

Dossier Werkdruk

Opgesteld door:

Wido Oerlemans (december 2013)

Reviewers/Feedback en aanvulling:

- Harry Tweehuysen (2013)
- Toon Taris (2013)
- Arnold Bakker (2012)
- Dinne Brinkman (2011)
- Cobi Wattez (2011)

Naar aanleiding van het originele dossier van:

Siewwke Ronner
Marjolein Bastiaanssen
Helger Siegert
Peter Wielaard

22 december 2007

Inhoudsopgave

Inleiding.....	3
1 Beschrijving van een risicofactor voor welzijn en productiviteit.....	3
1.1a Accenten in dit dossier.....	3
1.1b Effecten van werkdruk.....	6
1.2 Omvang effecten.....	9
2 Relevante werksituaties.....	10
2.1a Werkstressoren.....	10
2.1b Energiebronnen.....	11
2.1 Relevante branches.....	12
2.3 Relevante beroepen.....	13
3 Inventarisatie en evaluatie.....	14
3.1 Meten.....	15
3.2 Blootstellingsmeting.....	17
3.3 Effectmeting.....	17
4 Wetgeving.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
4.1 Arbowet.....	17
4.2 Arbobesluit.....	17
4.3 Arboregelingen.....	18
4.4 Overige wetgeving.....	18
5. Beleid.....	18
5.1 Arboconvenanten.....	18
5.2 CAO afspraken.....	18
5.3 Brancheafspraken.....	19
5.4 Standaardisatie en normalisatie.....	19
5.5 Certificering.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6 Beheersmaatregelen.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.1 Arbeidshygiënische strategie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
6.2a Bronmaatregelen in de organisatie.....	20
6.2b Bronmaatregelen voor personeel.....	22
6.3 Organisatorische maatregelen.....	25
6.4 Technische maatregelen.....	26
6.5 Persoonlijke beschermingsmiddelen.....	27
6.6 Implementatie van beleid.....	27
7 Medisch Onderzoek.....	29
7.1 Gezondheidseffecten.....	29
7.2a Diagnostiek.....	31
7.2b Begeleiding/behandeling.....	33
7.3 Kwetsbare groepen en aanstellingskeuringen.....	34
7.4 Preventief medisch onderzoek inclusief vroegdiagnostiek.....	35
8 Werkgeversverplichtingen.....	36
9 Werknemersverplichtingen.....	37
10 Werknemersrechten.....	37
11 Praktijkverhalen.....	37
12 Referenties.....	40
13 Referentie auteur.....	43
14 Peer review.....	43

Inleiding

Het dossier werkdruk is geschreven voor de arboprofessional. Beschreven is wat werkdruk inhoudt en hoe het aangepakt kan worden. Het aanpakken van werkdruk is echter werk voor de specialist. In het dossier wordt daarom verwezen naar de specialist die het best ingezet kan worden.

1. Beschrijving van een risicofactor voor welzijn en productiviteit

1.1.a Accenten in dit dossier

Psychosociale arbeidsbelasting

Sinds 1 januari 2007 is psychosociale arbeidsbelasting expliciet als risico in de Arbeidsomstandighedenwet opgenomen. In artikel 1 van de wet wordt psychosociale arbeidsbelasting omschreven als de factoren seksuele intimidatie, agressie en geweld, pesten, discriminatie en werkdruk in de arbeidssituatie die stress teweeg kunnen brengen. In dit dossier ligt de focus op werkdruk. Werkdruk wordt beschouwd als een risico voor het welzijn en productiviteit in een organisatie

De begrippen 'werkdruk' en 'werkstress' worden vaak door elkaar gebruikt. Wie meer wil weten over de effecten van werkdruk en over effectieve maatregelen ter bestrijding van werkdruk, moet dus eerst weten wat de verschillen zijn. In het kader van psychosociale arbeidsbelasting gaat de aandacht in dit dossier uit naar de fysieke en psychische effecten van werkdruk.

Werkdruk is echter niet altijd negatief. Werkdruk is nodig om tot prestaties te komen. [LePine et al](#) geven aan dat er verschillen zijn in uitdagende en belemmerende eisen aan het werk. Bepaalde uitdagende werkdruk geeft een positievere werkbeleving en een hogere productie. Maar ook een lagere uitval door ziekte.

Werkdruk beschrijven als een risico is derhalve maar een kant van de werkelijkheid. Werkdruk is een aspect waar in de werkomgeving rekening mee gehouden moet worden. Daarnaast is de beleving van werkdruk per persoon verschillend en verschilt ook nog per tijdsgewricht. Onderzoek naar en aanpak van werkdruk is derhalve een taak voor specialisten als Arbeids- en Organisationspsychologen en Arbeids- en Organisationsdeskundigen. Individuele diagnose kan gedaan worden door bedrijfsartsen en psychologen.

