aantal verschillende beroepsgroepen.
- 2 1993
- 3 Katholieke Universiteit Nijmegen
- 4 Michigan, belasting- / belastbaarheidsmodel
- 5 Signalering van klachten en symptomen
- 6 Werkdruk-meting
- 7 Hulpverleners, onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Hiervoor contact opnemen met W.B. Schaufeli, Rijksuniversiteit Utrecht
- 11 SCHAUFELI WB, DIERENDONK D van. Burnout, een begrip gemeten: de Nederlandse versie van de Maslach Burnout Inventory (MBI-NL). Katholieke Universiteit Nijmegen, Sectie A&O Psychologie, Rapport 93 AO 1.

| criterium  | Scoringscategorieën |
|--|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | nee<br>ja           |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                 |
| 3 Zijn er modules?   | ja                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | ja                  |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzigingen of suggesties voor maatregelen?   | nee                 |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                 |
| 8 Is het instrument populair   | ja                  |

## 2.2.6 Utrechtse Coping Lijst (UCL)

- 1 Vragenlijst van ongeveer 50 vragen over acht verschillende vormen van omgaan met werkstress. Tevens is een verkorte lijst beschikbaar met drie algemene vormen van coping: emotioneel en rationeel omgaan met problemen en vluchtgedrag.
- 2 1988
- 3 Rijksuniversiteit Utrecht
- 4 Michigan, belasting- / belastbaarheidsmodel
- 5 Diagnosticeren van verwerkingsvermogen
- 6 Alleen achtergronden
- 7 Onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Vrij toegankelijk via onderzoeksliteratuur
- 11 SCHREURS PJG, WILLIGE G VAN DE. Omgaan met problemen en gebeurtenissen; de Utrechtse copinglijst (UCL). Lisse, Swets & Zeitlinger b.v., 1988.

| Criterion  | Scoringcategorieën |
|--|--------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | nee<br>ja          |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                |
| 3 Zijn er modules?   | ja                 |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | ja                 |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | nee                |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja     |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                |
| 8 Is het instrument populair   | nee                |

## 2.2.7 Sociale Steunlijst

- 1 De lijst bestaat uit twee onderdelen: Sociale Steun Lijst - Interacties (SSL-I) en Sociale Steun Lijst - Discrepanties (SSL-D), beide 34 items. Sociale steun wordt bepaald enerzijds door de aard en omvang van interacties en anderzijds door de discrepantie tussen deze interacties en de persoonlijke behoeftes.
- 2 1991
- 3 Noordelijk Centrum voor Gezondheidsvraagstukken, Rijksuniversiteit Groningen
- 4 Michigan-model, belasting- / belastbaarheidsmodel
- 5 Diagnosticeren van verwerkingsvermogen
- 6 Alleen achtergronden
- 7 Onderzoekers
- 8 Vragenlijst
- 9 Individu
- 10 Vrij toegankelijk via onderzoeksliteratuur
- 11 SONDEREN E VAN (1991). Het meten van sociale steun. Proefschrift, RUG.

| criterium  | Scoringscategorieën |
|--|---------------------|
| 1 Vereiste kwalificatie gebruikers <ul style="list-style-type: none"> <li>• oefening vereist?</li> <li>• expertise vereist ?</li> </ul>      | nee<br>nee          |
| 2 Toepassingsbereik: generiek of specifiek (specifiek = ja)  | nee                 |
| 3 Zijn er modules?   | ja                  |
| 4 Tijdsduur afname korter dan 15 minuten?  | ja                  |
| 5 Interventieperspectief: aanwijzingen of suggesties voor maatregelen?   | nee                 |
| 6 Kwaliteit instrument: <ul style="list-style-type: none"> <li>• betrouwbaar?</li> <li>• valide?</li> <li>• praktische bruikbaar?</li> </ul> | ja<br>ja<br>ja      |
| 7 Mogelijkheden voor participatief gebruik   | nee                 |
| 8 Is het instrument populair   | nee                 |

### 3.3 De kwaliteit van het aanbod van instrumenten

Voor de inventarisatie zijn in totaal 39 instrumenten beschreven en beoordeeld. Daarmee is het beeld vast niet volledig, maar de belangrijkste algemeen beschikbare instrumenten zitten in de inventarisatie. De afzonderlijke scoringsgegevens staan in de vorige paragraaf (3.2) voor alle 39 instrumenten weergegeven. Daarbij is voor ieder instrument de beschrijving tot één pagina teruggebracht. De instrumenten zijn ingedeeld naar de fase in het werkdruk-interventieschema, dat in hoofdstuk 1 van dit rapport wordt toegelicht.

#### Stap 1: Signalering van klachten en symptomen

In totaal zijn twaalf instrumenten nader onderzocht, die gericht zijn op de signalering van klachten en symptomen. Het totaaloverzicht van de scoring van deze instrumenten staat weergegeven in tabel 3. In principe wordt per kolom steeds een antwoord gegeven op de betreffende vraag, waarbij het antwoord slechts ja of nee kan zijn. Indien scoring niet mogelijk was is een vraagteken in het schema gezet.

