

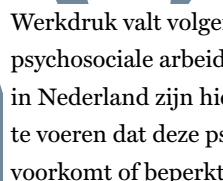
A hand reaches up from the ocean under a cloudy sky. The hand is dark and appears to be reaching out from the water. The sky is filled with large, white, fluffy clouds, and the ocean is dark and choppy. The overall mood is one of struggle or seeking help.

# Psychosociale arbeidsbelasting

## *Werkdrukonderzoek nader bekeken*

*De Arbowet verplicht werkgevers om psychosociale arbeidsbelasting, waaronder werkdruk, te voorkomen of beperken. Dat vereist inzicht in de werkdruk in een organisatie, maar hoe onderzoek je dat? Cecile de Roos en Harry Tweehuysen, verbonden aan de Nederlandse Academie voor Arbeidswetenschappen (NAAW), ontwikkelden een aanpak, die door het Ministerie van SZW als best practice is gebruikt in 2014.*

*door Cecile de Roos en Harry Tweehuysen*



Werkdruk valt volgens de Arbowet onder het begrip psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Werkgevers in Nederland zijn hierdoor verplicht om een beleid te voeren dat deze psychosociale arbeidsbelasting voorkomt of beperkt. Onderdeel van dit beleid is het uitvoeren van een Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E). Het doel van een RI&E is om voor grotere groepen mensen de risico's in kaart te brengen. Hierbij gaat het om de gemeenschappelijke risicobronnen te onderzoeken die voor de medewerkers in een team kunnen leiden tot gezondheidsklachten. Dat laatste is in de praktijk lastig. Want wie verschillende RI&E's opvraagt, zal zien dat de meeste RI&E's uitgevoerd zijn zonder valide modellen of gestructureerde aanpakken. Een algemeen knelpunt in de praktijk is dat er bovendien te weinig onderzoek gedaan wordt op de werkvloer door mensen persoonlijk te spreken. Een bijkomend probleem is dat de medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO) zich te vaak richten op algemene stressoren en werkplezier. Terwijl niet specifiek wordt onderzocht wat de bronnen zijn van (hoge) werkdruk in de praktijk. Een goed onderzoek voor werkdruk is lastig, omdat de meesten proberen om allerlei verschillende stressbronnen onder de noemer werkdruk te scharen. Dit om het gecombineerde effect van stressbronnen op gezondheid te onderzoeken. Het uitgangspunt van dit artikel is om werkdruk als unieke werkstressor centraal te stellen en te laten zien hoe de sociale omgeving en persoonlijke eigenschappen van indirecte invloed kunnen zijn.

## Wat is werkdruk?

Iedereen kan werkdruk verschillend ervaren. De beleving, ofwel de gevoelens die iemand kan hebben in een werksituatie kunnen van persoon tot persoon verschillen. Zo ervaren mensen hoge werkdruk of lage werkdruk. Een hoge werkdruk wordt vaak in verband gebracht met veel of complex werk.

Een definitie uit de multidisciplinaire richtlijn luidt als volgt: *'Als de hoeveelheid werk en de tijd waarbinnen dat werk af moet zijn (werkbelasting) het draagvermogen van de werknemer (belastbaarheid) te boven gaat, is er sprake van hoge werkdruk. Vooral in combinatie met beperkte regelmogelijkheden en het ontbreken van voldoende steun door collega's en leidinggevende om aan de gestelde eisen te voldoen vormt werkdruk een risico voor de gezondheid van werknemers.'*

Terwijl een lage werkdruk in verband wordt gebracht met weinig of makkelijk werk. Daarbij is er een verschil tussen kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk.

- *Kwantitatieve en kwalitatieve werkdruk*

Van kwantitatieve werkdruk is sprake wanneer grote hoeveelheden werk in een korte tijdsperiode moeten worden verricht. Daarentegen heeft kwalitatieve werkdruk vooral betrekking op de moeilijkheidsgraad van de te verrichten werkzaamheden.

