

Opiniërend

Inspectie SZW pakt de risico's van werkdruk aan

S. Roodenburg^{1,3} en H. Plaggenborg^{2,3}

Samenvatting

Het is belangrijk om werkdruk en -stress binnen bedrijven en organisaties aan te pakken. De Inspectie SZW hanteert in haar toezicht diverse interventies om organisaties bewust te maken van het belang om werkstress door psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen. Hierbij is het systematisch borgen van deze risicobeheersing van belang. Op basis van de huidige stand van de wetenschap en professionele dienstverlening (SWPD) gaat de Inspectie SZW in haar benadering uit van het Job Demands-Resources model (JD-R model, Schaufeli & Bakker, 2004). De balans van energiebronnen en stressoren is een belangrijke en toegankelijke indicator om te beoordelen of werkdruk en -stress aangepakt moet worden. Tevens kunnen, met dit model als uitgangspunt, knelpunten worden blootgelegd waarbij passende maatregelen gezocht kunnen worden. Werken met het JD-R model als uitgangspunt stimuleert bevoegenheid onder medewerkers en kan zorgen voor minder verzuim, gemotiveerde medewerkers en prettige werksfeer.

Werkplezier voorop

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. Ook duidt de wet dat de aanpak van het risico in beleidsvoering verankerd dient te zijn. Beleidsvoering krijgt invulling middels de Plan-Do-Check-Act (PDCA)-cyclus, omdat ISZW deze methode ziet als stand van de wetenschap en professionele dienstverlening (SWPD) op het vlak van beleidsvoering. Uit de memorie van toelichting bij de Arbowet blijkt wat er moet worden verstaan onder de "stand van de wetenschap en professionele dienstverlening". Dat zijn *ontwikkelingen die door vakdeskundigen in brede kring worden aanvaard als goed toepasbaar in de praktijk. Uit de wetgeschiedenis blijkt dat ontwikkelingen die door vakdeskundigen in brede kring*

Summary

It is important to tackle work pressure and work stress within organizations. The Inspectorate, Inspectie SZW, uses various interventions in its supervision to make organizations aware of the importance of preventing work stress due to psychosocial workload. It is important to systematically manage this risk. On the basis of the current state of science and professional services, the Inspectie SZW uses the Job Demands-Resources model (JD-R model, Schaufeli & Bakker, 2004). The balance of energy sources and stressors is an important and accessible indicator for assessing work pressure and work stress. Also, with this model as a starting point, bottlenecks can be uncovered where appropriate measures can be sought. Working with the JD-R model as a starting point also stimulates enthusiasm among employees and can lead to less absenteeism, more motivated employees and a pleasant working atmosphere.

worden aanvaard kenbaar zijn uit (wetenschappelijke) onderzoeken, leidraden, nennormen, brancherichtlijnen, convenanten, jurisprudentie, catalogi en beleidsregels.

Het voeren van een cyclisch werkdrukbeleid draagt bij aan het voorkomen van werkstress. In een cyclisch werkdrukbeleid wordt gestreefd naar continue verbetering (Cowley & Domb, 1997; Maruta, 2012). In dit geval leert de organisatie hoe zij werkdruk steeds effectiever kan aanpakken. Dit is een verschil met het nemen van Ad Hoc maatregelen zoals dit in de praktijk nog regelmatig gebeurt. Er ligt een mooie kans voor die arboprofessionaal die zich bezighoudt of bezig wil gaan houden met het domein werkdruk en werkstress om dit middels een cyclische benadering te doen.

Voor de invulling van de PDCA-cyclus voor werkdruk baseert de inspectie SZW zich op het Job Demands-Resources-model of JD-R-model (Schaufeli & Bakker, 2004) als onderdeel van de JD-R-theorie (Bakker & Demerouti, 2017). Het JD-R model is een in de wetenschappelijke literatuur, maar ook in de praktijk, veelvuldig gebruikt model om burn-outklachten en bevoegenheid te verklaren.

¹ Psycholoog en gecertificeerd hoger veiligheidskundige

² Arbeids- en organisatiepsycholoog en gecertificeerd arbeids- en organisatiedeskundige

³ Werkzaam binnen het kenniscentrum van de Inspectie SZW en specialist op de onderwerpen PSA en Arbozorg

Veel interventies van Arbodiensten 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.

