

> Rapport

WERKDRUK



TNO innovation
for life

19 december 2012 >

WERKDRUK

Rapport

Datum 19 december 2012

Auteurs

Noortje Wiezer
Roos Schelvis
Marianne van Zwieten
Karolus Kraan
Marloes van der Klauw
Irene Houtman
Jan Harmen Kwantes
Maartje Bakhuys Roozeboom

m.m.v.:
sociale partners en ministerie SZW

Projectnummer 051.02042
Rapportnummer R12-10877
Aantal pagina's 77
Contact TNO Roos Schelvis
Telefoon 088 866 23 13
Email Roos.schelvis@tno.nl

Gezond Leven

Polarisavenue 151
2132 JJ Hoofddorp
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.tno.nl

T +31 88 866 61 00
F +31 88 866 87 95
infodesk@tno.nl

© TNO 2013

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, foto-kopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belang-hebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
1 Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Maatschappelijke relevantie werkdruk	10
2 Theoretische achtergrond	13
2.1 Verschillende theoretische perspectieven op werkdrukbronnen en werkstress	13
2.2 Europese beleidsvisies op werkdrukbronnen en werkstress	19
2.3 Nederlandse beleidsvisies op werkdruk.....	21
3 Werkdruk: omschrijving en determinanten.....	25
3.1 Het bredere kader: uitval als gevolg van psychische klachten	25
3.2 Omschrijvingen werkdruk.....	26
3.3 Determinanten van werkdruk	28
4 Signaleringsinstrumenten en maatregelen	33
4.1 Signaleringsinstrumenten en -methoden van werkdruk.....	33
4.2 Instrumenten ter ondersteuning van dialoog.....	36
4.3 Maatregelen	37
5 Belemmeringen en motieven voor maatregelen	45
5.1 Interviews: Motieven	45
5.2 Workshops: oplossingen en belemmeringen	52
6 Tot slot.....	55
7 Referenties	59
7.1 Hoofdstuk 1	59
7.2 Hoofdstuk 2	59
7.3 Hoofdstuk 3	60
7.4 Hoofdstuk 4	61
7.5 Hoofdstuk 5	61
A Bijlagen.....	63

Managementsamenvatting

“Het is op dit moment niet mogelijk om grenswaarden te bepalen voor werkdruk, omdat er geen eenduidige definitie bestaat van het begrip werkdruk. Met een eenduidige definitie van het begrip werkdruk is het mogelijk inzicht te krijgen in de belangrijkste determinanten van werkdruk. Inzicht in determinanten kan helpen bij het verminderen van het risico op werkdruk”. Dit antwoord, dat de Gezondheidsraad gaf op een adviesaanvraag van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, is de aanleiding geweest voor het ‘project Werkdruk’, waarvan hier verslag wordt gedaan. Het project is uitgevoerd door TNO, onder begeleiding van een klankbordgroep bestaande uit werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers. Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en de voorzitter van het MAPA-platform waren toehoorders in de klankbordgroep.

De doelstelling van dit project was om te komen tot een heldere definitie van het begrip ‘werkdruk’ en de belangrijkste determinanten van werkdruk te formuleren. Idealiter is er wetenschappelijke consensus over de definitie van een begrip. Dat geldt niet voor het begrip ‘werkdruk’ en dit project heeft daar geen verandering in gebracht. Om desalniettemin een gesprek over determinanten mogelijk te maken heeft TNO, alle sociale partners gehoord hebbende, een ‘werkdefinitie’ van werkdruk vastgesteld. Afgeleid van de werkdefinitie heeft een zinvolle discussie over determinanten kunnen plaatsvinden tussen werkgevers- en werknemersorganisaties. Dit heeft een overzicht van determinanten opgeleverd waar zowel werkgevers als werknemers mee kunnen werken.

Kanttekening

Werkdruk is een van de oorzaken van werkstress en daarmee van uitval als gevolg van psychische klachten. Het is echter niet de enige oorzaak. Aanpak van werkdruk kan het risico op uitval als gevolg van werkgerelateerde psychische klachten verminderen. In de aanpak van werkgerelateerde psychische klachten zal echter ook aandacht besteed moeten worden aan andere werkgerelateerde factoren die psychische klachten kunnen veroorzaken (bijv. confrontatie met agressie en geweld op het werk). Het is daarnaast goed dat we ons realiseren dat niet alle factoren die psychische klachten veroorzaken werkgerelateerd zijn.

Werkdruk en determinanten van werkdruk

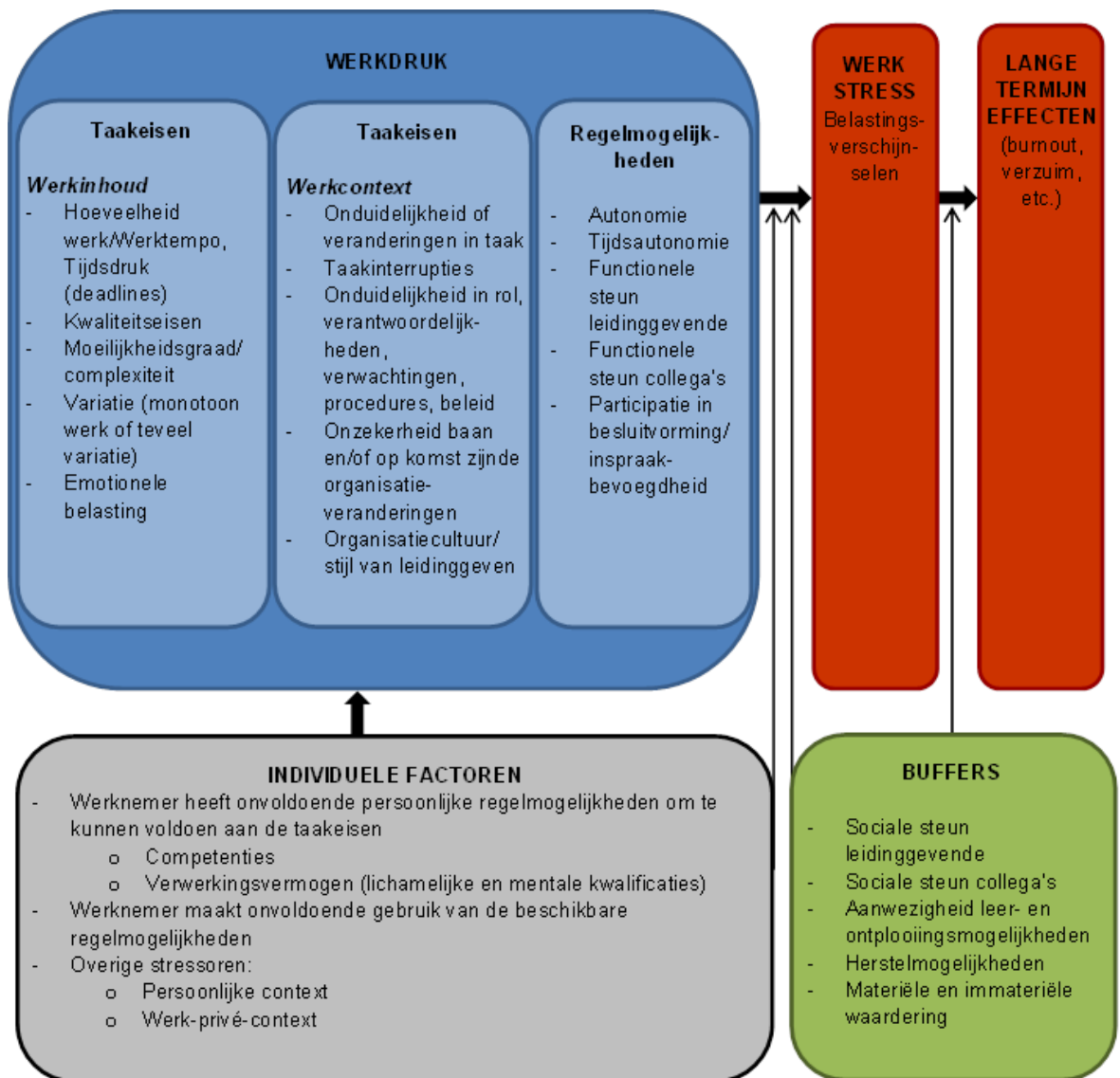
In dit project is de volgende werkdefinitie van werkdruk gehanteerd:

Een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud van het werk en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren.

Deze omschrijving sluit grotendeels aan bij zowel de belangrijkste stress theoretische modellen als de omschrijvingen die gebruikt worden in relevante andere bronnen, zoals wetsteksten, richtlijnen van de Europese commissie, publicaties van de STAR en arbocatalogi. Werkdruk, in de hierboven gekozen formulering betekent dat een medewerker lange tijd zijn werk echt niet afkrijgt, of de gewenste kwaliteit echt niet kan leveren. In die formulering is werkdruk, zowel voor werknemer als voor de organisatie altijd een probleem. In deze omschrijving van werkdruk is het arbeidsrisico (de negatieve kant) als uitgangspunt genomen. Het gaat bij werkdruk niet alleen om ‘te veel of te moeilijk werk’ (taakeisen). Het

gaat ook om de mogelijkheden die medewerkers hebben om het werk goed uit te voeren (regelmogelijkheden).

Er zijn verschillende determinanten van werkdruk. Deze determinanten verhogen de taakeisen en/of verminderen de mogelijkheden om het werk goed uit te voeren. Determinanten kunnen in drie categorieën worden ingedeeld: determinanten in de inhoud en de organisatie van het werk (zoals de hoeveelheid werk), , determinanten in de context van het werk (zoals onduidelijkheid in de verdeling van verantwoordelijkheden) en regelmogelijkheden (zoals autonomie). Daarnaast zijn er factoren die er voor zorgen dat een medewerker die werkdruk ervaart minder snel stressklachten zal ontwikkelen. Deze factoren noemen we buffers. Sociale steun is hier een belangrijk voorbeeld van. Naast determinanten die gerelateerd zijn aan het werk of de organisatie van het werk, zijn er ook individuele factoren (zoals competenties) die werkdruk kunnen beïnvloeden. Kenmerken van een individuele medewerker kunnen van invloed zijn op de perceptie van de taakeisen en de regelmogelijkheden of op de mogelijkheden om taakeisen uit te voeren en van regelmogelijkheden gebruik te maken (zie onderstaand figuur).



Figuur Werkdruk als fase in een proces

Signaleringsinstrumenten, maatregelen en belemmeringen

Al in een van de eerste vergaderingen van de klankbordgroep kwamen we tot de conclusie dat er een aantal gevalideerde signaleringsinstrumenten bestaat en dat er veel maatregelen en interventies zijn ontwikkeld voor het verminderen van het risico op werkdruk. Het belangrijkste probleem is dat deze instrumenten en maatregelen niet gebruikt worden. In de laatste twee hoofdstukken van dit rapport hebben wij de meest gebruikte signaleringsinstrumenten op een rijtje gezet en per instrument aangegeven welke determinanten van werkdruk met dit instrument onderzocht worden (hoofdstuk 4). In de arbocatalogi zijn heel veel maatregelen en interventies beschreven. In hoofdstuk 4 hebben wij de algemeen toepasbare maatregelen op het gebied van werkdruk geordend naar de verschillende determinanten.

Niet alle werkgevers zien het belang in van maatregelen om werkdruk te verminderen (hoofdstuk 5). Als dit belang niet wordt gezien zullen maatregelen niet snel genomen worden. Andere belemmeringen om maatregelen toe te passen zijn: gebrek aan kennis over het onderwerp en over de mogelijke maatregelen, werkdruk heeft geen prioriteit en een gebrek aan kennis over de opbrengsten en de consequenties.. Alhoewel onze dataset niet groot genoeg is voor wetenschappelijk onderbouwde uitspraken, lijken deze belemmeringen minder groot voor kleine bedrijven. Juist in kleine bedrijven wordt een probleem sneller gesignaleerd, worden sneller maatregelen genomen (soms onder een andere 'noemer') en zijn de effecten van deze maatregelen sneller zichtbaar.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

In 2007 heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bij de Gezondheidsraad een adviesaanvraag ingediend, met de vraag of het mogelijk is om met de huidige wetenschappelijke kennis grenswaarden te bepalen voor werkdruk (Kamerstuk 2005/06, 30 552, nr.27.). Met gezondheidkundige of veiligheidkundige grenswaarden kan in bedrijven en instellingen worden getoetst of medewerkers onnodig of te hoog risico lopen op, in dit geval, werkdruk. Bij een te hoog risico kunnen preventieve maatregelen worden genomen die uitval kunnen voorkomen. Voor het arbeidsrisico werkdruk ontbreken deze toetsingsnormen en daarmee de signaleringsfunctie die daarvan kan uitgaan. De Gezondheidsraad kwam tot de conclusie dat het op dit moment niet mogelijk is om concrete grenswaarden te bepalen. De belangrijkste reden die de Gezondheidsraad hiervoor geeft, is dat er op dit moment geen consensus bestaat over de definitie van werkdruk. Zij stelt dat “met een eenduidige definitie van het begrip werkdruk het mogelijk [is] beter inzicht te krijgen in de determinanten die een belangrijke rol spelen bij het ontstaan van werkdruk. Met meer kennis over de determinanten van werkdruk ziet de commissie ook mogelijkheden om de gevolgen van werkdruk beter te beheersen.”

De uitspraak van de Gezondheidsraad was voor de toenmalige staatssecretaris SZW aanleiding voor het project Werkdruk, waarin TNO werd gevraagd in nauwe samenspraak met sociale partners te komen tot een lijst met determinanten van werkdruk. Dit rapport is een van de eindproducten van het project. Zowel de Gezondheidsraad, als de sociale partners en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid geven aan dat werkdruk een relevant en actueel arbeidsrisico is. Het is van belang bedrijven en instellingen, maar ook werknemers beter in staat te stellen een te hoog werkdrukrisico te signaleren en maatregelen te nemen om dit risico te verminderen. Werkdruk kan een oorzaak zijn van stressklachten en stressklachten kunnen uiteindelijk leiden tot uitval als gevolg van psychische klachten. Door het risico op werkdruk te verminderen zal een bijdrage worden geleverd aan het verminderen van uitval. Het is wel belangrijk dat we ons realiseren dat werkdruk een van de oorzaken van stressklachten is, maar niet de enige. Ook andere stressoren, zowel binnen het werk (bijv. agressie en geweld, conflicten, baanonzekerheid) als buiten het werk (bijv. relatieproblemen, ziekte of overlijden van een dierbare) kunnen stressklachten veroorzaken en leiden tot uitval als gevolg van psychische klachten. Preventie van het risico op werkdruk zal uitval door psychische klachten verminderen, maar in de aanpak van uitval als gevolg van psychische klachten zal ook aandacht moeten worden besteed aan andere stressoren. In dit project concentreren wij ons echter op het risico werkdruk.

Om werkgevers en werknemers in staat te stellen werkdruk te signaleren zal een aantal stappen gezet moeten worden. Om een risico te kunnen signaleren en die maatregelen te kunnen nemen die het risico kunnen verminderen is het nodig om met elkaar vast te stellen ‘wat we onder werkdruk verstaan’ en te onderzoeken ‘wat de determinanten zijn van werkdruk’. Idealiter is er wetenschappelijke consensus over ‘wat we onder een begrip verstaan’. In geval van het begrip werkdruk is deze consensus er niet. Het is niet mogelijk om een definitie te formuleren waar alle wetenschappelijke disciplines die zich met dit thema

bezig houden het mee eens zijn. Als we toch de volgende stap willen zetten moeten we op een andere manier consensus bereiken over ‘wat we onder werkdruk verstaan’. Omdat werkdruk een probleem is dat zowel werkgevers als werknemers raakt, is er in dit project voor gekozen om op zoek te gaan naar een (keuze voor een) omschrijving van het begrip werkdruk waar sociale partners mee kunnen werken. Voor het project zijn daarom de hierna volgende doelstellingen geformuleerd.

1.1.1 Projectdoelstelling

1. De eerste doelstelling van dit project is om met sociale partners te komen tot een heldere formulering van wat onder werkdruk wordt verstaan en overeenstemming over deze formulering.
2. Een tweede doelstelling is om een overzicht te maken van factoren die een belangrijke rol spelen bij het ontstaan van werkdruk. Ook over dit overzicht zal overeenstemming moeten bestaan onder sociale partners.

In de eerste klankbordgroep bijeenkomsten met sociale partners kwamen we tot de conclusie dat er al veel signaleringsinstrumenten bestaan waarmee werkdruk in kaart kan worden gebracht en er zelfs al veel maatregelen zijn ontwikkeld waarmee knelpunten kunnen worden opgelost. Zowel de signaleringsinstrumenten als de maatregelen worden echter nauwelijks gebruikt (zie ook Houtman et al, 2012). Aanvullend aan de eerste twee doelstellingen zijn daarom nog twee doelstellingen geformuleerd.

3. De derde doelstelling van dit project is om meer inzicht te krijgen in de belemmeringen van werknemers en werkgevers om werkdruk op tijd te signaleren, en om adequate maatregelen te nemen.
4. Een vierde doelstelling is om een aantal stappen te formuleren waarmee de belemmeringen om maatregelen te nemen, kunnen worden weggenomen.

1.1.2 Onderzoeksvragen

Om de doelstellingen van het project te kunnen realiseren zullen de volgende onderzoeksvragen moeten worden beantwoord:

1. Welke omschrijving van werkdruk is volgens sociale partners het meest bruikbaar voor het ontwikkelen van praktische richtlijnen voor werkdruk?
2. Wat zijn de belangrijkste determinanten van werkdruk, die binnen de beïnvloedingssfeer liggen van bedrijven en instellingen?
3. Welke signaleringsinstrumenten en welke handvatten en maatregelen zijn al ontwikkeld, gericht op de determinanten van werkdruk?
4. Wat zijn belemmeringen in bedrijven en instellingen waardoor adequate maatregelen niet op tijd genomen worden?
5. Hoe kunnen deze belemmeringen worden weggenomen? Wat is er nodig om medewerkers in staat te stellen risico's tijdig te signaleren en gehoord te worden? Wat is er nodig om management in bedrijven in staat te stellen risico's tijdig te signaleren en maatregelen te nemen?
6. Op welke manier kan kennis over de risico's en de aanpakken om risico's te verminderen worden geborgd?

1.1.3 Aanpak van het project

De belangrijkste en lastigste opdracht voor de projectgroep was te komen tot een formulering van het begrip werkdruk waar zowel werkgeversvertegenwoordigers als werknemersvertegenwoordigers achter kunnen staan. Het is in beider belang dat het risico op werkdruk zo klein mogelijk is. Maatregelen om dit risico te verminderen moeten echter

wel passen binnen de bedrijfsvoering. En, hoewel elke werkgever de wettelijke plicht heeft er alles aan te doen om de risico's voor medewerkers te minimaliseren, kan de werkgever niet altijd voor alle risico's verantwoordelijk worden gehouden. Niet altijd liggen de oorzaken van werkdruk binnen de beïnvloedings sfeer van de werkgever. Bovendien hebben ook medewerkers een verantwoordelijkheid om er alles aan te doen hun eigen risico's te verminderen. In de praktijk blijkt echter dat medewerkers niet altijd in staat zijn om hun verantwoordelijkheid te nemen. Ze worden niet altijd gehoord, of serieus genomen. En soms worden prioriteiten gesteld die niet in het voordeel zijn van medewerkers. De omschrijving van het begrip werkdruk zal er een moeten zijn die zowel werkgevers als medewerkers helpt.

Om te komen tot een gedeelde omschrijving is veel gediscussieerd, in 4 klankbordgroep bijeenkomsten en in individuele gesprekken met alle deelnemers. Uitgangspunt van deze discussie waren steeds een model en omschrijving (of: werkdefinitie) ontwikkeld door TNO op basis van wetenschappelijke literatuur (beschreven in hoofdstuk 2 en bijlage A.1) en andere relevante documenten (waarvan een overzicht is opgenomen in bijlage A.2). Dit model en de beschrijving van dit model zijn besproken met alle sociale partners. Ieder heeft zijn of haar visie op het model gegeven en op basis van deze input heeft TNO het uiteindelijke model ontwikkeld, waarin de belangrijkste determinanten zijn afgebeeld. Om de voortgang te waarborgen is de discussie over de omschrijving (of: werkdefinitie) aan het eind van het project losgelaten.

Een aantal gevalideerde analyse instrumenten wordt veel gebruikt in Nederland. Deze instrumenten hebben wij op een rijtje gezet en in een tabel is aangegeven welke van de geformuleerde determinanten met deze instrumenten gemeten worden. Voor het beantwoorden van de vraag 'welke handvatten en maatregelen al zijn ontwikkeld, gericht op de verschillende determinanten', is vooral gebruik gemaakt van de hoofdstukken werkdruk en werkstress uit de verschillende arbocatalogi. We hebben de in de arbocatalogi beschreven maatregelen geordend naar de verschillende determinanten.

Belemmeringen en oplossingen om deze belemmeringen weg te nemen hebben we in kaart gebracht met twee methoden. Als eerste is een secundaire analyse gedaan op interviewmateriaal uit een eerder project, dat ook tot doel had te onderzoeken waarom maatregelen in bedrijven en instellingen vaak niet genomen worden. Waar het oorspronkelijke onderzoek ging over Arbo maatregelen in het algemeen, hebben wij ons in de secundaire analyse gericht op het verminderen van psychosociale belasting. Daarnaast is een tweetal workshops gehouden met stakeholders (werkgevers en werknemers) uit verschillende sectoren en bedrijven. In deze workshops stond de vraag centraal wat belemmeringen zijn voor werkdrukmaatregelen en hoe deze belemmeringen kunnen worden weggenomen.

1.1.4 Inhoud en achtergrond van deze rapportage

Het voorliggende rapport bevat informatie waarmee de onderzoeksvragen kunnen worden beantwoord. De lezer met weinig tijd wordt geholpen doordat aan het begin van elk hoofdstuk het doel en de te beantwoorden onderzoeksvragen worden herhaald. Bovendien kan de lezer met weinig tijd zich in hoofdstuk 2 beperken tot de kaders die op elke omschrijving volgen.

Na de huidige inleiding, waarin de aanleiding van het project wordt beschreven en, in de tweede paragraaf, de maatschappelijke relevantie van het thema kort uiteengezet wordt, volgt een theoretisch hoofdstuk (hoofdstuk 2). Dit hoofdstuk zal moeten bijdragen aan het beantwoorden van de eerste onderzoeksvraag. In dit hoofdstuk wordt eerst een beschrijving

gegevens van de ontwikkeling van het denken over oorzaken van werk gerelateerde stress. We zien in deze beschrijving hoe het concept 'werkdruk' zich langzaam heeft ontwikkeld. Deze beschrijving kan bijdragen aan een beter begrip van de verschillende omschrijvingen van werkdruk zoals nu in wetenschappelijke- en niet-wetenschappelijke literatuur worden gebruikt. Daarmee draagt dit overzicht bij aan een keuze voor een omschrijving van werkdruk.

Er bestaat geen letterlijke vertaling van de term 'werkdruk' in het Engels. In Europese regelgeving, richtlijnen en richtinggevendende projecten worden wel vergelijkbare concepten beschreven. Een overzicht hiervan wordt in de tweede paragraaf beschreven. Kennis over de wijze waarop deze concepten worden omschreven op Europees niveau heeft bijgedragen aan de keuze voor een omschrijving van werkdruk in dit project. Het begrip werkdruk is al eerder in een aantal relevante documenten omschreven, door de wetgever en door andere platforms waar sociale partners met elkaar over dit thema nadachten. In de derde paragraaf van dit hoofdstuk worden de omschrijvingen van het begrip werkdruk, en vooral de kernelementen uit deze omschrijvingen op een rijtje gezet.

De informatie uit het theoretische hoofdstuk heeft als input gediend voor het derde hoofdstuk: een beschrijving van het begrip werkdruk en de belangrijkste determinanten van werkdruk. In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de eerste en tweede onderzoeksvraag. Om te komen tot deze beschrijving zijn de gegevens uit hoofdstuk 2 geanalyseerd. In hoofdstuk 3 is een model met determinanten van werkdruk opgenomen waar de sociale partners mee kunnen werken. Deze determinanten zijn het uitgangspunt geweest voor de verdere hoofdstukken. We starten het derde hoofdstuk met een beschrijving van het bredere kader van uitval als gevolg van psychische klachten. Hierboven wordt al gesteld dat werkdruk een van de oorzaken is van psychische klachten, maar niet de enige oorzaak. In hoofdstuk 3 wordt dit zichtbaar gemaakt.

In het vierde hoofdstuk van dit rapport is een overzicht gegeven van signaleringsinstrumenten waarmee de belangrijkste determinanten kunnen worden gemeten. In dit hoofdstuk wordt ook aandacht besteed aan het 'meten' van werkdrukrisico's in kleine bedrijven. De tweede paragraaf van dit hoofdstuk bevat een overzicht van maatregelen geordend naar werkdrukfactoren.

In het laatste hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de belemmeringen voor bedrijven en instellingen om adequate maatregelen te nemen. Een antwoord zal worden gegeven op de vraag hoe deze belemmeringen kunnen worden weggenomen.

1.2 Maatschappelijke relevantie werkdruk

In haar rapport stelt de Gezondheidsraad dat werkdruk een risico is dat aandacht behoeft. Deze conclusie wordt gedeeld, door de overheid, maar ook door werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers. Er zijn verschillende redenen om aandacht te besteden aan werkdruk. Goed werkgeverschap is een belangrijke. 'Al mijn werknemers optimaal en met plezier aan het werk' zou een streven moeten zijn van iedere werkgever. "Ik vind dat het mijn plicht is als goed werkgever, om alles te doen dat in mijn mogelijkheid ligt om te voorkomen dat mijn medewerkers stressklachten krijgen van hun werk" is een van de redenen om aandacht aan werkdruk te besteden. Goed werknemerschap zou ook een belangrijke reden kunnen zijn. Door zelf actief mee te denken over een goede balans in je werk en een optimale organisatie van je werk en door knelpunten op tijd aan te kaarten en

als mogelijk op te lossen zorg je er als werknemer voor dat je optimaal presteert en dat zou een streven moeten zijn van iedere werknemer. “Ik wil graag optimale kwaliteit leveren, en ik zal er alles aan doen om dat mogelijk te maken” is een argument dat werknemers gebruiken om aandacht te vragen voor knelpunten in het werk.

Een andere belangrijke reden is het feit dat werkdruk geld kost. Direct omdat een disbalans tussen eisen en regelmogelijkheden (zie ook verder) vaak duidt op een inefficiënt ingericht (werk)proces. En indirect omdat werkdruk een van de veroorzakers is van werk gerelateerde stress en daarmee van psychische klachten. Uit reviews en onderzoeken naar de oorzaak van psychische klachten blijkt dat hoge taakeisen, gebrek aan steun van collega's en leidinggevendenden, weinig 'job control' en een disbalans tussen inspanning en beloning voorspellend zijn voor stress gerelateerde aandoeningen (Nieuwenhuijsen et al., 2010). In een uitgebreid onderzoek van de OECD over psychische klachten blijkt dat de kans op psychische klachten significant hoger is in 'high strain jobs' (hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden) dan in 'low strain jobs' (lage taakeisen, veel regelmogelijkheden). Werkdruk verklaart en veroorzaakt niet alle psychische klachten, maar wel een deel ervan. Naar de omvang, de kosten en de effecten van psychische klachten is recent veel onderzoek gedaan. Het percentage medewerkers met psychische klachten ligt rond de 11%. In Nederland is dit percentage de afgelopen jaren gestegen. Medewerkers met psychische klachten verzuimen vaker dan medewerkers zonder psychische klachten, zijn langer ziek en hebben een hoger percentage presentisme. Volgens het OECD onderzoek zijn medewerkers met psychische klachten ook minder productief: ze werken minder, bereiken minder en werken minder voorzichtig. De kosten van psychische klachten zijn door de International Labour Organisation (ILO) geschat op 3 tot 4% van het bruto nationaal product van de EU. Het gaat hier dan niet alleen om zorgkosten, maar vooral om verlies aan arbeidskrachten, ziekteverzuim en productiviteitsverlies in het werk (OECD, 2011). Het Trimbos instituut berekende dat de kosten van het totale verzuim door enigerlei psychische aandoeningen voor Nederland ongeveer 2.7 miljard euro bedraagt (De Graaf et al., 2011).