Modellen

Veel onderzoeken naar werkdruk van de afgelopen 40 jaar zijn gebaseerd op het [balansmodel](#) van Karasek. Dit model stelt dat hoge taakeisen en weinig regelmogelijkheden stressklachten geven, en dat een goede balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden optimale prestaties mogelijk maakt. Op individueel niveau gaat het model uit van de balans tussen belastbaarheid en belasting. Op organisatieniveau wordt het balansmodel uitgewerkt naar werkgerelateerde stressoren en energiebronnen. Als de balans verstoord is, is er sprake van onderbelasting of werkdruk. Moderne onderzoeken benaderen ook de andere kanten van werkdruk. Onderzoek naar bevlogenheid en chalange demands en herstelmogelijkheden vormen een aanvulling en soms een vernieuwende zienswijze.

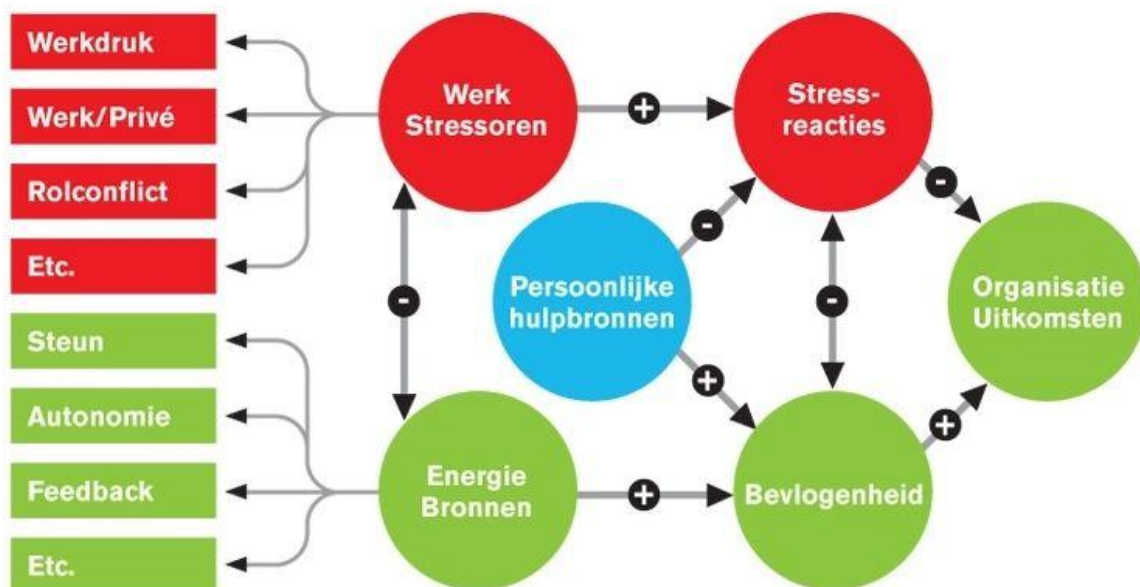
Voor meer informatie over modellen waarin werkdruk is opgenomen:

- Michigan Stressmodel (Kahn et al., 1964), dit is het eerste model aan de hand waarvan stress systematisch in organisaties werd onderzocht. Het in Michigan ontwikkelde model, waarin het begrip rolstress centraal staat, is zo'n 10 jaar later door Charles de Wolff in Nederland geïntroduceerd. Volgens dit model hebben objectieve werkstressoren een negatieve invloed op gezondheid via een proces van subjectieve waarneming van de werkomgeving en de stressreactie die deze perceptie oproept.
- Effort-Reward Imbalance (ERI) Model (Siegrist, 1996). Hierbij gaat het in de kern om een verstoorde relatie tussen de organisatie en de individuele werknemer, waarbij de laatste zich benadeeld voelt. Werknemers ervaren een onbalans wanneer de beloning voor hun werk (waardering, salaris, baanzekerheid) niet in verhouding is met hun inspanningen. Een dergelijke

verstoorde relatie leidt niet alleen tot pogingen om het evenwicht opnieuw te herstellen, maar ook tot negatieve reacties als wrok, burnout, en hart- en vaatziekten.