Het JDR-model

Het JD-R model heeft een open, heuristisch karakter, waarbij ieder werkkenmerk in het model kan worden opgenomen (Schaufeli & Taris, 2014). Het JD-R model is een organisatie-model waarbinnen taakeisen en energiebronnen centraal staan. Het JD-R model veronderstelt dat langdurige blootstelling aan taakeisen (job demands) en tekort aan energiebronnen (job resources) leidt tot werkgerelateerde stressklachten en (uiteindelijk) burn-out. Volgens ISZW is het dan ook belangrijk dat de werkgever, in het kader van de Risico Inventarisatie & Evaluatie, zicht heeft op de taakeisen en energiebronnen.

Taakeisen worden gedefinieerd als de lichamelijke, psychologische, sociale en organisatorische aspecten die lichamelijke of psychische inspanning vereisen en daardoor geassocieerd worden met lichamelijke en/of psychische kosten. Energiebronnen worden gedefinieerd als de lichamelijke, psychologische, sociale en organisatorische aspecten die

- 1) bijdragen aan het behalen van werkdoelen,
- 2) zorgen voor het verminderen van taakeisen en de negatieve effecten daarvan,
- 3) zorgen voor persoonlijke groei en ontwikkeling (Demerouti et al., 2001).

Het JD-R model omschrijft twee belangrijke processen die Schaufeli en Taris (2014) helder uiteenzetten. Het eerste proces is het uitputtingsproces. Dit proces houdt in dat door een teveel aan taakeisen en een tekort aan energiebronnen geleidelijk aan een afname ontstaat van mentale energie, waardoor uiteindelijk gezondheids-

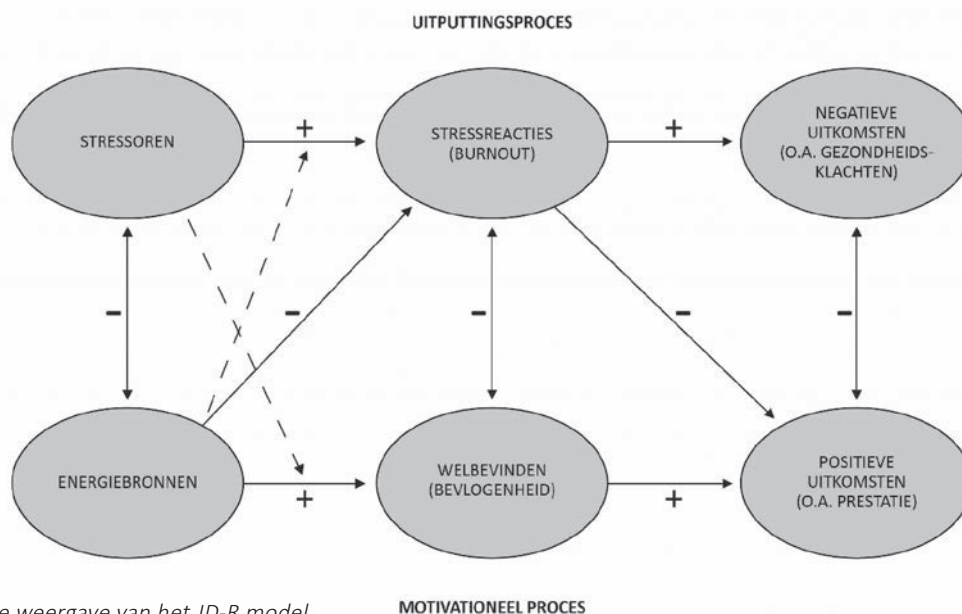
klachten en burn-out kunnen ontstaan. Het tweede proces is het motivationele proces. Door de aanwezigheid van energiebronnen worden de extrinsieke en de intrinsieke motivatie vergroot wat bijdraagt aan de bevolegheid van een persoon.

In figuur 1 is het JD-R model en de bijbehorende processen visueel weergegeven.

Naast de twee hierboven genoemde processen kunnen energiebronnen de negatieve effecten van taakeisen verminderen (bufferen).