2 Theoretische achtergrond

Doel van dit hoofdstuk

Duidelijk maken hoe het concept 'werkdruk' zich langzaam heeft ontwikkeld, op verschillende niveaus. Achtereenvolgens worden beschreven: verschillende dominante theoretische perspectieven op werkdrukbronnen en werkstress over de afgelopen ca. honderd jaar (paragraaf 1); de prevalerende omschrijvingen voor deze begrippen op Europees beleidsniveau in recente jaren (paragraaf 2), alsook in de Nederlandse beleidscontext (paragraaf 3). Deze beschrijving kan bijdragen aan een beter begrip van de verschillende omschrijvingen van werkdruk zoals nu in wetenschappelijke- en niet-wetenschappelijke literatuur worden gebruikt.

Beantwoording onderzoeksvraag 1

Welke omschrijving van werkdruk is volgens sociale partners het meest bruikbaar voor het ontwikkelen van praktische richtlijnen voor werkdruk?

2.1 Verschillende theoretische perspectieven op werkdrukbronnen en werkstress

Deze paragraaf presenteert verschillende theoretische kaders van waaruit in de afgelopen ca. honderd jaar naar stress en werkstress alsook werkdrukrisico's is gekeken (zie bijlage A.1 voor alle omschrijvingen). Zoals we zullen laten zien, is het begrip werkstress, en het werk van Selye, het drijvende begrip geweest in deze ontwikkeling. Vanuit een niet-werkgebonden concept dat in het leven was geroepen om een 'algemene, redelijk fysiologisch georiënteerd aanpassingssyndroom' te verklaren heeft een verbreding plaatsgevonden: niet oorzaak gedreven, maar meer vanuit de 'impact ervan op de mens in de twintigste eeuw'. Met de introductie van het Demand-Control-model door Karasek werd het begrip 'werkdruk' populairder. Deze paragraaf zet deze en andere dominante theorieën uit de historie van werkstress- en werkdrukonderzoek uiteen. Zoals we zullen laten zien, toont de historie van het werkdruk- en werkstressonderzoek ook een verandering in focus op eerst met name het individu en zijn/haar reacties op (niet beïnvloedbare) externe gebeurtenissen, naar later ook op de externe omgeving zelf: de beïnvloedbare, vooraf geplande wijze waarop de werkorganisatie en functies zijn ingericht (cf. Karasek & Theorell, 1990) en de aangetoonde risico's daarbinnen voor bijvoorbeeld het optreden van hart- en vaatziekten. De verschillende theorieën verschillen ook in de aandacht voor typen werkdrukrisico's die ze onderscheiden.

Gemeenschappelijke elementen in de werkstresstheorieën zijn dat de omgeving als de bron of oorzaak wordt gezien, en het individu de plaats waar effecten optreden. Een ander gemeenschappelijk element is dat de oorzakelijke relatie tussen omgeving en effect op het individu minder makkelijk valt te bepalen dan meestal het geval is in de natuurwetenschappen: in plaats van een eenduidige enkelvoudige oorzaak-gevolg relatie, kunnen in stressmodellen vele oorzaken samen resulteren in een effect. Daarnaast kan een enkele oorzaak (stressor) leiden tot veel verschillende effecten.

De theorieën verschillen deels naar de werkstressoren/werkdrukfactoren die ze onderscheiden. Gebaseerd op deze theorieën, verschillen daarom ook de meetinstrumenten en signaleringsmethodieken.

2.1.1 Stressverschijnselen: de reactie van het individu op stress volgens Selye

Een van de eerste theorieën over (werk)stress definieerde stress als de psychologische of fysiologische reactie van het individu op een externe bedreiging. Selye ([1936], 1976) onderscheidde drie fasen waarmee het individu de bedreiging het hoofd kan bieden. Het geheel van deze fasen noemt Selye het algemene-adaptatiesyndroom (GAS: general adaptation syndrome). In de eerste fase, de alarmfase, wordt het lichaam door fysiologische veranderingen in een hoge staat van paraatheid gebracht. Deze reactie lijkt op een 'vluchten of vechten' reactie en deze hoge staat van paraatheid kan niet lang worden volgehouden. Als de bedreiging langere tijd aanhoudt, dan treedt de weerstandsfase in. Het individu probeert zich aan te passen aan de bedreiging. Als deze situatie te lang duurt dan kan dit zoveel energie kosten dat deze opraakt en het individu in de uitputtingsfase terecht komt (De Jong, 2009). Selye ging ervan uit dat uiteenlopende factoren stress konden veroorzaken en dat de stressreactie specifiek zou zijn.

Een van de eerste theorieën over stress:

- › Stress is een reactie van een individu op een bedreigende situatie.
- › Als de stressvolle situatie lang duurt dan komt een individu in de uitputtingsfase terecht.

2.1.2 Gedachtegoed van Lazarus

Lazarus verbreedde in de jaren zestig van de vorige eeuw het begrip en onderzoeksveld van werkstress, waarin een fysiologische benadering van GAS centraal stond, met een psychologisch denkkader. Hierin speelt perceptie een centrale rol in de omvang en duur van (o.a.) de fysiologische respons, inclusief de gezondheidskundige consequenties (Lazarus & Folkman, 1984). Stress wordt in deze benadering gezien als een interactie tussen individu en omgeving, namelijk als een verstoorde relatie in het samenspel van individu en werkomgeving. In het geval van stress kan de werknemer niet of onvoldoende voldoen aan bepaalde eisen die de werkomgeving stelt. Volgens Lazarus (Buunk & de Wolff, 1992) ontstaat stress wanneer de persoon een situatie als schadelijk of bedreigend interpreteert (appraisal) (primaire beoordeling) en onvoldoende mogelijkheden ervaart om het bedreigende of schadelijke karakter van de gebeurtenis weg te nemen, te voorkomen of de schadelijke gevolgen op te heffen (secundaire beoordeling). De primaire en secundaire beoordeling zijn afhankelijk van de persoon (en zijn/haar coping-strategieën) en van de situatie. De visie van Lazarus houdt niet alleen in dat stress gezien wordt als een interactie tussen persoon en omgeving, maar dat het bij stress in de allereerste plaats gaat om negatieve emoties en dat deze emoties in grote verscheidenheid kunnen optreden (Buunk 1990; De Jong 2009).

Uitbreiding van de fysiologische benadering met psychologische inzichten:

- › Stress ontstaat als de werknemer niet of onvoldoende kan voldoen aan de eisen die de werkomgeving aan hem stelt.
- › Stress ontstaat als een persoon de situatie als bedreigend interpreteert en onvoldoende mogelijkheden ervaart deze bedreiging weg te nemen.
- › Deze interpretatie is afhankelijk van kenmerken van de persoon en kenmerken van de situatie.

2.1.3 Het Person-Environment (P-E) Fit model / Michigan Model

In het Person-Environment (P-E) Fit / Michigan-model vond een verdere verbreding naar de A&O-psychologie plaats en was er ook aandacht voor factoren die het individu ontstijgen, waaronder de werkomgeving/werkorganisatie. Volgens het Michigan-model treden stressreacties op afhankelijk van de subjectieve omgeving. Dat is de omgeving zoals die door de werknemer wordt waargenomen. Deze subjectieve omgeving wordt beïnvloed door de *objectieve* omgeving; dit is de feitelijke situatie waarin de werknemer zich bevindt (De Jonge, LeBlanc en Schaufeli, 2007). De belangrijkste stressoren (of externe druk) uit het model betreffen de rol van de werknemer in de organisatie (zoals rolonduidelijkheid, gebrek aan participatie) (Caplan et al., 1975, Schaufeli et al., 2003). Daarnaast stelt het model dat persoonlijkheid (coping) en sociale ondersteuning moderators zijn in de relatie tussen arbeid en gezondheid. Dat wil zeggen: persoonlijkheidskenmerken en sociale ondersteuning beïnvloeden de aard en richting van de relatie tussen de objectieve en subjectieve omgeving en het verband tussen de subjectieve omgeving en stressreacties (Caplan et al., 1975; Van Veldhoven, 1996). Later is dit model nog uitgebreid en genuanceerd, resulterend in het PE-Fit model. Werkstress werd gedefinieerd als een 'misfit' tussen de persoonlijke behoeften en de hulpbronnen in de (werk)omgeving, dan wel van een misfit tussen de persoonlijke mogelijkheden en de eisen vanuit de omgeving. Het model veronderstelt dat zowel een positieve (mis)fit, zoals bijvoorbeeld de aanwezigheid van meer persoonlijke mogelijkheden dan vereist, als een negatieve (mis)fit tot stressreacties leiden. Het model onderscheidt ook een objectieve en een subjectieve misfit. De objectieve misfit betreft een discrepantie tussen de feitelijke toestand waarin de werknemer zich bevindt en de objectieve kenmerken van de werkomgeving. De subjectieve misfit betreft een discrepantie tussen de kijk van een werknemer op zichzelf en zijn kijk op de werkomgeving. Zowel een positieve misfit (i.c. meer persoonlijke mogelijkheden dan de omgeving vereist) als een negatieve misfit leiden tot stressreacties, veronderstelt het model. Kortom, er wordt een U-vormige relatie met stressreacties verondersteld (De Jonge et al., 2007).

Uitbreiding van het model met de kenmerken van de werkomgeving:

- › Stressreacties worden beïnvloed door de subjectieve omgeving (de omgeving zoals medewerkers die ervaren).
- › De subjectieve omgeving wordt beïnvloed door de objectieve omgeving (de feitelijke situatie).
- › Persoonskenmerken en sociale steun beïnvloeden de relatie tussen de objectieve en subjectieve omgeving.
- › Werkstress ontstaat als er sprake is van een misfit tussen behoeften, mogelijkheden en hulpbronnen enerzijds en eisen anderzijds.
- › Vooral aandacht voor de rol van de werknemer in de organisatie.

2.1.4 Demand - Control - (Support) model van Karasek en Theorell

Het Michigan-model met al de factoren waarop individuen een 'person-environment-fit' zouden moeten maken, is vrij eclecticisch. Met hun relatief simpele, invloedrijke en veel onderzochte Demand - Control (DC) model boden Karasek en collega's een theorie voor werkdruk- en werkstressonderzoek en interventies. De sterke vereenvoudiging van de 'werkgerelateerde omgevingsrisico's' zit eigenlijk nog steeds in alle werkstressmodellen die erna werden ontwikkeld. Tot en met het DC-model is er steeds sprake van het begrip werkstress en niet van werkdruk. Het begrip werkdruk wordt – vooral in Nederland - gebruikt om de disbalans te duiden: Karasek en collega's stellen dat psychologisch zwaar belastende taakeisen (perceived psychological demand) op zichzelf niet tot werkstress hoeven te leiden (cf. Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Dat gebeurt vooral als ze gepaard gaan met een gebrek aan regelmogelijkheden (control) in het werk. Een werknemer heeft te maken

met zware taakeisen als deze een grote hoeveelheid werk moet verrichten en in een hoog werktempo, of als deze constant geestelijk zeer inspannend werk heeft. Een werknemer heeft regelmogelijkheden als deze in staat is in grote mate zelf te bepalen hoe het werk uit te voeren, in welke volgorde en in welk tempo. Als deze twee dimensies (taakeisen en regelmogelijkheden) tegen elkaar worden afgezet, ontstaan vier kwadranten. Elk kwadrant heeft een ander risico en andere kansen voor het optreden van werkstress en gevolgen daarvan. Als de taakeisen zwaar zijn en de regelmogelijkheden gering ('het slopende werk'-kwadrant), dan is het stressrisico hoog. Zware taakeisen kunnen echter ook stimulerend zijn: als ze gepaard gaan met voldoende regelmogelijkheden (het 'actieve werk'-kwadrant), zal dat het leergedrag en de werkmotivatie van werknemers vergroten.

Door het onderzoek met het Demands-Control-model kwamen Karasek en zijn collega's tot de conclusie dat er nog een derde dimensie is die een belangrijke rol speelt: sociale steun in het werk (social support) door leidinggevende en collega's (Karasek & Theorell, 1990). Goede sociale steun werkt positief op de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden enerzijds en werkstress anderzijds. Als goede sociale steun in een werkomgeving echter ontbreekt, dan zullen de negatieve effecten van een situatie waarin sprake is van zware taakeisen en weinig regelmogelijkheden erger zijn. Goede sociale steun daarentegen vermindert in een dergelijk geval de negatieve effecten.

Zeer invloedrijk eenvoudig model gericht op werkgerelateerde risico's:

- › Hoge taakeisen hoeven niet tot werkstress te leiden, dat gebeurt alleen als ze gepaard gaan met een gebrek aan controlemogelijkheden.
- › Hoge taakeisen: veel werk, hoog tempo, geestelijk inspannend werk.
- › Regelmogelijkheden: grote mate van vrijheid in het bepalen van wijze waarop, de volgorde en het tempo waarop het werk wordt uitgevoerd.
- › Vier kwadranten: hoge taakeisen en veel regelmogelijkheden → actief werk met veel leermogelijkheden, hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden → slopend werk met een hoog stress risico, lage taakeisen en weinig mogelijkheden → passief werk, lage taakeisen en veel regelmogelijkheden → makkelijk werk
- › Sociale steun van leiding en collega's is later toegevoegd, onder andere als buffer tussen disbalans en stressklachten.
- › Geen rol voor het individu (*not blaming the victim*).

2.1.5 Belasting-Belastbaarheidsmodellen van Van Dijk en anderen

Enigszins parallel aan het DC-model, kwamen in Nederland de belasting-belastbaarheidsmodellen, voor schatting van het effect van arbeidsomstandigheden op de gezondheid (Van Dijk, Dormolen, Kompier & Meijman, 1990). Deze waren algemener van aard en niet alleen toepasbaar op werkstress maar daar wel makkelijk in te vertalen (zie 'Handboek werkstress' van Kompier & Marcelissen, 1990). Wat later verscheen ook het belasting-herstel-model van Meijman, als variant hierop. Met name dat model kijkt weer wat specifiek naar herstel, maar maakt ook vooral gebruik van het, hiervoor besproken GAS-model van Selye.

De modellen bieden een globale specificatie van de relaties tussen stressoren en stressreacties (Schaufeli et al., 2003). Belasting wordt afhankelijk verondersteld van zowel belastende factoren, regelmogelijkheden als het verwerkingsvermogen van een persoon (Bakker, Dijkstra en van der Klink, 2010). Onder verwerkingsvermogen wordt het geheel van lichamelijke en mentale kwalificaties verstaan. Belasting en de gevolgen van belasting zijn van invloed op het verwerkingsvermogen en kunnen leiden tot gezondheidsproblemen. De mate waarin en of belastingverschijnselen van negatieve invloed zullen zijn, is volgens dit model afhankelijk van het verwerkingsvermogen van een persoon.

Nederlands model dat parallel aan het DC model van Karasek is ontwikkeld. Gaat niet alleen over werkstress:

- › De relatie tussen belastende factoren, regelmogelijkheden en de belastbaarheid van een individu bepalen de hoogte van de belasting. Hoge belasting kan negatieve gevolgen hebben voor de gezondheid.
- › Het 'verwerkingsvermogen' van een individu (lichamelijke en mentale kwalificaties) heeft een effect op zowel de belastende factoren als op de belastbaarheid. Daarnaast beïnvloedt het verwerkingsvermogen de kans op negatieve effecten van hoge belasting.

2.1.6 Effort-Reward Imbalance-model van Siegrist

Een ander invloedrijk model bij de verklaring van werkstress is het Effort-Reward Imbalance model (ERI) model van Siegrist (Siegrist e.a., 1986; Siegrist, 1996).

Het ERI-model was eigenlijk een voortzetting van onderzoek/modellering van onderzoek naar persoonlijkheidskenmerken ('Type-A'), maar gebruikte het balans-idee van Karasek. Siegrist poneerde het ERI-model als tegenhanger voor het DC-model van Karasek en anderen. Belangrijkste 'strijdpunt' betrof vooral de rol van het individu bij het ontstaan van stressklachten. In het model van Karasek was de rol van het individu overigens heel bewust weggelaten (*not blaming the victim*). Siegrists model heeft ook een wat andere oorsprong: het is een mengeling van het zich ontwikkelende werkstressgedachtengoed en de modellen rond Type A-gedrag/persoonlijkheid. Siegrist had een positie aan een medische faculteit (Medische Sociologie) en wilde derhalve ook die *black box* invullen. In zijn model werd dat het begrip *overcommitment* (zie hierna). Het ERI-model legt vooral nadruk op de ervaren verhouding tussen beloning en waardering (*rewards*) enerzijds en inspanningen (*efforts*) anderzijds. Volgens het model zullen stressreacties bij de werknemer optreden bij hoge inspanning waar een lage beloning tegenover staat (*high-effort, low-reward imbalance*) (De Jonge et al., 2007). Dit zal een negatief effect hebben op de gezondheid. Maar niet alle werknemers zullen even snel het gevoel hebben dat de beloning in verhouding staat tot de inspanning. Volgens Siegrist zullen vooral werknemers werkstress oplopen die veel behoefte hebben aan goedkeuring en waardering, die het werk moeilijk van zich af kunnen zetten en een veel te grote betrokkenheid hebben bij het werk (*overcommitment*), vanuit een type-A-persoonlijkheid. Het gaat dan om mensen waarbij vooral sprake is van *vigor*: zeer energierijk, zeer succesvol, maar dit valt geen arbeidzaam leven vol te houden (bijvoorbeeld: in situaties waarin geen regelmogelijkheden meer zijn).

Invloedrijke tegenhanger van het DC model van Karasek, ontstaan vanuit onderzoek naar persoonlijkheidskenmerken:

- › Stress ontstaat als er een lage beloning staat tegenover hoge inspanningen.
- › Vooral mensen die veel behoefte hebben aan goedkeuring en waardering (beloning), een te grote betrokkenheid hebben bij het werk, en het werk moeilijk van zich af kunnen zetten (drie factoren van *overcommitment*), zullen snel een disbalans ervaren.

Hierna bespreken we een paar 'latere modellen', zoals het Werkstressoren-Energiebronnen-Burnout (WEB)-model en het Demand-Induced Strain Compensation (DISC)-model. De basis van veel van deze modellen ligt in het DCS model van Karasek. De modellen lijken vooral ontwikkeld omdat het driedimensionale DCS-model van Karasek en anderen toch ontoereikend bleek of te simpel is - zeker als het gaat om organisatieverandering. Deze huidige modellen lijken varianten van het DCS-model waarbij men vooral de *demands* en *resource*' heeft uitgebreid.

2.1.7 Werkstressoren-Energiebronnen-Burnout(WEB)-model van Demerouti, Bakker en Schaufeli

Het circa tien jaar geleden ontwikkelde WEB-model verklaart stress met de balans tussen enerzijds werkstressoren en anderzijds beschikbare mogelijkheden (energiebronnen). Demerouti, Bakker en Schaufeli (2001) veronderstellen dat iedere beroepsgroep specifieke risicofactoren voor werkstress kent. De ene beroepsgroep heeft bijvoorbeeld te maken met hoge werkdruk, de andere vooral met emotioneel veeleisende klanten. Wanneer zo'n risicofactor zich voortdurend voordoet en er geen mogelijkheid is voor herstel, dan wordt deze factor een werkstressor. Werkstressoren kunnen mentaal, fysiek en emotioneel van aard zijn.

Ook energiebronnen kunnen per beroepsgroep, maar ook per situatie verschillen. Energiebronnen zijn er op het niveau van de organisatie (bijvoorbeeld salaris en loopbaanmogelijkheden), op het niveau van de organisatie van het werk (bijvoorbeeld participatie in de besluitvorming), op het niveau van de taak (autonomie en feedback) en op het niveau van de interpersoonlijke relaties (sociale steun door collega's). De aanwezigheid van werkstressoren vermindert de positieve werking van energiebronnen. Andersom kan de aanwezigheid van energiebronnen de negatieve invloed van werkstressoren (deels) opheffen of verminderen. Veel stressoren (e.g. 'hoge taakeisen') kunnen leiden tot burnout, maar dit zal minder snel het geval zijn als er veel energiebronnen zijn. Energiebronnen zullen niet alleen het negatieve effect van werkstressoren opheffen, maar ook - zelfstandig - motiverend werken op werknemers, met bevlogenheid als mogelijk gevolg.

Uitbreiding van het DCS model, aandacht voor de zelfstandige werking van energiebronnen:

- › Onderscheid tussen fysieke, emotionele en cognitieve taakeisen.
- › Onderscheid tussen verschillende soorten energiebronnen.
- › Energiebronnen heffen niet alleen het negatieve effect van werkstressoren op, ze kunnen ook zelfstandig motiverend werken. Uiteindelijk kunnen ze leiden tot bevlogenheid.

2.1.8 Demand-Induced Strain Compensation (DISC) model van De Jonge en Dormann

Een ander recent ontwikkeld model is het Demand-Induced Strain Compensation (DISC) model van De Jonge en Dormann (cf. De Jonge et al., 2007), dat grosso modo kan worden beschouwd als een specificatie en uitbreiding van het DC-model. Het DISC-model kijkt vooral naar specifieke relaties tussen de verschillende demands (namelijk de fysieke, cognitieve en emotionele) en de resources. Deze relaties zijn specifiek: de aanwezigheid van bijvoorbeeld emotionele resources bij fysieke of cognitieve demands zou zelfs wel contraproductief kunnen werken. Meer en meer wordt in het model tegenwoordig ook het begrip herstel geïntegreerd.

Uitbreiding van het DCS model, vooral een uitbreiding van demands en resources:

- › Onderscheid tussen fysieke, cognitieve en emotionele taakeisen.
- › Onderscheid tussen fysieke, cognitieve en emotionele hulpbronnen.
- › Alleen een match tussen taakeisen en bijbehorende hulpbronnen heeft een positief effect, een mismatch kan zelfs een negatief effect hebben.

2.2 Europese beleidsvisies op werkdrukbronnen en werkstress

Werkdruk neemt toe onder de beroepsbevolking in Europa. Deze constatering heeft ertoe geleid dat ook op Europees niveau werkdruk als belangrijk arbeidsrisico wordt onderkend. Er zijn diverse initiatieven om de preventie en aanpak van werkdruk te stimuleren. Zo heeft de Internationale Organisatie voor Standaardisatie (ISO) stappen ondernomen om een Europese norm voor 'mental stress' te ontwikkelen. Uiteindelijk is de ISO niet tot het vaststellen van een norm gekomen, maar zijn er wel een begripsomschrijving en een aantal principes en voorwaarden geformuleerd waaraan een norm voor mentale belasting zou moeten voldoen. Deze zijn vervat in de Internationale Standaard 10075 'Ergonomic principles related to mental load'. Hierin worden begripsomschrijvingen gegeven voor 'mental stress/workload', vergelijkbaar met het begrip (cognitieve) werkbelasting en gedefinieerd als kenmerk van het werk, en voor 'mental strain', dat overeenkomt met het begrip werkstress en dat wordt gedefinieerd als reactie van het organisme op de blootstelling aan 'mental stress' (zie bijlage A.2 voor een overzicht van omschrijvingen).

'Mental stress' wordt gedefinieerd als: "het totaal van alle waarneembare factoren die vanuit externe bronnen invloed uitoefenen op de mentale toestand van een mens." 'Mental strain' is een direct gevolg van 'mental stress'. De negatieve effecten van 'mental strain' (op korte termijn) zijn: geestelijke uitputting en een "op uitputting lijkende toestand" (monotonie, verminderde alertheid, dufheid); 29 kenmerken worden genoemd die invloed hebben op de intensiteit van de mentale werkbelasting en die tot uitputting kunnen leiden (bijvoorbeeld onduidelijke doelstellingen, te complexe taakomschrijvingen, onjuiste of onduidelijke informatie, het waarnemen van discriminatie).

De ISO 10075 geeft naast definities van de belangrijkste begrippen (ISO 10075-1, 1991) ook richtlijnen voor de organisatie van het werk voor een optimale mentale belasting (zonder onder- of overbelasting) (ISO 10075-2, 1996) en voorwaarden waaraan methoden om werkdruk en werkstress te meten zouden moeten voldoen (ISO 10075-3, 2004).

ISO 10075: definities van belangrijkste begrippen, richtlijnen voor de organisatie van het werk en voorwaarden waaraan meetmethoden moeten voldoen:

- > Mental stress: vergelijkbaar met stressoren.
- > Mental strain: vergelijkbaar met stressreactie.
- > Gevolg van mental strain: geestelijke uitputting.

Ook Europese werkgevers en werknemers erkennen werkstress als een belangrijk probleem en zagen het belang van een gezamenlijke aanpak. Dit heeft in 2004 geleid tot het tekenen van de Europese kaderovereenkomst werkstress door Europese sociale partners. Deze overeenkomst had als doel om het bewustzijn en begrip van werkgevers en werknemers te vergroten ten aanzien van werkstress en om hen bewust te maken van de signalen ervan. De overeenkomst beoogt om werkgevers en werknemers een kader te bieden om werkstress te identificeren, te voorkomen en aan te pakken. De kaderovereenkomst hanteert de volgende omschrijving van werkstress:

"a state which is accompanied by physical, psychological or social complaints or dysfunctions and which results from individuals' feeling unable to bridge a gap with the requirements or expectations placed on them". The individual is well adapted to cope with short-term exposure, which can be considered as positive, but has greater difficulty in coping with prolonged exposure to intensive pressure. Moreover, different individuals can react differently to similar situations and the same individual can react differently to similar situations at different times of his/her life. Stress is not a disease but prolonged exposure to it may reduce effectiveness

at work and may cause ill health. Stress originated outside the working environment can lead to changes in behavior and reduced effectiveness at work. All manifestations of stress at work cannot be considered as work-related stress. Work-related stress can be caused by different factors such as work content, work organisation, work environment, poor communication, etc.”

In de overeenkomst wordt de ‘Framework directive 89/291’ aangehaald, waarin staat dat de werkgever wettelijk verplicht is om de veiligheid en gezondheid van werknemers te beschermen. De kaderovereenkomst stelt nadrukkelijk dat deze verplichting ook geldt voor werkstress wanneer dit een risico voor de veiligheid en gezondheid van werknemers met zich meebrengt. Genoemd wordt ook dat werknemers verplicht zijn mee te werken aan de maatregelen die werkgevers op dit terrein treffen. In de overeenkomst worden verschillende mogelijke maatregelen genoemd. Met het tekenen van de overeenkomst hebben leden van UNICE/UEAPME, COOP en ETUC zich gecommitteerd aan het doorvoeren van de inhoud van de overeenkomst. Sinds het tekenen van de Europese kaderovereenkomst in 2004 hebben verschillende lidstaten initiatieven genomen, variërend van kaderovereenkomsten tussen sociale partners tot collectieve overeenkomsten op nationaal, sectoraal en bedrijfsniveau, waaronder ook wetgeving en samenwerking met overheidsinstanties.

