

# Werkdruk: combineer maatregelen op verschillende niveaus

John Klein Hesselink, Jac van der Klink en Fietje Vaas

200014376

Werkdruk is een arborisico waar de overheid flink haar tanden in zet. In opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid maakten TNO en SKB een inventarisatie van de maatregelen die zijn ingezet bij de bestrijding van werkdruk en -stress. Welke maatregelen vonden zij? En hoe kunnen anderen gebruikmaken van reeds opgedane ervaring met deze maatregelen? Kortom, de stand der wetenschap rond werkdruk en werkstress. Hiermee is het 'Arboconvenant-drieluik' afgerond, waarin al eerder Verzuimreductie en reïntegratie (nr. 11/2001) en RSI-maatregelen voor beeldschermwerkers (nr. 02/2002) verschenen.

**W**erkdruk kan leiden tot werkstress en vervolgens tot ziekte en arbeidsongeschiktheid. Werkdruk vormt dus een arborisico. Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) gaf TNO Arbeid en SKB Expertisecentrum voor Arbeid de opdracht om in de literatuur na te gaan welke maatregelen verschillende branches tot nu toe hebben genomen om werkdruk te bestrijden en wat de effectiviteit daarvan is. De bedoeling was om andere branches bij het opstellen van maatregelen van deze kennis te laten profiteren en bij voorkeur vast te leggen in hun eigen arboconvenanten. De onderzoeksresultaten zijn daarom eind vorig jaar gepubliceerd in de arboconvenantenreeks I van SZW.

## Bronaankpak

Het onderzoek bracht verschillende soorten maatregelen boven water. De eerste categorie omvat een aanpassing van die kenmerken van taken die werkdruk veroorzaken, of aanpassingen van de organisatie waar die taken worden uitgevoerd. 'Bronaankpak' in termen van de Arbowet. Een tweede categorie maatregelen is gericht op de werknemers – collectief of individueel – die last hebben van werkdruk. De werkdruk vermindert dan doordat werknemers effectiever omgaan met hun werksituatie en ze

zelf stress kunnen voorkomen. Ten derde zijn er maatregelen die zich richten op werknemers die al stress ervaren, om te voorkomen dat zij langdurig ziek worden of permanent uitvallen.

Op functieniveau wordt werkdruk concreet veroorzaakt door hoge taakeisen en het ontbreken van passende regelmogelijkheden om met die eisen om te gaan. Aan deze kenmerken liggen echter vaak oorzaken op een hoger niveau ten grondslag. Of zelfs hogere niveaus zijn dus vaak maatregelen nodig. De onderzoekers onderscheidden in totaal vijf niveaus.

### *Niveau 1: macro-economisch niveau*

Hieronder vallen wet- en regelgeving, CAO-afspraken en voorlichting, alsook ondersteuning van bedrijven door vakbonden, werkgeversorganisaties en overheidsinstanties. De effectiviteit van dit soort maatregelen is moeilijk te onderzoeken omdat het om voorwaardelijke maatregelen gaat – ze kunnen niet zonder aanpassingen op een lager niveau. Wel zijn deskundigen het er over eens dat dit soort maatregelen vaak een voorwaarde zijn voor een succesvolle aanpak van werkdruk op lagere niveaus. Voorbeelden zijn de Arbeidstijdenwet en de Flexwet, met de daarbij behorende afspraken op brancheniveau. Op CAO-

niveau richten maatregelen zich op dit moment vooral op het vaststellen van de aard en de omvang van de problematiek. Overigens is het arboconvenant een voorbeeld van een maatregel op brancheniveau. Immers, veel intermediaire organisaties geven voorlichtings- en brochuremateriaal uit over het terugdringen van werkdruk.

### *Niveau 2: productieproces*

Bij deze maatregelen gaat het om organisatieontwerp of -herontwerp. Een organisatie wordt dan zo gestructureerd dat de verantwoordelijkheden op een zo laag mogelijk niveau komen te liggen. Dat geeft uitvoerende werknemers ruime regelmogelijkheden. Bedrijven die deze maatregel hebben toegepast, maken vaak gebruik van sociotechnische principes. Voorbeelden van maatregelen op dit niveau zijn bedrijven die de sociotechniek gebruiken om hun productie- of dienstverleningsproces zo te stroomlijnen dat de verschillende stromen niet met elkaar in conflict komen. Impliciet voorkomt dat werkdruk, omdat het werk nu wel op tijd afkomt.