*Schema 1* Overzicht van scoringsuitslagen stap 1 (signalering van klachten en symptomen)

|                       | oefening | expertise | specifiek | modulair | tijdsduur | perspectief | betrouwbaar <sup>(1)</sup> | valide <sup>(1)</sup> | bruikbaar | participatie | populair |
|-----------------------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|-------------|----------------------------|-----------------------|-----------|--------------|----------|
| 1.1.1 BMA             | ja       | ja        | nee       | nee      | ja        | ja          | ja                         | ja                    | ja        | ja           | nee      |
| 1.1.2 PAGO            | ja       | ja        | ja/nee    | ja       | nee       | ja          | ja                         | ja/nee                | ja        | nee          | ja       |
| 1.1.3 PBGO            | ja       | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          | ja                         | ja                    | ja        | nee          | ja       |
| 1.1.4 SEB             | nee      | nee       | nee       | nee      | ja        | nee         | ja                         | ja                    | ja        | nee          | nee      |
| 1.1.5 Quick Scan      | nee      | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          | ?                          | ?                     | ja        | ja           | ja       |
| 1.1.6 FNV-test        | nee      | nee       | nee       | nee      | ja        | nee         | ja                         | ?                     | ja        | nee          | ja       |
| 1.1.7 VAG             | nee      | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          | ja                         | ja                    | ja        | nee          | ja       |
| 1.1.8 Vragenlijst OP  | nee      | ja        | ja        | ja       | nee       | ja          | ?                          | ?                     | ja        | ja           | ja       |
| 1.1.9 VOEG            | nee      | ja        | nee       | nee      | ja        | nee         | ja                         | ja                    | ja        | nee          | ja       |
| 1.1.10 Distresslijst  | nee      | nee       | nee       | ja       | ja        | nee         | ja                         | ja                    | ja        | nee          | nee      |
| 1.1.11 Spanningsmeter | nee      | nee       | nee       | nee      | nee       | nee         | ja                         | ?                     | ja        | nee          | nee      |
| 1.1.12 Abrie          | ja       | ja        | nee       | nee      | nee       | ja          | —                          | —                     | ja        | ja           | ja       |

<sup>1)</sup> Indien geen scoring, dan is dit concept niet van toepassing op het betreffende instrument

Voor de meeste instrumenten is oefening in de afname niet noodzakelijk, maar is wel expertise vereist bij de interpretatie van de gegevens. Daarnaast zijn de meeste instrumenten algemeen inzetbaar. Slechts twee zijn specifiek voor een sector of doelgroep ontworpen. Ongeveer evenveel instrumenten zijn modulair als niet modulair van opbouw. De aanwezigheid van

meerdere modules weerspiegelt zich bijna altijd in een tijdsduur van afname die langer is dan 15 minuten. Bovendien gaat de aanwezigheid van modules vaak gepaard met suggesties voor interventie (bijvoorbeeld werknemers meer taakvariatie geven indien de taak te beperkt is).

Voor de meeste instrumenten is oefening in de afname niet noodzakelijk, maar is wel expertise vereist bij de interpretatie van de gegevens. Daarnaast zijn de meeste instrumenten algemeen inzetbaar. Slechts twee zijn specifiek voor een sector of doelgroep ontworpen. Ongeveer evenveel instrumenten zijn modulair als niet modulair van opbouw. De aanwezigheid van meerdere modules weerspiegelt zich bijna altijd in een tijdsduur van afname die langer is dan 15 minuten. Bovendien gaat de aanwezigheid van modules vaak gepaard met suggesties voor interventie (bijvoorbeeld werknemers meer taakvariatie geven indien de taak te beperkt is).

Daar waar de betrouwbaarheid en validiteit van de instrumenten gemeten kon worden, is die bijna altijd voldoende. Dat is niet verwonderlijk, omdat de meeste instrumenten bij universiteiten en onderzoeksinstituten ontwikkeld zijn, waar de uitgebreide tests op de metrische, schaal- en andere eigenschappen integraal onderdeel van de ontwikkeling zijn en instrumenten pas vrijgegeven worden als de kwaliteit in dit opzicht voldoende is. Alle instrumenten zijn ook goed te gebruiken. Sommige instrumenten zijn speciaal geschikt voor participatief gebruik (de beoordeelde kan zelf meedoen). De meeste instrumenten zijn redelijk tot zeer populair.

#### Stap 2.a.1: Diagnosticeren van organisatie-oorzaken

20 instrumenten voor diagnose van organisatieoorzaken zijn onderzocht. Het gaat hier doorgaans om een andere groep van instrumenten dan in het voorgaande gedeelte, waarin vooral vragenlijsten onderzocht zijn. In dit gedeelte komen ook veel instrumenten voor die gebruik maken van checklists, observatie-methodieken, inspecties, enz. Tabel 4 geeft een samenvattend overzicht van de resultaten.

Drie van de instrumenten zijn anders van aard dan de overigen. Pandora en S112 zijn instrumenten die specifiek op organisatieherontwerp gericht zijn, maar er zitten ook diagnose-instrumenten in besloten. De WHAW is een instrument dat zich richt op formatie-knelpunten en valt dus eigenlijk onder stap 2.a.3 van het interventieschema.



Tabel 4: Overzicht van scoringsuitslagen stap 2a.1 (diagnosticeren van organisatie-oorzaken)