- Job Demands-Resources (JD-R) Model (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001). Het JD-R model gaat ervan uit dat taakeisen en hulpbronnen via respectievelijk een energetisch- en een motivationeel proces leiden tot verschillende uitkomsten, te weten burnout en bevlogenheid. Het is een flexibel model; welke taakeisen en werkhulpbronnen er een rol spelen hangt af van de organisatie waar het om gaat. Bovendien stelt het JD-R model dat hulpbronnen het ongewenste effect van stressvolle taakeisen op welzijn kunnen bufferen, en dat uitdagende taakeisen het gewenste effect van hulpbronnen op bevlogenheid kunnen versterken.
- Demand-Induced Strain Compensation (DISC) model (De Jonge & Dormann, 2003). Het DISC-model hanteert de vooronderstelling dat een combinatie van de aanwezigheid van bepaalde (bijvoorbeeld emotionele) taakeisen in combinatie met de afwezigheid van corresponderende hulpbronnen (bijvoorbeeld emotionele steun) leidt tot specifieke symptomen (bijvoorbeeld emotionele uitputting).

Hieronder wordt het Job Demands-Resources (JD-R) model (Bakker, 2001; Bakker, Demerouti, De Boer & Schaufeli) weergegeven. Vanwege de overzichtelijkheid van dit model is dit model als leidraad gebruikt in dit dossier bij het behandelen van de oorzaken, effecten en interventies voor werkdruk.



De rol van persoonlijkheid en persoonlijke hulpbronnen krijgt groeiende aandacht in het onderzoek naar psychosociale arbeidsbelasting en bevlogenheid. Persoonlijke hulpbronnen zijn ontwikkelbare aspecten van een persoon die helpen met stressvolle situaties om te gaan. Voorbeelden zijn zelfvertrouwen, persoonlijke effectiviteit, zingeving en optimisme. Studies met het JD-R-model laten zien dat vertrouwen in eigen kunnen, optimisme en het gevoel mee te tellen bijdragen aan werkplezier (Bakker & Demerouti, 2007).

Werkdruk

Van werkdruk is sprake als er geen balans is tussen werkbelasting en de belastbaarheid. Dat gebeurt als de hoeveelheid werk (*werkbelasting*) en de tijd (*tijdsfactor*) waarbinnen dat werk af moet zijn, het draagvermogen van de werknemer (*belastbaarheid*) overstijgt. De eisen die aan de werknemer worden gesteld vanuit de organisatie gaan de capaciteiten van de werknemer te boven. Vooral in combinatie met beperkte mogelijkheden en het ontbreken van voldoende steun om aan de gestelde eisen te voldoen vormt werkdruk een risico voor de gezondheid van werknemers.

Denk bijvoorbeeld aan storingen van apparatuur, onbereikbaarheid van collega's, een te laag budget, of een slechte sfeer. <http://meetjewerkdruk.nl/>

De mate waarin een persoon hiervan werkdruk ervaart, wordt bepaald door de combinatie van kenmerken van het werk én van de persoon. Werkdruk is een kenmerk van de arbeidssituatie en is één van de risico's voor werkstress.

Werkbelasting

Bij werkbelasting gaat het om het leveren van prestaties die moeten voldoen aan in de taakopdracht voorgeschreven normen ten aanzien van kwaliteit en kwantiteit. Deze prestaties dienen binnen de daarvoor beschikbare tijd en onder de daarvoor geldende (arbeids)omstandigheden te worden geleverd. Het gaat hier om fysieke en psychische belasting. Werkbelasting wordt beschouwd als een neutraal begrip. Een hoge werkbelasting hoeft op zich geen probleem te zijn.

Tijdsfactor

Werkdruk ontstaat wanneer er een situatie zich voordoet, waarin de werknemer niet of nauwelijks binnen de beschikbare tijd aan de gestelde taakeisen kan voldoen. Het begrip tijd speelt hierbij een belangrijke rol. Los van de inhoud van de werkzaamheden is het aantal activiteiten dat verricht moet worden, in verhouding tot de daarvoor beschikbare tijd, bepalend voor het niveau van de taaklast en daarmee voor de beleving daarvan: de werkdruk (Meijman, 1989).

Belastbaarheid

Voor het leveren van prestaties wordt een beroep gedaan op de capaciteiten van de medewerker. Informatie voor de te verrichten taak dient te worden verwerkt. De belastbaarheid is in deze context het verwerkingsvermogen van de persoon. Dit verwerkingsvermogen wordt bepaald door opleiding en ervaring, en door persoonlijke kenmerken. Van invloed op de belastbaarheid zijn de omstandigheden waarin de werknemer verkeert, op het werk, thuis en de interferentie daartussen. De verandering van een eenverdienermodel naar een anderhalf of tweeverdienermodel schept een wezenlijk andere, en structureel nauwere band tussen werk en privé; er zijn namelijk nu twee werkgevers en er is een derde baan (het huishouden, zorg) die door niemand meer wordt behartigd. In verband met de vergrijzing doet ook de mantelzorgrol een steeds groter beroep op medewerkers. De capaciteiten kunnen tijdelijk of structureel niet toereikend of zelfs belemmerend zijn bij het uitvoeren van de werkzaamheden. Zo kan er sprake zijn van tijdelijke lichamelijke beperkingen of privéomstandigheden, waardoor bij gelijkblijvende werkbelasting de belastbaarheid tijdelijk afneemt. De werkbelasting gaat dan het draagvermogen van de werknemer te boven. Behalve lichamelijke en cognitieve vermogens spelen ook emotionele vermogens en motivatie hierbij een rol (van Bekkum, 2007).