FOTO: ERIK VAN DER BURGT / VERBELD



### *Niveau 3: werkorganisatie*

Op dit niveau zijn vier typen maatregelen gevonden, die allen succesvol kunnen zijn. Bij de eerste twee gaat het om een optimalisering van de (kwantitatieve) personele inzet. Zowel bij de werk- en rusttijden (eerste type) als bij flexibele werktijdarrangementen (tweede type) wordt de personele bezetting optimaal afgestemd op het werk-aanbod. Voorbeelden zijn het optimaliseren van ploegdienstroosters of het invoeren van flexibele begin- of eindtijden voor de werkdag. De overige twee typen maatregelen betreffen inhoudelijke (kwalitatieve) aanpassingen van het werk. Invoering van taakgroepen en zelfsturende teams is het derde type maatregelen dat gevonden is. In taakgroepen of teams kunnen medewerkers onderling de taaklast aanpassen aan hun variërende belastbaarheid. Bij het vierde type maatregelen gaat het om een aanpassing van de planning van het werk, het geven van bevoegdheden aan medewerkers om afspraken te maken met opdrachtgevers of toeleveranciers, waardoor zij meer regel-

mogelijkheden krijgen.

Opvallend was dat de onderzoekers op dit niveau geen maatregelen vonden op het gebied van de personele bezetting. De personele onderbezetting van een afdeling of bedrijf is immers vaak de eenvoudigste verklaring voor werkdruk: er zijn gewoon te weinig mensen voor het werk dat gedaan moet worden. Maar bedrijven blijken dit soort maatregelen alleen in combinatie met andere te nemen.

### *Niveau 4: taakstructuur*

Op dit niveau zijn twee soorten maatregelen gevonden. Allereerst zijn dat maatregelen die zich richten op de multi-inzetbaarheid van werknemers: functieaanpassing en functieflexibilisering. Werknemers krijgen meer taken of functies of worden op meer taken ingezet. Het voorkomen van werkdruk zit dan in het creëren van speelruimte en inzicht in het proces, zodat de werknemer beter in staat is het werk naar eigen inzicht in te richten. Een gevaar bij deze maatregel is echter dat medewerkers van piek naar piek

worden geschoven; en dat verhoogt de werkdruk juist. Het tweede type maatregel is het functioneringsgesprek waarin aandacht is voor werkdruk. Dit soort maatregelen wordt relatief vaak toegepast.

### *Niveau 5: communicatiepatronen*

Drie soorten maatregelen richten zich op het verbeteren van communicatiepatronen. Bij twee typen is de inspraak van personeel in de organisatiebeslissingen van belang. In de ondernemingsraad vindt participatie van werknemers in organisatiebeleid plaats (eerste type) en in werkoverleg (tweede type) worden werknemers betrokken bij het beleid ten aanzien van hun eigen werk. Essentieel bij het werkoverleg is de rol van de leidinggevende. De derde soort maatregel is het trainen van leidinggevend. Training van leidinggevend is een maatregel op zich, maar kan ook ter ondersteuning van andere soorten maatregelen gebruikt worden. Bijvoorbeeld bij het houden van werkoverleg, functioneringsgesprekken en verzuimbegeleiding.

>>



## Werknemergerichte aanpak

De onderzoekers deelden de gevonden maatregelen in drie groepen in: maatregelen die zich richten op de werkplek van een specifieke werknemer, maatregelen die erop gericht zijn medewerkers te leren omgaan met werkdruk en maatregelen ter begeleiding van werknemers die al klachten hebben als gevolg van stress.

### Werksituatie

Maatregelen op de werksituatie die de individuele werknemer belastend vindt, kunnen zich ten eerste richten op veranderingen in het takenpakket of de functie van een medewerker. Dat gebeurt op basis van een werkdrukanalyse. Ten tweede kunnen de werktijden of werkomstandigheden worden aangepast, bijvoorbeeld omdat een werknemer moeite heeft arbeid en zorgtaken te combineren. Dit soort maatregelen kan heel effectief zijn, met name als het HRM-beleid zich ook richt op de aanpak van werkdruk en werkstress.

### Omgang met risicosituaties

De tweede groep individugerichte maatregelen heeft betrekking op het veranderen van de wijze waarop de individuele werknemer risicosituaties inschat en ermee omgaat. Hieronder vallen interventies gericht op het ontwikkelen van vaardigheden en nieuwe denkstijlen door cognitief gedragsmatige trainingen of therapie. Ook dit blijkt een zeer effectieve aanpak, met blijvende positieve gedragsveranderingen.

### Gevolgen van werkdruk

Tot deze groep behoren maatregelen die zijn gericht op het reduceren of leren omgaan met de gevolgen van werkdruk, zoals klachten en uitval door ziekte. Bij spanningsklachten, dreigende uitval door overspanning of burn-out en weinig regelmogelijkheden op het werk, worden vooral ontspanningsoefeningen gedaan. Als het hierbij blijft, is het effect meestal klein. Na uitval van werknemers door werkdruk en stress en ter beperking van het functioneringsverlies én ter voorkoming van langdurige uitval en WAO-intrede, worden trainingen gericht op werkhervatting toegepast. Recidiefbeleid blijkt effectief te zijn om terugval bij overspannen medewerkers te voorkomen. Over het algemeen kan gesteld worden dat veel nieuw aangeleerde vaardigheden niet beklijven na eenmalig trainen; herhaalsessies en begeleiding bij werkhervatting zijn nodig.