|                             | oefening | expertise | specifiek | modulair | tijdsduur | perspectief | betrouwbaar <sup>(1)</sup> | valide <sup>(1)</sup> | bruikbaar | participatie | populair |
|-----------------------------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|-------------|----------------------------|-----------------------|-----------|--------------|----------|
| 2.1.1 Pandora <sup>2)</sup> | ja       | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          |                            |                       | ja        | ja           | nee      |
| 2.1.2 WEBA                  | ja       | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          |                            |                       | ja        | nee          | ja       |
| 2.1.3 TOMO                  | ja       | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          |                            |                       | ja        | nee          | ja       |
| 2.1.4 S112 <sup>2)</sup>    | ja       | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          |                            |                       | ja        | nee          | nee      |
| 2.1.5 VBBA                  | ja       | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          | ja                         | ja                    | ja        | nee          | ja       |
| 2.1.6 VOS-D                 | nee      | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          | ja                         | ja                    | ja        | nee          | ja       |
| 2.1.7 SITTA                 | ja       | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          |                            |                       | ja        | nee          | nee      |
| 2.1.8 EXCOM                 | ja       | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          |                            |                       | ja        | ja           | nee      |
| 2.1.9 Checklist AI          | nee      | nee       | nee       | ja       | ja        | ja          | ?                          | ?                     | ja        | nee          | ja       |
| 2.1.10 BASAM                | ja       | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          | ja                         | ja                    | ja        | nee          | nee      |
| 2.1.11 MKA                  | ja       | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          | ja                         | ja                    | ja        | ja           | nee      |
| 2.1.12 Taakkenmerken        | ja       | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          | ja                         | ja                    | ja        | ja           | nee      |
| 2.1.13 Delftse Meetdoos     | ja       | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          | ja                         | ja                    | ja        | ja           | nee      |
| 2.1.14 WEBO                 | ja       | ja        | ja        | ja       | nee       | ja          |                            |                       | ja        | ja           | ja       |
| 2.1.15 MA                   | ja       | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          |                            |                       | ja        | nee          | ja       |
| 2.1.16 PP                   | ja       | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          |                            |                       | ja        | ja           | nee      |
| 2.1.17 NOVA-WEBA            | nee      | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          | ja                         | ja                    | ja        | nee          | ja       |
| 2.1.18 JDS                  | nee      | ja        | nee       | ja       | ja        | ja          | ja                         | ja                    | ja        | nee          | nee      |
| 2.1.19 JCQ                  | nee      | ja        | nee       | ja       | nee       | ja          | ja                         | ja                    | ja        | nee          | nee      |
| 2.1.20 WHAW <sup>3)</sup>   | ja       | ja        | ja        | ja       | nee       | ja          |                            |                       | ja        | ja           | nee      |

1) Indien geen scoring, dan is dit concept niet van toepassing op het betreffende instrument

2) Deze instrumenten zijn specifiek gericht op interventie

3) Dit instrument is specifiek gericht op het diagnosticeren van formatie-knelpunten

Uit tabel 4 blijkt dat de meeste instrumenten oefening voor de afname en expertise bij de interpretatie vereisen. De meeste instrumenten zijn weer algemeen inzetbaar. Twee richten zich op een bepaalde sector: de WEBO op het onderwijs en de WHAW op de gezondheidszorg. Alle instrumenten bezitten meerdere modules en geven dus een gedifferentieerd beeld van het te beoordelen onderzoeksobject. Door de modulaire opzet, maar ook door de aard van de onderzoeksmethoden (inspecties, observaties, e.d.), is de duur van de inzet van de instrumenten bijna altijd langer dan 15 minuten. Alle instrumenten geven aanwijzingen voor interventie, al is het maar door de toepassing van modules, die zicht geven op knelpunten in de organisatie.

Wat betreft de betrouwbaarheid en de validiteit van de instrumenten, blijkt dat deze kenmerken voor een groot deel van deze instrumenten niet opgaan. De reden daarvoor is de

andere aard van de methoden. Alleen voor vragenlijsten kan men een goede betrouwbaarheid berekenen, omdat dit soort instrument bij groepen van individuen toegepast wordt, waardoor statistische analyse mogelijk is. Overigens bestaan sommige instrumenten (gedeeltelijk) uit vragenlijst-schalen, maar daarvan zijn betrouwbaarheid en validiteit niet verder nagegaan. Voor de echte vragenlijst-instrumenten in deze categorie zijn betrouwbaarheids- en validiteitsgegevens beschikbaar. In al deze gevallen is de betrouwbaarheid van de meeste subschalen redelijk tot goed.

Verder zijn alle instrumenten weer goed bruikbaar, wat niet verwonderlijk is, vanwege het gegeven dat ze voor dit soort gebruik ontworpen zijn. Een deel van de instrumenten is te gebruiken in samenwerking met de personen waarvan de werksituatie beoordeeld wordt. Tenslotte verschillen de instrumenten ook wat betreft hun populariteit.

#### Stap 2.a.2: Diagnosticeren van kwalificatie-knelpunten

In deze categorie zijn geen instrumenten gevonden. Het gaat hier om instrumenten waarmee knelpunten in opleiding en kwalificatie vastgesteld kunnen worden. Zeker gezien de huidige ontwikkeling van de arbeid naar een hoger scholingsniveau en de noodzaak tot continue kwalificering voor het bereiken van een levenslange employability, zou het dus verstandig zijn om ten aanzien van dit onderwerp instrumenten te ontwikkelen, die in staat zijn knelpunten vast te stellen en aan te pakken.

#### Stap 2.a.3: Diagnosticeren van formatie-knelpunten

In deze categorie is één instrument gevonden: de methode Werkdruk en Herstel bij Afwijkende Werktijden (WHAW). Dit instrument is speciaal ontwikkeld voor de sector gezondheidszorg, een sector overigens die bijna altijd met complexe dienstroosters werkt, vanwege de continue variatie in de personele bezetting over de dag en de week. Opvallend aan deze methode is overigens dat bij de toepassing ervan eerst de werkdruk-problematiek wordt aangepakt en dan de rooster-knelpunten.

Vanwege het grotendeels ontbreken van instrumenten op het gebied van formatie-knelpunten, is het net als bij het vorige gebied van de kwalificatie-knelpunten van belang dat nieuwe instrumenten ontwikkeld worden. Met name sinds de invoering van de nieuwe Arbeidstijdenwet is de belangstelling voor het maken van goede werktijdregelingen sterk toegenomen. Het op een juiste wijze vaststellen van de formatie-behoefte is daarbij een essentieel onderdeel in het goed vormgeven van de werktijden en roosters.

#### Stap 2.b: Diagnosticeren van verwerkingsvermogen

Naast de kenmerken van werkdruk en werkstress en de rol die deze fenomenen in organisaties spelen, is het ook van belang naar het verwerkingsvermogen van de werkenden te kijken. In de loop van de tijd is hiervoor een groot aantal instrumenten ontwikkeld, met name vanuit de psychologie en de sociologie. Slechts enkele van deze instrumenten worden in tabel 5 nader beoordeeld.