De twee processen kunnen dus leiden tot burn-out-klachten c.q. bevolegheid. Burn-out is een psychologisch syndroom als reactie op chronische interpersoonlijke stressoren op het werk. In de meest recente definitie van burn-out stellen Schaufeli, De Witte & Desart (2019) het volgende: "Een gebrek aan handlingsvermogen in de vorm van uitputting, met daaraan verbonden cognitieve en emotionele ontregeling vormt samen met een gebrek aan handlingsbereidheid in de vorm van mentale distantie, de kern van burn-out. In feite zijn cognitieve en emotionele ontregeling te beschouwen als aspecten van uitputting omdat de energie ontbreekt voor het reguleren van cognitieve- en emotionele processen". Zodoende vormen de volgende vier dimensies de kern van burn-out: Uitputting, emotionele ontregeling, cognitieve ontregeling en mentale distantie. Kernachtig vatten Schaufeli et al. (2019) dit samen als: de persoon *kan* niet meer en de persoon *wil* niet meer.

Onderzoek laat zien dat burn-out kan leiden tot gezondheidsproblemen zoals depressie, cardiovasculaire aandoeningen, psychosomatische klachten en aandoeningen aan het bewegingsapparaat (Honkonen et al., 2006; Melamed et al., 2006). Daarnaast laten onderzoeken



Figuur 1 Visuele weergave van het JD-R model

relaties zien tussen burn-out en verminderde mentale gezondheid (Honkonen et al., 2006; Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001) en burn-out en negatieve uitkomsten voor de organisatie zoals ziekteverzuim (Borritz et al., 2006), verminderd cognitief functioneren (Deligkaris et al., 2014) en verminderende prestaties (Maslach et al., 2001; Taris, 2006). Deze resultaten spreken voor het belang om als werkgever werkstress zoveel als mogelijk te voorkomen.

Bevlogenheid wordt gedefinieerd als een positieve, zingevende, werk gerelateerde toestand die zich kenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie (Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli & Bakker, 2010; Schaufeli et al., 2002). Vitaliteit heeft te maken met het bruisen van energie, het zich sterk en fit voelen en het beschikken over grote mentale veerkracht en doorzettingsvermogen. Toewijding heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk, dat als nuttig en zinvol wordt ervaren en inspirerend en uitdagend is. Absorptie heeft ten slotte te maken met het helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd lijkt te vliegen (Schaufeli & Taris, 2014). Bevlogen medewerkers zijn vitaler, productiever en langer inzetbaar (Schaufeli & Dijkstra, 2010). Bevlogenheid draagt zodoende bij aan het duurzaam inzetbaar houden van medewerkers. Met een pensioenleeftijd die inmiddels ligt op 67 jaar en 3 maanden is dit erg belangrijk. Deze resultaten pleiten voor een beleid waarin werkstress niet alleen wordt voorkomen, maar waarin bevlogenheid onder medewerkers wordt nagestreefd.

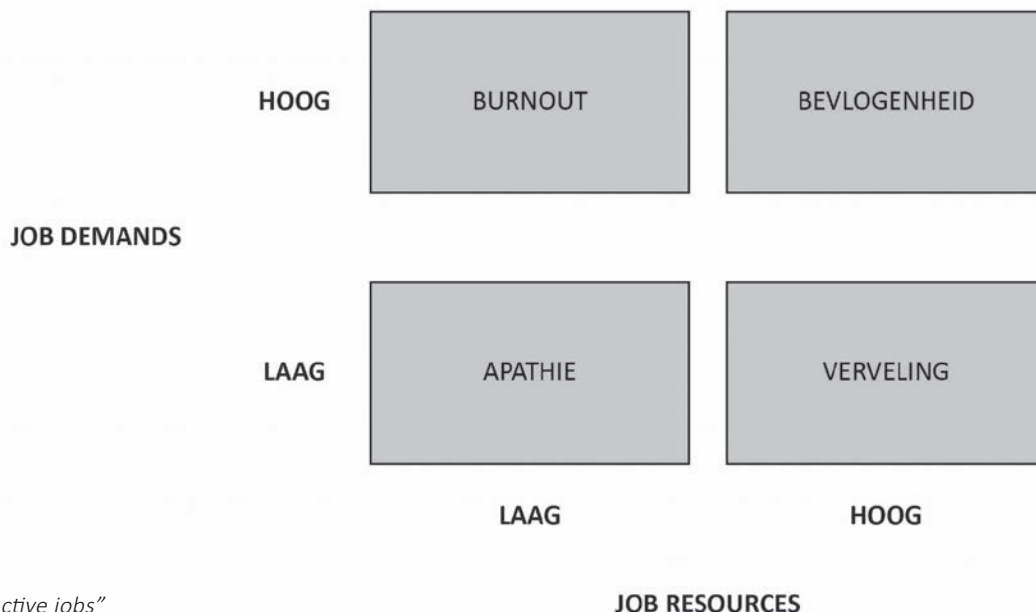
Wanneer het voorkomen van werkstress en het bevorderen van bevlogenheid gezamenlijk worden beschouwd zullen in het beleid hinderende taakeisen beperkt moeten worden en energiebronnen moeten worden uitgebouwd.