Europese sociale partners:

- › Stress is het resultaat van het gevoel van een individu niet in staat te zijn om het gat te overbruggen van de eisen en verwachtingen die aan hem zijn opgelegd.
- › Een individu kan omgaan met een korte blootstelling aan stress, maar niet aan blootstelling aan langdurige stress.
- › Ieder individu reageert anders op een situatie.
- › Stress is geen ziekte, maar langdurige stress kan de effectiviteit van het werk verminderen en ziekte veroorzaken.
- › Niet alle stress is werkgerelateerd. Werkgerelateerde stress wordt veroorzaakt door inhoud van het werk, organisatie van het werk, slechte communicatie etc.
- › In de Framework directive: werkgevers zijn wettelijk verplicht om de veiligheid en gezondheid van hun medewerkers te beschermen. Dit geldt ook voor werkstress als dat een risico voor de gezondheid vormt.
- › Werknemers zijn verplicht mee te werken aan maatregelen die een werkgever neemt.

2.2.1 Gids voor werkgerelateerde stress van de Europese Commissie

Europese beleidsmakers zien werkstress als een belangrijk probleem. De Europese Commissie heeft een gids voor werkstress opgesteld. Hier wordt stress gedefinieerd als “een patroon van emotionele, cognitieve, gedragsgerelateerde en fysiologische reacties op ongewenste en schadelijke aspecten van de werkinhoud, de werkorganisatie en de werkomgeving”. Er worden verschillende mogelijke stressoren genoemd die allen gelegen zijn in het werk. Of stress een bedreiging vormt voor de gezondheid van werknemers, is afhankelijk van de mate van autonomie en sociale steun die werknemers ervaren en de balans tussen inspanning en beloning. Als voornaamste oorzaken voor stress worden genoemd: over- en onderbelasting; gebrek aan erkenning en gelegenheden om klachten te verwoorden; veel verantwoordelijkheden in combinatie met weinig zeggenschap; het ontbreken van een duidelijke functieomschrijving; leidinggevend, collega's of ondergeschikten die niet meewerken en geen steun bieden; gebrek aan controle; gebrek aan baanzekerheid; blootstelling aan vooroordelen met betrekking tot leeftijd, geslacht en dergelijke; geweld, dreigementen of pesten; onaangename of gevaarlijke fysieke werkomstandigheden; en gebrek aan gelegenheden om de eigen talenten te benutten. Preventie en/of aanpak van stress zou gericht moeten zijn op het herontwerpen van de functie, het verbeteren van sociale steun, het aanbieden van een beloning die redelijk is te opzichte van

de taakeisen en op het aanpassen van de fysieke werkomgeving zodat deze voldoet aan de verwachtingen en behoeften van werknemers. De gids benadrukt het belang van het monitoren en identificeren van werkstress en de oorzaken en gevolgen ervan en noemt voorbeelden van preventie- en interventiemogelijkheden (Guidance on Work-Related Stress, European Commission, 2002). Daarnaast heeft de EU wetgeving ontwikkeld op het gebied van arbeidsomstandigheden. De belangrijkste arbeidsomstandigheden richtlijn is Richtlijn 89/391/EEG waarin algemene regels zijn opgenomen om te komen tot een goed arbobeleid in organisaties. In deze richtlijn wordt het onderwerp werkstress niet genoemd.

Ook de International Labour Organization (ILO) heeft diverse verdragen en aanbevelingen gemaakt op het terrein van arbeidsomstandigheden, bijv. het Verdrag betreffende een stimulerend kader voor veiligheid en gezondheid op het werk (C-187) en het Verdrag inzake veiligheid en gezondheid op het werk (C-155). Ook in deze verdragen komt het onderwerp werkstress niet expliciet aan de orde.

Gids van de Europese commissie:

- › Stress is een reactie op ongewenste en schadelijke aspecten van de werkinhoud, de werkorganisatie en werkomgeving.
- › Of stress negatieve gezondheidseffecten heeft is afhankelijk van autonomie en sociale steun en de belasting tussen inspanning en beloning.
- › Preventie van stress zal gericht moeten zijn op het herontwerpen van de functie, het verbeteren van sociale steun, het aanbieden van een bij inspanning passende beloning en het aanpassen van fysieke werkomgeving aan behoeften.
- › Monitoren van stress en oorzaken en gevolgen van stress is belangrijk.

2.3 Nederlandse beleidsvisies op werkdruk

Ook in de Nederlandse context is er de afgelopen ca. twintig jaar veel aandacht geweest voor (omschrijvingen van) werkdruk (vergelijk ook het werk van de projectgroep WEBA, van begin jaren negentig van de vorige eeuw). We bespreken hier de meest recente: de visie op werkdruk zoals geformuleerd door de Stichting van de Arbeid (STAR), en de wettelijke kaders zoals de huidige formuleringen aangaande werkdruk in de Arbeidsomstandighedenwet. Tot slot wordt ingegaan op de wijze waarop de Inspectie SZW werkdruk en werkstress operationaliseert voor haar signaleringswerk in bedrijven.

2.3.1 Stichting van de Arbeid (2006)

De sociale partners, verenigd in de Stichting van de Arbeid, definieerden werkdruk en werkstress in 2006 als volgt: Werkdruk is op zichzelf een neutraal begrip en heeft niet bij voorbaat een negatieve bijklank te hebben. Veel mensen functioneren zelfs het best als ze enige werkdruk ervaren. Maar het wordt problematisch wanneer: a) werkdruk een zodanige omvang aanneemt, dat een werknemer niet meer kan voldoen aan de eisen die het werk stelt én b) de werknemer niets kan of mag ondernemen tegen de oorzaak/oorzaken daarvan. De eisen die het werk stelt betreffen: de kwantiteit (te leveren hoeveelheid) van het werk, de kwaliteit van het werk en de tijd waarbinnen het werk moet zijn voltooid. Werkdruk is het resultaat van de hoeveelheid werk (werklust) en de tijd waarbinnen dat werk af moet zijn, afgezet tegen het 'draagvermogen' van de werknemer (ook wel aangeduid als 'belastbaarheid'). Het 'draagvermogen' van een werknemer wordt bepaald door opleiding en ervaring, en zijn of haar persoonlijke kenmerken. Van invloed op het draagvermogen zijn de omstandigheden waarin de werknemer verkeert: op het werk, thuis, of in beide situaties tegelijkertijd. Zoals hierna nog zal blijken, spelen ook andere factoren in het werk zelf een belangrijke rol in het geheel. Dat zijn de organisatorische aspecten van het werk (zoals de planning van het werk) en de werkomgeving (zoals de werksfeer en de sociale steun van

collega's en leidinggevend). Werkdruk ontstaat dus als gevolg van factoren die in de arbeidsorganisatie spelen. Wanneer er eenmaal een werkdrukprobleem is ontstaan, kan dat leiden tot (werk)stress. Stress is een "toestand die gepaard gaat met fysieke, psychologische of sociale klachten of stoornissen en die het gevolg is van het feit dat mensen zich niet in staat voelen om aan de gestelde eisen of verwachtingen te voldoen". Werkgerelateerde stress kan uiteindelijk leiden tot onder andere ongewone vermoeidheidsklachten, gevoelens van uitputting en somberheid en lichamelijke klachten. De werknemer kan zelfs overspannen raken of, als deze toestand lang aanhoudt, opgebrand raken (burn-out).

De benadering van de STAR verschilt op een aantal punten van de eerder beschreven theoretische modellen. In de theoretische modellen wordt de term 'werkdruk' gereserveerd voor de door de STAR beschreven problematische situatie. Wat in het STAR rapport 'Werkdruk' heet komt overeen met het begrip 'Belasting'.

2.3.2 Definitie werkdruk in de Arbowetgeving

Overeenkomstig de Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet) schrijft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid op haar website dat werknemers het recht hebben op een veilige en gezonde werkplek. De verantwoordelijkheid voor een werkplek die voldoet aan de wettelijke normen, ligt primair bij de werkgever. De werkgever moet ook zorgen dat de wettelijke doelvoorschriften worden nageleefd. Hoe de doelen worden bereikt mag de werkgever zelf bepalen. De bepalingen worden meestal vastgelegd in een arbocatalogus. De Inspectie SZW zorgt voor handhaving van de Arbowet. Bij overtreding (bijvoorbeeld het niet terugdringen van werkdruk) kunnen boetes worden opgelegd, of kan zelfs een proces-verbaal worden opgesteld.

Drie niveaus in de Arbowetgeving

Leidend voor het nader bepalen van een omschrijving van werkdruk kan ook zijn hetgeen al geregeld is in de Arbowet. Werkdruk valt in de Arbowet onder psychosociale arbeidsbelasting. Werkgevers zijn verplicht om een beleid te voeren dat deze psychosociale arbeidsbelasting voorkomt of beperkt. De wetgeving over arbeidsomstandigheden is ingedeeld in drie 'niveaus': (1) de Arbowet, (2) het Arbobesluit en (3) de Arboregeling.

- (1) Arbowet - De Arbowet vormt de basis van de arbowetgeving. Hierin staan de algemene bepalingen die gelden voor alle plekken waar arbeid wordt verricht (dus ook voor verenigingen en stichtingen). De Arbowet is een kaderwet. Dat betekent dat er geen concrete regels in staan. Die zijn verder uitgewerkt in het Arbobesluit en de Arboregeling. Over werkdruk(gerelateerde concepten) geeft de Arbowet een tweetal basale definities, namelijk over psychosociale arbeidsbelasting (PSA) en stress (artikel 1, lid 3, e. en f.):
 - e. psychosociale arbeidsbelasting: de factoren met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, in de arbeidssituatie die stress teweeg brengen;
 - f. stress: een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft.

De memorie van toelichting (30 552, nr. 3, pagina 26) stelt:

"Er is sprake van werkdruk als een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen. Met taakeisen worden bedoeld de eisen die aan het werk gesteld worden. Zij kunnen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en werktempo. Bij werkdruk werkt een werknemer voortdurend onder hoge tijdsdruk en/of in een hoog tempo. Vooral in combinatie met beperkte regelmogelijkheden of anders gezegd beperkte zeggenschap in en over het

werk vormt werkdruk een risico voor de gezondheid van werknemers. Werkdruk kan naast deze taakeisen veroorzaakt worden door diverse aspecten van organisaties en hun directe omgeving zoals communicatiepatronen, werkorganisatie, technologie en de externe sociaaleconomische omgeving. Niet iedereen die aan werkdruk wordt blootgesteld, krijgt echter stress of wordt ziek. Of het daadwerkelijk gebeurt, hangt mede af van de persoonlijke wijze van omgaan door de betreffende werknemer met werkdruk. De ene werknemer kan wellicht wat makkelijker afstand nemen tot het werk en zijn situatie makkelijker relativiseren, dan de andere. De een ziet meer regelmogelijkheden dan de ander. De één weet of durft beter gebruik te maken van de bestaande regelmogelijkheden dan de ander. Tevens is bekend dat bij een goede lichamelijke en geestelijke conditie of een goed verwerkingsvermogen de kans op stress kleiner is.”

Centrale elementen (concepten) rond werkorganisatie, de rol van het individu, werkdruk en werkstress in de arbowetgeving zijn dus:

- › (niet kunnen) voldoen aan de gestelde kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen en
- › diverse andere druk veroorzakende aspecten van organisaties en hun directe omgeving;
- › de combinatie met beperkte regelmogelijkheden/zeggenschap in en over het werk;
- › de persoonlijke wijze van omgaan door de werknemer met werkdruk;
- › de lichamelijke en geestelijke conditie of een goed verwerkingsvermogen.

(2) Arbobesluit - Het Arbobesluit is een uitwerking van de Arbowet. Hierin staan de regels waar zowel werkgever als werknemer zich aan moeten houden om arbeidsrisico's tegen te gaan. Deze regels zijn verplicht. Er staan ook afwijkende en aanvullende regels in voor een aantal sectoren en categorieën werknemers. In het Arbobesluit wordt de verplichting van werkgevers om een beleid te voeren dat de psychosociale arbeidsbelasting voorkomt of beperkt, in afdeling 4, artikel 2.15 nader uitgewerkt. “Aan werknemers die arbeid verrichten waarbij gevaar bestaat voor blootstelling aan psychosociale belasting, wordt voorlichting en onderricht gegeven over de risico's voor psychosociale arbeidsbelasting alsmede over de maatregelen die erop zijn gericht die belasting te voorkomen of te beperken.”

Van werkgevers wordt verwacht dat zij een risico-inventarisatie en-evaluatie (RI&E) opstellen met een plan van aanpak. De onderwerpen hierin dienen zij ook daadwerkelijk uit te voeren. Sinds 2005 moet de werkgever deskundige (waar mogelijk interne) medewerkers, vaak aangeduid met de term 'preventiemedewerkers', inschakelen die hem bijstaan bij het uitvoeren van de RIE (artikel 13, Preventiemedewerker).

(3) Arboregeling - De Arboregeling is weer een verdere uitwerking van het Arbobesluit. Het gaat hierbij om concrete voorschriften. Bijvoorbeeld de eisen waar arbeidsmiddelen aan moeten voldoen of hoe een arbodienst zijn wettelijke taken exact moet uitvoeren. Ook deze regels zijn verplicht voor werkgever en werknemer. (Op de website van de overheid zijn de volledige teksten van de Arbowet, -besluit en -regeling te vinden; voor de volledige Arbowet: <http://wetten.overheid.nl>).

Doelvoorschriften en arbocatalogus

De wet stelt een aantal zogenoemde doelvoorschriften voor PSA, zoals de werkgeversverplichting om binnen het algemene arbobeleid ‘een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting’ te voeren (Artikel 3, lid 2). Maar werkgevers en werknemers hebben ook meer mogelijkheden gekregen om zelf te bepalen hoe ze deze normen bereiken. Werkgevers bekijken samen met de werknemers (via de ondernemingsraad of personeelsvereniging) hoe aan de doelvoorschriften het best kan worden voldaan. Dit wordt vastgelegd in een arbocatalogus. Bedrijven kunnen formeel

zelf een arbocatalogus opstellen, maar in de praktijk wordt deze rol ingevuld door sociale partners. Bedrijven sluiten zich dan aan bij de arbocatalogus van hun branche. De Inspectie SZW toetst de arbocatalogi die voor een hele sector of branche worden opgesteld, om zeker te stellen dat aan de doelvoorschriften wordt voldaan. Bijlage A.3 toont een overzicht van de (verschillende) werkdrukdefinitie(s) zoals die in arbocatalogi voorkomen.

Ook in veel cao's zijn afspraken gemaakt rond werkdruk. Bijvoorbeeld dat het bedrijf een bepaalde quickscan zal afnemen, of dat men een bepaalde bezetting moet hebben. Sommige van deze afspraken zijn opgenomen in een arbocatalogus. Naast de cao-afspraken hebben sommige (vooral grote) bedrijven ook regels over werkdruk opgenomen in het bedrijfsreglement.

Verplichtingen werkgevers

In de Arbowetgeving zijn verplichtingen opgenomen waaraan werkgevers zich moeten houden. Relevant voor (ook) PSA en stress zijn daarin:

- › Het ontwikkelen en uitvoeren van arbeidsomstandighedenbeleid (Arbobeleid). De arbeid die in het bedrijf verricht wordt, mag geen nadelige gevolgen hebben voor de veiligheid en gezondheid van de werknemers.
- › Zo veel mogelijk gevaren voor de gezondheid van werknemers bij de bron aanpakken. Een voorbeeld hiervan is dat een machine die veel lawaai maakt, wordt vervangen door een stiller type.
- › De inrichting van de arbeidsplaatsen, de werkmethoden, gebruikte arbeidsmiddelen en arbeidsinhoud zo veel als mogelijk aanpassen aan de persoonlijke eigenschappen van de werknemers. Dit geldt ook voor werknemers met een structurele functionele beperking door bijvoorbeeld ziekte.
- › Zo veel als mogelijk ('redelijkerwijs kan worden gevergd') voorkomen en beperken van monotone en tempo gebonden arbeid.

Verplichtingen werknemers

Belangrijke verplichtingen van werknemers zijn:

- › Meewerken aan de voor werknemers georganiseerde instructie ('onderricht').
- › De werkgever inlichten over opgemerkte gevaren voor de veiligheid en gezondheid in het bedrijf.

Het Burgerlijk Wetboek beschermt de werknemer eveneens tegen werkdruk (cf. artikel 7:658) en een andere belangrijke wet is uiteraard de Arbeidstijdenwet, die beschrijft hoe lang (aantal uren, dagen) er achter elkaar mag worden gewerkt en hoe lang er in de verschillende situaties gepauzeerd moet worden.

2.3.3 De signaleringsmethode van de inspectie SZW

Ook de Inspectie SZW heeft de begrippen werkdruk(bronnen) en stress geoperationaliseerd, in de uitwerking van haar signaleringsmethode. Deels wordt daarbij teruggegrepen op de verschillende theoretische invalshoeken zoals hierboven uiteengezet (eerste paragraaf van dit hoofdstuk). In hoofdstuk 4 wordt de signaleringsmethode beschreven (paragraaf 4.2.1).

3 Werkdruk: omschrijving en determinanten

Doel van dit hoofdstuk

De doelstelling van dit hoofdstuk is de elementen te beschrijven waaruit het begrip werkdruk bestaat. We doen dit door een analyse van de gegevens uit hoofdstuk 2 en van de gesprekken die gevoerd zijn met de verschillende sociale partners. Een van de thema's die in de gesprekken met sociale partners naar voren kwam, was de behoefte het begrip werkdruk in een breder kader te presenteren. Dit hoofdstuk start daarom met dit bredere kader.

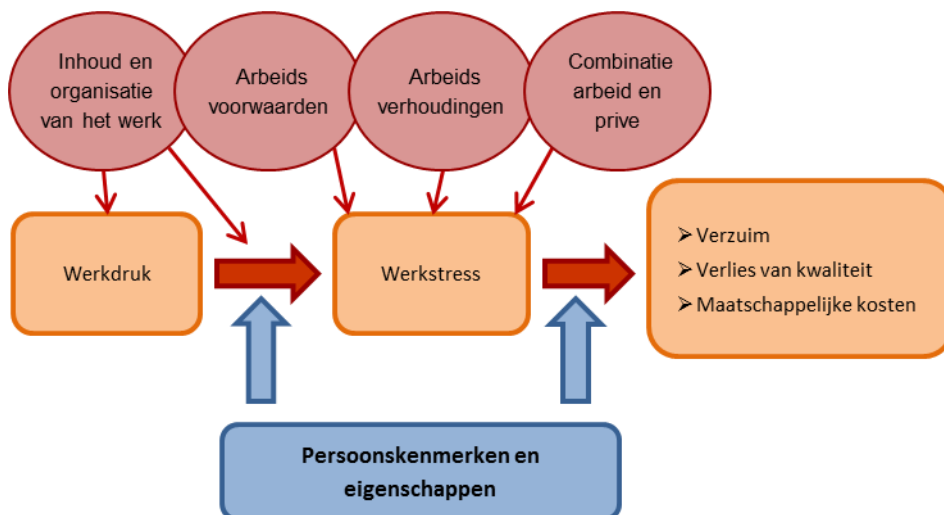
Beantwoording onderzoeksvragen 1, 2, 3:

1. Welke omschrijving van werkdruk is volgens de sociale partners het meest bruikbaar voor het ontwikkelen van praktische richtlijnen voor werkdruk?
2. Wat zijn de belangrijkste determinanten van werkdruk?
3. Welke determinanten liggen binnen de beïnvloedings sfeer van bedrijven en instellingen?

3.1 Het bredere kader: uitval als gevolg van psychische klachten

Er zijn verschillende determinanten (risicofactoren) die werkgerelateerde psychische klachten kunnen veroorzaken. Werkdruk is een hele belangrijke determinant maar niet de enige. Een belangrijke bron van stress kan ook de omgang met andere mensen zijn (arbeidsverhoudingen). Agressie en geweld van bijvoorbeeld klanten, patiënten of leerlingen kan een oorzaak zijn van werkgerelateerde stress. Maar ook ongewenst gedrag van collega's of een leidinggevende (pesten op het werk) kan bij een medewerker stress veroorzaken. Een andere bron van stress kan liggen in de arbeidsvoorwaarden. Als medewerkers het gevoel hebben niet voldoende beloond te worden voor het werk dat ze doen, kan dat uiteindelijk leiden tot werkgerelateerde stress. Ook het ontbreken van ontwikkelingsmogelijkheden kan leiden tot werkgerelateerde stress. Een andere determinant van stress waar veel medewerkers in de afgelopen jaren mee te maken hebben gehad, is baanonzekerheid. Baanverlies of een grote verandering in het werk kan veel stress veroorzaken. Een belangrijke deels werkgerelateerde bron van stress is ten slotte ook de combinatie tussen arbeid en privé. Medewerkers die constant het gevoel hebben privé tekort te schieten omdat het werk te veel van ze vraagt, of tekort te schieten op het werk omdat de privé situatie veel aandacht vraagt, kunnen dit als bijzonder stressvol ervaren.

We spreken van 'werkgerelateerde stressklachten' als de stressklachten veroorzaakt worden door determinanten die gelegen zijn in het werk. Er zijn uiteraard ook determinanten buiten het werk die stressklachten kunnen veroorzaken (zoals een scheiding, het overlijden van een dierbare of een verhuizing). Model 1 (zie Figuur 3.1) geeft een samenvatting van het bovenstaande.



Figuur 3.1 Model 1: Werkdruk en werkstress

Stressreacties zijn reacties van individuen: volgens het Michigan-model (zie paragraaf 2.1.3) worden stressreacties veroorzaakt door de omgeving zoals werknemers die waarnemen (de subjectieve omgeving). Mensen nemen de omgeving waarin ze verkeren, op verschillende manieren waar en de waarneming wordt voor een deel bepaald door persoonskenmerken en persoonlijke omstandigheden. We vatten dit samen onder het kopje 'belastbaarheid'. Een werknemer die het privé zwaar heeft, zal wellicht zijn werk ook zwaarder waarnemen en ervaren. Feit blijft wel dat deze waarneming (de subjectieve omgeving) voor een heel groot deel bepaald wordt door de feitelijke situatie waarin een medewerker zich bevindt (de objectieve omgeving). Als er sprake is van een feitelijke situatie waarin in het werk weinig stressoren voorkomen, dan is de kans klein dat werknemers veel stressoren zullen ervaren en omgekeerd. Ervaren stressoren (zoals werkdruk) kunnen stressklachten veroorzaken; ervaren werkdruk verhoogt dus het risico op stressklachten. Door aandacht te besteden aan (objectieve) werkdruk wordt het risico op stressklachten verkleind.

Samengevat

Werkdruk is een van de determinanten die stressklachten kan veroorzaken, maar niet de enige. Om uitval als gevolg van stressklachten te voorkomen zal ook aandacht moeten worden besteed aan andere determinanten. Determinanten buiten het werk kunnen ook stressklachten veroorzaken: zelfs in een optimale werksituatie kan uitval als gevolg van psychische klachten voorkomen.

Werkdruk is wel een heel belangrijke determinant bij het ontstaan van stressklachten. Aandacht voor het verminderen van werkdruk is een belangrijk middel om het risico op uitval als gevolg van stressklachten te verminderen. Werkdruk is de centrale focus in dit project.

3.2 Omschrijvingen werkdruk

In dit project is besloten om de volgende omschrijving van het begrip werkdruk te hanteren:

Werkdruk is een situatie waarin er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud van het werk en de context van het werk en de mogelijkheden van de werknemer om het werk goed uit te voeren.

Bij de omschrijving die in verschillende bronnen wordt gebruikt, sluit deze omschrijving van werkdruk gedeeltelijk of geheel aan (zie voor een overzicht van deze omschrijvingen bijlage A.1 t/m A.3).

Niet 'veel werk', maar een disbalans tussen taakeisen en regelmogelijkheden

In de hierboven geformuleerde omschrijving is werkdruk het resultaat van een zogenoemde disbalans tussen taakeisen en regelmogelijkheden. Deze disbalans wordt expliciet uitgewerkt in de werkstresstheorie van Karasek en Theorell (1990, zie paragraaf 2.1.4). Deze theorie heeft veel volgers gekregen, ook in Nederland. Als we bovengenoemde omschrijving hanteren, dan betekent dat dat werkdruk niet (alleen) te maken heeft met 'veel werk' en de oplossing niet alleen gezocht moet worden in het verminderen van werk of het inzetten van extra arbeidskrachten.

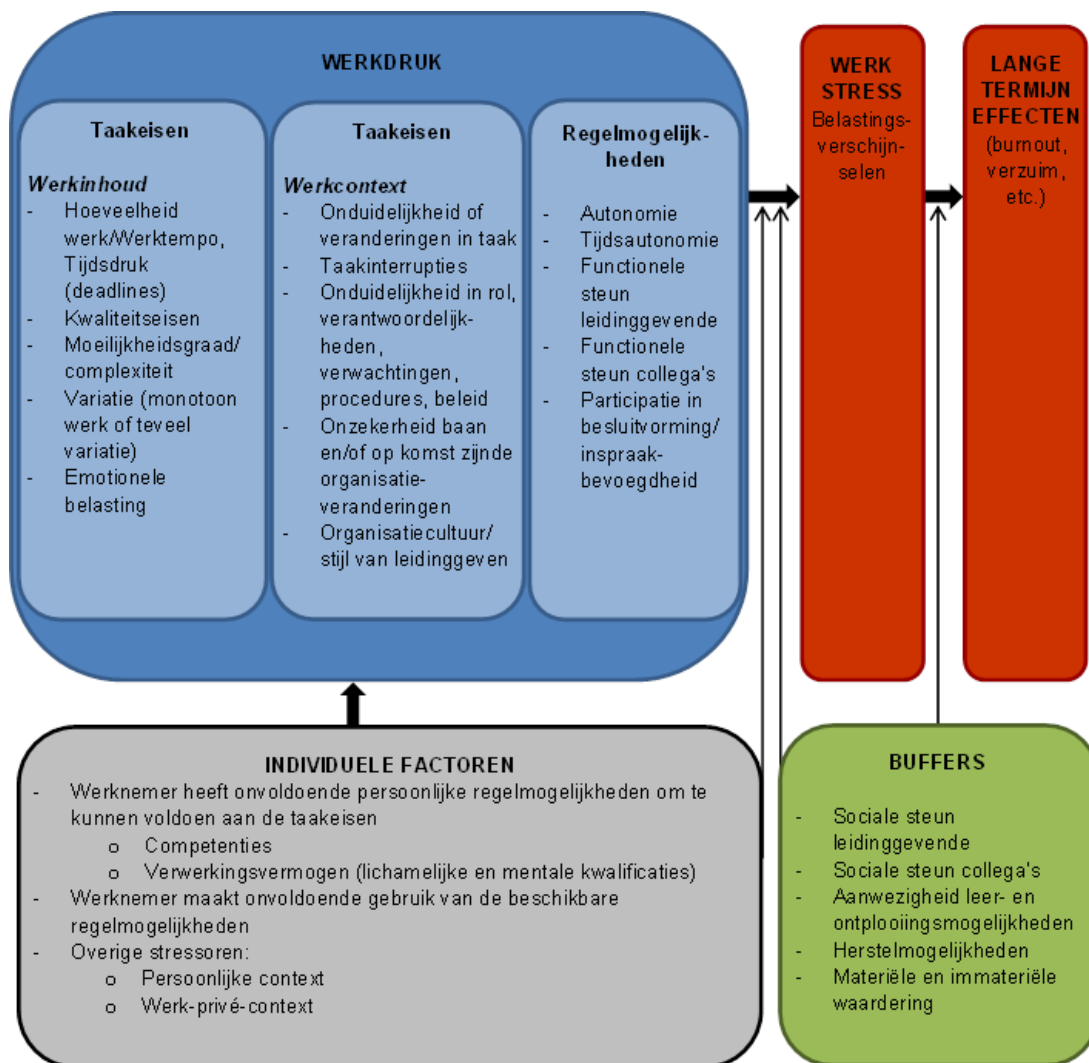
Structurele disbalans

Verschillende stressvolle situaties kunnen leiden tot stressklachten. Het duurt doorgaans echter even totdat een stressvolle situatie tot stressklachten leidt. Als een persoon na een korte stressvolle ervaring weer kan herstellen (fysiologisch: als de stresshormonen weer tot het normale niveau kunnen dalen), dan zal deze ervaring niet tot stressklachten leiden. Als dat niet kan, bijvoorbeeld omdat de stressvolle situatie lang aanhoudt, dan leidt deze doorgaans wel tot klachten. De situatie van 'disbalans' is een voorbeeld van zo'n stressvolle situatie. Een korte periode van disbalans zal niet direct leiden tot stressklachten; als deze situatie langere tijd aanhoudt zal het bij de meeste werknemers wel leiden tot stressklachten.