Maatregelen gericht op de individuele werknemer worden vaak in programma's aangeboden, bijvoorbeeld een coaching door

een manager of andere bedrijfsfunctionaris of een stressmanagementtraining. De effectiefste programma's zijn individuele sociaal medische begeleiding (door de bedrijfsarts) en een tweedelijnsbehandeling.

## Spoorboekje

Deskundigen zijn het erover eens dat een combinatie van organisatiegerichte en werknemergerichte maatregelen het best werkt. Voor een bronngerichte aanpak is een stappenplan nodig, dat start met een diagnose van de voor de organisatie geldende werkdrukproblemen en de bronnen daarvan. Ook is al vrij veel bekend over de effectiviteit van op het individu gerichte maatregelen. Programma's met een cognitief-gedragstherapeutische oriëntatie blijken daarbij het meest effectief.

Het is echter nog te vroeg om één standaardrecept te presenteren waarmee organisaties hun werkdruk kunnen aanpakken. In elke organisatie zullen werkgever en werknemers samen moeten nagaan waar de bronnen voor werkdruk zitten en welke set van maatregelen daarbij past. Het boek over maatregelen is dan ook geen kookboek; eerder een spoorboekje.

Welke afspraken moet een sector nu maken om de aanpak van werkdruk succesvol te maken? Hoewel er nog geen convenanten zijn geëvalueerd, zijn er al wel voorbeelden van kansrijke aanpakken te geven. Belangrijk daarin is het onderscheid tussen maatregelen op organisatieniveau en maatregelen die convenantpartners moeten treffen. De implementatie van de maatregelen (op organisatieniveau) die het onderzoek bespreekt, vereist op convenantniveau een geheel eigen aanpak.

Zo is in het convenant voor de geestelijke gezondheidszorg – een sector met groot personeelsverloop – bijvoorbeeld voor gesteld om per instelling een 'loopbaanbeleid- en mobiliteitsbureau' op te zetten. Deze 'maatregel' kan medewerkers helpen bij het vinden van interne vacatures, passende opleidingen en het leggen van contacten met andere instellingen voor een overstap naar een andere organisatie. Dat voorkomt uitstroom naar andere sectoren. Het mobiliteitsbureau stimuleert een gerichte horizontale en verticale loopbaanontwikkeling van het personeel. Psychosociale arbeidsbelasting wordt voorkomen, doordat de werknemers een beter passende functie krijgen, een nieuwe uitdaging aangaan of overbelasting of onderbelasting vermijden doordat ze te lang in één baan blijven werken. Voor het convenant betekent dit dat de sociale partners in de sector de werkzaam-

heden, maar vooral ook de voordelen, van de bestaande mobiliteitsbureaus extra moeten belichten, bijvoorbeeld via publicaties in vakbladen van de sector. Op die wijze worden ook andere organisaties gestimuleerd dergelijke bureaus op te zetten. Convenantpartners kunnen daarvoor stimuleringsgelden vrijmaken of ondersteuning organiseren.

Het zal duidelijk zijn dat de maatregelen uit het onderzoek op convenantniveau anders geïmplementeerd moeten worden dan in de organisaties. Op convenantniveau is het van belang dat convenantpartners een aantrekkelijke aanpak en infrastructuur bedenken waarmee een maatregel soepel en grootschalig in de bedrijven of instellingen van de sector wordt ingevoerd. Convenantpartijen kunnen dat vaak niet zelf, omdat het hun aan de noodzakelijke personele capaciteit ontbreekt. Dat betekent dat externe organisaties moeten worden ingehuurd, bijvoorbeeld via raamcontracten. Omdat externe organisaties hun diensten in rekening brengen, spelen financiële afwegingen een rol bij de uitvoering van de afspraken. Daarbij zijn er in principe drie partijen: de overheid, de sociale partners in de branche en de organisaties zelf. De optimale financieringsmix zal per maatregel bedacht moeten worden. In ieder geval is het aantrekkelijk te beginnen bij eenvoudig te financieren maatregelen, zoals het bekendmaken van bestaande goed werkende of slimme oplossingen, of het stimuleren van medewerkers binnen organisaties om zelf effectieve werkdrukverlagende maatregelen te bedenken en in te voeren.

Dergelijke maatregelen op convenantniveau zijn nog niet in de literatuur voorhanden. Het ontwikkelen van een geschikte 'toolbox voor convenantpartijen' is dan ook de eerstvolgende uitdaging in het implementatietraject van de arboconvenanten. Nu is het alleen nog de kunst deze uitdaging niet als werkdruk te ervaren. ■

### John Klein Hesselink en Fietje Vaas

beiden TNO Arbeid, Hoofddorp

### Jac van der Klink

SKB Expertisecentrum voor Arbeid en Gezondheid

D.J. Klein Hesselink e.a., *Maatregelen werkdruk en werkstress*, catalogus ontwikkeld in het kader van arboconvenanten: stand der wetenschap 2001, Den Haag, ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2001