Samengevat leidt het JD-R model tot een aantal getoetste uitgangspunten. Voor de werkdrukaanpak van Inspectie

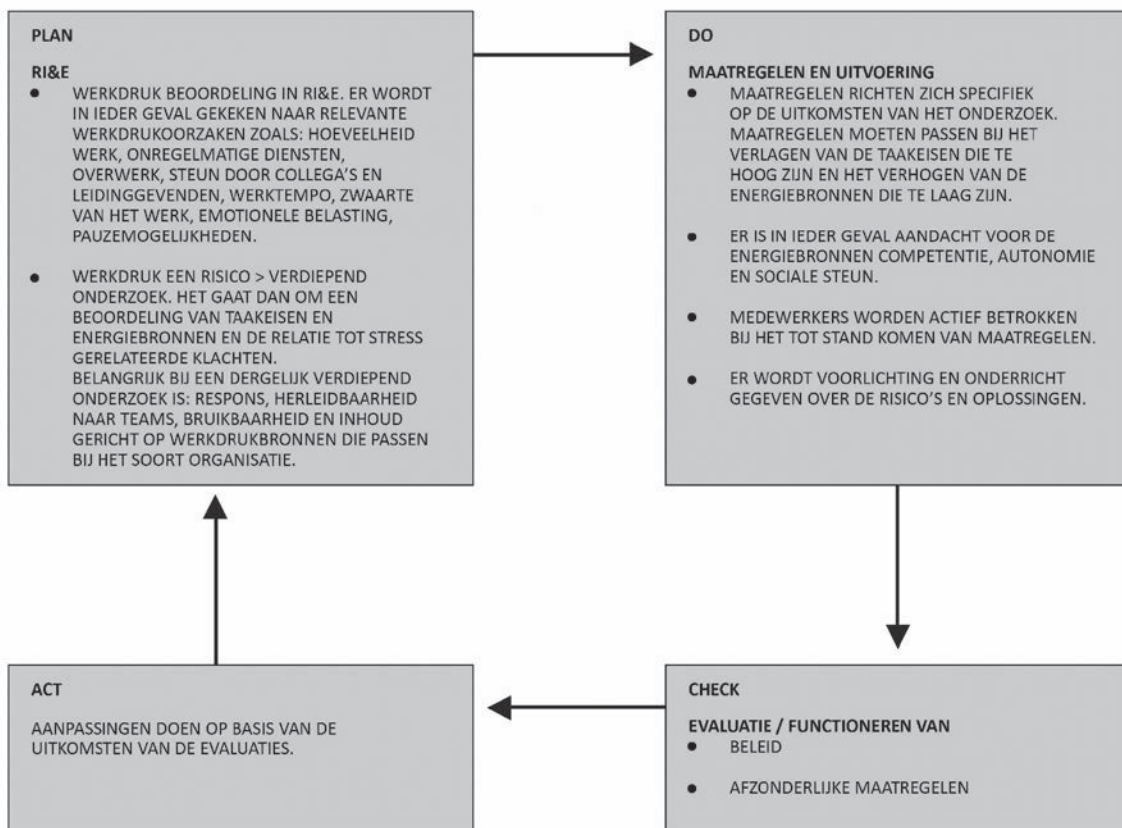
SZW zijn deze uitgangspunten het belangrijkste:

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 et al., 2008).
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 2).
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.



Figuur 2 "Active jobs"



Figuur 3 Beleidscyclus voor werkdrukbeheersing

Een praktisch uitwerking van het JD-R model in de praktijk, biedt de Werkdruk Wegwijzer van TNO. Deze Werkdruk Wegwijzer is een uitgebreide methode die gratis beschikbaar is voor werkgevers en werknemers. Daarnaast is het mogelijk om inhoudelijke ondersteuning door een arbeids- en organisatieeskundige 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. Belangrijk hierbij blijft echter dat werkdrukveroorzaker goed in beeld komen en dat deze worden aangepakt. Voor een weergave van een beleids-cyclus voor werkdrukbeheersing, zie figuur 3.