Werkdruk is een probleem

In de gegeven omschrijving van werkdruk betekent werkdruk dat iemand structureel het werk niet afkrijgt of niet de vereiste kwaliteit kan leveren. Werkdruk, zoals hier omschreven, is dus altijd een probleem.

De oorzaken van het feit dat er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk en de mogelijkheden van een medewerker om het werk goed uit te voeren kunnen liggen in de inhoud en de organisatie van het werk (context). De oorzaak kan ook liggen bij het individu. In de volgende paragraaf worden deze oorzaken verder uitgewerkt.



Figuur 3.2 Werkdruk als fase in een proces

3.3 Determinanten van werkdruk

Het antwoord op de vraag 'wat de mogelijke oorzaken zijn van het feit dat er een disbalans is ontstaan tussen de eisen van het werk wat betreft de inhoud van het werk en de context van het werk, en de mogelijkheden van de medewerker om het werk goed uit te kunnen voeren?' levert een overzicht op van determinanten van werkdruk. Deze determinanten zijn generiek geformuleerd en moeten per sector of functie worden 'vertaald' naar de specifieke situatie. De werk contextuele taakeis 'stijl van leidinggeven' is bijvoorbeeld in een fabriek van een andere orde dan bij een financiële dienstverlener.

De oorzaken kunnen gelegen zijn in zowel het werk zelf als in een individuele medewerker. Het werk kan zo ingericht en georganiseerd zijn dat de taakeisen erg hoog of zwaar zijn, en als het werk daarnaast ook onvoldoende mogelijkheden biedt om aan deze hoge en zware taakeisen te voldoen (en de achterliggende problemen bij het realiseren van de taakeisen op te lossen), dan is er sprake van werkdruk.

Het kan ook zijn dat een gebrek aan regelmogelijkheden om aan de hoge of zware taakeisen te voldoen vooral geldt voor enkele individuele medewerkers. Dat kan bijvoorbeeld komen omdat zij onvoldoende vaardigheden en competenties hebben om aan de eisen te voldoen,

of omdat zij de aanwezige regelmogelijkheden niet gebruiken. Dit hoofdstuk richt zich vooral op de oorzaken die liggen in het werk: de werkgerelateerde determinanten. We hebben voor het overzicht gebruik gemaakt van de in hoofdstuk 2 beschreven bronnen.

De werkgerelateerde determinanten zijn gecategoriseerd in:

- › risico's in de inhoud van het werk;
- › regelmogelijkheden;
- › risico's in de context van het werk;
- › buffers.

3.3.1 Risico's in de inhoud van het werk

Onder werkinhoud vallen determinanten (risicofactoren) die betrekking hebben op de taakeisen in het werk. Het gaat onder meer om de hoeveelheid werk (gegeven de beschikbare tijd), het werktempo en de tijdsdruk (deadlines). Medewerkers kunnen in een te hoog tempo moeten werken of te veel werk moeten verrichten in de beschikbare tijd. Een andere determinant in dit verband zijn de kwaliteitseisen. Kwaliteitseisen kunnen gesteld worden door zowel de werkgever en door klanten als de medewerker zelf. Dit kunnen hoge eisen zijn ten aanzien van de kwaliteit van het eindproduct of van de dienstverlening, maar ook ten aanzien van de nauwkeurigheid waarmee moet worden gewerkt. De moeilijkheidsgraad en complexiteit van het werk kunnen eveneens belangrijke determinanten zijn. Een andere factor binnen deze categorie is te veel of juist te weinig variatie in het werk. Eentonig werk kan zorgen voor verveling of concentratieverlies. Twee determinanten op het vlak van werkinhoud die in veel bronnen terugkomen, zijn emotioneel belastend werk en verantwoordelijkheden. Het werken met zieke of hulpbehoevende mensen kan bijvoorbeeld als emotioneel belastend worden ervaren. Ook het hebben van veel (gedelegeerde) verantwoordelijkheden, zoals in een leidinggevende functie, wordt door de verschillende bronnen aangemerkt als een determinant.

3.3.2 Regelmogelijkheden¹

Regelmogelijkheden dragen bij aan de mogelijkheid voor medewerkers om te voldoen aan de eisen die het werk aan ze stelt. Als er voldoende regelmogelijkheden staan tegenover de taakeisen, is er sprake van een balans.

Een belangrijke regelmogelijkheid is autonomie. Bij autonomie gaat het om de mogelijkheid om zelf te kunnen bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd, hoe de werkdag wordt ingedeeld of om zelf oplossingen voor problemen te bedenken – bijvoorbeeld door aanpassing van de werkwijze. Tijdsautonomie is een speciale vorm van autonomie. Een medewerker met tijdsautonomie heeft een zekere mate van vrijheid in het indelen van de tijd. Dit heeft ook betrekking op de mogelijkheid om pauze te nemen tijdens het werk om te kunnen herstellen van een vermoeiende periode of een zware taak, of de mogelijkheid om een vrije dag op te kunnen nemen. Een andere regelmogelijkheid is participatie in de besluitvorming (inspraakbevoegdheid). Dit houdt in dat een werknemer betrokken/geïnformeerd wordt, mee kan praten over zaken in het werk die er toe doen en zo nodig zaken (mede) kan veranderen. Functionele steun van leidinggevend en collega's bij het uitvoeren van het werk is ook een belangrijke regelmogelijkheid. Medewerkers met veel functionele steun kunnen indien nodig een beroep doen op een leidinggevende of collega die helpt een taak af te ronden. Het kan overigens voorkomen dat functionele steun in theorie wel aanwezig is, maar dat de cultuur in een organisatie zo is dat deze steun eigenlijk niet gebruikt kan worden. Op papier is er dan

¹ In de literatuur wordt geen onderscheid gemaakt tussen buffers en regelmogelijkheden. In dit stuk hebben we wel een onderscheid gemaakt tussen die determinanten die een medewerker helpen aan zijn of haar taakeisen te voldoen (regelmogelijkheden) en de determinanten die voorkomen (of vertragen) dat een situatie van werkdruk stressklachten veroorzaakt (buffers).

sprake van een regelmogelijkheid. In werkelijkheid is deze regelmogelijkheid afwezig. Alleen regelmogelijkheden die ook werkelijk door medewerkers kunnen worden gebruikt zullen bijdragen aan de balans tussen eisen en mogelijkheden.

3.3.3 Risico's in de context van het werk

Determinanten die tot de werkcontext-categorie behoren betreffen - de gang van zaken in - de omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd. Deze determinanten kunnen zowel de taakeisen als de regelmogelijkheden beïnvloeden. Onduidelijke taakeisen kunnen de hoeveelheid werk die een medewerker denkt te moeten verzetten, verhogen. Daarnaast verhoogt het de kans op fouten, waardoor taken opnieuw (en dus twee keer) moeten worden gedaan. Onduidelijke verdeling van taken kan er ook toe leiden dat sommige taken dubbel worden gedaan. Taakinterrupties kunnen een determinant zijn van werkdruk. Voor medewerkers waarvoor het van belang is dat zij zich kunnen concentreren op een taak kunnen interrupties er voor zorgen dat ze meer tijd nodig hebben voor een taak dan ze ervoor gereserveerd hadden.

Onduidelijkheid in de rolverantwoordelijkheden, verwachtingen, procedures of beleid vormen om dezelfde reden een werkdrukrisico. Organisatieveranderingen zijn vaak een oorzaak van (tijdelijk) onduidelijkheden of inefficiënties in processen.

Tot slot kunnen, zoals hierboven al is aangestipt, ook de organisatiecultuur en de stijl van leidinggeven invloed hebben op de taakeisen en (vooral) de regelmogelijkheden. In een cultuur waarin 'hulp inroepen' niet gebruikelijk is, of bij een stijl van leidinggeven waarin medewerkers weinig ruimte krijgen om daadwerkelijk zelf invulling aan hun werk te geven, verminderen de regelmogelijkheden. Hierdoor raakt de balans verstoord tussen taakeisen en regelmogelijkheden.

3.3.4 Buffers

Buffers zijn de determinanten die de kans verkleinen dat werkdruk leidt tot stressklachten. Sociale steun (oog hebben voor elkaars welbevinden) door leidinggevendenden en collega's is een hele belangrijke buffer. Ook de aanwezigheid van leer- en ontplooiingsmogelijkheden kan een bufferende werking hebben. Werkdruk zal minder snel stressklachten veroorzaken als medewerkers kunnen herstellen van een drukke dag of een drukke periode (herstel mogelijkheden). Daarvoor is het nodig dat medewerkers tijd kunnen vrijmaken van het werk om te herstellen (tijdsautonomie), maar ook dat ze in hun vrije tijd het werk echt los kunnen laten. In organisaties waar het gebruikelijk (of noodzakelijk) is dat medewerkers altijd telefonisch of per mail bereikbaar zijn, kan dat lastig zijn. Ten slotte kunnen materiële en immateriële waardering de kans verkleinen dat werkdruk leidt tot stressklachten. Dit kan gaan om een financiële beloning maar ook om bijvoorbeeld het zogenoemde schouderklopje door de leidinggevende.

Individuele Factoren

Individuele factoren zijn gerelateerd aan het individu en niet aan het werk. Toch kunnen deze factoren werkdruk van de individuele medewerker beïnvloeden. Een individu kan niet de juiste competenties en vaardigheden hebben om aan de gestelde eisen te voldoen. Ook het verwerkingsvermogen (lichamelijke en mentale kwalificaties) kan onvoldoende zijn, waardoor een disbalans ontstaat. Een disbalans kan bijvoorbeeld ontstaan als eisen veranderen en competenties en kwalificaties niet mee veranderen. Een belangrijke competentie is de mogelijkheid om gebruik te kunnen maken van de beschikbare regelmogelijkheden. Niet alle medewerkers hebben deze competentie. Ook dat levert een disbalans op. Daarnaast kunnen persoonlijke omstandigheden maken dat een medewerker (tijdelijk) wat minder belastbaar is, waardoor (tijdelijk) een disbalans ontstaat. Omdat we in

dit rapport **werkgerelateerde** determinanten beschrijven, zullen de individuele factoren niet verder uitgewerkt worden.

3.3.5 Resumé

In Tabel 3.1 zijn de belangrijkste determinanten op een rijtje gezet en geordend. Hiermee wordt het bovenstaande nog eens samengevat.

Tabel 3.1 Belangrijkste werkgerelateerde determinanten

	Determinanten:
Risico's werkinhoud	Hoeveelheid werk (in beschikbare tijd), werktempo, tijdsdruk (deadlines) Kwaliteitseisen Moeilijkheidsgraad/complexiteit Variatie (monotoon werk of te veel variatie) Emotioneel belastend werk
Regelmogelijkheden	Autonomie Tijdsautonomie Participatie in besluitvorming/inspraakbevoegdheid Functionele steun leidinggevende Functionele steun collega's
Risico's werkcontext	Onduidelijkheid of veranderingen in taak Taakinterrupties Onduidelijkheid in rol, verantwoordelijkheden, verwachtingen, procedures, beleid Onzekerheid baan en/of op komst zijnde organisatieveranderingen Organisatiecultuur/stijl van leidinggeven
Buffers	Sociale/functionele steun leidinggevendenden Sociale/functionele steun collega's Aanwezigheid leer- en ontplooiingsmogelijkheden Herstelmogelijkheden Materiële en immateriële waardering

4 Signaleringsinstrumenten en maatregelen

Doel hoofdstuk

Het doel van dit hoofdstuk is een overzicht te geven van signaleringsinstrumenten waarmee de belangrijkste determinanten van werkdruk kunnen worden gemeten. Dit hoofdstuk besteedt ook aandacht aan het 'meten' van werkdrukrisico's in kleine bedrijven. De tweede paragraaf van dit hoofdstuk bevat een overzicht van maatregelen om werkdruk aan te pakken geordend naar de werkdrukfactoren.

Beantwoording onderzoeksvraag 4

Welke signaleringsinstrumenten en welke handvatten en maatregelen zijn al ontwikkeld, gericht op (de determinanten van) werkdruk?

Om in kaart te brengen of er sprake is van werkdruk zijn er meerdere meet- en signaleringsinstrumenten voor handen. Deze instrumenten inventariseren vaak de determinanten van werkdruk zoals die in Hoofdstuk 3 zijn beschreven. Er zijn verschillende manieren waarop werkdruk kan worden gesignaleerd. De keuze voor een signaleringsinstrument is onder andere afhankelijk van de grootte van het bedrijf. De eerste paragraaf van dit hoofdstuk beschrijft met welke bestaande signaleringsinstrumenten determinanten van werkdruk in kaart kunnen worden gebracht.

Voor de aanpak van werkdruk is een zeer groot en divers aantal maatregelen beschikbaar. Deze maatregelen variëren onder meer in vorm, doelgroep (organisatie, individuele werknemer of beiden), toepasbaarheid (generiek of specifiek voor bepaalde branches of type bedrijven) en determinant(en) van werkdruk waarop zij zich richten. De tweede paragraaf van dit hoofdstuk laat per werkdruk determinant voorbeelden zien van maatregelen die in arbocatalogi worden aangeboden om werkdruk aan te pakken. Deze maatregelen zijn volgens experts zeer kansrijk voor de aanpak van werkdruk.

4.1 Signaleringsinstrumenten en -methoden van werkdruk

Er zijn verschillende manieren om werkdruk in een organisatie te meten en te signaleren. Allereerst geven we enkele voorbeelden van vragenlijsten die kunnen worden ingezet. Het betreft gevalideerde vragenlijsten die veel worden gebruikt en die generiek toepasbaar zijn en/of zijn af te stemmen op specifieke kenmerken van de organisatie. Een van deze vragenlijsten is specifiek ontwikkeld voor het MKB.

Voor kleine bedrijven is een gesprek tussen werkgever en werknemer veelal een zinnigere manier dan het uitzetten van vragenlijsten. De dialoog tussen werkgever en werknemer is een belangrijke manier om werkdruk op individueel niveau te signaleren. Er zijn diverse instrumenten ontwikkeld zowel voor werkgever als werknemer die handvatten bieden om een dergelijk gesprek aan te gaan. Deze instrumenten worden apart besproken.

4.1.1 Vragenlijsten

Om werkdruk te signaleren wordt er vaak gebruik gemaakt van vragenlijsten. Met deze vragenlijsten worden de taakeisen en de regelmogelijkheden van een groep (een bedrijf, een

afdeling) in kaart gebracht. In de vragenlijsten wordt medewerkers gevraagd naar de feitelijke situatie rond hun werk. Deze situatie is altijd bekeken door de ogen van de medewerker: de medewerker beoordeelt de situatie. Daarom wordt vaak het groepsgemiddelde van een team, afdeling of organisatie gebruikt om de situatie te beoordelen. De gemiddelde scores van een groep kunnen, met behulp van referentiebestanden, worden vergeleken met de scores van andere groepen. Scoort een groep significant hoger op de modules waarmee taakeisen gemeten worden en significant lager op modules waarmee regelmogelijkheden worden gemeten, dan wordt gesteld dat er een risico is op stressklachten.

In Tabel 4.1 staat de selectie van vragenlijsten voor het signaleren en in kaart brengen van werkdruk weergegeven. Daarbij is aangegeven op welke factoren de vragenlijsten ingaan.

Tabel 4.1 Werkdrukfactoren en signaleringsinstrumenten

		VBBA 2.0	NOVA - WEBA	Monitor Arboconvenanten	QuickScan Werkdruk 3.0	Werkdruk aanpakken in MKB
				<i>module Werkdruk en werkstress</i>		
Risico's werkinhoud	Hoeveelheid werk (in beschikbare tijd), werktempo, tijdsdruk (deadlines)	x	x	x	x	x
	Kwaliteitseisen				x	x
	Moeilijkheidsgraad/complexiteit	x	x	x	x	x
	Variatie (monotoon werk of te veel variatie)	x	x	x	x	
	Emotioneel belastend werk	x	x	x	x	x
Risico's werkcontext	Onduidelijkheid of veranderingen in taak	x		x	x	x
	Taakinterrupties		x		x	x
	Rolverantwoordelijkheden, verwachtingen, procedures, beleid		x			
	Onzekerheid baan en/of op komst zijnde organisatieveranderingen	x	x	x		
	Organisatiecultuur/stijl van leidinggeven				x	x
Regelmogelijkheden	Autonomie	x	x	x	x	x
	Tijdsautonomie	x	x	x	x	x
	Functionele steun leidinggevende	x	x	x	x	
	Functionele steun collega's	x	x	x	x	
	Participatie in besluitvorming/inspraakbevoegdheid				x	
Buffers	Sociale steun leidinggevend	x	x	x	x	
	Sociale steun collega's	x	x	x		
	Aanwezigheid leer- en ontplooiingsmogelijkheden	x	x	x	x	x
	Materiele en immateriële waardering	x	x	x		
	Herstel mogelijkheden	x	x	x		x

4.1.2 **Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) 2.0**

De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) is in 1994 ontwikkeld door Van Veldhoven en Meijman. Vanaf 2012 is de vernieuwde VBBA 2.0 beschikbaar. Het instrument wordt uitgegeven en verwerkt door SKB. De VBBA 2.0 is een gevalideerde vragenlijst voor onderzoek naar werkbeleving, psychosociale arbeidsbelasting en de gevolgen daarvan op motivatie en (mentale) gezondheid. Werkdruk maakt hiervan deel uit. De VBBA 2.0 kan worden gebruikt voor zowel organisatieonderzoek als individuele gezondheidsbewaking waarbij een selectie van onderwerpen in het onderzoek kan worden opgenomen. De vragenlijst wordt veel gebruikt door arbodiensten en rechtstreeks door organisaties zelf. Organisaties kunnen onderzoeksresultaten vergelijken met gedetailleerde benchmarks.

4.1.3 **Monitor Arboconvenanten**

In het kader van de arboconvenanten tussen werkgevers, werknemers en overheid is de Monitor Arboconvenanten ontwikkeld (zie ook Broersen et al., 2004). Het betreft een werknemersvragenlijst met verschillende modules waarmee op sectorniveau arbeidsrisico's en gezondheid gemeten wordt. Deze vragenlijst bevat onder andere de modules werkdruk en werkstress. Voor het meten van werkdruk en werkstress is gebruik gemaakt van de kernmodulen van de gevalideerde VBBA (zie 4.1.2.).

4.1.4 **NOVA WEBA**

De NOVA WEBA is een gevalideerde vragenlijst die door TNO is ontwikkeld (D'Hondt en Houtman, 1996). Het instrument is afgeleid van het werkplekanalyse-instrument de WEBA-methodiek. De NOVA WEBA is een vragenlijst die door de werknemers zelf moet worden ingevuld. De scores op de vragenlijst worden vergeleken met de scores van een referentiebestand. Met deze vragenlijst kunnen bij groepen werknemers de knelpunten op het gebied van arbeidsinhoud worden vastgesteld. De vragen hebben betrekking op bijvoorbeeld, taakeisen, volledigheid van de functie, moeilijkheidsgraad, contactmogelijkheden, organiserende taken en informatievoorziening. Voor het gebruik van de NOVA WEBA geldt een minimum aantal van tien deelnemers (respondenten).

4.1.5 **QuickScan Werkdruk 3.0**

De QuickScan werkdruk van de FNV is een vragenlijst die in Nederland veel wordt gebruikt (Warning, 2000, 2002). Het is een Europees bekroond online enquête- en adviesinstrument gebaseerd op gefundeerd wetenschappelijk onderzoek waarmee organisaties zelf, zonder specialistische ondersteuning, werkdruk kunnen meten en aanpakken. De QuickScan Werkdruk is in principe geschikt voor alle sectoren en alle functies. Met de QuickScan Werkdruk kunnen oorzaken van werkdruk in kaart worden gebracht en er worden oplossingen aangereikt. De uitgebreide vragenlijst bestaat uit 18 blokken met vragen over werkdruk, beïnvloedende factoren, oorzaken en gevolgen en een aantal persoonlijke vragen. Voor het gebruik van de QuickScan Werkdruk geldt een minimum aantal van tien deelnemers (respondenten).

4.1.6 **Werkdruk aanpakken in MKB**

Het dossier "Werkdruk aanpakken in MKB" van FNV Bondgenoten bevat twee vragenlijsten voor het in kaart brengen van werkdruk. De vragenlijst 'Werkdruk of niet?' biedt inzicht in de hoogte van de werkdruk. Daarna volgt de tweede vragenlijst die ingaat op de oorzaken van werkdruk.

4.2 Instrumenten ter ondersteuning van dialoog

De dialoog tussen werkgever en werknemer is een belangrijke manier om werkdruk op individueel niveau te signaleren. In deze paragraaf staan enkele instrumenten beschreven die kunnen worden gebruikt ter voorbereiding op (en tijdens) een gesprek over werkdruk tussen werkgever en werknemer(s) (zie Tabel 4.2).

Tabel 4.2 Werkdrukfactoren en signaleringsinstrumenten

		Signalerings- methode Werkdruk	Preventie Leidraad	Werkdruk- simulatie
Risico's werk- inhoud	Hoeveelheid werk (in beschikbare tijd), werktempo, tijdsdruk (deadlines)	x	x	x
	Kwaliteitseisen		x	
	Moeilijkheidsgraad/complexiteit	x	x	
	Variatie (monotoon werk of te veel variatie)		x	
	Emotioneel belastend werk		x	
Risico's werk- context	Onduidelijkheid of veranderingen in taak		x	
	Taakinterrupties	x	x	
	Onduidelijkheid in rol verantwoordelijkheden, verwachtingen, procedures, beleid		x	
	Organisatiecultuur/stijl van leidinggeven		x	
Regelmogelijk heden	Autonomie		x	
	Tijdsautonomie	x	x	
	Functionele steun leidinggevende	x	x	x
	Functionele steun collega's	x	x	
	Participatie in besluitvorming/inspraakbevoegdheid		x	
Buffers	Sociale steun leidinggevendenden	x	x	x
	Sociale steun collega's	x	x	
	Aanwezigheid leer- en ontplooiingsmogelijkheden	x	x	
	Materiele en immateriële waardering		x	
	Herstelmogelijkheden	x	x	

4.2.1 Signaleringsmethode werkdruk

De Signaleringsmethode werkdruk van de Inspectie SZW is primair bedoeld om te signaleren of psychosociale arbeidsbelasting verbredend en verdiepend moet worden onderzocht. De werkdruk in een organisatie wordt gemeten door strak geprotocolleerde interviews met minimaal drie medewerkers aan de hand van een half-gestructureerde vragenlijst. Met de methode wordt de frequentie van werkstressverschijnselen onderzocht die een werknemer ervaart door, én toewijst (attribueert) aan, negen vooraf benoemde stressbronnen (Inhoud van het werk; Contacten; Ingrijpende gebeurtenissen; Hoeveelheid werk; Zwaarte van het werk; Werktempo; Afwijkende werktijden; Pauze en/of snipperdagen; en Overwerk). Deze stressbronnen passen binnen de context van de Arbeidsomstandighedenwet en zijn gebaseerd op de Arbowet over psychosociale arbeidsbelasting.

Per stressbron wordt de frequentie van werkstressverschijnselen onderzocht die een werknemer ervaart door én toewijst aan deze stressbron. De scores van de negen bronnen worden bij elkaar opgeteld; het aantal risicopunten. Het totale aantal risicopunten van de negen bronnen is een maat voor werkstress. Op basis van de risicobeoordelingsmethode

van Fine en Kinney ($\text{Risiko} = \text{Waarschijnlijkheid} * \text{Blootstelling} * \text{Ernst}$), is een normering gemaakt waarbij twee grenswaarden zijn vastgesteld. Deze grenswaarden zijn het uitgangspunt voor een stoplichtmodel.

4.2.2 Preventie Leidraad

Het doel van de Preventie Leidraad is om structurele oplossingen te vinden voor concrete problemen op het werk, zodat de uitval van medewerkers als gevolg van stressklachten kan worden voorkomen. De Preventie Leidraad is ontwikkeld in opdracht van de Commissie het Werkend Perspectief (Franck & Wiezer, 2004). Het bestaat uit een gespreksprotocol ('In gesprek over stress') voor een gesprek tussen een leidinggevende en een medewerker en daarnaast uit richtlijnen en een aanpak voor het vinden van preventieve maatregelen. De aanpak bestaat uit vijf stappen: De eerste twee stappen worden gezet in het gesprek tussen leidinggevende en medewerker, waarin de volgende vijf probleemgebieden aan bod dienen te komen:

- › de hoeveelheid werk en verstoringen in de uitvoering van het werk;
- › verstoorde omgang met collega's en leiding;
- › beperkte ontwikkelingsmogelijkheden en werkzekerheid;
- › disbalans arbeid-privé;
- › agressie, geweld en lijden.

In een goed, open gesprek tussen leidinggevende en medewerker, zullen alle mogelijke risico's en ontbrekende mogelijkheden aan de orde komen.

Wanneer de knelpunten zich vooral bij één medewerker voordoen, wordt samen met deze medewerker gezocht naar een oplossing. Daarvoor wordt een 'oplossingsboom' gebruikt. Daar waar het knelpunten betreft waar een heel team last van heeft, worden de resultaten van het gesprek (of de gesprekken) tussen leidinggevende en medewerkers teruggekoppeld in een teamoverleg. Gezamenlijk wordt, volgens een in het instrument beschreven methodiek gezocht naar structurele oplossingen voor deze knelpunten.

4.2.3 Werkdruk simulatie

De werkdruk simulatie is een interactieve simulatie van FNV Bondgenoten (http://www.fnvbondgenoten.nl/werk_en_inkomen/dossiers/Veilig_en_gezond_werken/werkdruk/werkdruk-simulatie/) die werknemers helpt bij de voorbereiding op een gesprek met hun leidinggevende over te hoge werkdruk. Na een aantal vragen geeft het programma aan hoe het gesprek is verlopen en tevens wordt een aantal tips gegeven. Daarnaast worden algemene tips gegeven voor het voeren van een gesprek over werkdruk en het aanpakken ervan.