Tabel 5: Overzicht van scoringsuitslagen stap 2.b (diagnosticeren van verwerkingsvermogen)

|                          | oefening | expertise | specifiek | modulair | tijdsduur | perspectief | betrouwbaar <sup>1)</sup> | valide <sup>1)</sup> | bruikbaar | participatie | populair |
|--------------------------|----------|-----------|-----------|----------|-----------|-------------|---------------------------|----------------------|-----------|--------------|----------|
| 2.2.2 Life Events        | nee      | nee       | nee       | nee      | ja        | nee         | ja                        | ?                    | ja        | nee          | nee      |
| 2.2.3 BIO PRO            | nee      | nee       | nee       | nee      | ja        | nee         | ja                        | ?                    | ja        | nee          | nee      |
| 2.2.4 GSKS               | nee      | nee       | nee       | nee      | ja        | nee         | ja                        | ja                   | ja        | nee          | nee      |
| 2.2.5 Burnout            | nee      | ja        | nee       | ja       | ja        | nee         | ja                        | ja                   | ja        | nee          | ja       |
| 2.2.6 Coping             | nee      | ja        | nee       | ja       | ja        | nee         | ja                        | ja                   | ja        | nee          | ja       |
| 2.2.7 Sociale Steunlijst | nee      | nee       | nee       | ja       | ja        | nee         | ja                        | ja                   | ja        | nee          | nee      |

<sup>1)</sup> Indien geen scoring, dan is dit concept niet van toepassing op het betreffende instrument

Voor de afname van de meeste instrumenten uit tabel 5 is geen oefening vereist en bij de helft tevens geen expertise voor de interpretatie. De reden hiervoor is dat deze instrumenten zeer helder en toegankelijk zijn wat betreft hun concepten. Deze helderheid uit zich ook in de korte tijdsduur van afname van deze instrumenten. De concepten achter deze instrumenten gelden voor ieder individu en zijn dan ook zeker niet specifiek. Wel zijn sommige instrumenten modulair. Zo onderscheidt de Utrechtse copinglijst acht verschillende typen verwerkingsgedrag en de burnout-lijst drie aspecten van burnout. Behalve de FIS, geeft geen van de instrumenten een perspectief op de mogelijke oorzaak van de problemen.

De meeste instrumenten zijn weer op universiteiten en onderzoeksinstituten ontwikkeld en zijn daarom betrouwbaar en valide. Ook zijn ze goed bruikbaar, maar de meeste zijn niet geschikt voor participatieve doeleinden. Het zijn pure meetinstrumenten, waarvan er sommigen wel en anderen niet populair zijn.

### 3.4 Conclusies

#### Oefening en expertise

Duidelijk blijkt uit de tabellen 3, 4 en 5 dat voor een deel van de instrumenten geen en voor een ander deel wel oefening en expertise vereist is. Met name de inspectie- en beoordelingsinstrumenten vereisen dat men zich in de correcte afname en interpretatie ervan verdiept. Voor de vragenlijsten geldt dit in mindere mate. Toch is voor de wat ingewikkelder vragenlijsten ook vaak oefening en expertise bij afname en de interpretatie van de gegevens vereist. Bij de vaak zeer korte lijsten voor de diagnosticering van het verwerkingsvermogen is geen specifieke kwalificatie vereist, vanwege de eenvoud van deze instrumenten.

### Generiek en specifiek

De meeste onderzochte instrumenten zijn generiek. Slechts enkele zijn specifiek voor een bedrijfstak of een beroepsgroep. Dat wil overigens niet zeggen dat de instrumenten niet voor een bepaalde sector in te zetten zouden zijn. Een deel van de vragenlijstinstrumenten beschikt over (grote) referentie-bestanden, waarmee vergelijking met beroepen of branches goed mogelijk is.

### Modulaire opzet, tijdsduur en interventieperspectief

Opvallend is dat deze drie kenmerken sterk met elkaar samenhangen. Een modulaire opzet betekent bijna altijd dat de tijdsduur van afname van een instrument langer dan 15 minuten is en dat er een interventie-perspectief is. Dit laatste is het geval omdat de modules meestal zo gekozen zijn, dat zowel een werkdruk-meting als een meting van achtergrond-kenmerken tot stand komt. Die achtergrond-kenmerken suggereren dan welke interventies effectief zouden zijn. Dit laatste is overigens een gegeven waar men voor moet oppassen, omdat zowel het ontstaan van de werkdruk, als het aanwezig zijn van een bepaalde werkproblematiek door een derde kenmerk veroorzaakt kan zijn. Zo kan een gelijktijdige aanwezigheid van veel irritatie en kortcyclisch werk, veroorzaakt worden door gebrek aan autonomie op het werk. Het vervangen van het kortcyclische werk veroorzaakt dan geen vermindering in de mate van irritatie. Deze valkuil ligt altijd op de loer en vereist in feite dat een relatie tussen werkdruk en de oorzaken ervan op meerdere wijzen vastgesteld en uitgetest moet worden. Om die reden is de aanpak via de interview-, inspectie- en observatiemethoden altijd nodig als aanvulling op een vragenlijst-meting als men de volgende stappen in een interventietraject wil zetten. Een vragenlijst-meting kan vaak slechts alleen een eerste algemene indruk geven.

### Betrouwbaarheid, validiteit en bruikbaarheid

Indien deze kenmerken gemeten werden, en dat geldt vooral voor de vragenlijst-instrumenten, dan is die doorgaans goed. Dat is niet verwonderlijk, omdat de meeste instrumenten op universiteiten en onderzoeksinstituten ontwikkeld zijn en daardoor ook grondig uitgetest zijn. Dat wil niet zeggen dat er soms subschalen zijn die een minder goede betrouwbaarheid of validiteit hebben. Een goede bruikbaarheid van de instrumenten is een kenmerk dat eveneens voor alle instrumenten geldt. Ook dat is niet verwonderlijk, omdat de instrumenten voor dit doel (een goede inzetbaarheid) ontwikkeld zijn.

