

Inspectie SZW pakt risico's werkdruk aan

Werkplezier voorop

De beoordeling van werkdruk in de RI&E is vaak nog erg summier. En er is meer dan alleen de vraag of er sprake is van werkdruk. Waar het om gaat is dat uit de RI&E blijkt bij welke werkzaamheden of functiesoorten werkdruk voorkomt en wat de belangrijkste oorzaken daarvan zijn.

tekst Sandra Roodenburg en H el ene Plaggenborg



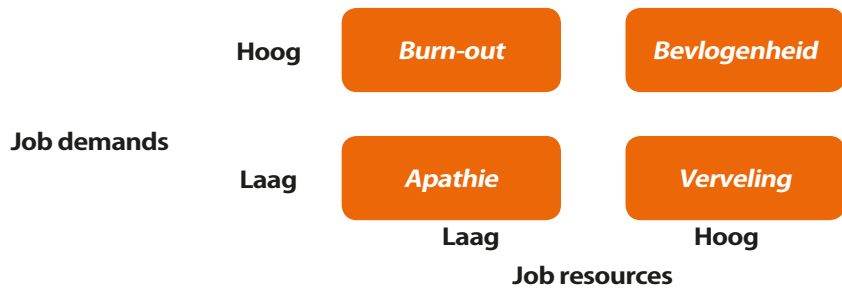
Werkdruk, burn-out, werkstress, overspannenheid ... en zo passen er ongetwijfeld nog wat woorden in het rijtje. Woorden die voor geen enkeling meer vreemd zijn. Vraag rond in de vriendenkring en er zullen ongetwijfeld mensen zijn die eens met een burn-out thuis gezeten hebben. Open de nieuwsapp en je leest over werkdrukproblemen in de zorg of het onderwijs. Niet voor niets is er Arbowetgeving in Nederland die voorschrijft dat werkgevers risico's door psychosociale arbeidsbelasting (PSA) moeten voorkomen dan wel beheersen. Diezelfde wetgeving omschrijft dat werkdruk een PSA-factor is die werkstress kan veroorzaken.

Een cyclisch werkdrukbeleid voorkomt werkstress en levert daarnaast meer op voor de organisatie. De inspectie SZW baseert haar werkdrukaanpak op het Job Demands-Resources-model of JD-R-model (Schaufeli & Bakker, 2004) als onderdeel van de JD-R-theorie (Bakker & Demerouti, 2017). Dit model heeft een belangrijke motivationele kant. Focus op deze kant zorgt voor bevlogen medewerkers die bijdragen aan betere (financiële) werkprestaties en lagere kosten. Voor de arbo-professional ligt er een mooie kans hieraan bij te dragen.

De JD-R-theorie

In de JD-R-theorie zijn een aantal getoetste uitgangspunten verwerkt. Voor de werkdrukaanpak van Inspectie SZW zijn deze uitgangspunten het belangrijkste:

1. Alle werkkenmerken kunnen worden ingedeeld in de categorie taakeisen of energiebronnen. Voorbeelden van taakeisen zijn emotioneel belastend werk met cliënten of een zeer grote hoeveelheid werk. Voorbeelden van energiebronnen zijn autonomie en sociale steun van collega's.
2. Een hoge mate van taakeisen kan zorgen voor burn-out en een hoge mate van energiebronnen voor bevlogenheid. Burn-out ontstaat middels een uitputtingsproces, bevlogenheid door een motivationeel proces. Het motivationele proces is tweeledig (Schaufeli & Taris, 2014). Extrinsiek doordat energiebronnen eraan bijdragen dat werkdoelen worden behaald. En intrinsiek omdat ze bijdragen aan de menselijke basisbehoeften autonomie, sociale steun en competentie (Deci & Ryan, 2000; Van den Broeck, Vansteenkiste, De Witte & Lens, 2008).



Figuur 1: 'active jobs'

3. Energiebronnen werken als buffers tegen de negatieve effecten die hoge taakeisen kunnen veroorzaken.
4. Bevlogenheid en motivatie worden vooral verhoogd in de zogenaamde "active jobs". Dit zijn banen met hoge taakeisen en eveneens hoge energiebronnen (zie figuur 1).
5. Motivatie en bevlogenheid dragen bij aan het behalen van werkdoelen en focus op taken.
6. Mensen die gespannen zijn door het werk, ondermijnen zichzelf. Ze communiceren bijvoorbeeld minder of werken minder goed samen. Hierdoor nemen taakeisen en bijbehorende stress juist toe en komen deze mensen in een negatieve spiraal.

De theorie biedt niet alleen ruimte aan kenmerken van het werk, maar ook aan persoonlijke bronnen en eigenschappen, zoals optimisme. Maar omdat de inspectie benadering op organisatieniveau plaatsvindt, laten we deze hier buiten beschouwing.

Aanpak Inspectie SZW

Omdat de JD-R-theorie binnen de arbeids- en organisatiepsychologie de meest onderzochte, onderbouwde en gevalideerde theorie is, ziet Inspectie SZW deze theorie als 'stand van de wetenschap'. Veel interventies van Arbo-diensten en dienstverleners op het gebied van werkstress zijn eveneens gebaseerd op de JD-R-theorie. Daarom ziet Inspectie SZW de JD-R-theorie ook als stand van de professionele dienstverlening.