Werkstressoren

Volgens het Job Demands Resources model (Bakker & Demerouti, 2007; Demerouti & Bakker, 2011; Demerouti et al., 2001) zijn er veel factoren die samenhangen met werkdruk, zoals hoge taakeisen, een hoog werktempo, tijdsdruk, gebrek aan kennis en vaardigheden, samenwerkingsproblemen, veeleisende of lastige klanten en te weinig invloed hebben op de arbeids- en rusttijden.

Energiebronnen

Werkgerelateerde energiebronnen zijn die fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die:

- a) Functioneel zijn voor het bereiken van werkgerelateerde doelen
- b) Taakeisen en de daarmee samenhangende fysiologische en / of psychologische inspanning verminderen;
- c) Persoonlijke groei en ontwikkeling stimuleren;
- d) Tot bevlogenheid leiden.

Voorbeelden van energiebronnen in de organisatie zijn: regelmogelijkheden of autonomie, sociale steun van collega's en van de directe leiding, feedback over het persoonlijk functioneren, teamsfeer, inspirerende fysieke werkomgeving, rolduidelijkheid, participatie in de besluitvorming, ontplooiingsmogelijkheden, zekerheid van de baan, en afwisseling in het benutten van vaardigheden. Daarnaast bestaan er individuele energiebronnen, de persoonlijke hulpbronnen zoals het JDR-model ze beschrijft zoals zelfvertrouwen, persoonlijke effectiviteit en zingeving.

Meetbaarheid van energiebronnen

Werkdruk wordt dus beïnvloed door zowel energiebronnen op organisatie als op individueel niveau. Bij het objectief meten van werkdruk moeten met beide aspecten rekening gehouden worden. Hieronder wordt dit uitgelegd.

- In de werksituatie zijn motiverende factoren (hulpbronnen) maar ook belastingsfactoren (stressbronnen) aanwezig. De hulpbronnen en stressbronnen die in het werk zijn gelegen, worden vaak objectief en meetbaar genoemd.
- Toch reageren werknemers met vergelijkbare functies, werkend op dezelfde afdeling en met dezelfde leidinggevende verschillend op belastende en motiverende factoren in de werksituatie. Elke persoon gaat dus op een subjectieve manier om met de werksituatie, afhankelijk van de eigen capaciteiten (belastbaarheid). Hierdoor is het dus mogelijk dat persoon x bij het verrichten van bepaalde werkzaamheden werkdruk ervaart terwijl dit voor persoon y niet geldt. De belastbaarheid verschilt per individu.

In dit verband wordt in de [Richtlijn Werkdruk \(2013; klik hier\)](#) onderscheid gemaakt tussen objectieve en subjectieve vormen van werkdruk. *Objectieve werkdruk* heeft betrekking op het vaststellen van werkdruk, zonder dat de werknemer zelf wordt ondervraagd. Objectieve gegevens over werkdruk kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op het aantal gewerkte uren, het aantal handelingen, producten, of diensten per tijdperiode, of observaties door leidinggevendenden. Van *subjectieve werkdruk* is sprake wanneer de werknemer zelf wordt gevraagd naar de beleving van werkdruk. Werknemers kunnen bijvoorbeeld per vragenlijst antwoord geven op de hoeveelheid werkzaamheden die ze moeten verrichten, of het tempo waarmee de werkzaamheden moeten worden verricht. Van belang hierbij is dat werknemers zelf een afweging maken, gebaseerd op een eigen individuele standaard. Dus, wanneer twee verschillende werknemers in eenzelfde bedrijf werkzaam zijn op dezelfde afdeling met eenzelfde functie en dezelfde werkomstandigheden, dan kan het toch zo zijn dat beide werknemers een verschillende hoeveelheid werkdruk ervaren. Met andere woorden, 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.

Meer informatie

Voor meer informatie over oorzaken van werkdruk en werkstress:

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: [klik hier](#)

Als onderdeel van Ministerie van Sociale Zaken en houdt Inspectie SZW toezicht op de naleving van de Arbeidsomstandigheden wet ter bevordering van veilige en gezonde werkomstandigheden. De Inspectie SZW heeft een visie ontwikkeld op werkdruk en de oorzaken en interventies voor werkdruk. Deze visie is via volgende link te bekijken: [klik hier](#).