4.3 Maatregelen

In deze paragraaf staat voor elke werkdrukdeterminant beschreven welke maatregelen genomen zouden kunnen worden als deze determinant een probleem dreigt te worden of al is. Het gaat om maatregelen die in arbocatalogi worden genoemd door experts. In een vervolg op dit project kunnen de maatregelen geordend worden naar 'in te zetten door werkgever' en 'in te zetten door werknemer'.

Werkdruketerminanten:

Hoeveelheid werk (in beschikbare tijd), werktempo, tijdsdruk (deadlines)

Maatregelen:

- › Organiseer werk, werktijden en vakanties zo, dat de werkweek gemiddeld rond het aantal uren ligt dat een medewerker (contractueel) zou moeten werken. Houdt 30% van de tijd vrij voor onverwachte activiteiten.
- › Zorg voor goede planning en inzet van de beschikbare capaciteit.
- › Zet tijdig ondersteuning in.
- › Zorg dat (extra) taken evenwichtig worden verdeeld onder medewerkers.
- › Maak een berekening van de kwantitatieve omvang van het werk (de werklast) voor de verschillende producten/diensten. Stel op basis van een werklastberekening een vergelijking op tussen de huidige beschikbaarheid en de behoefte aan personeel.
- › Zoek naar mogelijkheden om de druk bij zwaarbelaste afdelingen er even af te halen door bijvoorbeeld het inlenen van medewerkers van andere afdelingen of inhuren van uitzendkrachten.
- › Onderzoek hoe hard deadlines zijn. Soms kunnen ze best worden verschoven.
- › Stimuleer projectmatig werken waarin vooraf een projectplan wordt gemaakt met de taken, de benodigde uren en de doorlooptijd.

Werkdruketerminant:

Kwaliteitseisen

Maatregelen:

- › Bespreek de kwaliteitseisen, maak realistische afspraken en ga na of iedereen (managers en medewerkers) daar eenzelfde beeld bij heeft. Dit voorkomt het zichzelf opleggen van onnodig hoge eisen.
- › Creëer de mogelijkheid voor intervisie voor medewerkers. In intervisie kunnen medewerkers knelpunten die zijn ervaren voorleggen aan collega's, met elkaar bespreken en tips en adviezen uitwisselen.

Werkdruketerminant:

Moeilijkheidsgraad/complexiteit

Maatregelen:

- › Zorg voor voldoende afwisseling in het werk, ook tussen makkelijke en moeilijke taken, bijvoorbeeld door taakrotatie in te voeren.
- › Creëer de mogelijkheid om te herstellen na een inspannende taak door pauzes of ontspanmogelijkheden.
- › Organiseer sociale steun, bijvoorbeeld door informele contactmomenten.
- › Zorg voor functionele steun door verantwoordelijkheden te delen met collega's en samen het werk uit te voeren
- › Zorg ervoor dat medewerkers functies vervullen die goed aansluiten bij hun kwaliteiten. Indien nodig moeten zij kunnen worden bij- of omgeschoold door training en opleiding.

Werkdruketerminant:

Variatie (monotoon werk of te veel variatie)

Maatregelen:

- › Organiseer taakverbreding, door bijvoorbeeld voorbereidende taken toe te voegen of taakverrijking, door organiserende of sturende taken toe te voegen
- › Een roulatiesysteem kan ingevoerd worden om te voorkomen dat werknemers continu hetzelfde werk doen.
- › Stimuleer het werken in teams, maak teams verantwoordelijk voor een 'eindproduct'.
- › Ga na of alle taken die een werknemer heeft, nodig zijn, handig georganiseerd zijn, niet ook door iemand anders kunnen worden gedaan.

Werkdruketerminant:

Emotioneel belastend werk

Maatregelen:

- › Zorg dat werknemers met elkaar kunnen praten over emotioneel belastende gebeurtenissen.
- › Zorg voor een cultuur waarin het mogelijk is aan te geven dat je sommige situaties moeilijk vindt.
- › Zorg voor een vertrouwenspersoon waarmee medewerkers kunnen praten. Zorg indien nodig voor nazorg.
- › Zorg ervoor dat de medewerkers weten bij wie zij hun verhaal kwijt kunnen (communicatie, denk ook aan introductieprogramma's).
- › Zorg ervoor dat er bij calamiteiten altijd iemand bereikbaar is.
- › Zorg ervoor dat er een ruimte is waar mensen zich even kunnen terugtrekken om rustig een gesprek te voeren.
- › Regel goede opvang voor medewerkers met emotionele belasting.

Werkdruketerminant:

Onduidelijkheid of veranderingen in taak

Maatregelen:

- › Maak taakeisen helder en bespreek deze regelmatig, bijvoorbeeld in functionerings- en loopbaangesprekken en/of het werkoverleg.
- › Leg taakeisen vast in een functieomschrijving en/of taakafbakening. Pas deze omschrijving aan op het moment dat er veranderingen plaatsvinden.
- › Zorg dat de informatie die nodig is voor het uitvoeren van de taak vastgelegd en toegankelijk is, bijvoorbeeld op het intranet.

Werkdruketerminant:

Taakinterrupties

Maatregelen:

- › Ga na wat medewerkers in bepaalde functies minimaal nodig hebben bij het verrichten van geconcentreerd werk.
- › Ga na welke mogelijkheden de bestaande ruimte biedt voor het creëren van rustige werkplekken.
- › Bekijk de mogelijkheden om 'spreekuren' in te voeren zodat medewerkers buiten de spreekuren geconcentreerd kunnen werken.
- › Plan tijdblokken voor korte klussen en voor grote klussen. Creëer voor de grote klussen stilte door de telefoon door of uit te schakelen, en email uit te zetten.

Werkdruk-determinant:

Onduidelijkheid in rol, verantwoordelijkheden, verwachtingen, procedures, beleid

Maatregelen:

- › Beschrijf/bespreek werkprocessen: wie moet wat doen, wanneer en hoe moet het worden gedaan.
- › Stel effectieve werkmethoden en 'best practices' vast en bespreek deze met medewerkers, bijvoorbeeld in het werkoverleg.
- › Bespreek output, doelstellingen en prioriteiten met medewerkers en laat hen deze expliciet maken. Bijvoorbeeld in werkinstructies of door bespreking in werkoverleg of door coaching 'on the job'.
- › Bekijk of één of enkele medewerkers een projectgroepje 'slim werken' willen opzetten gericht op het oplossen van knelpunten in werkprocessen.

Werkdruk-determinant:

Organisatiecultuur/stijl van leidinggeven

Maatregelen:

- › Als de sfeer slecht is, maak dit dan bespreekbaar en zoek naar oplossingen om de sfeer te verbeteren.
- › Zorg voor een cultuur waarin fouten bespreekbaar zijn en als leermoment worden beschouwd.
- › Probeer inzicht te krijgen in gedeelde veronderstellingen in uw organisatie. Onderzoek of deze veronderstellingen nog wel functioneel zijn.
- › Zorg voor een cultuur waarin hulp invoeren niet als zwakte wordt gezien, maar als een positieve interventie om de kwaliteit van het werk te verbeteren.
- › Benoem en bespreek gezamenlijke doelen waar iedereen zich achter kan scharen en enthousiast over kan worden.
- › Richt verbetergroepjes op waarin medewerkers (vrijwillig) ideeën kunnen aandragen over hoe het beter kan.
- › Stimuleer gezamenlijke sociale momenten zoals lunch, koffiedrinken, verjaardagen.
- › Coach leidinggevenden in 'people management'.
- › Maak ook als top duidelijk wat de gewenste cultuur is (met kernwaarden), geef het goede voorbeeld! (walk the talk)

Werkdruk-determinant:

Te weinig autonomie

Maatregelen:

- › Geef medewerkers voldoende eigen verantwoordelijkheid, zoveel mogelijk regelruimte in de aanpak van hun eigen werk, meer beslissingsbevoegdheid.
- › Laat medewerkers voldoende vrij (geen directe controle/toezicht) bij hun werk. In welke mate is afhankelijk van de taakvolwassenheid van medewerkers. Stem dit goed af.
- › Voer autonome taakgroepen of zelfsturende teams in.
- › Laat medewerkers (elkaar) coachen of trainen in het optimaal benutten van de regelmogelijkheden.

Werkdruketerminant:

Te weinig tijdsautonomie

Maatregelen:

- › Geef medewerkers zoveel al mogelijk vrijheid om hun eigen werktijd te plannen en in te delen.
- › Zorg ervoor dat medewerkers ook echt vakantie kunnen nemen en in hun vakantie echt kunnen ontspannen en het werk los kunnen laten.
- › Bekijk en bespreek de mogelijkheden om gebruik te maken van flexibele werktijdenregelingen (bijvoorbeeld variabele begin- en eindtijd van de werkdag).
- › Creëer de mogelijkheid voor werknemers om zelf pauzes of ontspanmogelijkheden in te bouwen in de dag.

Werkdruketerminant:

Te weinig functionele steun leidinggevenden

Maatregelen:

- › Zorg voor een intensief contact tussen medewerker en leidinggevende (bijvoorbeeld door het invoeren van mini-, coachings- of POP-gesprekken). Creëer vaste momenten in de week waarop de leidinggevende beschikbaar is ('spreekuur').
- › Investeer in de vaardigheden van leidinggevende (bijvoorbeeld door een training leidinggeven of communicatievaardigheden aan te bieden).
- › Biedt nieuwe medewerkers een introductieprogramma aan om wegwijs te worden in de organisatie.

Werkdruketerminant:

Te weinig functionele steun collega's

Maatregelen:

- › Stimuleer dat medewerkers van elkaar weten of ze in een periode te veel of te weinig werk hebben.
- › Stimuleer dat medewerkers elkaar onderling om hulp durven te vragen.
- › Verbeter communicatie tussen medewerkers die met hetzelfde werk bezig zijn, zodat ze elkaar kunnen ondersteunen.
- › Bevorder multi-inzetbaarheid of werken in (vaste) duo's.
- › Creëer de mogelijkheid voor intervisie waar medewerkers makkelijker vrijuit kunnen praten over het aanpakken van lastige problemen en tips en adviezen uit kunnen wisselen
- › Bekijk of het mogelijk is om de samenwerking in een projectvorm te gieten met een projectleider en projectmedewerkers. Hierdoor ontstaan er legitieme en directe afstemming en overlegmogelijkheden voor medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een opdracht.

Werkdruk-determinant:

Te weinig participatie in besluitvorming/inspraakbevoegdheid

Maatregelen:

- › Betrek medewerkers bij beslissingen en houd rekening met hun mening.
- › Combineer een 'top-down' benadering met een 'bottom-up' werkwijze die medewerkers mogelijkheden biedt om te participeren in een veranderingsproces.
- › Bekijk in hoeverre medewerkers coördineren taken en verantwoordelijkheden kunnen overnemen van leidinggevenden.
- › Bespreek of benoem gezamenlijke doelen waar iedereen zich achter kan scharen en enthousiast over kan worden. Bijvoorbeeld door inspraak te geven aan medewerkers in de ontwikkeling van het afdelingsplan.
- › Voer de oude vertrouwde ideeënbus weer in op de afdeling.
- › Stel verbetergroepen in waarin medewerkers (vrijwillig) ideeën kunnen aandragen over hoe het beter kan.

Werkdruk-determinant:

Afwezigheid sociale steun leidinggevende

Maatregelen:

- › Zorg voor periodieke gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers waarin niet alleen de voorgang maar ook het welzijn van de medewerker besproken wordt.
- › Organiseer mogelijkheden (ruimte en tijd) voor informeel contact.
- › Coach leidinggevenden in 'people management'.

Werkdruk-determinant:

Afwezigheid sociale steun collega's

Maatregelen:

- › Stimuleer gezamenlijke sociale momenten zoals lunch, koffiedrinken, verjaardagen.
- › Wijs nieuwkomers een mentor toe of laat ze meelopen met collega's.
- › Organiseer team-buildingsactiviteiten waarbij medewerkers elkaar beter kunnen leren kennen.
- › Zorg ervoor dat er tijdens het werk gelegenheid is om sociale contacten met collega's te onderhouden.

Werkdruk-determinant:

Afwezigheid leer- en ontplooiingsmogelijkheden

Maatregelen:

- › Zorg voor een cultuur waarin fouten bespreekbaar zijn en als leermoment worden beschouwd.
- › Bespreek regelmatig de ontwikkelmogelijkheden zoals het oppakken van nieuwe taken en verantwoordelijkheden met de medewerkers.
- › Zorg voor loopbaanbegeleiding.
- › Geef de medewerker voldoende mogelijkheden (cursussen, tijd, faciliteiten) om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen.

Werkdrukterminant:

Medewerkers ervaren geen materiële en immateriële waardering

Maatregelen:

- › Zorg voor een werkcultuur waarin het normaal is om waardering te tonen.
- › Vertel medewerkers niet alleen wanneer ze iets fout doen, maar ook als ze iets goed doen; laat ze weten dat (en waarom) je ze waardeert.
- › Informeer medewerkers over de bijdrage van het werk in een groter geheel.

Werkdrukterminant:

Te weinig herstelmogelijkheden

Maatregelen:

- › Besteed aandacht aan de pauzefaciliteiten: van de beschikbaarheid van (gezond) eten en drinken tot de mogelijkheid om een afwisselende vorm van ontspanning te kiezen.
- › Zorg voor gezonde roosters met voldoende hersteltijd na elke werkdag en na een reeks werkdagen.
- › Creëer een cultuur waarin medewerkers buiten werktijd ook echt niet met werk bezig hoeven te zijn
- › Zorg ervoor dat medewerkers ook echt vakantie kunnen nemen en in hun vakantie het werk echt los kunnen laten.

5 Belemmeringen en motieven voor maatregelen

Doel van dit hoofdstuk

Een overzicht geven van de redenen om bewezen effectieve interventies niet in te zetten en aanbevelingen om dat wel te laten gebeuren.

Beantwoording onderzoeksvragen:

5. Hoe kunnen de belemmeringen om effectieve interventies in te zetten weggenomen worden? Wat is er nodig om medewerkers in staat te stellen risico's tijdig te signaleren en gehoord te worden? Wat is er nodig om management in bedrijven in staat te stellen risico's tijdig te signaleren en maatregelen te nemen?
6. Op welke manier kan kennis over de risico's en de aanpakken om risico's te verminderen worden geborgd?

Er zijn legio instrumenten, methoden en interventies voor werkdruk ontwikkeld (zie hoofdstuk 4). Toch bestaat bij zowel werkgevers- als werknemersorganisaties de indruk dat deze maatregelen niet (afdoende) gebruikt worden in bedrijven en instellingen. In dit hoofdstuk beschrijven we daarom belemmeringen en motieven voor werkdrukmaatregelen in bedrijven, vanuit werknemers- en werkgeversperspectief. Dit doen we op twee manieren:

- 1) aan de hand van secundaire analyses op 27 interviews, en
- 2) aan de hand van gegevens uit twee workshops met 38 deelnemers.

In onderdeel één analyseren we motieven van werkgevers om al dan niet aandacht te besteden aan werkdruk. We schenken achtereenvolgens aandacht aan de awareness met betrekking tot werkdruk (bewustzijn van het bestaan van werkdruk), de methoden die ingezet worden om werkdruk te meten, de afweging die gemaakt wordt om maatregelen in te zetten, de daadwerkelijke maatregelen en de monitoring van het effect ervan. Op elke analyse volgt een aanbeveling.

In onderdeel twee koppelen we werkdrukdeterminanten (zie hoofdstuk 3 en 4) aan concrete oplossingen uit de praktijk van werkgevers en werknemers, zoals gedeeld in een workshop (EU-OSHA conferentie 'Samen Bevlogen', 25 oktober 2012). We delen de gegeven belemmeringen voor die oplossingen en vervolgens ook oplossingen voor de belemmeringen.

5.1 Interviews: Motieven

5.1.1 Beschrijving brononderzoek

Dit onderdeel is gebaseerd op een secundaire analyse van interviews, verzameld in het kader van het project 'Waarom werkgevers bewezen effectieve maatregelen wel of niet nemen' (tot stand gekomen met subsidie van ZonMW en uitgevoerd door TNO en SEO). Er is in dit onderzoek gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode omdat dit meest passend is om o.a. motieven te achterhalen (Denzin & Lincoln, 2005 in Houtman et al., 2012). De onderzoekers hebben 40 uitgebreide interviews met werkgevers (ook: managementvertegenwoordigers of P&O functionarissen) en werknemers of werknemersvertegenwoordigers gehouden, bij voorkeur apart. Zo is vanuit verschillende gezichtspunten informatie verkregen over motieven, implementatie en mogelijkheden voor

het stimuleren van arbomaatregelen. Alle interviews vonden mondeling plaats, aan de hand van een interviewprotocol (Houtman et al., 2012).

Een uitgebreide beschrijving van de respons, selectie en werving van de steekproef, het veldwerk, de totstandkoming van het interviewprotocol en de analysemethode is na te lezen in de rapportage (Houtman et al., 2012). We geven hier een overzicht van de belangrijkste kenmerken.

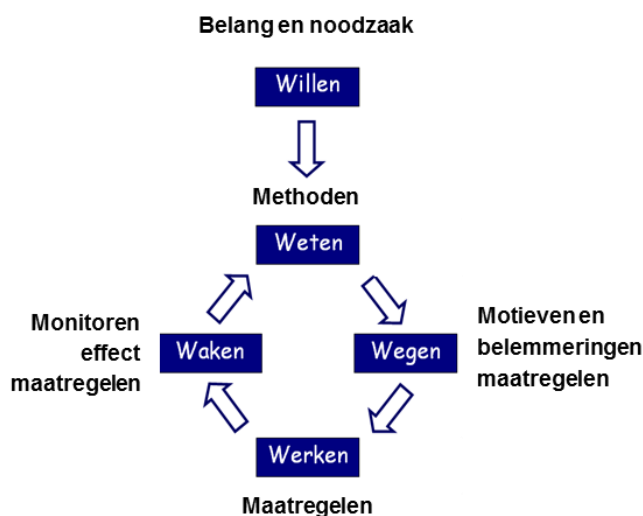
De steekproef bestond uit werkgevers uit de Werkgevers Enquête Arbeid 2010 (WEA; Oeij et al., 2011), een tweejaarlijks representatief vragenlijstonderzoek onder 5.000 bedrijven en instellingen. Werkgevers werden geselecteerd op aantal maatregelen (zowel veel als weinig tot geen) en risico (alle werkgebonden risico's op arbogebied). Veel sectoren zijn vertegenwoordigd in dit onderzoek. Werkgevers werden telefonisch benaderd voor een interview en gevraagd om ook een werknemer beschikbaar te stellen voor een interview. De interviews werden vervolgens persoonlijk afgenomen en volledig getranscribeerd. Het interviewprotocol was semigestructureerd om de dynamiek in het gesprek te behouden. De getranscribeerde interviews zijn thematisch geanalyseerd volgens de methode 'mapping process' (Creswell, 2003 in Houtman et al., 2012).

5.1.2 Secundaire analyse van brononderzoek

Op de transcripten van zevenentwintig interviews uit dit kwalitatieve onderzoek (Houtman et al., 2012), zijn secundaire analyses gedaan op basis van de uitgangspunten van de arbobeleidscyclus (Hagen 1998; Visser & Zwetsloot, 2004; Arbo-informatieblad, 2006).

Model: de arbobeleidscyclus

Beleid maken is een continu proces, geen eenmalige gebeurtenis. De arbobeleidscyclus (ook wel: 5-W model) beschrijft dit proces in vijf sequentiële stappen: willen, weten, wegen, werken, waken (Figuur 5.1). Willen gaat over de organisatie-breed gevoelde overtuiging van het belang en de noodzaak aan arbobeleid te werken. Vervolgens moet helder zijn wat arborisico's zijn in de organisatie, bijvoorbeeld met behulp van een RI&E (weten). Als de risico's duidelijk zijn volgt een afweging om het risico al dan niet aan te pakken en op welke manier (wegen). Maatregelen worden genomen (werken) en vervolgens geëvalueerd (waken) (Mulder, De Boer & Dolmans, 2004).



Figuur 5.1 Arbobeleidscyclus

Beoordelingscriteria

De vijf stappen van de arbobeleidscyclus zijn gebruikt als criteria om de interviews te beoordelen op willen, weten, wegen, werken en waken over werkdruk. Voor een verantwoording over de totstandkoming van de criteria zie paragraaf 'methodologische verantwoording'.

- › Willen: Is er intentie om iets te doen ten aanzien van werkdruk? Is er awareness met betrekking tot werkdruk?
- › Weten: Wat wordt er gedaan om te weten of er sprake is van werkdruk?
- › Wegen: Wat zijn (bewuste) motieven om werkdruk wel aan te pakken of belemmeringen om werkdruk niet aan te pakken? Welke afwegingen worden gemaakt?
- › Werken: Welke maatregelen worden genomen om werkdruk aan te pakken?
- › Waken: Wordt het effect van al dan niet genomen maatregelen gemonitord? Komt daar een nieuwe actie uit voort?

Methodologische verantwoording

De beoordelingscriteria zijn opgesteld naar analogie van de arbobeleidscyclus, aangevuld met de uit de literatuurstudie opgedane kennis over determinanten van en maatregelen voor werkdruk.

Twee onderzoekers beoordeelden onafhankelijk van elkaar zevenentwintig van de veertig transcripten. Eén van de onderzoekers was eerder ook betrokken bij het afnemen van een deel van deze interviews. Na zeventwintig interviews was het niveau van verzadiging bereikt – het bekijken van aanvullende transcripten leverde geen extra informatie op. De beoordelingsprocedure werd stapsgewijs toegepast; na vijf interviews werd de beoordeling steeds aan elkaar gespiegeld om de interbeoordelaarsbetrouwbaarheid en consensusvorming te vergroten (peer debriefing) (Van Zwieten & Willems, 2004).

Negentien van de transcripten waren van een interview met een werkgever; acht van interviews met werknemers. Dat wil zeggen dat in acht organisaties zowel met een werkgever als werknemer gesproken is. De grootte van de organisaties liep uiteen van drie tot 15.000 werknemers.

5.1.3 Interviews: Resultaten

Willen

Het criterium was: is er intentie om iets te doen aan werkdruk? Is er awareness met betrekking tot werkdruk? De gesprekken met werkgevers en werknemers over hun awareness voor werkdruk zijn grofweg in te delen in 5 niveaus. Deze niveaus verschuiven van geen aandacht voor werkdruk (1) naar een moreel verantwoordelijkheidsgevoel (5), zoals in Tabel 5.1 weergegeven. Voor de aanpak van werkdruk is het belangrijk dat er awareness is en een intentie om ermee aan de slag te gaan (niveau 4 en 5). Dit is namelijk een belangrijke voorwaarde voor de volgende stap in het arbeidscyclus model.

Tabel 5.1 De werkgever

	De werkgever
1	...heeft er niet over nagedacht (de werkgever is ofwel niet aware; ofwel het is niet ter sprake gekomen in interview)
2	...heeft er wel over nagedacht, maar is tot de conclusie gekomen dat werkdruk geen probleem is, ofwel omdat het er niet is ofwel omdat het onopgemerkt blijft door werkgever
3	...heeft er wel over nagedacht, werkdruk of PSA-risico's spelen ook, maar de werkgever is tot de conclusie gekomen dat een ander probleem urgenter is (bijv. veiligheid) of de werkgever heeft het idee dat werkdruk niet opgelost kan worden (bijv. omdat werkdruk inherent is aan het

	De werkgever
	werk, of het gezien wordt als het gevolg van de privé situatie)
4	...heeft er wel over nagedacht, werkdruk of PSA-risico speelt ook en er is een intentie om het probleem aan te pakken
5	...heeft aandacht voor algehele welzijn van werknemers en de rol die werkdruk daarin kan spelen (diepgevoeld, intrinsiek, moreel verantwoordelijkheidsgevoel)

Weten

Om aan de slag te kunnen gaan met werkdruk moeten werkgevers en werknemers eerst weten óf er sprake is van werkdruk. In Hoofdstuk 4 werden al een aantal meet- en signaleringsinstrumenten besproken. Aan de hand van de interviews hebben we gekeken op welke manier werkgevers en werknemers weten of werkdruk speelt. Het criterium was: wat wordt er gedaan om te weten of er sprake is van werkdruk? De transcripts zijn in te delen in vier typen gedragingen (zie Tabel 5.2). In de tabel zijn de gedragingen hiërarchisch geordend van niet actief zoeken naar informatie (1) tot het proactief inzetten van tools om nieuwe informatie boven tafel te krijgen (4).

Tabel 5.2 De werkgever

	De werkgever
1	...gaat niet actief op zoek naar informatie, en weet dientengevolge niets. Werkgever weet pas hoe werkdruk ervoor staat als medewerkers het aangeven
2	...gaat niet actief op zoek naar informatie, werknemer geeft een signaal dat er een probleem is, dat wordt al dan niet herkend door werkgever
3	...maakt gebruik van reeds aanwezige informatie om te weten hoe gezond het bedrijf is; RI&E, ziekteverzuimcijfers, medewerkerstevredenheid (w.o. MTO, maar ook ingediende klachten)
4	...zet tools (o.a. werkbelevingsonderzoek, werkbelevingsonderzoek waarin weglekken energie vastgesteld wordt, werkdrukonderzoek, periodieke werkdrukmetingen, vergelijk gewerkte-gevraagde uren, opleiden medewerker voor signalering) in om werkbeleving (w.o. werkdruk) te meten.

Werkgevers (m.n. 1 en 2) wordt aanbevolen om actief op zoek te gaan naar informatie over de werkbeleving van werknemers. Maak hierbij vooral gebruik van informatie die al verzameld wordt in het kader van wettelijke verplichtingen (RI&E) of in functionerings-gesprekken. De omvang van het bedrijf bepaalt de keuze voor een tool, in kleine bedrijven zijn andere tools nodig dan in grote bedrijven. Werknemers wordt aanbevolen minder terughoudend te zijn in het, op eigen initiatief, bespreken van de werkbeleving. Werkbeleving gaat zowel over knelpunten als over energiebronnen in het werk en levert daarom meer inzicht op dan een eenzijdige focus op de knelpunten (zoals werkdruk).

Wegen

De volgende stap in de arbobeleidscyclus betreft het wegen. Het criterium was: wat zijn (bewuste) motieven om werkdruk wel, of belemmeringen om werkdruk niet aan te pakken? Welke afwegingen worden gemaakt? De antwoorden zijn samengevat in Tabel 5.3. Uit de overweging om werkdruk al dan niet aan te pakken bleken twee voorkeuren: iets negatiefs (bijv. uitval of schadeclaim) willen voorkomen of iets positiefs (bijv. motivatie of imago verbeteren) willen bereiken.