Een ander belangrijk model waarin het JD-R-model inhoudelijk is verwerkt, is het werkdrukmodel van TNO. TNO heeft vanuit dit model ook de Werkdruk Wegwijzer ontwikkeld. Deze Werkdruk Wegwijzer is een uitgebreide methode die gratis beschikbaar is voor werkgevers en werknemers. Daarnaast is het mogelijk om inhoudelijke ondersteuning in te huren bij het toepassen van

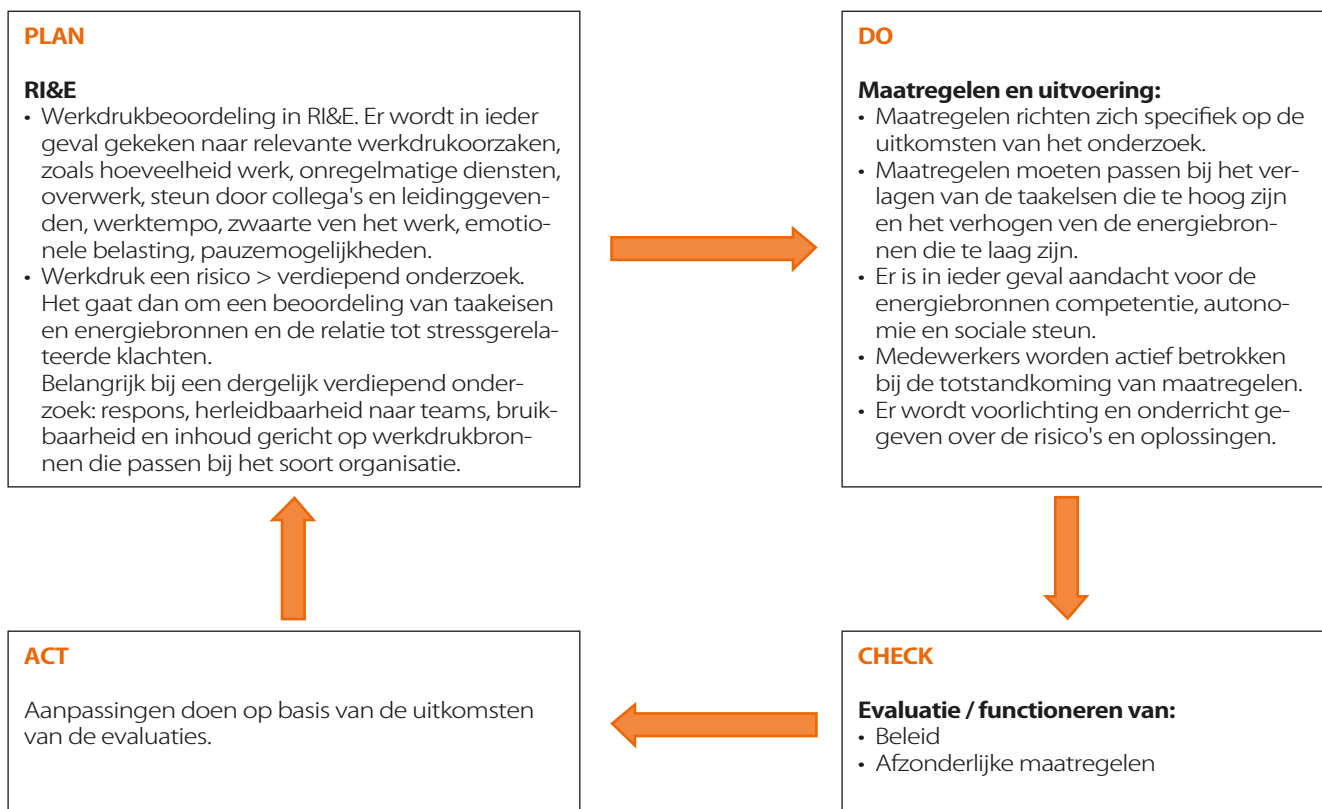
de methodiek, als de werkgever dat wenselijk vindt. Een werkgever die de methodiek toepast zorgt voor de implementatie van een cyclisch werkdrukbeleid zoals Inspectie SZW dat ook van de werkgever verlangt (artikel 3 Arbowet en artikel 2.15 Arbobesluit).

Op een andere manier deze cyclische aanpak van werkdruk borgen, mag ook. Dit cyclische karakter ziet Inspectie SZW ook als stand van de wetenschap en professionele dienstverlening. In ons eerste artikel 'Ook de PSA-cirkel is rond' in Vakblad Arbo 6-2019 stonden we hier uitgebreid bij stil. Door de PDCA-cyclus leert de organisatie werkdrukrisico's steeds beter te beheersen (Cowley & Domb, 1997; Maruta, 2012). Voor een weergave van de beleidscyclus voor werkdrukbeheersing, zie figuur 2.