### Participatie

Een kenmerk van veel instrumenten is dat ze toegepast worden door deskundigen, die iets van werknemers willen weten, zonder hen daar bij te betrekken. Op zich kan dat een goede strategie zijn, bijvoorbeeld voor een eerste algemene verkenning, maar beter is het de werknemers vrij snel in het beoordelingsproces bij de activiteiten te betrekken. Op die wijze creëert men een situatie waarbij eventuele veranderingen veel gemakkelijker door te voeren zijn, dan bij de vrij afstandelijke vragenlijst-afname. Met name interview-, inspectie- en observatiemethodes zijn geschikt voor een participatieve aanpak, gericht op het veranderen van de werkomgeving.

### Populariteit

Dit laatste gegeven is reeds aan de orde gekomen in de resultaten van de enquête. Daaruit bleek duidelijk welke instrumenten vaak en minder vaak door de arbodiensten toegepast worden. Uit de toch wat subjectieve scores van de populariteit van de instrumenten (de auteurs hebben deze populariteit ingeschat aan de hand van hun eigen ervaringen), blijkt echter dat deze scoring vrij sterk overeenkomt met de frequentie van de toepassing van de instrumenten bij de arbodiensten, zoals gerapporteerd in de enquête.

- 1 *Houtman ILD, Zuidhof AJ, Heuvel SG van den. Arbobeleid in ontwikkeling: werkdruk en RSI de belangrijkste problemen. De Monitor Stress en Lichamelijke belasting 1995/1996. Den Haag: vUGA 1998.*
- 2 *respectievelijk: Arbogroep GAK, Arbo Management Groep, ArboNed, ArboUnie, Avios, Commit, De Twaalf Provinciën, KLM Arboservices en Stigas Arbodienst.*

## 4 De behoefte aan professionalisering en nieuwe instrumenten, conclusies

Het doel van het project waarvan dit boek het resultaat is, was te onderzoeken wat de werkdrukpraktijk is en het gebruik van instrumenten daarin en een beeld te vormen van de wijze waarop die praktijk een stap verder gebracht kan worden. Dat laatste beeld kan nu ook gecompleteerd worden. In de vorige hoofdstukken is al evaluatief ingegaan op de praktijk en op het totale aanbod van instrumenten. Hier worden die beoordelingen als conclusies samengevat.

Deze conclusies zijn in drie delen te schetsen aan de hand van de figuren die in de Inleiding zijn gepresenteerd.

### 4.1 Behoefte aan een helder conceptueel model

In de arbopraktijk komt werkdruk op de agenda door klachten en symptomen die op werkdruk kunnen duiden, maar ook op andere bronnen van spanning en druk. Veel instrumenten richten zich op klachten en symptomen en op een breed palet van mogelijke oorzaken, voorzover zij oorzaken onderzoeken. Dat is heel goed, zolang het erom gaat werkstress te signaleren, het punt onder de aandacht van de werkgever te brengen en werknemers met klachten te adviseren over herstel mogelijkheden. Maar als de werkgever en/of de werknemersvertegenwoordiging de oorzaken van werkstress willen opsporen, willen aanpakken en structurele interventies willen doen, dan is het nodig om gericht naar verschillende mogelijke bronnen van de gevonden symptomen te zoeken en de interventies op de echte oorzaken af te stemmen. Daarvoor is een conceptueel model nodig.

In de praktijk blijkt steeds weer dat het moeilijk is de vervolgstappen in het interventietraject te zetten, na de signalering van werkstress en de min of meer onderbouwde aanname dat werkdruk een oorzaak is. Dat komt onder andere doordat de verschillende oorzaken van werkstress om heel uiteenlopende interventies vragen.

Dit boek gaat over interventies bij werkdruk. Het zou een heel onoverzichtelijk boek geworden zijn als het ook de mogelijke interventies bij discriminatie of conflicten op het werk zou bespreken of interventies bij spanning door een dreigende sluiting van een bedrijfsonderdeel gepaard met gedwongen ontslagen of interventies in verband met moeilijkheden van werknemers om werk en privé taken te combineren.

Om een goed boek te maken over interventies bij werkdruk, werd in de Inleiding van dit boek een poging gedaan om helderheid over begrippen te scheppen. Hier wordt opnieuw naar de daar geïntroduceerde definitie van werkdruk verwezen en naar het model dat werkdruk in verband brengt met werkstress en de gevolgen daarvan. Daarna zal aangegeven worden waarom en hoe dat helpt bij het zetten van de vervolgstappen in het interventietraject.

Als definitie wordt in hoofdstuk 1 voorgesteld:

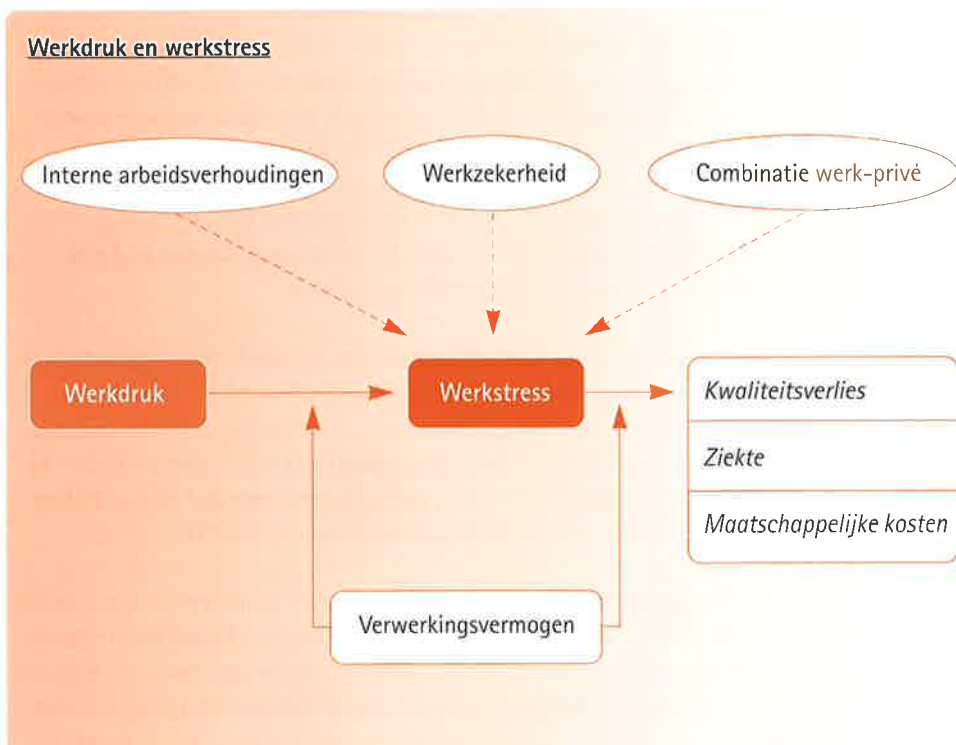
Van werkdruk is sprake als werknemers (bij een gegeven bezetting):

- a. structureel niet kunnen voldoen aan de kwantitatieve of kwalitatieve normen, en
- b. niets kunnen of mogen veranderen aan de problemen die maken dat de normen niet gehaald kunnen worden, aan de normen die gesteld worden of aan de bezetting.

Deze definitie bestempelt werkdruk tot een kenmerk van het werk dat los gezien kan worden van de persoonlijke eigenschappen van de werknemer die toevallig en tijdelijk in die werksituatie werkt. Dat is een voordeel want dat maakt een structurele aanpak van werkdruk bij de bron mogelijk. De definitie heeft als voordeel dat zij werkdruk concreet vaststelbaar maakt: men kan vaststellen of normen regelmatig en door verschillende werknemers niet gehaald worden en men kan vaststellen wat de oorzaken daarvan zijn door het primaire proces en de condities waaronder dat verloopt, nauwgezet te bestuderen. Bij de hantering van deze definitie wordt men als het ware met een op het spoor gezet van mogelijke maatregelen: die moeten dus betrekking hebben op die normen zelf (duidelijker, lager, bespreekbaar...) of op de mogelijkheden om de condities waaronder die normen gehaald moeten worden aan te pakken (regelmogelijkheden) of - uiteindelijk - op de bezetting.

Het volgende model - ook uit hoofdstuk 1 - maakt duidelijk hoe werkdruk zich verhoudt tot werkstress, andere stressoren en de intermediaire variabele 'verwerkingsvermogen'.

*Figuur 1 Positionering van werkdruk ten opzichte van andere veel gebruikte begrippen*



Dit model laat zien dat werkdruk hier als een risico voor werkstress wordt opgevat. Of werkdruk tot stressverschijnselen en de lange-termijn gevolgen daarvan leidt, hangt af van het verwerkingsvermogen van de personen die aan werkdruk blootstaan. Het model maakt het mogelijk een analogie-redenering op te zetten met het veiligheidsrisico-model. Ook kan verwezen worden naar de arbopraktijk met het beschermen tegen gehoorschade; die houdt in dat men bij voorkeur de geluidsbron aanpakt en alleen als en zolang het niet anders kan persoonlijke beschermingsmiddelen versterkt. Zo ook heeft het de voorkeur werkdruk bij de bron aan te pakken, maar kan het tijdelijk nodig zijn mensen te leren hoe ze beter met werkdruk kunnen omgaan omdat een structurele verbetering er voorlopig niet in zit.

Het model laat voorts zien wat andere bronnen voor werkstress zijn en maakt het zo mogelijk die van werkdruk te onderscheiden. Uiteraard is er wel een verband tussen de andere bronnen en werkdruk; alles hangt altijd met alles samen. Maar voor de interventie is het van belang vast te stellen wat de voornaamste bron is.

## 4.2 Behoeftte aan een breder aanbod van diagnose-instrumenten en bedrijfskundige kennis

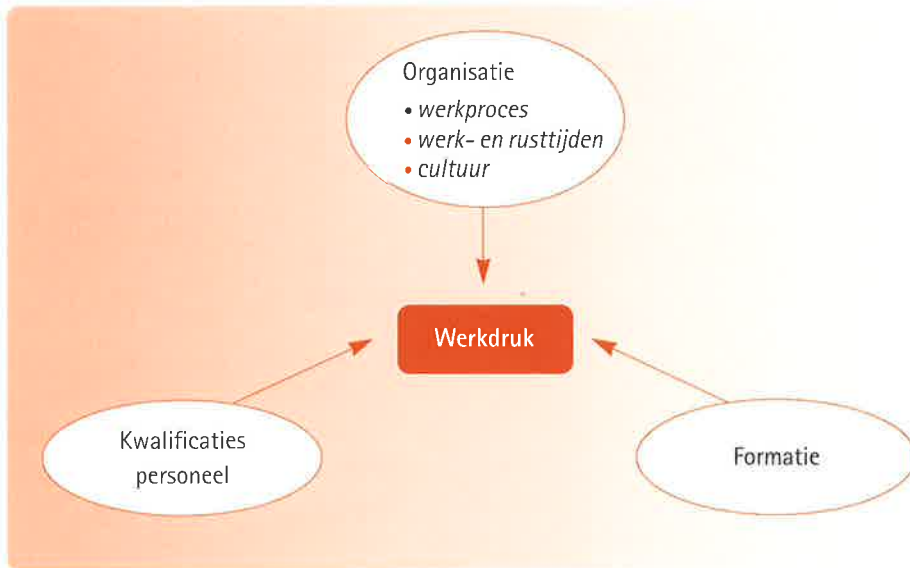
A&O-kundigen hebben vooral behoefte aan een instrumenten die duidelijk richting kunnen geven aan organisatorische maatregelen ter verbetering van werkdruk. Er zijn instrumenten die enkele stappen mogelijk maken: een analyse van het primaire proces, de taakeisen en de regeleisen en van de condities (regelmogelijkheden) waaronder daaraan moet worden voldaan (WEBA, Excom). Maar aan de praktische bruikbaarheid van deze instrumenten voor arbodiensten kan wel het een en ander verbeterd worden. Daarnaast is scholing en training gewenst in het gebruik van deze instrumenten. Veel A&O-kundigen voelen zich onzeker als het gaat om het interpreteren van de resultaten van deze onderzoeken en om het verbinden organisatorische maatregelen daaraan. Zij voelen zich onzeker in het debat met werkgever en werknemers over de bedrijfseconomische en praktische haalbaarheid van deze maatregelen. Voor het toepassen van deze sterk bedrijfskundig georiënteerde instrumenten denken zij veel meer bedrijfskundige kennis nodig te hebben dan thans doorgaans in de opleiding wordt aangeboden.