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, bijvoorbeeld een grote hoeveelheid werk, hoge emotionele belasting of werken onder tijdsdruk. 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 hinderende taakeisen te verlagen en energiebronnen te vergroten. Hier ontbreekt het in de praktijk vaak nog aan. Organisatorische maatregelen kunnen bijvoorbeeld zijn het herverdelen van werkzaamheden, het bieden van ondersteuning bij emotioneel belastend werk of het creëren van duidelijkheid over werkdoelen en verantwoordelijkheden.

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 is 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 (indien hoog bij de meting) worden verkleind en energiebronnen vergroot (indien laag bij de meting). In ieder geval moet er aandacht zijn voor de energiebronnen waarvan is aangetoond dat ze bijdragen aan het intrinsieke motivationele proces: autonomie, sociale steun en competentie.

Daarnaast kan de arboprofessional zich inzetten om veranderkundige randvoorwaarden in positie te brengen, zoals 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. Hiermee voorkomt hij gezondheidsproblemen die voort kunnen komen uit werkdruk. Daarnaast bevordert het bevoegenheid onder medewerkers wanneer de motivationele kant vanuit het JD-R-model wordt aangesproken. Bevoegen medewerkers zijn vitaler, productiever en langer inzetbaar (Schaufeli & Dijkstra, 2010). Dit heeft dan weer positieve gevolgen voor de organisatiecultuur en de kwaliteit van het product.

Literatuur

- Bakker A B, Demerouti E. (2017). Job Demands-Resources theory: Taking stock and looking forward. *J. Occup. Health Psychol.*, 22 (3), 273-285.
- Borritz M, Rugulies R, Christensen KB, Villadsen E, Kristensen TS. (2006). Burnout as a predictor of self-reported sickness absence among human service workers: prospective findings from three year follow up of the PUMA study. *Occup. Environ. Med.*, 63 (2), 98-106.
- Deci EL, Ryan RM. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychol. Inquiry*, 11, 319-338.
- Deligkaris P, Panagopoulou E, Montgomery AJ, Masoura E. (2014). Job burnout and cognitive functioning: a systematic review. *Work & Stress*, 28 (2), 107-123.
- Demerouti E, Bakker AB, Nachreiner F, Schaufeli WB. (2001). The job demands resources model of burnout. *J. Appl. Psychol.*, 86, 499-512.
- Deming WE. (2000). *The New Economics, for Industry, Government, Education*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Cowley M, Domb E 1997. *Beyond Strategic Vision: Effective Corporate Action with Hoshin Planning*. Boston, ma: Butterworth-Heine-Mann.
- Honkonen T, Ahola K, Pertovaara M, Isometsa E, Kalimo R, Nykyri E, Aromaa A, Lonnqvist J. (2006). The association between burnout and physical illness in the general population-results from the Finnish Health 2000 Study. *J. Psychosom. Res.*, 61 (1), 59-66.
- Maruta R. (2012). 'Maximizing Knowledge Work Productivity: A Time Constrained and Activity Visualized pdca Cycle.' *Knowledge Process Man.*, 19 (4): 203-214.
- Maslach C, Schaufeli WB, Leiter MP. (2001). Job burnout. *Ann. Rev. Psychol.*, 52, 397-422.
- Melamed A, Shirom A, Toker S, Berliner S, Shapira I. (2006). Burnout and risk of cardiovascular disease: Evidence, possible causal paths, and promising research directions. *Psychol. Bull.*, 132, 327-353.
- Schaufeli WB, Bakker AB. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *J. Organizat. Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli WB, Bakker AB. (2010). The conceptualization and measurement of work engagement. In A.B. Bakker & M.P. Leiter (Eds.) *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). New York: Psychology Press.
- Schaufeli WB, De Witte H, Desart S. (2019). *Handleiding Burnout Assessment Tool (BAT)*, KU Leuven, België: intern rapport.
- Schaufeli W, Dijkstra P. (2010). *Bevoegen aan het werk*. Zaltbommel: Thema, uitgeverij van Schouten en Nelissen.
- Schaufeli WB, Salanova M, González-Romá V, Bakker AB. (2002). The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach. *J. Happiness Studies*, 3, 71-92. <https://doi/10.1023/A:1015630930326>.
- Schaufeli WB, Taris TW. (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.
- Taris TW. (2006). Is there a relationship between burnout and objective performance? A critical review of 16 studies. *Work & Stress*, 20 (4), 316-334.
- 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.