Deze visie verschilt van de algemeen in de wetenschap geldende visie.

1.1.b Effecten van werkdruk

Wanneer er sprake is van langdurige werkdruk zonder compensatie door rust of energiebronnen ontstaat werkstress. Deze is bij voortdurend schadelijk voor de gezondheid van de werknemer en heeft ook consequenties voor de organisatie (Leiter, 1993). In het achtergrond document van de richtlijn werkdruk ([klik hier](#) om te downloaden) zijn in hoofdstuk 2.1 zijn de belangrijkste gevolgen van werkdruk voor wat betreft het functioneren en de gezondheid van werknemers verder uitgewerkt.

Stressreacties en gezondheid op langere termijn

Het reactiepatroon van stress is zeer uiteenlopend. Vaak ziet men een combinatie van verschijnselen. Deze stresssignalen worden structureler en treden frequenter op naarmate de werkdruk aanhoudt zonder compensatie door energiebronnen of rust. Stresssignalen zijn gezonde waarschuwingssignalen van het lichaam welke de overgang tussen te veel of te weinig eisen en passende eisen aangeven. Het is belangrijk stresssignalen niet als negatief te benoemen maar als gezonde stuurmiddelen. Voor de arboprofessionals zijn stresssignalen een aanknopingspunt om te waarschuwen en maatregelen te nemen. Wordt er, door de werkgever of de medewerker zelf echter niet adequaat met deze signalen omgegaan en blijven de stressklachten aanhouden, dan nemen de klachten toe en loopt men het gevaar om vanwege gezondheidsrisico's uit het arbeidsproces te vallen. Onderstaande tabellen geven een overzicht stresssignalen en gezondheidsrisico's die als gevolg van een te hoge werkdruk kunnen optreden.

Tabel Indeling van stresssignalen

Lichamelijk (soms niet zichtbaar voor anderen)	Emotioneel (meestal waarneembaar door anderen)	Gedragsmatig (meestal waarneembaar door anderen)	Cognitief (soms waarneembaar door anderen)
Hoofdpijn	Ontevreden	Snel geïrriteerd	Besluiteloos
Nek- of rugpijn	Prikkelbaar	Agressief	Piekeren
Zweten	Onzeker	Meer roken en drinken	Concentratieproblemen
Slecht slapen	Ongemotiveerd	Meer medicijngebruik	Verstrooid
Maag- of darmklachten	Agressief	Geremd	Vergeetachtig
Onrust	Desinteresse	Slecht presteren	Ongeïnteresseerd
Moe	Snel huilen	Cynisme	Van de hak op de tak springen
Aankomen of afvallen	Wisselingen in stemmingen	Vaker ziekmelden	Niets afmaken
Hartkloppingen	Opgejaagd	Isoleren van anderen	Prioriteiten verwarren
Duizeligheid	Schuldgevoel	Kleine ongelukjes	Afwezig

Bron: Arbo-informatieblad 41, Ongewenste omgangsvormen op de werkvloer, 2007

Tabel gezondheidsrisico's

Psychologische gezondheid	Fysieke gezondheid	Gedragsmatige gevolgen
Stress-gerelateerde aandoeningen	Hartziekten	Ziekteverzuim
Depressie	Slaapproblemen	Personeelsverloop
Vermoeidheid	Afname van algemene fysieke gezondheid	Ongelukken en verwondingen op de werkvloer
Herstelbehoefte		Werk-familie conflict
Angststoornissen		Vervroegd pensioen vanwege uitval
Burnout klachten		Werk-familie conflict
Psychosomatische klachten		
Ontevredenheid met het werk		
Ontevredenheid met het leven		
Verminderde mentale gezondheid		

Bron: Richtlijn werkdruk (2013)

Hieronder beschrijven we kort een aantal gezondheidsrisico's en overige consequenties die kunnen ontstaan als gevolg van een (te) hoge werkdruk. Gezondheidsrisico's worden meer uitgebreid beschreven in paragraaf 7.1.

Effecten van werkdruk op gezondheid

Op langere termijn kan werkstress ten gevolge van werkdruk leiden tot ongewone vermoeidheidsklachten, gevoelens van uitputting en somberheid, psychische vermoeidheid, overspanning, burnout en andere psychische aandoeningen ([Stichting van de Arbeid, 2006](#); [Richtlijn werkdruk, 2013](#)).