Bij de inventarisatie van instrumenten werd ook iets anders duidelijk. Voor het onderzoeken van de relatie tussen organisatorische problemen en werkdruk zijn er tenminste enkele instrumenten beschikbaar. Voor het onderzoeken van de andere logische bronnen voor werkdruk: een discrepantie tussen gevraagde en geboden kwalificaties en tussen de vereiste en de aanwezige bezetting, zijn geen instrumenten gevonden (zie figuur 2). Een uitzondering is het instrument ontwikkeld in de Gezondheidszorg WHAW.

Te verwachten is dat de discrepantie tussen vereiste en geboden kwalificaties steeds vaker bron voor werkdruk zal zijn. De ontwikkeling naar een kennismaatschappij en het steeds kennisintensiever worden van productie en dienstverlening maken dat kennis bij de werknemers steeds sneller zal verouderen. Als het bedrijfsopleidingsbeleid daarmee niet in de pas blijft, zullen de medewerkers steeds meer op hun tenen moeten lopen om de ver-



Figuur 2 Bronnen voor werkdruk



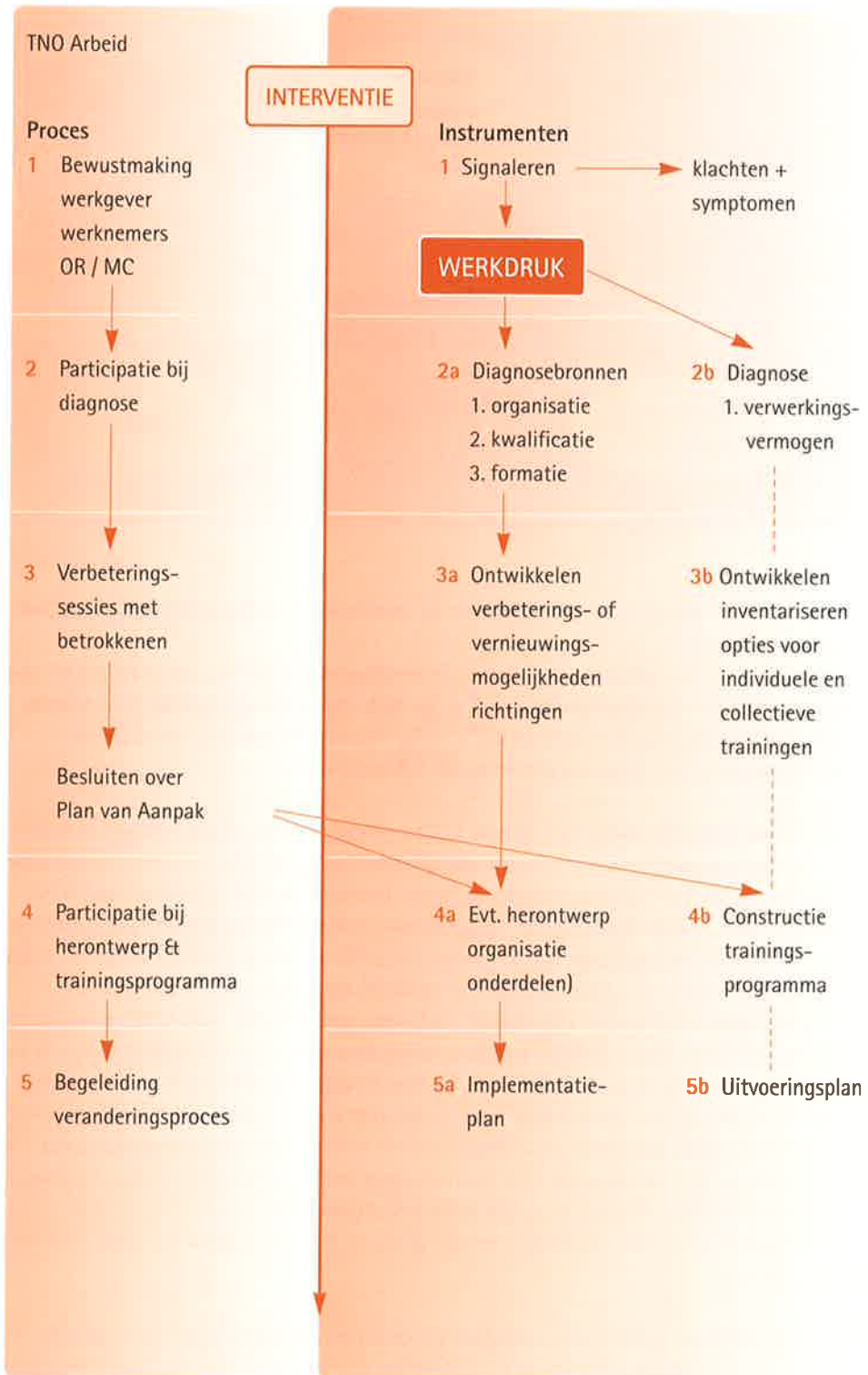
eiste normen - zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve - te halen. Zij staan dan dus aan werkdruk bloot.