Tabel 5.3

Overwegingen om werkdruk aan te pakken	Overwegingen om werkdruk niet aan te pakken
<ul style="list-style-type: none"> › Morele verplichting om werknemers gezond te houden › Werknemers die goed in hun vel zitten zijn productiever, zieke werknemers maken geen productie › Werknemer behouden voor het bedrijf › Werknemer gemotiveerd houden › Klachten van werknemers › Kwaliteit dienstverlening (of: ambitie) › De maatregel om werkdruk aan te pakken heeft draagvlak 	<ul style="list-style-type: none"> › Inherent aan het werk › Alleen piekbelasting die werkdruk veroorzaakt › Oorzaken werkdruk buiten invloedssfeer werkgever › Werkdruk is eigen verantwoordelijkheid werknemer › Gevoeligheid van het onderwerp (en gebrek aan lef om dingen aan de orde te stellen beperkt) › Onzichtbaarheid van de (financiële) baten (omdat financiële voordeel terugvloeit naar andere instanties) › Ongrijpbaar (moeilijk te definiëren; wat gebruikelijk is [aan taaklast], wat is eigenlijk de norm) › Combinatie van werk en privé › Het is geen probleem, er is geen aanleiding (in termen van ziekteverzuim) › Ontbreken van bepaalde informatie (bijv. over oplossingen)

Uit de interviews bleek dat sommige werkgevers er de voorkeur aan gaven andere arborisico's dan werkdruk aan te pakken (bijv. veiligheid, fysieke belasting). De redenen hiervoor waren: veilig of gezond imago (creëren of beschermen), wettelijke verplichting nakomen; aansprakelijkheid in geval van een ongeval of schade voorkomen; uitval voorkomen; baten overstijgen de kosten; ambitie om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren of de concurrentiepositie te versterken.

De aanbeveling is om kennis te ontwikkelen die werkgevers helpt bij het maken van de afweging om maatregelen al dan niet in te voeren. Denk aan een kosten-baten tool zoals die ook bestaat voor agressiebeleid (VPT-rekenmodel).

Werken

Het criterium was: welke maatregelen worden genomen om werkdruk aan te pakken? De geopperde maatregelen zijn in te delen naar preventieniveau: werkdruk voorkomen (primaire preventie), negatieve gevolgen van werkdruk inperken (secundaire preventie) of behandelen (tertiaire preventie, zie Tabel 5.4). Daarnaast is per preventieniveau onderscheid gemaakt in organisatorische maatregelen, individuele maatregelen en cultuurfactoren. Organisatorische maatregelen veranderen iets in de organisatie van het werk of de werkcontext, individuele maatregelen 'sleutelen aan het individu' en cultuurfactoren gaan overgedeelde ideeën over hoe zaken in de organisatie aangepakt moeten worden.

Door werkgevers genoemde faalfactoren bij het implementeren van maatregelen zijn: weerstand van personeel tegen een bepaalde maatregel als faalfactor en de moeilijkheid van alle cultuur- en gedragsverandering. Participatie van OR of MR in beleidsvorming is een succesfactor, net als maatregelen die nadrukkelijk een onduidelijkheid opheffen, bijvoorbeeld in de taakverdeling of verdeling van verantwoordelijkheden.

Tabel 5.4

Primaire preventie: werkdruk voorkomen	Secundaire preventie: negatieve gevolgen van werkdruk inperken	Tertiaire preventie: negatieve gevolgen van werkdruk behandelen
<i>Organisatorische maatregelen</i>	<i>Organisatorische maatregelen</i>	<i>Organisatorische maatregelen</i>
<ul style="list-style-type: none"> › Werken aan de hand van een tijdsplanning, waar bovendien rek in zit › Coachende, maar heldere, manier van leidinggeven zodat verdeling van verantwoordelijkheden duidelijk is › Planning van extra werk of opleiding in rustige perioden › Alles is bespreekbaar in platte organisaties (m.n. kleine bedrijven), waarin leidinggevende zich als 'collega' manifesteert › Structureel pauzeren › Opleiding en training gericht op het werk (vergroot person-job fit; vergroot waardering) › Zelfsturende teams die eigen keuzes kunnen maken – als dit past bij de werksituatie › Tijdsautonomie (bijv. verlofdagen onderling regelen, uren werk per week, compensatie drukke weken) › Thuiswerken mogelijk maken 	<ul style="list-style-type: none"> › Tijdelijk meer mensen inzetten › Zorgen voor andere taken › Regeling voor gedeeltelijke ziekmelding › Uitlaatklep in teamoverleg › Overwerk compenseren › Managers worden begeleid op (het herkennen van) werkdruk 	Geen
<i>Individuele maatregelen</i>	<i>Individuele maatregelen</i>	<i>Individuele maatregelen</i>
Geen	<ul style="list-style-type: none"> • Trainingen om beter om te gaan met stress en werkdruk (time management en 'omgaan met stress') opnemen in opleidingsplan werknemer • Trainen nieuwe werknemers in omgaan met piekbelasting • Gezondheidscoach • Werknemer volgt advies van werkgever op om een paar dagen vrij te nemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Doorverwijzen naar de bedrijfsarts
<i>Cultuurfactoren</i>	<i>Cultuurfactoren</i>	<i>Cultuurfactoren</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Voorbeeldgedrag directie/leidinggevende • Sociale controle (bijv. op werkstijl) 	<ul style="list-style-type: none"> • Betrokken zijn bij elkaar (sociale steun) (m.n. in kleine bedrijven) en bij elkaars werk (functionele steun) 	Geen

De aanbeveling voor zowel werkgevers als werknemers is om meer aandacht te hebben voor primaire preventie, omdat hiermee niet alleen menselijk leed maar ook kosten bespaard worden. Werkgevers kunnen dit doen door voorwaarden te scheppen voor primaire preventie, werknemers door falende voorwaarden aan te (durven) kaarten. Daarbij is het aan te raden om zowel op organisatieniveau maatregelen in te zetten als te bekijken waar individueel maatwerk mogelijk is.

Waken

De laatste stap in de arbobeleidscyclus, waken, is belangrijk voor de continuïteit van genomen maatregelen en daarmee het bedrijfsbeleid. Waken zorgt voor de borging, waardoor maatregelen geen eenmalige actie zijn, maar een systematische aanpak. De interviews zijn bekeken aan de hand van het volgende criterium: wordt het effect van al dan niet genomen maatregelen gemonitord? Komt daar een nieuwe actie uit voort? In Tabel 5.5 zijn de gedragingen opnieuw hiërarchisch geordend van niet actief zoeken naar informatie (1) tot het proactief inzetten van tools om de effectiviteit van maatregelen te monitoren (4).

Tabel 5.5 De werkgever

1	...gaat niet actief op zoek naar informatie over effectiviteit van maatregelen, en weet dientengevolge niets (door sommige geïnterviewden ook ervaren als onnodig omdat de CAO gevolgd wordt of het advies van een expert wordt opgevolgd);
2	...gaat niet actief op zoek naar informatie over effectiviteit van maatregelen, werknemer geeft geen signaal meer dat er een probleem is (feedback werknemers) of werkgever observeert dat probleem is opgelost;
3	...maakt gebruik van reeds aanwezige informatie om te weten hoe effectief de maatregel is; ziekteverzuimcijfers, RI&E, medewerkerstevredenheid (w.o. MTO, maar ook ingediende klachten), winst- en verliescijfers, benchmarkgegevens, jaarverslag, OR als klankbord, sociaal jaarverslag, beleidsevaluatie via arbodienst, gesprekkencyclus in het kader van persoonlijke ontwikkeling waarin ook werkdruk aan de orde komt, aan de orde in team- of werkoverleg.
4	...zet tools (o.a. klanttevredenheidsonderzoek, groei aantal klanten, werkgever is meewerkend voorman) in om effectiviteit van alle OSH-maatregelen (w.o. werkdruk) te meten – alleen van toepassing op grote bedrijven.

De preliminaire aanbeveling voor m.n. werkgever één, om er een gewoonte van te maken het effect van een maatregel vast te stellen. Dat kan al heel eenvoudig, door met medewerkers te praten of zelf op de werkvloer te kijken, zoals werkgevers van het tweede type aangaven. Werknemers wordt aangeraden de werkgever altijd feedback te geven op een maatregel, zodat dit als stuurinformatie gebruikt kan worden.

5.1.4 Interviews: Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de resultaten gerapporteerd van een secundaire analyse op interviewdata verzameld in het kader van een ZonMw-project (Houtman et al., 2012). Twee onderzoekers beoordeelden onafhankelijk van elkaar zeventwintig van de veertig interviews, met als doel belemmeringen en motieven voor werkdrukmaatregelen in bedrijven te beschrijven vanuit werknemers- en werkgeversperspectief. Achtereenvolgens kwamen op basis van de arbobeleidscyclus, de awareness met betrekking tot werkdruk (willen) aan de orde, de methoden die ingezet worden om werkdruk te meten (weten), de afweging die gemaakt wordt om maatregelen in te zetten (wegen), de daadwerkelijke maatregelen (werken) en de monitoring van het effect ervan (waken).

In elk van de vijf onderdelen van de arbobeleidscyclus is een score op twee 'assen' te geven. De eerste as loopt van 'passief' tot 'actief'. De tweede as van 'onwetend' tot 'proactief zoekend naar kennis'. Het is evident dat als het belang of de noodzaak van werkdruk aanpakken niet gezien wordt (stap 1, willen), de vervolgstappen uit de arbobeleidscyclus

(weten, wegen, werken, waken) ook niet gezet worden. De meeste werkgevers zetten deze eerste stap (willen) echter wel, maar struikelen vervolgens over het weten (bijv. wat is de kern van het werkdruk probleem in deze organisatie?) of het wegen (bijv. er is nu geen tijd of geld voor). Een kleiner aandeel van de werkgevers gaat daadwerkelijk aan de slag en neemt maatregelen (werken). Opvallend is dat met name in kleine bedrijven de stappen 'weten' en 'wegen' samenvallen met de stap 'willen'. Dat betekent ook dat kleine bedrijven, in vergelijking met grote bedrijven, vaker en sneller overgaan tot het nemen van maatregelen. Ze experimenteren eerder met bijvoorbeeld de aanpassing van een werkproces, tijdelijke herverdeling van taken of een efficiëntere inrichting van de ruimte. Kleine werkgevers zien vaak direct resultaat van hun maatregel (waken), terwijl grote bedrijven moeite hebben om de resultaten van een maatregel in kaart te brengen. Deze stap 'waken', wordt door grotere werkgevers dan ook regelmatig overgeslagen of is in ontwikkeling (bijv. vragen in een medewerkerstevredenheids-onderzoek).

Verschillen tussen werknemers en werkgevers

Uit de secundaire analyses van de transcripts blijken geen nadrukkelijke verschillen tussen belemmeringen gezien door de ogen van de werkgever en door de ogen van de werknemer. Voor de intentie om iets te doen aan werkdruk (willen) bleken werkgevers en werknemers op hetzelfde bewustzijnsniveau zitten. In tegenstelling tot wat gevreesd wordt door werkgevers, tonen werknemers zich loyaal en redelijk in de interviews en zijn ze niet uit op zoveel mogelijk aanpassingen, zo min mogelijk werk of het aannemen van nieuwe collega's. Een kanttekening is dat er met een klein aantal werknemers gesproken is, deze werknemers werden allen door de werkgever geselecteerd.

Verschillen tussen grote en kleine bedrijven

Het aantal kleine bedrijven is goed vertegenwoordigd in de interviews, terwijl het aantal grote bedrijven ondervertegenwoordigd is. De volgende resultaten moeten dus voorzichtig geïnterpreteerd worden.

De 'kleinere' werkgevers rapporteren vaker dan de grotere dat zij de intentie hebben om 'als een huisvader te zorgen' voor 'hun' werknemers (willen). Deze werkgevers gaan vaker actief de dialoog aan met werknemers om erachter te komen hoe het met werkdruk staat (weten), terwijl grote werkgevers vaker tools inzetten om hier achter te komen (MBO, MTO, werkdrukonderzoek, werkbelevingsonderzoek). De kleinere werkgevers bedenken vaker en eerder werkdruk-oplossingen op maat van de werknemer (werken). Redenen hiervoor zijn dat 'alles bespreekbaar [is] in platte organisaties' en 'mensen betrokken zijn bij elkaar'.

5.2 Workshops: oplossingen en belemmeringen

5.2.1 Beschrijving workshops

Op de EU-OSHA conferentie 'Samen Bevlogen' van 25 oktober 2012 zijn twee workshops met in totaal 38 deelnemers gehouden, getiteld 'Zo voorkom je werkdruk'. De deelnemers werkten zowel bij kleine (uiteenlopend van zelfstandigen, 7 fte tot 150 fte) als grote bedrijven. Na een korte inhoudelijke introductie op het thema is in drie rondes gewerkt aan: 1) het bedenken van oplossingen voor werkdruk, 2) het in kaart brengen van belemmeringen voor die oplossingen, en 3) het bedenken van oplossingen voor de belemmeringen. De workshop werd volgens een variant op de World Café methodiek begeleid. De deelnemers werden per workshop in drie groepen ingedeeld zittend aan drie tafels, waarbij de groepsoplossingen genoteerd werden op een papieren tafelkleed. Vervolgens wisselde de groep per ronde van tafel zodat de workshopdeelnemers steeds op de oplossing of belemmering van een andere groep reageerden.



Figuur 5.2 Enkele voorbeelden van de workshopresultaten

Tot slot werd aan deelnemers gevraagd te noteren wat zij ‘meenamen’ uit deze workshop, m.a.w.: hun antwoord op de vraag ‘Zo voorkom je werkdruk’.

5.2.2 Workshops: Resultaten

Tabel 6.1 geeft, gekoppeld aan de werkdrukfactoren uit hoofdstuk 3 en 4 (kolom ‘Werkdrukfactoren’), de gegenereerde praktijkoplossingen weer (kolom ‘Oplossing’). Bij elke oplossing horen belemmeringen die de oplossing in de weg staan (kolom ‘Belemmering’). Voor deze belemmeringen zijn opnieuw oplossingen bedacht (kolom ‘Oplossing voor belemmering’).

Opvallend was dat het thema werkdruk nog steeds veel ‘losmaakt’ (“Werkdruk is ‘hot’”), ondanks de toegenomen aandacht voor positief psychologische thema’s als bevoegenheid en mentale veerkracht (zie bijlage A.4). De observatie: “Werkdruk is een vaag begrip” bleek voor workshopdeelnemers een belangrijke belemmering in het zoeken naar een oplossing. De door workshopdeelnemers voorgestelde oplossing voor deze belemmering is “het begrip werkdruk inzichtelijk en meetbaar maken”. Bij het formuleren van oplossingen voor belemmeringen bleken enkele workshopdeelnemers weer uit te komen bij de oorspronkelijke oplossing. Andere deelnemers merkten op dat er voor elke belemmering wel een oplossing te vinden is (“Blijf hoop houden”). De belangrijkste overeenkomst tussen alle gesuggereerde oplossingen is dat ze getuigen van open communicatie tussen werkgever en werknemer. ‘Open communicatie’ betekent hier dat een open gesprek tussen werkgever en werknemer over werkdruk en knelpunten in het werk mogelijk is en feedback gegeven mag worden. De belemmeringen die oplossingen in de weg staan, kunnen grofweg samengevat worden in vijf typen:

1. **Gebrek aan kennis:** gebrek aan kennis over wat werkdruk is, over wat de consequenties zijn als je het bespreekbaar maakt en over hoe het opgelost moet worden. Aandacht besteden aan werkdruk wordt hierdoor 'eng', want te persoonlijk en oplossen 'te moeilijk'.
 2. **Past niet in de cultuur:** als de (ongeschreven) norm is 'wij praten niet over problemen en zeker niet over problemen die ook persoonlijk kunnen zijn', dan staat dit de oplossing in de weg.
 3. **Tijd en geld:** de redenering 'werkdruk oplossen kost hoe dan ook tijd en geld en dat hebben we niet' dwarsboomt elk initiatief voor aanpak van werkdruk.
 4. **De "Kan niet" norm:** voor elke oplossing wordt een 'maar' bedacht, wat daadwerkelijke aanpak in de weg staat; 'Oplossingen voor werkdruk kunnen niet in mijn organisatie want...'
 5. **Individueel probleem:** werkdruk wordt gezien als een probleem van het individu of de individuele werknemer, er is geen bereidheid bij de werkgever om er iets aan te doen.
- Vergelijken we deze belemmeringen met de arbobeleidscyclus dan vallen deze belemmeringen vooral in de categorieën: niet willen (stap 1), niet weten (stap 2) en een andere afweging maken (stap 3).

Samengevat zijn de oplossingen voor deze belemmeringen als volgt in te delen naar de vijf typen belemmeringen:

1. **Gebrek aan kennis:** ontwikkelen, beschikbaar stellen of beter toegankelijk maken van heldere informatie over wat werkdruk is, over de uitingsvormen en over de oplossingen.
2. **Past niet in de cultuur:** de oplossing is 'gewoon doen'. Start het gesprek en focus in de eerste instantie op de ervaren knelpunten in het werk
3. **Tijd en geld:** stel prioriteiten. Uiteindelijk levert de aanpak van werkdruk (geld) op in termen van productiviteit, ziekteverzuim, tevredenheid.
4. **De "Kan niet" norm:** focus op wat wèl kan in plaats van op wat niet kan.
5. **Individueel probleem:** laat werkgevers zien wat de negatieve consequenties zijn voor de organisatie van niets doen aan werkdruk, en wat de positieve effecten zijn van werkdrukmaatregelen.

De oplossingen vallen vooral in de categorieën: weten (oplossing 1), wegen (oplossing 3), werken (oplossing 2 en 4) en waken (oplossing 5) van de arbobeleidscyclus.

5.2.3 Workshops: Conclusie

De belemmeringen om werkdruk aan te pakken vallen uiteen in vijf typen, met bijbehorende oplossingen: gebrek aan kennis (maak kennis beschikbaar), past niet in de cultuur ('gewoon doen'), tijd en geld (stel prioriteiten), de "kan niet" norm (focus op wat wel kan) en individueel probleem (toon negatieve organisatie consequenties van nietsdoen en positieve consequenties van aanpakken).

6 Tot slot

Werkdruk is een van de grootste veroorzakers van werkstress. Het risico op uitval als gevolg van stress gerelateerde klachten vermindert als werkdruk kan worden voorkomen. Om de kans op werkdruk te verminderen is het belangrijk inzicht te hebben in de factoren die werkdruk kunnen veroorzaken (determinanten), zodat maatregelen genomen kunnen worden, gericht op deze factoren. Voor het vaststellen van de belangrijkste determinanten van werkdruk is het nodig overeenstemming te bereiken over de vraag 'wat verstaan wordt onder het begrip werkdruk'. Deze overeenstemming is niet bereikt in de wetenschappelijke wereld. Om toch een stap te zetten in het verminderen van werkdruk en daarmee het risico op uitval als gevolg van stressklachten te verkleinen, is besloten te onderzoeken of onder sociale partners wel overeenstemming kan worden bereikt over 'wat verstaan wordt onder het begrip werkdruk'. Het zijn tenslotte werkgevers en werknemers die (lieft in gezamenlijkheid) maatregelen moeten nemen om werkdruk te verminderen.

Overeenstemming determinanten werkdruk bereikt

In het project 'Werkdruk' is gezocht naar een formulering van het begrip werkdruk waarmee zowel werkgeversvertegenwoordigers als werknemersvertegenwoordigers kunnen werken. Daarnaast is gestreefd naar overeenstemming over de belangrijkste determinanten van werkdruk. Dit rapport is een verslag van het project 'Werkdruk', in die zin, dat alle informatie en kennis die gebruikt is om te komen tot een formulering en determinanten van werkdruk zijn beschreven (hoofdstuk 2). Over de formulering is geen overeenstemming bereikt tussen sociale partners, over de determinanten is wel overeenstemming bereikt (hoofdstuk 3).

Werkdrukoorzaken achterhalen met instrumenten

Als in een bedrijf of op een afdeling wordt geconstateerd dat er sprake is van werkdruk, bijvoorbeeld omdat het werk niet meer afkomt, of omdat niet de kwaliteit geleverd wordt die gewenst is, of omdat medewerkers structureel moeten overwerken om het werk af te krijgen, dan is de eerste vraag die beantwoord moet worden de vraag 'wat is de oorzaak van het feit dat het werk niet af komt, de kwaliteit niet geleverd wordt of medewerkers structureel moeten overwerken'? Voor het beantwoorden van deze vraag kan het overzicht van determinanten gebruikt worden (zie figuur op pagina 4 of 28). In het vierde hoofdstuk hebben wij veel gebruikte signaleringsinstrumenten op een rijtje gezet die hiervoor eventueel gebruikt kunnen worden. Het overzicht van de belangrijkste determinanten zou wat ons betreft het uitgangspunt moeten zijn van maatregelen gericht op het verminderen van werkdruk, of anders geformuleerd: op het herstellen van de balans tussen de eisen van het werk wat betreft inhoud en context en de mogelijkheden die een medewerker heeft om het werk goed uit te voeren.

Werkdrukoorzaken aanpakken met maatregelen

In het vierde hoofdstuk hebben we een overzicht gegeven van al bestaande maatregelen, geordend naar de verschillende determinanten. Voor deze maatregelen, maar ook voor de determinanten geldt daarbij dat ze 'algemeen' geformuleerd zijn en dat een vertaalslag naar de specifieke context waarin ze gebruikt worden nog nodig is. Daarnaast geldt dat de maatregelen vooral gelezen moeten worden als 'suggesties', het kan heel goed zijn dat werknemers en leidinggevenden samen tot hele andere maatregelen komen om de specifieke knelpunten in hun afdeling op te lossen.

Ondanks de lijst van, in veel gevallen beproefde, maatregelen blijkt in de praktijk dat lang niet in alle bedrijven aandacht wordt besteed aan het verminderen of voorkomen van werkdruk, ook niet als dat wel nodig is. In het laatste hoofdstuk (5) hebben we beschreven wat hiervan de oorzaken kunnen zijn. De belangrijkste voorwaarde voor succesvolle werkdruk maatregelen is dat zowel werkgever als werknemers met werkdruk aan de slag **willen** gaan. Zolang het *commitment* van een van beide partijen ontbreekt zal een interventie niet succesvol zijn. In de workshops kwam naar voren dat het 'niet willen' vaak veroorzaakt wordt door 'gebrek aan kennis', eigenlijk niet goed weten wat werkdruk is, wat de oorzaken zijn en wat je er aan zou kunnen doen. Het vervolg van het project werkdruk zal zich wat ons betreft moeten richten op het verspreiden van de verzamelde kennis en de formulering en de determinanten van werkdruk, om deze drempel weg te nemen.

Belemmeringen om werkdruk aan te pakken wegnemen

In het laatste hoofdstuk wordt de beleidscyclus beschreven aan de hand van de 5 W's (willen, weten, wegen, werken en waken). 'Willen' is de belangrijkste W, maar een succesvol beleid doorloopt (voortdurend) alle W's. Het is belangrijk dat wordt vastgesteld waar de knelpunten zitten (weten), dat goed nagedacht wordt over 'welke knelpunten als eerst moeten worden aangepakt (wegen), dat er vervolgens ook maatregelen genomen worden om deze knelpunten aan te pakken (werken) én dat daarna gekeken wordt of deze aanpak ook succesvol was en het knelpunt is opgelost (waken). Maatregelen zullen daarnaast moeten passen bij de strategie en het primaire proces van een organisatie. Een heldere omschrijving van succesvolle voorbeelden van een goed doorlopen beleidscyclus in een aantal sectoren zal ook een bijdrage kunnen leveren aan het verminderen van werkdruk in bedrijven, alhoewel ook voor deze voorbeelden geldt dat ze als inspiratie dienen. Succes met een maatregel in de ene situatie is nog geen garantie voor succes van een maatregel in een andere situatie. Geleerde lessen zijn wel overdraagbaar, en deze zullen dan ook goed in kaart gebracht moeten worden.

Eerste stap richting oplossing gezet

Er zijn bedrijven en instellingen die veel aandacht besteden aan het voorkomen of oplossen van knelpunten die leiden tot werkdruk. Maar het zijn er nog niet genoeg. Werkdruk en daarmee werkstress is nog steeds een groot en groeiend probleem in Nederland. Met het project Werkdruk, waarvan in dit rapport verslag wordt gedaan, is een belangrijke eerste stap gezet in het stimuleren van werkgevers en werknemers dit probleem in hun eigen werkomgeving succesvol aan te pakken.

Tabel 6.1 Resultaten uit de workshops

Werkdrukfactor (hs.4)	Oplossing	Belemmering	Oplossing voor belemmering
<ul style="list-style-type: none"> › Organisatiecultuur/stijl van leidinggeven › Afwezigheid sociale en functionele steun leidinggevende en collega's › Hoeveelheid werk, werktempo, tijdsdruk 	Open (organisatie)cultuur waarin werkdruk en knelpunten bespreekbaar zijn en feedback gegeven mag worden	<ul style="list-style-type: none"> › Werkdruk is een vaag begrip › Onveilige sfeer op werkplek (geen openheid, geen onderling vertrouwen) › Angst voor afrekening op aangeven knelpunten › Kan leiden tot conflicten › Aanwezigheid op de werkplek nodig om te kunnen bespreken › Vergt vaak een gedragsverandering en dat is lastig 	<ul style="list-style-type: none"> › Het begrip werkdruk inzichtelijk en meetbaar maken › Is te veranderen door coaching, training en teambuilding › Nieuwe media kunnen noodzaak aanwezigheid vervangen
<ul style="list-style-type: none"> › Hoeveelheid werk, werktempo, tijdsdruk › Onduidelijkheid in rol, verantwoordelijkheden, verwachtingen, procedures, beleid › Onduidelijkheid of veranderingen in taak › Te weinig participatie in besluitvorming/inspraakbevoegdheid 	Duidelijkheid en overeenstemming tussen WG en WN over planning, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, zodat verwachtingen op één lijn zitten	<ul style="list-style-type: none"> › Kost tijd en geld; › Als medewerker inspraak krijgt in taken dan gebeurt het werk niet 	<ul style="list-style-type: none"> › Tijd maken, er prioriteit aan geven; › Uitgangspunten, gezamenlijke doel verduidelijken › Goed HR-beleid
<ul style="list-style-type: none"> › Hoeveelheid werk, werktempo, tijdsdruk › Variatie (monotoon werk of te veel variatie) › Moeilijkheidsgraad/complexiteit 	Overdraagbaarheid taken vergroten, zodat de werkvoorraad (bij piekbelasting) verdeeld kan worden over (evt. door) werknemers	<ul style="list-style-type: none"> › Kan inefficiëntie in de hand werken › Onvoldoende personeel (fte) › Kennis is belegd bij enkele personen of kennis wordt niet verspreid 	<ul style="list-style-type: none"> › Samenwerken centraal stellen › Goed HR-beleid
<ul style="list-style-type: none"> › Onduidelijkheid in rol, verantwoordelijkheden, verwachtingen, procedures, beleid 	Efficiënter werken	<ul style="list-style-type: none"> › Teveel taken of onduidelijke taken › Onduidelijk welk resultaat verwacht wordt 	<ul style="list-style-type: none"> › Management moet open staan voor innovaties vanaf de werkvloer
<ul style="list-style-type: none"> › Hoeveelheid werk, werktempo, tijdsdruk 	Voldoende bezetting voor de hoeveelheid werk, ook door flexibele werktijden, thuiswerken en flexibele contracten.	<ul style="list-style-type: none"> › Kost geld; › Het vertrouwen ontbreekt (bij WG) voor thuiswerken; › Onvoldoende gekwalificeerde mensen beschikbaar; 	<ul style="list-style-type: none"> › Out of the box goedkope krachten vrijwilligers studenten stages › Interne opleiding starten (leerwerktrajecten) › Flexibele schil van ZZP'ers voor je organisatie

Werkdrukfactor (hs.4)	Oplossing	Belemmering	Oplossing voor belemmering
<ul style="list-style-type: none"> › Afwezigheid in leer- en ontplooiingsmogelijkheden 	Werknemer scholen of opleiden om de person-job fit te vergroten (kennis, competenties en vaardigheden) of te behouden (grenzen aangeven, nee-zeggen, intervisie)	<ul style="list-style-type: none"> › Kost tijd en geld › Grenzen aangeven is een persoonlijk probleem, dus moet werknemer zelf oplossen › Inzetten naar kracht leidt tot eenzijdige, kwetsbare en minder breed inzetbare medewerkers › Geen opleidingsbudget beschikbaar › Geen bereidheid tot scholing 	<ul style="list-style-type: none"> › Tijd maken, er prioriteit aan geven › Intern of extern coachingstraject › In de organisatie gelden heldere normen en waarden
-	Werknemer leren eigen stress signalen te herkennen, werkgever leren om stress signalen medewerker te herkennen	<ul style="list-style-type: none"> › Kost tijd en geld › Geen bereidheid tot scholing › Teveel individuele verschillen 	<ul style="list-style-type: none"> › Tijd maken, er prioriteit aan geven › Werknemer en werkgever moeten inzichtelijk maken wat het oplevert/heeft opgeleverd
<ul style="list-style-type: none"> › Organisatiecultuur/stijl van leidinggeven 	Tussentijds evalueren hoe werknemer in zijn vel zit in werkoverleg (individuele maatregel) of in een medewerkerstevredenheid onderzoek (organisatorische maatregel)	<ul style="list-style-type: none"> › Kost tijd en levert dus meer werkdruk op › Onvoldoende geïnstitutionaliseerd › Overleg of meten is nog geen actie 	<ul style="list-style-type: none"> › Kan helpen inefficiënties op te sporen, verlaagt uiteindelijk werkdruk
<ul style="list-style-type: none"> › Afwezigheid sociale en functionele steun collega's › Medewerkers ervaren geen materiele en immateriële waardering 	Collegialiteit, groepsgevoel, werkplezier, goede werksfeer verhoogt regelmogelijkheden en verlaagt taakeisen	<ul style="list-style-type: none"> › Culturele verschillen tussen werknemers › Over mensen praten i.p.v. met mensen praten 	<ul style="list-style-type: none"> › Directie moet goede voorbeeld geven › In de organisatie gelden heldere normen en waarden › Het gevoel samen te werken verhoogt productiviteit
<ul style="list-style-type: none"> › Te weinig herstelmogelijkheden 	Voldoende of extra pauzeren	<ul style="list-style-type: none"> › De werklast blijft, ondanks de pauze 	<ul style="list-style-type: none"> › Na pauze wel productiever, langer inzetbaar

7 Referenties

7.1 Hoofdstuk 1

- Graaf, Ron de, Marlous Tuithof, Saskia van Dorsselaer, Margreet ten Have (2011), Verzuim door psychische en somatische aandoeningen bij werkenden. Utrecht, Trimbos-Instituut.
- Houtman, I., Kok, L., Klauw, M. van der, Lammers, M., Jansen, Y. & Ginkel, W. van der. Waarom werkgevers bewezen effectieve maatregelen wel of niet nemen. Hoofddorp: TNO, 2012.
- Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D., & Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine*, 60, 277-286. <http://dx.doi:10.1093/occmed/kqq081>
- OECD (2011) *Sick on the job? Myths and Realities about Mental Health and Work*, Mental Health and Work, OECD Publishing <http://dx.doi.org/10.1787/9789264124523-en>.