- *Objectieve werkdruk en werkdruk beleving*

Objectieve werkdruk kan gezien worden als het vaststellen van werkdruk op basis van zichtbare en meetbare aspecten op de werkvloer. De objectieve stressoren zijn de eisen die gesteld worden aan het werk zelf. Zoals de hoeveelheid werk, de tijdsdruk, de hoeveelheid storingen door haperende technieken, de deadlines, de beschikbaarheid tot middelen, de kwaliteitseisen van het product of dienst. Deze zijn meetbaar door onderzoek te doen naar de eigenschappen van een taak. De objectieve stressoren hebben vervolgens directe invloed op de gevoelens die iemand krijgt van het werk. Dit zijn de subjectieve stressoren.

Van subjectieve werkdruk is sprake wanneer de werknemer zelf wordt gevraagd naar de beleving van werkdruk.

## BELEVING VAN WERKDruk

- Objectief: de eisen die gesteld worden aan het werk, zoals de hoeveelheid werk.
- Subjectief: gevoelens die ontstaan wanneer de eisen in het werk (niet meer) passen.

## Werkdrukonderzoek, de inventarisatie

Om de subjectieve beleving in kaart te brengen ontstaat een beeld van de blootstelling. Dit is een belangrijk onderdeel van de RI&E. Wanneer mensen langdurige stressbronnen ervaren kunnen ze daarvoor uitputten en kan dit proces leiden tot gezondheidsrisico's. Een valide model om dit proces in kaart te brengen is het Werkstressoren Energie Bronnen (WEB) model. Ook wel bekend als het *Job Demands-Resources* model (JDR-model).

In dit model worden aspecten van de werkcontext ingedeeld in drie groepen: stress-, energie- en hulpbronnen.

- Stressbronnen kunnen mentaal, fysiek of emotioneel van aard zijn, zoals een hoge werkdruk, maar ook het tillen van zware lasten (fysiek), met veel-eisende klanten werken (emotioneel), taakinterruptions, conflicten met anderen, of een verstoorde werk-thuisbalans.
- Hulpbronnen zijn aspecten die tijdens het werk de nodige steun bieden. Dit kunnen bronnen zijn zoals ontwikkeling- en loopbaanmogelijkheden, goed gereedschap/middelen, facilitaire zaken, collega's die helpen of een coachende leidinggevende.
- Energiebronnen geven tot slot energie aan mensen. Zoals het team, waarbij mensen aangeven dat ze complimenten en waardering krijgen van collega's of leidinggevendenden. De afwisseling die het werk biedt of dat ze zich waardevol voelen.

Het WEB- of JDR-model biedt zodoende een valide aanpak voor de praktijk. Door meerdere mensen te interviewen ontstaat een goed beeld van de balans tussen stress en energiebronnen. Zodoende ontstaat een eerste beeld van de *mentale temperatuur* op een afdeling.

## Van inventarisatie naar evaluatie

Om de bevindingen vervolgens goed te kunnen vertalen naar gezondheidsrisico's is een analysemodel nodig. Daarvoor biedt het Kaplan-model (zie figuur 1) perspectief. Dit model laat zien hoe het proces van werkdruk kan leiden tot gezondheidsrisico's.

### *Kaplan-model*

Dit model helpt om het kaf van het koren te scheiden, want naast werkdruk spelen nog twee factoren mee in het proces: *de sociale omgeving* en *de persoonlijke eigenschappen*.

#### • *De sociale omgeving*

Het sociale klimaat bestaat uit de werksfeer, collegiale steun, de mogelijkheid tot sociale contacten, een praatje kunnen maken of de onderlinge waardering.

Een (on)gezond sociaal klimaat heeft in het model van Kaplan op drie momenten (negatieve of positieve) invloed op het proces. Dit is afgebeeld met de drie pijlen in de figuur.