De praktijk

Uit inspecties blijkt dat nog veel winst te behalen is op alle onderdelen van de PDCA-cyclus voor werkdruk. De beoordeling van werkdruk in de RI&E is vaak nog erg summier. Regelmatig bevat die slechts één vraag: "Is er sprake van werkdruk?" We spreken echter pas van een inventarisatie als uit de RI&E blijkt bij welke werkzaamheden of functie-soorten werkdruk voorkomt en wat de belangrijkste oorzaken zijn.

De stap van het verdiepend onderzoek is noodzakelijk als uit de RI&E een aantal hoge taakeisen blijkt. In het verdiepend onderzoek ontbreekt vaak aandacht voor de vraag of medewerkers ook klachten ervaren door werkdruk. Daarnaast blijken vaak de 'energiebronnen' (onder andere sociale steun en autonomie in de functie) niet te zijn uitgevraagd. Regelmatig richten maatregelen zich nog slechts op de individuele medewerker(s), bijvoorbeeld in de vorm van mindfulness- en assertiviteitstraining. Inspectie SZW zegt niet dat deze trainingen niet goed zijn. Het is echter van belang om als eerste te kijken welke organisatorische maatregelen mogelijk zijn om hin-



Figuur 2: PDCA voor werkdrukbeleid

derende taakeisen te verlagen en energiebronnen te vergroten. Hier ontbreekt het in de praktijk vaak nog aan.

De stappen 'evaluatie' en 'bijstellen' uit de PDCA-cyclus zijn de grootste ondergeschoven kindjes. Maar zeer zelden kijken organisaties of maatregelen ook echt effectief zijn gebleken. Ook de nodige aanpassingen die daaruit voort zouden moeten vloeien, zien we in de praktijk helaas nog weinig.

De hier genoemde knelpunten laten direct zien waar in de praktijk nog veel winst te behalen valt met hulp van de arboprofessional. Hiervoor is uitgebreide kennis van het onderwerp werkdruk bij die arboprofessional van groot belang. Arboprofessionals kunnen inhoudelijke ondersteuning vinden in de basisinspectiemodule Werkdruk van Inspectie SZW, te downloaden via <https://bit.ly/31j7pyh>. Daarnaast is de eerdergenoemde Werkdruk Wegwijzer van TNO een zeer uitgebreid hulpmiddel. De kern van de hele aanpak is dat bedrijven taakeisen die specifiek zijn voor dat bedrijf/die sector in kaart brengen, inclusief de energiebronnen. Zo zal er binnen de sector zorg onder meer aandacht moeten zijn voor de taakeisen emotionele belasting, tijdsdruk en hoeveelheid werk.

Vervolgens moeten hinderende taakeisen (als die hoog zijn bij meting) wor-

den verkleind en energiebronnen vergroot (indien die laag zijn bij meting). In ieder geval moet er aandacht zijn voor de energiebronnen waarvan is aangetoond dat ze bijdragen aan het intrinsiek motivatiele proces: autonomie, sociale steun en competentie. Daarnaast kan de arboprofessional zich inzetten om veranderkundige randvoorwaarden in positie te brengen, zoals het wegzetten van het belang bij de werkgever en van hieruit zorgen voor commitment.

Wat levert het op?

Wanneer de werkgever de PDCA-cyclus volgt voor werkdruk, is hij effectief bezig met beheersing van deze risico's en streeft hij naar continue verbetering van dit proces. De motivationele kant vanuit het JD-R-model wordt veel meer aangesproken en dit maakt dat medewerkers meer bevlogen, gezonder en intrinsiek gemotiveerd aan het werk kunnen zijn. Dit heeft dan weer positieve gevolgen voor de organisatiecultuur en de kwaliteit van het product. <<

Sandra Roodenburg is psycholoog en gecertificeerd hoger veiligheidskundige. **Hélène Plaggenborg** is arbeids- en organisatiepsycholoog en gecertificeerd arbeids- en organisatiekundige. Beiden zijn werkzaam binnen het kenniscentrum van de Inspectie SZW en specialist op de onderwerpen PSA en Arbozorg.

Referenties

Bakker, A. B. & Demerouti, E. (2017). Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of occupational health psychology*, 22 (3), 273-285.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.

Deming, W.E. (2000). *The New Economics, for Industry, Government, Education*, Cambridge, MA: MIT Press.

Cowley, M., en E. Domb, 1997. *Beyond Strategic Vision: Effective Corporate Action with Hoshin Planning*. Boston, ma: Butterworth-Heine-Mann.

Maruta, R., 2012. 'Maximizing Knowledge Work Productivity: A Time Constrained and Activity Visualized pdca Cycle.' *Knowledge and Process Management*, 19 (4): 203-14.

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

Schaufeli, W. B., & Taris, T. W. (2014). A critical review of the Job Demands-Resources Model: Implications for improving work and health. In G. Bauer & O. Hämmig (Eds.), *Bridging occupational, organizational and public health* (pp. 43-68). Dordrecht, the Netherlands: Springer. http://dx.doi.org/10.1007/978-94-007-5640-3_4.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H., & Lens, W. (2008). Explaining the relationships between job characteristics, burnout, and engagement: The role of basic psychological need satisfaction. *Work & Stress*, 22, 277-294.