7.2 Hoofdstuk 2

- Bakker, R.H., Dijkstra, G.J. & Klink, J.L.L. van der (2010). *Stressmanagement. Een zoektocht naar bruggen tussen wetenschap en praktijk*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Buunk, A.P. (1990). Stress op het werk: modellen, theorieën en benaderingen. In M. de Jonghe, J. von Grumbkow, A.P. Buunk, G.J. Keijsers, R.J. Kleber, W.B. Schaufeli. *Individu en organisatie: organisatiepsychologie en -sociologie* 1. (p. 11–23) Heerlen : Open universiteit
- Buunk, A.P. & Wolff, Ch.J. de (1992). Sociaal psychologische aspecten van stress op het werk. In P.J.D. Drenth, Hk. Thierry en Ch.J. de Wolff. *Nieuw handboek arbeids- en organisatiepsychologie* (p. 447-497). Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum
- Caplan, R., Cobb, S., French, J., Harrison, R. van & Pinneau, S. (1975). *Job demands and the worker*. Survey Research Center. Institute for Social Research. University of Michigan.
- Demerouti E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job Demands - Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Dijk, F.J.H. van, Dormolen, M. van, Kompier, M.A.J. & Meijman, T.F. (1990) Herwaardering model belasting-belastbaarheid. *Tijdschrift voor Sociale Gezondheidszorg*, 68, 3-10.
- International Labour Organisation, <http://www.ilo.org/global/lang--en/index.htm>

- Jong, L. de/Arbeidsinspectie (2009). *Stress in of door het werk; de attributie van stressverschijnselen aan werkdrukbronnen*. Versie 2009.04. Bathmen.
- Jonge, J. de, Le Blanc P., & Schaufeli W. (2003). Psychosociale theorieën over werkstress. In W. Schaufeli, A. Bakker & J. de Jonge, *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten/Mechelen: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Jonge, J. de, Le Blanc, P., & Schaufeli, W. (2007). Psychosociale werkstressmodellen. In: W. Schaufeli, & A. Bakker (Red.), *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid (2e herziene druk)* (pp. 25-49). Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24 (2), 285–308.
- Karasek, R. & Theorell, T. (1990). *Healthy work; Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: BasicBooks.
- Lazarus, R.S. & Folkman, S. (1984). *Stress, Appraisal, and Coping*. New York: Springer.
- OECD (2011) *Sick on the job? Myths and Realities about Mental Health and Work*, Mental Health and Work, OECD Publishing <http://dx.doi.org/10.1787/9789264124523-en>
- Projectgroep WEBA (1989). *Functieverbetering en organisatie van de arbeid*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid/DGA.
- Sitter, U. de (1994). *Synergetisch produceren*. Assen: Van Gorcum.
- Stichting van de Arbeid (2006). *Druk werk: ?!; Omgaan met werkdruk en stress*. Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Schaufeli, W., Bakker, A. & Jonge, de J. (2003). *De psychologie van arbeid en gezondheid*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Selye, H. ([1936], 1976). *The Stress of Life*. New York: McGraw-Hill.
- Veldhoven, van M. (1996). *Psychosociale arbeidsbelasting en werkstress*. Proefschrift. Lisse: Swets & Zeitlinger.

7.3 Hoofdstuk 3

- Nieuwenhuijsen, K., Bruinvels, D., & Frings-Dresen, M. (2010). Psychosocial work environment and stress-related disorders, a systematic review. *Occupational Medicine*, 60, 277-286. <http://dx.doi:10.1093/occmed/kqq081>
- Kraan, K., Dhondt, S., Houtman, I., Nelemans, R. & Vroome, E. de (2001). Handleiding NOVA-WEBA; Een vragenlijst om arbeidsorganisatorische knelpunten op te sporen. Hernieuwde versie. TNO-rapport 3020145 | H203997. Hoofddorp: TNO.
- OECD (2011) *Sick on the job? Myths and Realities about Mental Health and Work*, Mental Health and Work, OECD Publishing <http://dx.doi.org/10.1787/9789264124523-en>

7.4 Hoofdstuk 4

- Broersen, J. P. J., Fortuin, R. J., Dijkstra, L., Veldhoven, M. van & Prins, J. (2004). Monitor Arboconvenanten: kengetallen en grenswaarden. Tijdschrift voor Bedrijfs- en Verzekeringsgeneeskunde. Volume 12, Nummer 4, 104-108
- Dhondt, S. & Houtman, I. (1996), De WEBA-methode: NOVA-WEBA handleiding, een vragenlijst om welzijnknelpunten op te sporen. Leiden: TNO Preventie en Gezondheid.
- Franck, E. & Wiezer, N. (2005). Handleiding preventie Leidraad. TNO Arbeid.
- De Methodiek van de Quickscan WERKDRUK 3.0: © Copyright 2002 – 2008 Dr. J. Warning
- Kraan, K., Dhondt, S., Houtman, I., Nelemans, R. & Vroome, E. de (2005). Handleiding NOVA-WEBA. Een vragenlijst om arbeidsorganisatorische knelpunten op te sporen. Hernieuwde versie. TNO Kwaliteit van Leven, 2005.
- Veldhoven M. van & Meijman T.F. (1994). Het meten van psychosociale arbeidsbelasting met een vragenlijst: de vragenlijst beleving en beoordeling van de arbeid (VBBA). Amsterdam: NIA.
- Veldhoven, M. van, T.F. Meijman, J.P.J. Broersen & R.J. Fortuin (2002). HANDLEIDING VBBA. december 2002
- Warning (2000), Werkdruk nieuw vakbondsthema: Voorbeeld van vakbondsiniciatieven in de dienstensector, Zeist: Kerckebosch
- Werkdruk in het MKB: een groot probleem in een klein bedrijf. FNV Bondgenoten.
- Signaleringsmethode Werkdruk. Arbeidsinspectie (Versie 2008.01)
- Vragenlijst werkdruk. Arbeidsinspectie (Versie 2011.01)
- Quickscan WERKDRUK 3.0: © Copyright 2002 – 2008 Humatix

7.5 Hoofdstuk 5

- Hagen, R.H. Arbeidsomstandigheden in kantoororganisaties, Een praktisch hulpmiddel voor facilitymanagers. Zeist: A-D Druk B.V., 1998.
- Higgins, E.T. (1998). Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle. *Advances in experimental social psychology*, 30, p. 1-44.
- Houtman, I., Kok, L., Klauw, M. van der, Lammers, M., Jansen, Y., & Van Ginkel, W. (2012). Waarom werkgevers bewezen effectieve maatregelen wel of niet nemen: Eerste resultaten van een kwalitatief onderzoek. TNO-rapportage.
- Mulder, H., De Boer, H. & Dolmans, W. (2004). Naar een gedegen arbobeleid. Arbeidsomstandigheden, Bouwen aan een gezonde organisatie. Kluwer, Alphen aan den Rijn (m.n. H 3; 30-32).
- Oeij, P.R.A., Vroome, E.M.M. de, Kraan, K., Bossche, S. van den & Goudswaard, A. Werkgever enquête Arbeid 2010; Methodologie en beschrijvende resultaten. Hoofddorp: TNO, 2011.
- Van Zwieten, M. & Willems, D. (2004). Methodologie van kwalitatief onderzoek, Waardering van Kwalitatief onderzoek. *Huisarts & Wetenschap*, 47 (13), 631-633.

Visser, R. & Zwetsloot, G.I.J.M. Arbomanagement in bedrijven. Kluwer: Deventer, 2004 (m.n. H 12: De Arbobeleidscyclus; 143-155).

A Bijlage

A.1. Omschrijvingen uit theoretische modellen

	Theoretische modellen			
	Model	Omschrijving	Belangrijkste elementen	Referentie
1	Michigan organisatie-stressmodel van Caplan en het Person-Environment (P-E) Fit model	<p>Het Michigan-model stelt dat stress en overbelasting een gevolg zijn van kenmerken van de subjectieve omgeving. Hiermee wordt de omgeving bedoeld, die de werknemer ervaart, dus niet zozeer de 'objectieve' omgeving. De belangrijkste stressoren uit het model betreffen de rol van de werknemer in de organisatie (zoals rolonduidelijkheid, gebrek aan participatie) (Caplan et al., 1975, Schaufeli et al., 2003). De subjectieve omgeving wordt beïnvloed door de objectieve omgeving, oftewel de feitelijke situatie waarin de werknemer zich bevindt. Daarnaast stelt het model dat persoonlijkheid en sociale ondersteuning moderators zijn in de relatie tussen arbeid en gezondheid, dat wil zeggen: persoonlijkheidskenmerken en sociale ondersteuning beïnvloeden de - aard en richting van de - relatie tussen de objectieve en subjectieve omgeving en het verband tussen stressreacties en de subjectieve omgeving (Caplan et al., 1975; Van Veldhoven, 1996). Later is dit model nog uitgebreid: volgens het PE-Fit model is bij werkstress sprake van een misfit tussen de persoonlijke behoeften en de hulpbronnen in de omgeving, danwel van een misfit tussen de persoonlijke mogelijkheden en de eisen vanuit de omgeving. Het model veronderstelt dat zowel een positieve fit (bijvoorbeeld de aanwezigheid van meer persoonlijke mogelijkheden dan vereist) als een negatieve fit tot stressreacties leiden (Schaufeli et al., 2003).</p>	<p>Model hanteert termen stress en overbelasting, werkdruk wordt niet genoemd. Schema is ingevuld als werkdruk=overbelasting.</p> <p>Werkstress is gevolg van kenmerken van de subjectieve omgeving (de omgeving die de werknemer ervaart).</p> <p>Van werkstress is sprake bij misfit tussen persoonlijke mogelijkheden (<i>belastbaarheid</i>) en eisen vanuit de omgeving: geïnterpreteerd als werkomgeving (<i>taakeisen</i>).</p> <p>Zowel over- als onderbelasting leiden tot stressreacties.</p>	Caplan et al., 1975, Schaufeli et al., 2003, Van Veldhoven, 1996
2	Demand - Control - (Support) (DC(S)) model van Karasek en Theorell	<p>Met hun relatief simpele - en invloedrijke, veel onderzochte - Demand - Control model (waarvan belangrijke elementen ook terugkomen in het gedachtegoed achter de werkdrukdefinitie in de Arboret) boden Karasek en collega's een theorie voor werkdruk- en werkstressonderzoek en - interventies. Zij stellen dat psychologisch zwaar belastende taakeisen (job demands) op zichzelf niet tot werkstress hoeven te leiden (cf. Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990). Dat gebeurt vooral als ze gepaard gaan met een gebrek aan regelmogelijkheden (control). Een werknemer heeft te</p>	<p>Werkdruk wordt niet expliciet genoemd.</p> <p>Stressreacties kunnen worden veroorzaakt door zware taakeisen, wanneer er te weinig regelmogelijkheden (en sociale steun) tegenover staan. Zware taakeisen in</p>	Karasek, 1979; Karasek & Theorell, 1990; Kahn (in Buunk & De Wolff, 1992); De Sitter, 1994; Projectgroep WEBA, 1989

	Theoretische modellen			
Model	Omschrijving	Belangrijkste elementen	Referentie	
	<p>maken met zware taakeisen als deze moet werken in een hoog werktempo en onder grote tijdsdruk, en als deze moeilijk, geestelijk inspannend en complex werk heeft. Een werknemer heeft regelmogelijkheden als hij in staat is in grote mate zelf te bepalen hoe (en of) hij het werk uitvoert, in welke volgorde hij dat doet en in welk tempo. Als deze twee dimensies (taakeisen en regelmogelijkheden) tegen elkaar worden afgezet, ontstaan vier kwadranten. Elk kwadrant heeft een ander risico en andere kansen. Als de taakeisen zwaar zijn en de regelmogelijkheden gering, dan is het stressrisico hoog. Zware taakeisen kunnen echter ook stimulerend zijn: als ze gepaard gaan met voldoende regelmogelijkheden, zal dat het leergedrag en de werkmotivatie van werknemers vergroten.</p> <p>Op basis van het onderzoek met het Demands-Control-model kwamen Karasek en zijn collega's tot de conclusie dat er nog een derde dimensie is die een belangrijke rol speelt: sociale steun in het werk (social support). Met 'sociale steun in het werk' wordt een situatie bedoeld waarin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - collega's, ondergeschikten en leidinggevenden goede en plezierige relaties met elkaar hebben; - collega's op elkaar kunnen rekenen; - collega's elkaar de juiste informatie verstrekken; - werknemers begrip, aandacht en daadwerkelijk hulp krijgen als ze dat nodig hebben. <p>Goede sociale steun werkt positief op de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden enerzijds en werkstress anderzijds. Als sociale steun in een werkomgeving echter ontbreekt, dan zullen de negatieve effecten van een situatie waarin sprake is van zware taakeisen en weinig regelmogelijkheden erger zijn. Goede sociale steun vermindert in een dergelijk geval de negatieve effecten.</p> <p>In deze benadering verwijzen werkdrukbronnen naar datgene wat inwerkt (en potentieel schadelijk is) op de werknemer. Dit kan een gebeurtenis zijn of een situatie. Kahn (in Buunk & De Wolff, 1992) verwijst naar externe krachten of condities waarvan is aangetoond dat ze een negatief effect hebben op de werknemer. Stress wordt in deze opvatting opgevat als de stimulus. In deze benadering wordt de psychische belasting bepaald door de arbeidssituatie die het gevolg is van de structuur van de arbeidsdeling. In de WEBA-methodiek (Projectgroep WEBA, 1989) wordt deze</p>	<p>combinatie met voldoende regelmogelijkheden (en sociale steun) kunnen juist stimulerend zijn.</p>		

		Theoretische modellen		
	Model	Omschrijving	Belangrijkste elementen	Referentie
		conditionele benadering verder uitgewerkt. Ook de wijze waarop naar stressrisico's wordt gekeken in de sociotechnische systeembenadering (De Sitter, 1994) is sterk geënt op Karaseks model.		
3	Gedachtegoed van Lazarus	Stress wordt in deze definitie gezien als een interactie tussen individu en omgeving, namelijk als een verstoorde relatie in het samenspel van individu en werkomgeving. In het geval van stress kan de werknemer niet of onvoldoende voldoen aan bepaalde eisen die de werkomgeving stelt. Volgens Lazarus (Buunk & de Wolff, 1992) ontstaat stress wanneer de persoon een situatie als schadelijk of bedreigend interpreteert (primaire beoordeling) en onvoldoende mogelijkheden ervaart om het bedreigende of schadelijke karakter van de gebeurtenis weg te nemen, te voorkomen of de schadelijke gevolgen op te heffen (secundaire beoordeling). De primaire en secundaire beoordeling zijn afhankelijk van de persoon (en diens coping-strategieën) en van de situatie. De visie van Lazarus houdt niet alleen in dat stress gezien wordt als een interactie tussen persoon en omgeving, maar dat het bij stress in de allereerste plaats gaat om negatieve emoties en dat deze emoties in grote verscheidenheid kunnen optreden (Buunk 1990; De Jong 2009).	Stress treedt op wanneer persoon onvoldoende kan voldoen aan eisen die de werkomgeving stelt: disbalans tussen belasting en belastbaarheid. Zowel de mate van belasting als de belastbaarheid worden bepaald door de waarneming van de persoon (<i>subjectieve ervaring</i>)	Buunk & de Wolff, 1992; Buunk 1990; De Jong 2009
4	Effort-Reward-Imbalance-model van Siegrist	Een ander belangrijk model ter verklaring van stress is het ERI-model van Siegrist (1996). Dit model legt vooral nadruk op de ervaren verhouding tussen beloning en waardering (<i>rewards</i>) enerzijds en inspanningen (<i>efforts</i>) anderzijds. Als werknemers het gevoel hebben dat de beloning niet in balans is met de inspanning, dan zal dat leiden tot werkstress en een negatief effect hebben op de gezondheid. Niet alle werknemers zullen even snel het gevoel hebben dat de beloning in verhouding staat tot de inspanning. Volgens Siegrist zullen vooral werknemers met een veel te grote betrokkenheid bij het werk ('overcommitment') dat gevoel snel hebben en daarvan werkstress oplopen. Het gaat dan om mensen die streberig zijn, het werk moeilijk van zich af kunnen zetten en veel behoefte hebben aan goedkeuring en waardering.	Stress is afhankelijk van de ervaren balans tussen inspanningen (<i>efforts/ taakeisen</i>) enerzijds en beloning en waardering (<i>rewards/ energiebronnen</i>) anderzijds. De persoonlijkheidstrek <i>overcommitment</i> versterkt het risico op stress.	Siegrist, 1996
5	Belasting-Belastbaarheidsmodel van Van Dijk	Voor schattig van het effect van arbeidsomstandigheden op de gezondheid ontwikkelden Van Dijk, Dormolen, Kompier en Meijman (1990) het belasting-belastbaarheidsmodel. Dit model biedt een globale specificatie van de relaties tussen stressoren en stressreacties (Schaufeli et al., 2003). Belasting is volgens dit model afhankelijk van zowel belastende factoren, regel mogelijkheden als het verwerkingsvermogen van een persoon	Model hanteert termen belastingsverschijnselen (kan ook positief zijn) en belastingsgevolgen (gezondheidsschade), werkdruk wordt niet genoemd. Schema is ingevuld als werkdruk=overbelasting/	Van Dijk, Dormolen, Kompier en Meijman, 1990; Schaufeli et al., 2003; Bakker, Dijkstra en van der

		Theoretische modellen		
Model	Omschrijving	Belangrijkste elementen	Referentie	
		<p>(Bakker, Dijkstra en van der Klink, 2010). Onder verwerkingsvermogen wordt het geheel van lichamelijke en geestelijke kwalificaties verstaan. Belasting en de gevolgen van belasting zijn van invloed op het verwerkingsvermogen en kunnen leiden tot belastingsgevolgen (gezondheidsproblemen). De mate waarin en of belastingverschijnselen van negatieve invloed zullen zijn, is afhankelijk van het verwerkingsvermogen van een persoon.</p>	<p>belastingsverschijnsel.</p> <p>Belasting is afhankelijk van belastende factoren (<i>taakeisen</i>), mogelijkheden en het verwerkingsvermogen van het individu</p> <p>Gedoseerde overbelasting kan bijdragen aan verwerkingsvermogen en belastbaarheid van individu</p>	Klink, 2010
6	Werkstressoren-energiebronnen-burnout(WEB)-model van Demerouti, Bakker en Schaufeli	<p>Een meer recent ontwikkeld model is het WEB-model wat stress verklaart met de balans tussen werkstressoren enerzijds en beschikbare mogelijkheden (energiebronnen) anderzijds. Bakker, Schaufeli en Demerouti (1999) veronderstellen dat iedere beroepsgroep specifieke risicofactoren voor werkstress kent. De ene beroepsgroep heeft bijvoorbeeld te maken met hoge werkdruk, de andere vooral met emotioneel veeleisende klanten. Wanneer zo'n risicofactor zich voortdurend blijft voortdoen en er geen mogelijkheid is voor herstel, dan wordt deze factor een werkstressor. Deze kunnen mentaal, fysiek en emotioneel van aard zijn.</p> <p>Ook energiebronnen kunnen per beroepsgroep, maar ook per situatie verschillen. Energiebronnen bevinden zich op het niveau van de organisatie (bijvoorbeeld salaris en loopbaanmogelijkheden), op het niveau van de organisatie van het werk (bijvoorbeeld participatie in de besluitvorming), op het niveau van de taak (autonomie en feedback) en op het niveau van de interpersoonlijke relaties (sociale steun door collega's). De aanwezigheid van werkstressoren vermindert de positieve werking van energiebronnen. Andersom kan de aanwezigheid van energiebronnen de negatieve invloed van werkstressoren (deels) opheffen of verminderen. Veel stressoren (e.g. 'hoge taakeisen') kunnen leiden tot burnout, maar dit zal minder snel het geval zijn als er veel energiebronnen zijn. Energiebronnen zullen niet alleen het negatieve effect van werkstressoren opheffen, maar ook - zelfstandig - motiverend werken op werknemers, met bevlogenheid als mogelijk gevolg.</p> <p>Een ander recent ontwikkeld model is het Demand Induced Strain Compensation (DISC) model (cf. Schaufeli et al., 2003), dat grosso modo beschouwd kan worden als een integratie van het DC model en het ERI</p>	<p>Stress ontstaat door werkstressoren (taakeisen) en een gebrek aan energiebronnen. Energiebronnen kunnen zowel gelegen zijn in het werk, als in de persoon (persoonlijke hulpbronnen)</p>	Bakker, Schaufeli & Demerouti, 1999

	Theoretische modellen		
Model	Omschrijving	Belangrijkste elementen	Referentie
	model.		