#### • *Persoonlijke eigenschappen*

Tot slot spelen persoonlijke eigenschappen een rol in het proces. Alleen valt dit buiten de scope van het onderzoek voor *groepen* mensen. Mocht het op individueel niveau een rol spelen dan komt dit terug in het advies. De persoonlijke eigenschappen zijn in kaart te brengen door gebruik te maken van bijvoorbeeld een *Big Five*-vragenlijst. Het is aan te raden om hiervoor een assessment in te zetten met ervaren (A&O) psychologen. Zij kunnen aan de hand van de eigenschappen van het werk

en de persoonlijke eigenschappen inschatten of deze bij elkaar passen.

De mate waarin een werknemer werkdruk ervaart, wordt bepaald door een combinatie van objectieve kenmerken van het werk én van de subjectieve beleving van de persoon. Dit model laat zien dat eveneens de sociale omgeving en de persoonlijke eigenschappen een rol spelen voordat stressreacties zichtbaar zijn en gezondheidsklachten naar boven komen.

### Blootstelling, frequentie en positie zijn van invloed op het risico

Het onderzoek richt zich op het inschatten van risico's. Daarom zijn de mate van blootstelling, frequentie en positie van mensen eveneens van belang.

- *Structureel, frequentie en blootstelling*

Over het algemeen geldt hiervoor een periode van minstens zes maanden, waarin de stressbronnen bij

een groot aantal mensen speelt.

- *Ongelijke machtsverhoudingen*

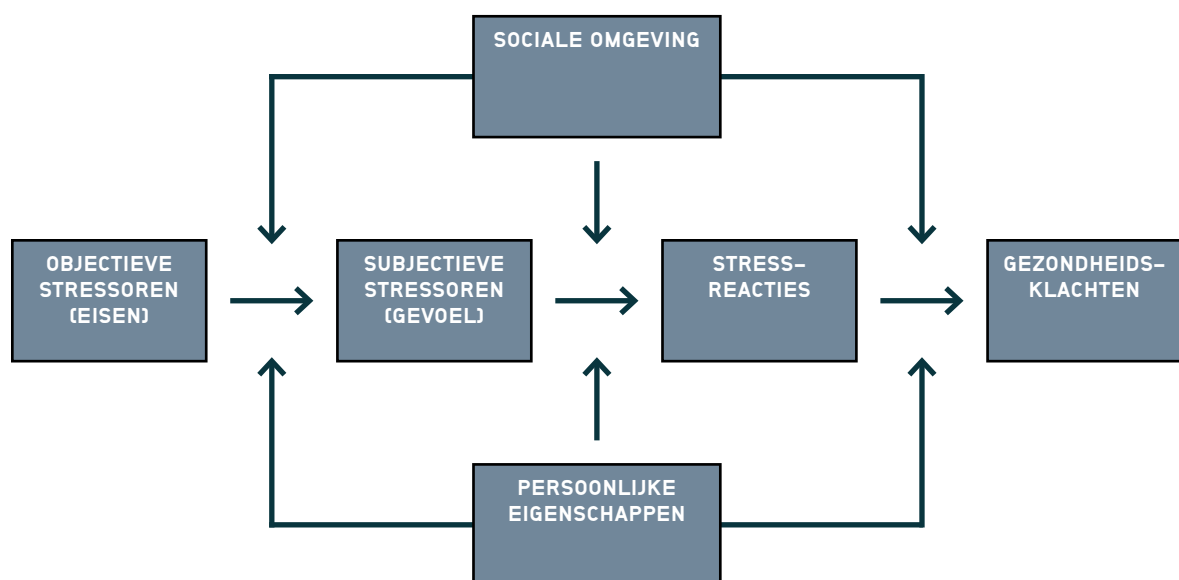
Het kan zijn dat mensen macht uitoefenen vanuit de positie van de klant/opdrachtgever of misbruik maken van de situatie en zodoende een informele machtspositie creëren. 'Als jij dit niet doet, dan...' Zodoende voelt de ander zich niet bij machte om zich te verdedigen, omdat de consequentie op korte termijn erger lijkt.