Fysieke effecten

Er is sterk wetenschappelijk bewijs dat werknemers die leiden onder hoge werkstress een verhoogd risico lopen op coronaire hartziekten ([Richtlijn werkdruk, 2013](#); [klik hier](#)). In 2012 werd een meta-

analyse gepubliceerd met gegevens uit zowel gepubliceerde als ongepubliceerde studies naar de gevolgen van werkstress ("job strain") op de incidentie van coronaire hartziekten (Kivimäki, 2012). De gegevens van 13 Europese landen met in totaal 197 473 deelnemers werden onderzocht. Hiervan gaven 30 214 (15%) deelnemers aan last te hebben van hoge werkstress (job strain). Er werden 2358 gevallen van coronaire hartziekten geregistreerd. Het risico op coronaire hartziekten (de zogenaamde hazard ratio) bleek significant hoger (met een factor 1,23) te liggen voor mensen die werkstress ervaren t.o.v. mensen die geen werkstress ervaren, na correctie voor leeftijd en geslacht. De effectschatting bleek hoger in gepubliceerde ten opzichte van niet gepubliceerde studies, namelijk een verhoogd risico van 1,43 in gepubliceerde studies ten opzichte van 1,16 in niet gepubliceerde studies. Ook lijkt hoge werkdruk en een hoge mate van gepercipieerde stress, naast het uitvoeren van repeterende bewegingen en krachtsinspanningen, tot een verhoogd risico op RSI (Repetitive Strain Injury), aandoeningen van arm, nek en schouder, te leiden. Klik voor meer informatie [hier](#).

Herstel: Vermoeidheid en slaapkwaliteit

Er is tevens wetenschappelijk bewijs dat werknemers die leiden onder werkdruk vermoeider zijn en een slechtere slaapkwaliteit ervaren. Bijvoorbeeld, De Lange en collega's (2009) onderzochten onder andere verminderde slaapkwaliteit en vermoeidheid als gevolg van een hoge werkdruk in combinatie met weinig controlemogelijkheden in een longitudinale vragenlijststudie onder 1136 Nederlandse werknemers. De follow-up bedroeg 4 jaar, waarbij jaarlijks vragenlijsten werden afgenomen. Resultaten wezen uit dat een hoge werkdruk, vooral in combinatie met weinig controlemogelijkheden, leidt tot verminderde slaapkwaliteit en een toename in vermoeidheid (De Lange et al., 2009). Daarnaast leidt een toename van werkdruk ook tot een toename in herstelbehoefte onder werknemers (De Raeve et al., 2007). Echter, dagelijks herstel hangt ook af van activiteiten die werknemers buiten werktijd ondernemen (zie bijvoorbeeld Demerouti et al., 2009; Bakker, Demerouti, Oerlemans & Sonnentag, 2013). Ook is het psychologisch loskomen (detachment) van het werk, oftewel niet meer aan 'vervelende' werksituaties denken een belangrijke factor voor het dagelijks herstel. Echter, wanneer men positieve gevoelens heeft over het werk kan deze gedachte de herstel kwaliteit ook bevorderen.

Tevredenheid

Aanhoudende hoge werkdruk leidt, vooral in combinatie met weinig controlemogelijkheden, tot minder tevredenheid met het werk en een verminderde motivatie (Buddeberg-Fischer et al., 2008; Bakker & Demerouti, 2007; De Jonge et al., 2010; De Lange et al., 2002; Leiter, 1993).

Productieverlies

Niet alleen een uitval uit het arbeidsproces kan het gevolg van langdurige, niet gecompenseerde werkstress zijn. Er ontstaan samenhangende praktische problemen zoals openstaande vacatures en het moeten inwerken van nieuw of vervangend personeel. Al deze consequenties hebben negatieve gevolgen voor de productiviteit. Ook de afname van arbeidsmotivatie werkt remmend op de productiviteit van organisaties. Recent onderzoek richt zich ook op het besmettingseffect van werkstress, de zogenaamde '*shared job strain*' (Semmer, Zapf & Greif, 1996).

Afnemende kwaliteit

De effecten op de gebieden productiviteit en kwaliteit beïnvloeden elkaar. Door wisselingen in het personeelsbestand en grotere werkdruk door onderbezetting neemt de kans op fouten toe. Met als direct gevolg verlies van kwaliteit. In een [publicatie \(2006\)](#) van FNV Bondgenoten wordt deze relatie aangekaart met betrekking tot veiligheid op het spoor.

Agressie en geweld

Bij hoge werkdruk en lage regelmogelijkheden zou er te weinig mogelijkheid zijn om conflicten op te lossen ([di Martino e.a., 2003, pag 21](#)). Hierdoor neemt de kans op [agressie en geweld](#) in alle vormen toe. Zie ook de Evidence based Richtlijn over Agressie en Geweld (2012; [klik hier](#)).

