

# PSA: Werkdruk

In sommige organisaties klagen medewerkers de laatste tijd minder over werkdruk. Heerlijk, zegt u wellicht, of 'zie je nou wel, hoeven we het niet aan te pakken'. Misschien relativeren medewerkers de lusten en lasten van hun baan dankzij de crisis inderdaad wat meer. En misschien houden ze hun mond wel vanwege angst voor hun baan. Daarom is het juist tijd om aandacht aan werkdruk te schenken. Dit derde artikel in de reeks over Psychosociale Arbeidsbelasting gaat over werkdruk.

Aukje van den Bent en Huub Pennock

Vaak leest u in onderzoeken over werkdruk dat het tempo waarin we werken (te) hoog is, en de tijdsdruk die we ervaren (te) groot. 'Is dat nou zo erg?' vraagt u zich wellicht af. En inderdaad, hard werken hoeft op zich geen probleem te zijn. Maar: te hard werken kan wel een probleem worden. En dan gaat het over meer aspecten dan tempo en tijdsdruk.

In het kader *Wat is werkdruk* leest u een definitie van werkdruk die met meer aspecten rekening houdt. Dan nog vraagt u zich wellicht af of werkdruk niet een luxe probleem is. Terecht. Er zijn organisaties waar medewerkers werkdruk als vergaarbak voor klachten bij de koffie gebruiken. Maar als iemand langdurig uit balans is, 'te hard' werkt, kan zijn weerstand vanwege stresshormonen verminderd raken en kan hij allerlei stressgerelateerde gezondheidsklachten krijgen. En dan kan werkdruk dus tot ziekteverzuim leiden.

## Stressgerelateerd verzuim

Deze relatie, via stresshormonen en minder slaapkwaliteit naar een diversiteit aan gezondheidsklachten, is inmiddels diverse keren wetenschappelijk aangetoond. Schattingen over de hoeveelheid stressgerelateerd verzuim variëren van 10 tot 50 procent van het totaalverzuim. En wat vaak vergeten wordt, medewerkers die te veel stress ervaren zijn veel minder productief dan medewerkers die lekker in hun vel zitten. Wij adviseren u daarom om uw besluit, of u werkdruk wilt aanpakken, te baseren op uw belang bij de aanpak. Wilt u uw verzuim verminderen? Of van een klaagcultuur naar een positieve en productieve bedrijfs sfeer komen? Dan kan de aanpak van werkdruk zeker de moeite waard zijn!

## Hoe pak je het aan?

Om werkdruk aan te pakken adviseren wij een participatieve aanpak, zoals beschreven in het eerste artikel van deze reeks. (Zie ArboMagazine 4, april 2009, pagina 22-23). Medewerkers weten zelf wat ze als lastig ervaren en welke oplossingen voor hen zouden kunnen werken. En juist omdat iemand die werkdruk ervaart meestal vindt dat hij te weinig controle en invloed op zijn werk heeft is een participatieve aanpak een goede kans om die aspecten aan te pakken.



## Checklist op organisatieniveau

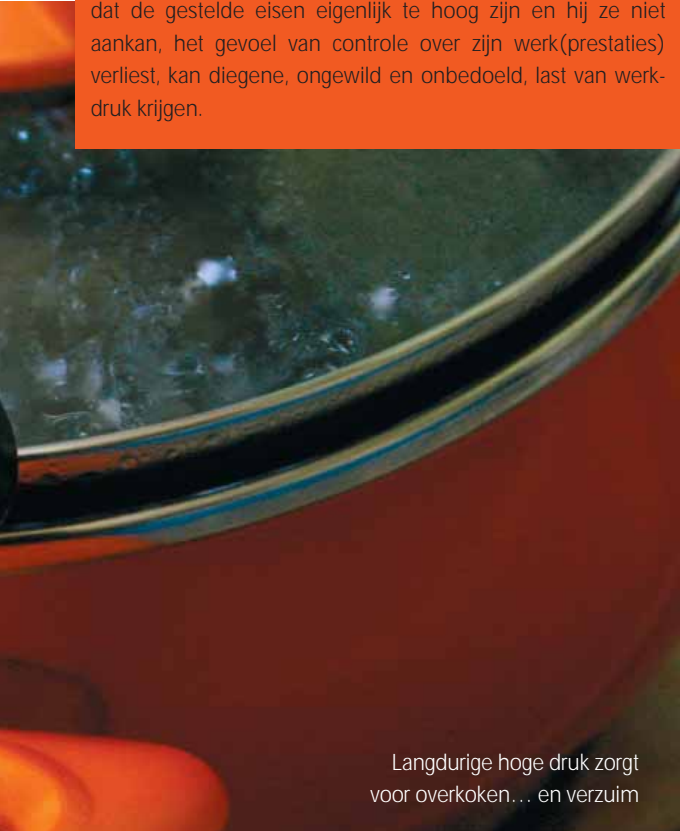
- Verzuim
- Psychisch aandeel verzuim
- Verloop
- Overuren/ inzet flexkrachten
- Productiviteit
- Achterstanden in werk
- Klachten over het werk (van klanten of andere afdelingen)
- Aantal medewerkers met stresssignalen
- Resultaten uit medewerkerstevredenheidsonderzoek
- Resultaten uit klanttevredenheidsonderzoeken

## Wat is werkdruk?

Op arboportaal.nl, een site van het ministerie van sociale zaken en werkgelegenheid, vindt u een definitie van werkdruk die uitgaat van wat iemand op zijn werk moet doen (de belasting, de eisen) en wat hij of zij aankan (belastbaarheid). Bij de eisen kunt u denken aan de werkhoeveelheid en het tempo, maar ook aan aspecten als de hoeveelheid en moeilijkheid van de problemen die je in je werk tegenkomt. Wat medewerkers aankunnen verschilt. Wat de één als lastig ervaart, hoeft een ander niet moeilijk te vinden. Het 'werkvermogen' van mensen wordt onder andere bepaald door hun (werk)ervaring, leeftijd, werk-privébalans en copingstijlen.