### Verrassende uitkomsten in de praktijk

De uitkomsten van de onderzoeken kunnen in de praktijk verrassend uitpakken. Soms blijkt dat groepen géén werkdruk ervaren (gevoel) ondanks de objectieve stressoren (eisen). Of groepen mensen geven aan stress te ervaren zónder een optelsom van concrete eisen (objectieve stressoren).

Nader onderzoek leert dat een gunstige sociale omgeving eraan kan bijdragen dat mensen vele uren kunnen werken zonder stress reacties te krijgen.

Figuur 1. gebaseerd op het Michigan-model van Kaplan.



# ‘Sociale omgeving en persoonlijke eigenschappen spelen een rol voordat stressreacties zichtbaar zijn en gezondheidsklachten naar boven komen’

Andersom kan een negatieve sociale omgeving zoveel invloed hebben dat mensen in korte tijd stress reacties vertonen.

Een medewerker werkzaam bij Artis: ‘Elke ochtend is het weer een feest om naar zo’n mooie werkomgeving te mogen gaan. Een praatje met bezoekers te mogen voeren en de dieren te zien in de prachtige natuurlijke omgeving van Artis. Ik kan hier wel dag en nacht vertoeven.’

## Tot slot

De wetenschap heeft het onderwerp PSA en als onderdeel werkdruk vanuit verschillende invalshoeken kunnen beschouwen. Sommigen leggen de nadruk op de organisatie van het werk of leiderschap. Anderen leggen een verband met het leervermogen van organisaties. Daarnaast is er een school die vanuit de positieve psychologie onderzoek doet naar de positieve effecten van het werk. Er zijn hierdoor mooie theorieën ontstaan. Daarvan afgeleid zijn bruikbare modellen bedacht. De verschillende invalshoeken zijn daarmee zeer waardevol bij het begeleiden van mensen en organisaties waar psychosociale arbeidsbelasting (PSA), stress en burn-out op de loer liggen.

## Literatuur:

- Kaplan, Stephen, Kaplan, Rachel, Health, Supportive Environments, and the Reasonable Person Model, *American Journal of Public Health (AJPH)*, 2003.
- Bakker, Arnold, et al, *Multidisciplinaire Richtlijn Werkdruk*,

NVAB, 2013

- Pennock, Huub et al, *5 sterrenaanpak voor gezonde werkdruk*, Vakmedianet, 2015
- *Dossier Werkdruk*, [www.arbokennisnet.nl](http://www.arbokennisnet.nl)
- *Dossier PSA*, [www.arbokennisnet.nl](http://www.arbokennisnet.nl)
- <https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/129.pdf>

---

*Cecile de Roos MWO CMC en drs. Harry Tweehuisen CMC zijn werkzaam bij de Nederlandse Academie voor Arbeidswetenschappen (NAAW), de opleider voor Arbeid en Organisatiedeskundigen. Dit zijn professionals die in de Arbowedstaan als kerndeskundigen. Zij zijn opgeleid om gestructureerd onderzoek te doen in de praktijk naar werkstress ofwel psychosociale arbeidsbelasting. De NAAW ontwikkelt met intensief onderzoek, dialogen met studenten, gastdocenten steeds verschillende methodieken en aanpakken.*