Enkele van de beschikbare instrumenten inventariseren wel in het algemeen een ervaren discrepantie tussen gevraagde en geboden kwalificaties maar voor goede maatregelen zijn veel beter uitgewerkte instrumenten nodig waarmee kennis- en vaardigheidseisen voortkomend uit het primaire proces worden geanalyseerd.

Ook zal de behoefte om de discrepantie tussen vereiste en aanwezige formatie te meten steeds vaker gevoeld worden. De arbeidstijdverkorting brengt telkens de vraag met zich mee: wat is het juiste herbezettingspercentage. Daarmee wordt dan bedoeld wat is de juiste formatie die de kwaliteit van de productie of dienstverlening waarborgt en niet tot werkdruk leidt. Dit probleem speelt al enige jaren. Daarom is het opvallend dat er maar één methode gevonden is om formatie-knelpunten op te sporen en aan te pakken. Deze methode is bovendien ontwikkeld om in een specifieke behoefte in de gezondheidszorg te voorzien. Met de WHAW kan men vaststellen wat de juiste omvang is van de personele bezetting en de inplanning daarvan door middel van dienstroosters. Dergelijke instrumenten zijn met name van belang in sectoren waar de personele bezetting zich over de 24 uren van de dag en de zeven dagen van de week wijzigt en waar sprake is van veel werkdruk. Andere sectoren die deze methode (met wat aanpassingen) zouden kunnen gebruiken zijn bijvoorbeeld de politie en de beveiligingsdiensten. Daarnaast zijn algemene instrumenten nodig om op objectieve wijze een goede formatie te berekenen.

Voor de diagnose van het verwerkingsvermogen is een beperkt aantal instrumenten gevonden. Aangezien interventies gericht op het versterken van het verwerkingsvermo-

*Figuur 3* Interventieschema



gen secundair zijn ten opzichte van maatregelen gericht op het wegnemen van bronnen voor werkdruk, is dat niet een groot probleem.

Toch zijn er situaties en beroepen waarin (tijdelijk) een bronaanpak niet mogelijk is. Dan kan het zinvol zijn om te onderzoeken of er medewerkers zijn die gebaat zijn bij een training in het verhogen van hun persoonlijke effectiviteit en timemanagement. De beschikbaarheid van hulpmiddelen om die behoefte vast te stellen kan nuttig zijn.

#### 4.3 Behoefte aan methodieken ter ondersteuning van het interventieproces

De werkdrukpraktijk in arbodiensten en de instrumenten zijn in dit project beoordeeld aan de hand van een interventieschema. Dit schema werd ook in de Inleiding geïntroduceerd.

**De analyse leidt tot twee conclusies.**

In de eerste plaats is er geen methode of ondersteunend stappenplan dat de praktijk van een interventie structureert en de stappen in het proces instrumenteert. Met name voor de proceskant van het model is weinig ondersteuning te vinden. Iedere A&O-kundige probeert zijn of haar eigen werkwijze te ontwikkelen met vallen en opstaan. Sommigen maken handig gebruik van interventie-instrumenten die zij van buiten de werkdrukpraktijk kennen.

De opleidingen besteden, gemeten aan de behoefte van A&O-kundigen geuit in dit project, weinig aandacht aan het werkdrukinterventietraject als integraal veranderings-traject: interventievaardigheden en bijpassende methodieken blijven onderbelicht.

De tweede conclusie is dat er betrekkelijk veel instrumenten te vinden zijn voor de eerste twee stappen in het interventietraject: het signaleren en de diagnose. Maar instrumenten voor het ontwikkelen van verbeterings- en vernieuwingsmogelijkheden en herontwerp van de organisatie zijn schaars. Er zijn enkele uitzonderingen. De IMA en het IPP hebben een terugkoppelingsmogelijkheid met behulp waarvan in discussiegroepen naar oplossingen gezocht kan worden. Maar dit is geen uitgewerkte aanpak. De WEBA geeft aanwijzingen voor de stap van analyse naar het ontwerpen van aanpassings-, verbeterings- en vernieuwingsmaatregelen en de methodes Pandora en S112 geven richtlijnen voor respectievelijk organisatie-analyse en herontwerp. De laatst genoemde methodes zijn echter niet erg toegespitst op de praktijk bij arbodiensten.

Kortom, arboprofessionals worden bij het vaststellen van 'wat er mis is' goed ondersteund, maar bij het aangeven van 'hoe het dan anders kan' staan zij met lege handen.





**TNO Arbeid**

Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

Telefoon 023 554 93 93  
Fax 023 554 93 94

Vormgeving: Corné van Os, Utrecht  
Druk: Haasbeek, Alphen a/d Rijn

TNO Arbeid is een kennisintensieve dienstverlener voor bedrijfsleven en overheid op het gebied van strategische arbeidsvraagstukken.

Met als uitgangspunt een optimale inzet van mensen, houdt TNO Arbeid zich bezig met de innovatie van arbeid, organisatie en technologie, bevordering van arbeidsparticipatie en versterking van arbeidsomstandighedenbeleid.

**TNO-rapport 3080013**

ISBN nummer 90-6365-175-9

Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek TNO

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO. © TNO Arbeid