Ongevallen

Een (te) hoge werkdruk kan, zeker in combinatie met slecht ontwerp van arbeidsplaatsen en – middelen leiden tot fouten, ongevallen en letsel ([website Health and Safety Executive](#)). De kans op ongelukken op de werkvloer en acute verwondingen neemt bijvoorbeeld toe bij een groot aantal werkuren per week (>60 uur per week; Allen et al., 2007).

Ook uit Nederlands onderzoek van TNO (2003) blijkt dat werkdruk en werkstress kunnen leiden tot verzuim (en zelfs sterfte) als gevolg van ongevallen. Een deel van deze ongelukken wordt veroorzaakt door aspecten die te maken hebben met werkdruk. Werknemers die altijd of vaak in een hoog werktempo werken, hebben meer dan twee keer zo vaak een verwonding dan werknemers die nooit of soms in een hoog werktempo werken. Ook het verzuim door ongelukken op het werk onder werknemers die altijd of vaak in een hoog werktempo werken, is hoger. Werkdruk is dus niet alleen voer voor psychologen maar ook als veiligheidsprobleem voer voor veiligheidkundigen en arbeidshygiënisten.

1.2 Omvang effecten

Werkdruk

Volgens het NEA-onderzoek (2005) werkte ongeveer 32% van alle werknemers in Nederland vaak of altijd onder werkdruk (werktempo, werkhoeveelheid, tijdsdruk). In 2003 was dit 31%. Trendcijfers van het CBS laten zien dat het aandeel werknemers dat onder een hoge tijdsdruk werkt al enkele jaren stabiel is, na een vrijwel continue stijging van circa 1 à 1,5 procentpunt per jaar in de periode 1977 tot 1997. Werken onder hoge tijdsdruk lijkt volgens deze cijfers zelfs licht af te nemen.

Verzuim en personeelsverloop.

In de [Nederlandse Enquête Arbeidsomstandigheden \(NEA\) 2010](#) wordt aangegeven dat in 2009 31,3 % van de respondenten een heeft verzuimd ten gevolge van werkstress. Dit is voor vrouwen 34,2 % en voor mannen 29 %. Toch geeft de onderzoeksliteratuur aan dat hoge werkdruk niet altijd direct leidt tot verzuim. Bijvoorbeeld, De Lange en collega's (2002) vonden geen effecten van hoge werkdruk in combinatie met weinig controlemogelijkheden op frequentie of duur van ziekteverzuim onder 1136 Nederlandse werknemers. De Jonge en collega's (2010) onderzochten onder 267 werknemers in zorginstellingen de relatie tussen werkdruk en ziekteverzuim. Uit resultaten blijkt dat meer emotionele werkdruk leidde tot een toename in het aantal dagen ziekteverzuim. Echter, fysieke en mentale werkdruk leidden in deze studie niet tot significante toenames in ziekteverzuim.

Toename regelruimte

In de Arbobalans 2005 wordt een opvallende ontwikkeling beschreven. In het afgelopen decennium is er een toename van de regelruimte die werknemers in Nederland hebben. Dit is een positieve ontwikkeling, zeker in samenhang met de stabilisatie van werkdruk. Dit lijkt een interessante energiebron om toekomstige interventies ter vermindering van werkdruk op te baseren. Zie ook paragraaf 1.1 over energiebronnen. Het nieuwe werken beoogt meer regelruimte te creëren. Peters en Wildenbeest (2010) onderzochten 'substantiële' telewerkers en 'marginale' telewerkers (respectievelijk meer dan 1 dag per week en minder dan 1 dag per week) en ontdekten dat substantieel telewerken positief gerelateerd is aan flow en in combinatie met overwerk en meer autonomie ook aan minder uitputting.

Toename belasting

Veranderingen in de aard van het werk, zoals een toenemend gebruik van informatie- en communicatietechnologie hebben een grotere *mentale* belasting tot gevolg: [de Lange \(2007\)](#). Door de groei van de dienstensector geeft 8 op de 10 werknemers aan veelvuldig contact te hebben met cliënten of patiënten. 12% van de werkende populatie geeft aan dat dit leidt tot een toename van de *emotionele* belasting: [de Lange \(2007\)](#).

Ongevallen

Op basis van de [NEA 2006](#) wordt geschat dat 11 % van de ongevallen (mede) te maken heeft met hoge werkdruk. In het onderzoek van [TNO](#) wordt aangegeven dat verzuim als gevolg van ongevallen door psychosociale arbeidsbelasting voor komt bij 0.088% (66000) werknemers, en sterfte bij 10 personen (0,00013%).