A.2. Omschrijvingen door relevante andere partijen

	Relevante andere partijen (wetgever, Inspectie SZW, STAR, etc.)			
Bron	Omschrijving	Belangrijkste elementen	Referentie	
1	Framework agreement work related stress	The Framework Agreement defines stress as “ ... a state which is accompanied by physical, psychological or social complaints or dysfunctions and which results from individuals feeling unable to bridge a gap with the requirements or expectations placed on them”. The individual is well adapted to cope with short-term exposure, which can be considered as positive, but has greater difficulty in coping with prolonged exposure to intensive pressure. Moreover, different individuals can react differently to similar situations and the same individual can react differently to similar situations at different times of his/her life. Stress is not a disease but prolonged exposure to it may reduce effectiveness at work and may cause ill health. Stress originated outside the working environment can lead to changes in behavior and reduced effectiveness at work. All manifestations of stress at work cannot be considered as work-related stress. Work-related stress can be caused by different factors such as work content, work organization, work environment, poor communication, etc.	In de definitie van de Europese Kaderovereenkomst wordt stress gedefinieerd als gevolg van de situatie waarin een persoon het gevoel heeft (<i>subjectieve ervaring</i>) niet in staat te zijn om aan de gestelde verwachtingen (<i>taakeisen</i>) te voldoen. In deze definitie worden de taakeisen wel genoemd, maar de hulpbronnen niet. In deze definitie wordt geen onderscheid gemaakt tussen werkdruk en werkstress.	Framework agreement work related stress
2	EC guidance	EC guidance defines stress as “a pattern of emotional, cognitive, behavioural and physiological reactions to adverse and noxious aspects of work content, work organisation and work environment.”	In deze definitie wordt de oorzaak van werkdruk gelegd bij de werkomgeving (niet bij het individu).	EC guidance
3	ISO 10075:1991	Mental stress = ‘The total of all assessable influences impinging upon a human being from external sources and affecting it mentally’. Mental stress is a source of mental strain (= “immediate effect of mental stress within the individual (not the long-term effect) depending on his/her individual habitual and actual preconditions, including individual coping styles”).		ISO 10075:1991
4	FNV Bondgenoten	"Te hoge werkdruk ontstaat als een medewerker niet, of met moeite, binnen de beschikbare tijd kan voldoen aan de gestelde eisen (kwantitatief en/of kwalitatief), in combinatie met onvoldoende mogelijkheden om de	JDC(S)-model	http://www.fnvbondgenoten.nl/werk_en_inkomen/dossiers/Ve

		Relevante andere partijen (wetgever, Inspectie SZW, STAR, etc.)		
	Bron	Omschrijving	Belangrijkste elementen	Referentie
		achterliggende oorzaken van de problemen op te lossen, en onvoldoende steun van collega's en/ of leidinggevend (‘sociale steun’). Te hoge werkdruk is het gevolg van onbalans tussen tijd en taken. Af en toe (te) hoge werkdruk hoeft geen probleem te zijn. Veelvuldig of structureel te hoge werkdruk is dat wel		iilig en gezond werken/werkdruk/418126/
5	Stichting van de Arbeid (2006) VNO-NCW, MKB-Nederland, FNV, CNV, MHP, LTO	<p>“Werkdruk is op zichzelf een neutraal begrip en behoeft niet bij voorbaat een negatieve bijklank te hebben. Veel mensen functioneren zelfs het best als ze enige werkdruk ervaren. Maar het wordt problematisch wanneer: a) werkdruk een zodanige omvang aanneemt, dat een werknemer niet meer kan voldoen aan de eisen die het werk stelt én b) de werknemer niets kan of mag ondernemen tegen de oorzaak/oorzaken daarvan. De eisen die het werk stelt, betreffen: de kwantiteit (te leveren hoeveelheid) van het werk, de kwaliteit van het werk en de tijd waarbinnen het werk moet zijn voltooid.”</p> <p>“Werkdruk is het resultaat van de hoeveelheid werk (werklast) en de tijd waarbinnen dat werk af moet zijn, afgezet tegen het ‘draagvermogen’ van de werknemer (ook wel aangeduid als ‘belastbaarheid’). Het ‘draagvermogen’ van een werknemer bepaald door opleiding en ervaring, en zijn of haar persoonlijke kenmerken. Van invloed op het draagvermogen zijn de omstandigheden waarin de werknemer verkeert: op het werk, thuis, of in beide situaties tegelijkertijd.”</p> <p>“Zoals hierna nog zal blijken, spelen ook andere factoren in het werk zelf een belangrijke rol in het geheel. Dat zijn de organisatorische aspecten van het werk (zoals de planning van het werk) en de werkomgeving (zoals de werksfeer en de sociale steun van collega's en leidinggevend). Werkdruk ontstaat dus als gevolg van factoren die in de arbeidsorganisatie spelen. Wanneer er eenmaal een werkdrukprobleem is ontstaan, kan dat leiden tot (werk)stress. Stress is een “toestand die gepaard gaat met fysieke, psychologische of sociale klachten of stoornissen en die het gevolg is van het feit dat mensen zich niet in staat voelen om aan de gestelde eisen of verwachtingen te voldoen” 4.</p> <p>Werkgerelateerde stress kan uiteindelijk leiden tot onder andere ongewone vermoeidheidsklachten, gevoelens van uitputting en somberheid en lichamelijke klachten. De werknemer kan zelfs overspannen raken of, als deze toestand lang aanhoudt, opgebrand raken (burn-out).”</p>	Stichting van de Arbeid gebruikt bij de definitie van werkdruk onderdelen van het JDC-model. Volgens de Stichting van de Arbeid is werkdruk het gevolg van de werklast (taakeisen) in relatie tot het draagvermogen van de werknemer (opleiding, ervaring en persoonlijke kenmerken en indirect ‘de omgeving van de werknemer’ zowel op het werk als privé). Ook organisatorische aspecten (hulpbronnen) spelen een rol bij het ontstaan van werkdruk. Pas als de werklast en tijdsdruk het draagvermogen van de werknemer zodanig te boven gaan dat de werknemer niet langer aan de eisen kan voldoen die het werk stelt of wanneer de werknemer te weinig autonomie heeft om de oorzaken van de werkdruk te verhelpen (Kortom: disbalans tussen taakeisen en autonomie door ofwel teveel taakeisen ofwel te weinig autonomie? Verwarrend volgens deze definitie is het onderscheid tussen taakeisen en werkdruk vaag...), wordt werkdruk problematisch en kan dit leiden tot werkstress.	Stichting van de Arbeid, 2006

		Relevante andere partijen (wetgever, Inspectie SZW, STAR, etc.)		
	Bron	Omschrijving	Belangrijkste elementen	Referentie
6	Arboportaal	<p>“Werkdruk is wat anders dan het druk hebben op je werk. Zolang je het als werknemer kunt bolwerken, hoeft het niet tot problemen te leiden. Sommige mensen vinden het zelfs prettiger om het druk te hebben dan om zich te vervelen. Op het moment dat de balans tussen de werkbelasting en de belastbaarheid van de werknemer verstoord raakt, spreekt men van werkdruk.”</p> <p>“Werkdruk treedt dus op als je je werk niet binnen de gestelde tijd af kunt krijgen of niet meer aan de gestelde eisen kunt voldoen. Dit ontstaat bijvoorbeeld door te weinig tijd voor een opdracht, hogere kwaliteitseisen aan het werk dan is waar te maken, ingewikkeldere taken dan waarvoor men geschoold is of waarvoor apparatuur voor handen is, werk dat niet aansluit bij opleidingsniveau of ervaring of te zware verantwoordelijkheden”</p> <p>“Ook omstandigheden op het werk kunnen ervoor zorgen het werk niet goed uitgevoerd kan worden, waardoor werkdruk ontstaat. Voorbeelden zijn technische mankementen, conflicten met de leidinggevende, reorganisaties die zorgen voor baanonzekerheid, onduidelijke taakomschrijving, veeleisende klanten, te weinig pauzes/vakantie”</p> <p>“Niet altijd is het werk de directe oorzaak. Ook de persoonlijke situatie kan zorgen voor een verhoogde werkdruk, bijvoorbeeld werknemers die moeilijk nee kunnen zeggen tegen werk, werknemers die erg perfectionistisch zijn of problemen thuis die veel aandacht opeisen”</p>	Volgens deze definitie is werkdruk het gevolg van/de situatie waarin sprake is van een disbalans tussen de taakeisen en de belastbaarheid van de werknemer.	http://www.arboportaal.nl/onderwerpen/psychosociale-belasting/werkdruk.html
7	HSE	<p>“HSE's formal definition of work related stress is: "The adverse reaction people have to excessive pressures or other types of demand placed on them at work."</p> <p>Stress is not an illness – it is a state. However, if stress becomes too excessive and prolonged, mental and physical illness may develop.</p> <p>Work is generally good for people if it is well designed, but it can also be a great source of pressure. There is a difference between pressure and stress. Pressure can be positive and a motivating factor, and is often essential in a job. It can help us achieve our goals and perform better.</p> <p>Stress occurs when this pressure becomes excessive. Stress is a natural reaction to too much pressure.</p> <p>A person experiences stress when they perceive that the demands of their work are greater than their ability to cope. Coping means balancing the demands and pressures placed on you (i.e. the job requirements) with your skills and knowledge (i.e. your capabilities). For example, if you give a</p>	<p>Stress ontstaat wanneer een persoon het gevoel heeft (<i>subjectieve ervaring</i>) niet in staat te zijn om aan de gestelde verwachtingen (<i>taakeisen</i>) te voldoen.</p> <p>Hoge taakeisen (pressure) kunnen positief en motiverend zijn. Pas wanneer ze té hoog zijn leidt dit tot stress. Ook te weinig taakeisen kunnen tot stress leiden.</p>	http://www.hse.gov.uk/stress/furtheradvice/whatisstress.htm

		Relevante andere partijen (wetgever, Inspectie SZW, STAR, etc.)		
	Bron	Omschrijving	Belangrijkste elementen	Referentie
		<p>member of your team a tight deadline on a project they feel they have neither the skills nor ability to do well, they may begin to feel undue pressure which could result in work related stress.</p> <p>Stress can also result from having too few demands, as people will become bored, feel undervalued and lack recognition. If they feel they have little or no say over the work they do or how they do it, this may cause them stress.”</p> <p>“Stress affects people in different ways and what one person finds stressful can be normal to another. With each new situation a person will decide what the challenge is and whether they have the resources to cope. If they decide they don't have the resources, they will begin to feel stressed.</p>		
8	Arbowet artikel 1, lid 3, onder e. en f. en memorie van toelichting	<p>e. psychosociale arbeidsbelasting: de factoren direct of indirect onderscheid met inbegrip van seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten en werkdruk, in de arbeidssituatie die stress teweeg brengen;</p> <p>f. stress: een toestand die als negatief ervaren lichamelijke, psychische of sociale gevolgen heeft;</p> <p>De memorie van toelichting (30 552, nr. 3, pagina 26): Er is sprake van werkdruk als een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen. Met taakeisen worden bedoeld de eisen die aan het werk gesteld worden. Zij kunnen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en werktempo. Bij werkdruk werkt een werknemer voortdurend onder hoge tijdsdruk en/of in een hoog tempo. Vooral in combinatie met beperkte regelmogelijkheden of anders gezegd beperkte zeggenschap in en over het werk vormt werkdruk een risico voor de gezondheid van werknemers. Werkdruk kan naast deze taakeisen veroorzaakt worden door diverse aspecten van organisaties en hun directe omgeving zoals communicatiepatronen, werkorganisatie, technologie en de externe sociaaleconomische omgeving. Niet iedereen die aan werkdruk wordt blootgesteld, krijgt echter stress of wordt ziek. Of het daadwerkelijk gebeurt, hangt mede af van de persoonlijke wijze van omgaan door de betreffende werknemer met werkdruk. De ene werknemer kan wellicht wat makkelijker afstand nemen tot het werk en zijn situatie makkelijker relativeren, dan de andere. De een ziet meer regelmogelijkheden dan de andere. De één weet of durft beter gebruik te maken van de bestaande regelmogelijkheden dan</p>	JDC(S)-model, waarbij persoonlijkheid van de werknemer een rol speelt	

		Relevante andere partijen (wetgever, Inspectie SZW, STAR, etc.)		
	Bron	Omschrijving	Belangrijkste elementen	Referentie
		de ander. Tevens is bekend dat bij een goede lichamelijke en geestelijke conditie of een goed verwerkingsvermogen de kans op stress kleiner is.		
9	WHO	<p>“Work-related stress is the response people may have when presented with work demands and pressures that are not matched to their knowledge and abilities and which challenge their ability to cope.</p> <p>Stress occurs in a wide range of work circumstances but is often made worse when employees feel they have little support from supervisors and colleagues, as well as little control over work processes.</p> <p>There is often confusion between pressure or challenge and stress and sometimes it is used to excuse bad management practice.”</p> <p>“Pressure at the workplace is unavoidable due to the demands of the contemporary work environment. Pressure perceived as acceptable by an individual, may even keep workers alert, motivated, able to work and learn, depending on the available resources and personal characteristics.</p> <p>However, when that pressure becomes excessive or otherwise unmanageable it leads to stress. Stress can damage an employees' health and the business performance.</p> <p>Work-related stress can be caused by poor work organisation (the way we design jobs and work systems, and the way we manage them), by poor work design (for example, lack of control over work processes), poor management, unsatisfactory working conditions, and lack of support from colleagues and supervisors.</p> <p>Research findings show that the most stressful type of work is that which values excessive demands and pressures that are not matched to workers' knowledge and abilities, where there is little opportunity to exercise any choice or control, and where there is little support from others.</p> <p>Employees are less likely to experience work-related stress when - demands and pressures of work are matched to their knowledge and abilities - control can be exercised over their work and the way they do it - support is received from supervisors and colleagues - participation in decisions that concern their jobs is provided.”</p>	<p>Stress ontstaat wanneer een persoon het gevoel heeft (<i>subjectieve ervaring</i>) niet in staat te zijn om aan de gestelde verwachtingen (<i>taakeisen</i>) te voldoen.</p> <p>Hoge taakeisen(/werkdruk?) (pressure) kunnen positief en motiverend zijn. Pas wanneer ze té hoog zijn leidt dit tot stress. Ook te weinig taakeisen kunnen tot stress leiden.</p>	<p>http://www.who.int/occupational_health/topics/stressatwp/en/</p>

A.3. Omschrijvingen in arbocatalogi

		Werkgevers en werknemers (arbocatalogi)
	Arbocatalogus branche:	Gehanteerde werkdrukdefinitie
1	Afbouw; idem Bestrating; idem Fundering; idem Glaszetten; idem Natuursteen; idem Schilderen en vastgoedonderhoud; idem Platte daken; idem Slopen	Het woord werkdruk wordt in de bouw vaak gebruikt in de betekenis van het onder tijdsdruk een hoge productie moeten halen. Een andere manier waarop het woord werkdruk wordt gebruikt, is synoniem aan werkstress of psychisch zwaar belast zijn door geestelijk inspannend werk . Als iemand klaagt over een hoge werkdruk, zegt dit vooral iets over hoe iemand zijn of haar situatie ervaart of beleeft. Namelijk, het werk vreet energie en het is belastend. Een (te) hoge werkdruk kan leiden tot spanningen en stress.
2	Openbare Apotheken	[werkdruk] ontstaat als medewerkers structureel onder hoge tijdsdruk werken. Persoonlijkheid, regelmogelijkheden en bedrijfscultuur zijn enkele factoren die bepalen of zo'n situatie leidt tot verzuim. Werkdruk heeft te maken met het gevoel dat je niet aan de werkeisen kunt voldoen.
3	Architecten; idem Uitgeverij; idem Callcenters (Contactcenters)	Werkdruk hoeft op zich niet erg te zijn, maar als je er te veel van hebt, kun je problemen krijgen. Bij werkdruk raak je de balans tussen de eisen uit je werk (belasting) en wat je aankunt (belastbaarheid) kwijt. Bij de eisen in het werk, je belasting, kun je denken aan hoe veel werk je te doen hebt (de kwantiteit), hoe goed je je werk moet doen (de kwaliteit) en hoe snel je je werk moet doen (de tijd). De werkdruk kan vooral een probleem worden als je geen invloed hebt op de oorzaken ervan en als je onbalans een lange tijd aanhoudt. Ook andere factoren, zoals de werksfeer, planning en taakverdeling, kunnen bij werkdruk een rol spelen. Je belastbaarheid is onder andere afhankelijk van je kennis, ervaring en levensfase. De belastbaarheid en de ervaren belasting verschilt tussen personen, waardoor werkdruk een subjectief begrip is en er geen officiële normen zijn over wanneer werkdruk 'te hoog' is.
4	Bloemendetailhandel	Werkdruk is op zich geen probleem maar kan dit worden als het werkstress wordt.
5	Dierenartspraktijken	Het risico [werkdruk] ontstaat als medewerkers structureel onder hoge tijdsdruk werken. Werkdruk heeft te maken met het gevoel dat je niet aan de werkeisen kunt voldoen
6	Geestelijke gezondheidszorg	Werkdruk heeft te maken met spanning. Een beetje spanning is gezond, je komt dan tot betere prestaties. Maar te veel spanning kan niet goed zijn en te weinig ook niet. Als je te lang onder druk staat, kun je er ziek van worden. Werkdruk is dus een kwestie van een gezonde balans. Een gezonde balans geldt zowel op individueel niveau als op team- en organisatieniveau. Bij de werkdrukbalans spelen vier zaken een rol: moeten, mogen, willen en kunnen. Daarnaast zijn ontspanning en emotionele ondersteuning van invloed op (het hervinden van) de balans.
7	Gemeenten	Van werkdruk is sprake als medewerkers: a) structureel niet kunnen voldoen aan de eisen die het werk hun stelt: het lukt ze niet om het werk af te krijgen binnen de tijd die daarvoor beschikbaar is en/of de kwaliteit te leveren die van ze verwacht wordt; b) onvoldoende mogelijkheden hebben om de problemen die daaraan ten grondslag liggen structureel op te lossen.

		Werkgevers en werknemers (arbocatalogi)
	Arbocatalogus branche:	Gehanteerde werkdrukdefinitie
		<p>Werkdruk is een kenmerk van het werk: medewerkers kunnen aan werkdruk 'blootstaan', net als aan lawaai of veiligheidsrisico's. Het gaat bij werkdruk over wat voor werk 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.</p> <p>Om de hoeveelheid werk aan te duiden wordt wel gesproken van de werklust. De werklust is bijvoorbeeld het aantal projecten waaraan een bijdrage moet worden geleverd of het aantal aanvragen voor vergunningen dat een medewerker in een bepaalde periode moet afhandelen. Bij de hoeveelheid werk speelt ook de zwaarte van de opdrachten een rol. Deze wordt bepaald door de moeilijkheids- en de verantwoordelijkheidsgraad van een opdracht.</p>
8	Grafimedia	het gevoel hebben niet of met veel moeite te kunnen voldoen aan de eisen die het werk stelt. Belangrijk daarbij is te realiseren dat werkdruk voor ieder individu kan verschillen en anders ervaren kan worden.
9	Hoger beroepsonderwijs	Van werkdruk is sprake als er geen (of onvoldoende) balans is tussen werkbelasting en de belastbaarheid. Dat gebeurt als de hoeveelheid werk (werkbelasting) en de tijd (tijdsfactor) waarbinnen dat werk af moet zijn, het draagvermogen van de werknemer (belastbaarheid) overstijgt.
10	Huisartsenposten	<p>(definitie uit de Arbowetgeving) er is sprake van werkdruk als een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde kwalitatieve en kwantitatieve taakeisen.</p> <p>Taakeisen zijn de eisen die aan het werk gesteld worden. Taakeisen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en werktempo. Bij werkdruk werkt een werknemer voortdurend onder hoge tijdsdruk en/of in een hoog tempo.</p> <p>Werkdruk is een verstoring van de balans tussen de hoeveelheid werk (werkbelasting) en de tijd waarbinnen dat werk af moet zijn en het draagvermogen van de werknemer (belastbaarheid). Werkdruk vormt vooral een risico voor de gezondheid, als de medewerker: a) Weinig regelmogelijkheden heeft, dat wil zeggen mogelijkheden om naar eigen inzicht het werk te doen. b) Onvoldoende steun door collega's en leidinggevende krijgt om aan eisen te voldoen.</p>
11	Jeugdzorg; idem Kinderopvang; idem Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening	<p>Definitie in de arbocatalogus:</p> <p>Werkdruk is een kenmerk van het werk. Werkdruk wordt een gezondheidsrisico als een medewerker structureel niet kan voldoen aan de gestelde taakeisen. Met taakeisen worden de eisen bedoeld die aan het werk gesteld worden. Deze eisen kunnen variëren in hoeveelheid, kwaliteit en werktempo. Vooral in combinatie met beperkte regelmogelijkheden vormt werkdruk een risico voor de gezondheid van medewerkers. Van werkdruk kunnen medewerkers stress krijgen.</p> <p>En volgens de FCB-website:</p> <p>Werkdruk draait om tijd en organisatie van het werk. Stress heeft met de persoon te maken. Aan werkdruk en werkstress is wat te doen. Essentieel is de balans tussen werkplezier en belastende factoren. Die balans is niet voor iedereen hetzelfde.</p> <p>Werkdruk: Werkdruk ontstaat als er geen balans is tussen werkbelasting en de belastbaarheid. Ofwel: als de hoeveelheid werk (werkbelasting) en de tijd (tijdsfactor) waarbinnen dat werk af moet zijn, groter is dan het draagvermogen van de medewerker (belastbaarheid). Werkdruk kan de gezondheid aantasten, het werkt als</p>

		Werkgevers en werknemers (arbocatalogi)
	Arbocatalogus branche:	Gehanteerde werkdrukdefinitie
		<p>een optelsom: de organisatie stelt eisen die de capaciteiten van de medewerker te boven gaan de medewerker heeft slechts beperkt mogelijkheden om zijn werk te regelen de medewerker krijgt te weinig steun om aan de eisen te voldoen Objectief en subjectief Bij werkdruk is er sprake van objectieve en subjectieve aspecten: De motiverende factoren (energiebronnen) en belastende factoren (stressbronnen) in het werk zijn vaak objectief en daarmee meetbaar. Maar elk persoon gaat op een andere manier om met de werksituatie. Dat is afhankelijk van zijn of haar capaciteiten. De belastbaarheid verschilt per individu. Dit is dus subjectief.</p>
12	Mode- en interieurindustrie	<p>Werkdruk is aan de orde als er een onbalans is tussen de eisen die het werk stelt (werktempo, moeilijkheid, storingen) en de mogelijkheden die het werk biedt om aan die eisen te voldoen (eigen regelmogelijkheden, contactmogelijkheden, steun van collega's).</p>
13	Particuliere beveiliging	<p>Als werknemers het hebben over werkdruk dan bedoelen ze vaak dat ze te veel werk moeten doen in te weinig tijd. Maar werkdruk gaat niet alleen om het "moeten" (de eisen van het werk), maar ook om het "mogen" (de regelmogelijkheden), het "kunnen" (vaardigheden van een medewerker), en het "willen" (persoonlijke ontwikkeling). Werkdruk kan dus ontstaan door te veel werk, maar ook door te moeilijk werk, eentonig werk, te weinig werk, weinig regelmogelijkheden, de werksfeer, of door privéomstandigheden. Werkdruk is afhankelijk van veel omstandigheden die per individu verschillend kunnen zijn. Een collega kan bijvoorbeeld dezelfde taken hebben maar toch een hogere werkdruk ervaren. Dit maakt het lastig om werkdruk te meten. Definitie: Het ervaren van werkdruk betekent dat de balans tussen aan de ene kant de hoeveelheid werk (kwantitatieve belasting) en de eisen aan het werk (kwalitatieve belasting) die een werknemer verricht en aan de andere kant de hoeveelheid activiteiten (belastbaarheid) die hij of zij kan verrichten, zoek is.</p>
14	Provincies	<p>Werkdruk kun je moeilijk meten: het hangt af van de samenstelling van je takenpakket: hoe gevarieerd is het en hoe moeilijk. Verder zijn van belang de tijd waarin je dat moet doen en de regelmogelijkheden die je hebt om je taken uit te voeren. Ook je privé-omstandigheden hebben invloed op de manier waarop je werkdruk ervaart en er mee om kan gaan. Heb je voldoende variatie in je werk en zijn alle factoren goed in balans, dan is er geen sprake van werkdruk. Werkdruk kun je echter wel voelen wanneer je moeite hebt om te voldoen aan de eisen van het werk binnen de daarvoor beschikbaar gestelde tijd. Werkdruk kan dus ontstaan door werk dat te moeilijk is, te gecompliceerd of juist te eentonig, of gewoon teveel. Werkdruk kan voor ieder individu verschillen en anders worden ervaren. Dat betekent dat je een andere mate van werkdruk kunt ervaren dan een collega met dezelfde werkzaamheden.</p>
15	Schoonmaak- en glazenwassersbranche	<p>[Als inleiding, bij de werkdrukmeter:] Werken in de schoonmaak is hard werken. Dat is op zich niet erg. Maar</p>

		Werkgevers en werknemers (arbocatalogi)
	Arbocatalogus branche:	Gehanteerde werkdrukdefinitie
		elke dag het gevoel hebben dat je té hard moet werken, daar kun je behoorlijk gestresst van worden. En dat is niet goed voor je gezondheid. Niet weten wat er precies gedaan moet worden. Minder moeten doen in minder tijd. Of juist meer moeten doen in minder tijd. Dit verhoogt de werkdruk.
16	Sociale werkvoorziening	Begrippen werkdruk, belastbaarheid en verzuim Als een werknemer niet kan voldoen aan de gestelde taakeisen, ervaart hij werkdruk en leidt dit tot stress en mogelijk ook tot ziekteverzuim. De taakeisen hebben bijvoorbeeld te maken met de hoeveelheid werk, de kwaliteit van het werk of het werktempo. Bij een te hoge werkdruk werkt een werknemer voortdurend onder hoge tijdsdruk en/of in een hoog tempo. Vooral als hij daarbij beperkte regelmogelijkheden heeft (een beperkte zeggenschap over de indeling van zijn werk), vormt die werkdruk een risico voor zijn gezondheid.
17	Sport	Hard werken, als je het met plezier doet en weet waar je het voor doet, is gezond. Maar als je uit balans raakt, loop je een risico voor je gezondheid. De meeste mensen die uit balans raken hebben harder gewerkt dan zij fysiek en mentaal aankonden. Maar ook te weinig te doen hebben is mogelijk: je op je werk intens vervelen of nutteloos voelen is ook ongezond. De wetgever legt werkdruk zo uit: 'Werkdruk ontstaat als een werknemer gedurende langere tijd zijn werk niet binnen de gestelde tijd kan uitvoeren. De balans is zoek tussen de hoeveelheid werk die de werknemer verricht (de belasting) en de hoeveelheid werk die hij of zij kan verrichten (de belastbaarheid)'.
18	Uitzendbranche, vaste medewerkers	Bij werkdruk kun je niet voldoen aan de gestelde kwantitatieve of kwalitatieve eisen van het werk – de 'taakeisen' of 'werkbelasting' – omdat deze te hoog of te veel voor je zijn, gegeven je 'belastbaarheid'.
19	Verpleeg-, verzorgingshuizen en thuiszorg	Werkdruk, druk werk, hoeft op zich geen probleem te vormen. Werkdruk wordt pas een probleem als deze structureel te hoog of te laag is en tot negatieve gevolgen leidt. Een werknemer kan last hebben van werkdruk door een hoog werktempo, tijdsdruk, gebrek aan kennis en vaardigheden en te weinig invloed op de arbeids- en rusttijden.
20	Wonen	Als iemand zijn werk niet - of alleen met moeite - binnen de beschikbare tijd kan doen, spreken we van te hoge werkdruk.
21	Ziekenhuizen, algemene en categorale	Werkdruk is een verstoring van de balans tussen de hoeveelheid werk (werkbelasting) en de tijd waarbinnen dat werk af moet zijn en het draagvermogen van de werknemer (belastbaarheid). Werkdruk vormt vooral een risico voor de gezondheid als de medewerker: Weinig regelmogelijkheden heeft, dat wil zeggen mogelijkheden om naar eigen inzicht het werk te doen Onvoldoende steun door collega's en leidinggevende krijgt om aan eisen te voldoen

A.4. Resultaten workshop: wat neem je mee?

	Zo voorkom je werkdruk
1	Nee durven zeggen Goede werksfeer Rol voor werkgever en werknemer in de communicatie
2	Bespreekbaar maken met leidinggevende en collega's is het halve werk!
3	De juiste "man" op de juiste plek!
4	Mensen inzetten naar hun kracht en stimuleren om zich verder te ontplooiën
5	Huur Arboplaats in voor een cultuur en gedrag onderzoek ;)
6	Er samen over praten en vervolgens ook doen, van hoog tot laag in de organisatie
7	Mensen inzetten naar hun kracht
8	Tweeweg communicatie regelmatig en intelligent
9	Open en respectvol regelmatig met elkaar communiceren van hoog tot laag
10	Werknemer in eigen waarde laten Leidinggevende aandacht geven aan sociale cohesie
11	Interactie werkvloer versus leiding intensiveren
12	Zorg voor open communicatie en leiding heb oog voor problemen
13	Stimuleren open cultuur/faciliteiten wgk+wkn bij verandering
14	Open cultuur
15	Rust uitstralen
16	Rust uitstralen
17	Meer bewegen Mindset aanpassen Samenwerkingscultuur
18	De oplossing moet uiteindelijk toch op maat mensen verschillen en dat is positief. Elkaar kennen en horen.
19	Open communiceren
20	Kijk naar taken die door stagiaires kunnen worden uitgevoerd
21	Elke beroepsgroep kent werkdruk
22	Communicatie, kennis, vaardigheden, luisteren
23	Leg nadruk op werkplezier! Geef medewerker eigen regelruimte!
24	Belemmeringen kun je wegnemen
25	Voor iedere belemmering is wel een oplossing
26	Werkdruk is "hot"

Zo voorkom je werkdruk	
27	Duidelijke t.v.b. Mindfulness. Duidelijke skills Taakrotatie/-verbreding
28	Ook hier is 3hoek organisatie-gedrag-techniek van toepassing Veel belemmeringen zijn op te lossen.
29	Goed weten wat <u>jouw</u> belastbaarheid is!
30	Oplossingen bedenken is moeilijker dan gedacht!
31	Alle belemmeringen kan je wegnemen.
32	Blijf hoop houden
33	Verschillende sectoren, verschillende oplossingen
34	Moeilijk op te lossen doordat mede tafelgenoten in andere sector werken (grote verschillen)
35	HNW Mensen in hun waarde laten Coaching/sturing
36	Structureer je dag Stel prioriteiten Organiseer werk en afspraken (intern)
37	Samenwerken m.b.v. goede communicatie Kwetsbaar/open durven opstellen
38	Creëren van een open cultuur om werkdruk bespreekbaar te maken vanuit alle werkklagen