## DE AANPAK DIE LEIDDE TOT EEN BEST PRACTICE

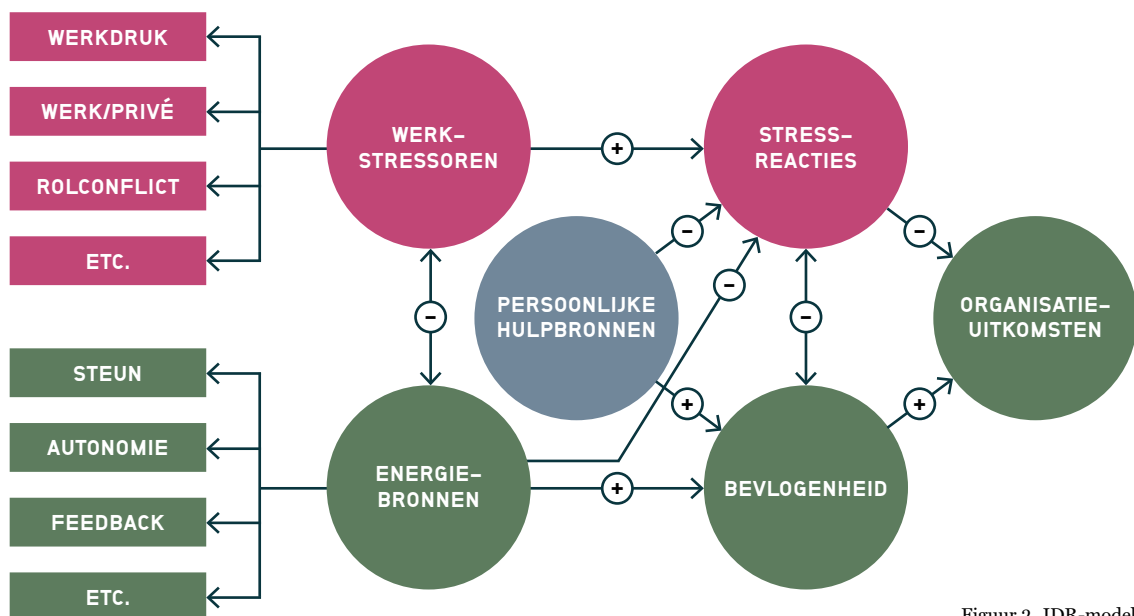
De aanpak is ontstaan vanuit een gezamenlijke frustratie. Zowel de klanten als wij liepen ertegen-aan dat medewerkerstevredenheidsonderzoeken onvoldoende relevante informatie opleverden. De uitkomsten lieten weliswaar wat 'rook' zien en of werkdrukbeleving kan spelen, maar echte risico's kwamen niet naar boven. De vragenlijsten leidden niet tot de gewenste aanpak. Daarom kregen wij de kans om samen met verschillende opdrachtgevers een aanpak te ontwikkelen. Dit resulteerde in een best practice. Sociale zaken heeft hierdoor een aantal instrumenten en richtlijnen kunnen ontwikkelen. Zodoende stelt SZW de eis dat voor goed werkdruk onderzoek minimaal 50 procent van de medewerkers betrokken moeten zijn. Dat het JDR/WEB-model voldoet aan de stand van de wetenschap en dat een MTO *niet* erkend is als een RI&E.

Hieronder volgt in het kort de aanpak en werkwijze van het onderzoek. De stappen op een rijtje:

- Inventarisatie startconditie
- Vragenlijsten
- Gestructureerde interviews

- Analyse bevindingen
- Terugkoppeling, rapportage en advies
- Instemming van het plan van aanpak door de OR.

Het doel bij aanvang van het onderzoek is om een eerste indruk te krijgen van een organisatieonderdeel of afdeling. De vragenlijsten bevatten 25 vragen. Deze vragen zijn opgesteld aan de hand van verschillende modellen uit het boek *Business Psychology and Organisational Behaviour* van Eugene McKenna. Daarnaast zijn een aantal vragen gebaseerd op de Arboret over ongewenst gedrag. De vragen tijdens de interviews passen binnen het WEB/JDR-model (zie figuur 2). De gesprekken leveren informatie op over de organisatie van het werk, leiderschap, feedback, regelruimte, sociale steun et cetera. Dit alles levert een lijst van bevindingen op. Daarmee is de inventarisatiefase afgerond. De evaluatie van de RI&E bestaat uit een analyse over hoe groot het risico is (o.a. blootstelling). Tot slot koppelen we de bevindingen terug en gaan samen met de leidinggevende en medewerkers aan de slag voor het plan van aanpak.



Figuur 2. JDR-model