Dat is echter nog niet het hele verhaal over werkdruk. Want ook wat iemand wil speelt een rol ('vindt hij het erg dat hij niet alles af krijgt?'). Daarnaast speelt de indruk het werk onder controle te hebben. Daarmee bedoelen we of iemand voldoende mogelijkheden heeft om zijn werk te beïnvloeden, of hij de problemen die hij tegenkomt kan en mag oplossen. In onze definitie gaan we daarom uit van een balans tussen moeten (belasting), mogen (regelmogelijkheden), willen en kunnen (belastbaarheid).

En juist als iemand vanwege angst voor zijn baan nu niet zegt dat de gestelde eisen eigenlijk te hoog zijn en hij ze niet aankan, het gevoel van controle over zijn werk (prestaties) verliest, kan diegene, ongewild en onbedoeld, last van werkdruk krijgen.



Langdurige hoge druk zorgt voor overkoken... en verzuim

## Werkdruk signaleren

Op individueel niveau kan 'klagen over werkdruk' een signaal zijn, maar dat hoeft niet. Belangrijk is met name of iemands gedrag in de loop van de tijd verandert. Of iemand de laatste tijd minder goed slaapt, of meer piekert, kunt u natuurlijk niet zien. Wel kan het zichtbaar zijn of een rustig persoon zich gaat afzonderen, een opgewekt persoon zich heel druk gedraagt of dat iemand erg snel van een mug een olifant maakt, terwijl hij anders wel een stootje kon hebben.

Ook op organisatie-, of afdelingsniveau zijn er signalen van werkdruk zichtbaar. In het tweede kader ziet u een korte

## PSA

Psychosociale arbeidsbelasting is een herkenbaar risico in een groot aantal branches. PSA geeft veel discussie onder deskundigen, maar hoe zit het op de werkvloer? Komt de aanpak van de grond en wordt het risico daarmee ook kleiner? En wat zijn succesvolle opties om PSA aan te pakken? Lukt het om tot effectieve maatregelen te komen of blijft de aanpak beperkt tot een risico-inventarisatie? ArboMagazine besteedt dit jaar een artikelenserie aan PSA.

checklist. En ook dan is het belangrijk om niet alleen naar de hoogte van de indicator te kijken, maar ook naar de trend: verandert de indicator de laatste tijd in negatieve zin?

## Oorzaken benoemen


Om passende maatregelen te kunnen bedenken is het belangrijk om te weten wat er niet goed loopt. En vaak lukt het op om te kunnen zeggen wat je dwars zit.

Tegelijkertijd is het in de praktijk vaak een valkuil om te lang in de fase van 'oorzaken benoemen' te blijven hangen en hier naar een objectief en exact beeld te zoeken. En als uw belang 'een mindere klaagcultuur' is, adviseren we u om in deze fase minstens evenveel aandacht te schenken aan wat er wel goed gaat, wat de kracht van de individuen en uw organisatie is.

## Maatregelen bepalen

Er zijn veel verschillende maatregelen mogelijk. Van noodmaatregelen (bijvoorbeeld een individu ondersteunen bij het stellen van prioriteiten) tot maatregelen die op langere termijn effect hebben (bijvoorbeeld de leidinggevenden trainen in het herkennen van stress-signalen en voeren van gesprekken om werkdruk aan te pakken). De maatregelen kunnen op het individu gericht zijn (zoals een training time management, bedoelt om de belastbaarheid van het individu te vergroten) en op een hele afdeling of organisatie (in een organisatie waar medewerkers steeds IT-problemen ervoeren en deze niet zelf konden oplossen, werkte het aanstellen van eenvoudig aanspreekbare accountmanagers door de centrale IT-afdeling). Wilt u inspiratie voor maatregelen? Kijk via [www.arbonieuwestijl.nl](http://www.arbonieuwestijl.nl) eens in de beschikbare arbocatalogi. Bijvoorbeeld in die van de GGZ, uitgeverijen en verzekeraars worden veel oplossingen voor werkdruk gegeven.

## Invoeren en evalueren

'Invoeren' en 'evalueren' klinken op papier zo vanzelfsprekend, maar in de praktijk gaat het tot slot vaak nog mis. De mooiste maatregelen blijven op het papier vastkleven, of worden wel ingevoerd maar niet geëvalueerd. En daarmee al snel vergeten. Ons advies? Realiseer dat het veranderen van gedrag tijd en oefening vergt. Wees niet beschroomd om te zeggen dat u weliswaar op de goede weg bent, maar dat het werk nog niet helemaal af is. En vier, zodra het kan, de behaalde successen! 

*Aukje van den Bent en Huub Pennock ondersteunen branches en organisaties in hun aanpak van Psychosociale Arbeidsbelasting. Aukje en Huub werken als organisatieadviseur bij Ergo-balans. [www.ergo-balans.nl](http://www.ergo-balans.nl)*