Arbeidsverzuim

Recent verscheen n.a.v. de cijfers van Arbobalans 2010 het bericht dat de groep mensen die met psychische klachten arbeidsongeschikt raakt, groot maar deze is dalende in vergelijking tot voorgaande jaren. Werkdruk wordt door eenderde van de werknemers als belangrijkste reden voor het verzuim aangegeven: [Arbobalans 2010](#).

Bakker en Schaufeli (2007, pag 402) melden dat werknemers die langer dan 12 maanden verzuimd hadden driemaal vaker rapporteerden onder een hoog tempo te hebben gewerkt. Gebrek aan

autonomie en regelmogelijkheden blijkt consistent gepaard te gaan met een hogere verzuimfrequentie.

Kosten

De gevolgen van werkstress zijn voor de Nederlandse samenleving, werkgevers en werknemers buitengewoon groot. Volgens een [onderzoek](#) van TNO uit 2005 naar gezondheidsschade en kosten van RSI en PSA melden 150.000 tot 300.000 werknemers zich jaarlijks ziek vanwege stress op het werk. Naar schatting is één op de zeven WAO'ers door stress op het werk arbeidsongeschikt geworden en zijn de kosten daarvan ca. 1,7 miljard euro aan uitkeringen. De totale kosten van stress voor ondernemers en overheid worden op vier miljard euro per jaar geschat. Indirect zijn de gevolgen van werkstress wellicht nog hoger. Hierbij kan worden gedacht aan de gevolgen van afnemende arbeidstevredenheid, dalende productiviteit en kwaliteit, en personeelsverloop.

2. Relevante werksituaties

Risicofactoren voor werkstress verschillen per beroepsgroep, maar zijn te modelleren in twee brede categorieën: taakeisen en energiebronnen (Schaufeli en Bakker, 2007, pag 43) Bij aanhoudende hoge taakeisen en onvoldoende mogelijkheid tot herstel, worden taakeisen werkstressoren, die tot werkstress en in het verlengde hiervan tot burn-out leiden. Energiebronnen daarentegen leiden tot bevlogenheid en dienen als buffer tegen werkstressoren.

2.1.a Werkstressoren

In verschillende onderzoeken worden als werkstressoren genoemd: taakeisen, taakinterruptions, onduidelijke rolverwachting, monotoon werk, slechte fysieke omstandigheden en slechte arbeidsverhoudingen. Hieronder wordt een aantal stressoren nader toegelicht. Voor deze stressoren wordt een oorzaak-gevolgrelatie verondersteld tussen kenmerken van de arbeidssituatie, die leiden tot werkstress.

Taakeisen

Taakeisen zijn afhankelijk van de functie van de werknemer. Taakeisen vragen van de werknemer fysieke inspanning (zoals zwaar tillen), cognitieve inspanning (zoals hoge concentratie) en emotionele inspanning (zoals confrontatie met agressie en lijden). Door het toenemende gebruik van informatietechnologie zijn veel taken complexer geworden, die een grotere mentale inspanning vragen. Ook groeit de dienstensector en hebben werknemers meer contact met klanten. Dit stelt hoge eisen aan de emotionele belasting van mensen. Taakeisen doen een appèl op de fysieke, mentale en emotionele belastbaarheid van de werknemer. Te hoge taakeisen gedurende een langere periode leiden tot aantasting van de mentale en fysieke energiereserves van de werknemer. Dit is het begin van een uitputtingsproces, dat tot burnout kan leiden zie paragraaf 7.1.

Over-/onderbelasting

Overbelasting is een van de bekendste stressoren. Overbelasting treedt enerzijds op wanneer mensen meer en/of moeilijkere dingen moeten doen dan zij aankunnen. Anderzijds kan een slechte organisatie van het werk, waarbij iemand zijn taken telkens onverwacht moet onderbreken omdat hij andere taken eerst moet afhandelen, tot overbelasting leiden. Het lijkt in deze tijd niet voor te stellen, maar er bestaan beroepen en functies waarin onderbelasting een belangrijk kenmerk vormt (portier, nachtwaker, een administratieve functie binnen een groot bedrijf, etc.). Hierbij zijn werkzaamheden vaak over een lange termijn uitgespreid, de taken zijn onder iemands niveau of de medewerker heeft het weliswaar druk, maar wordt slechts aangesproken op een klein deel van zijn capaciteiten. Onderbelasting is een specifieke vorm van werkbelasting die evenzeer schadelijk kan zijn en stress kan veroorzaken (van Bekkum, 2007).

Dagelijkse verstoringen

Uit onderzoek blijkt dat negatieve situaties en gebeurtenissen (stressoren) binnen het functioneren van een persoon tot op zekere hoogte kunnen worden opgeteld: nog een stressfactor is de druppel die de emmer doet overlopen. Onderschatte factoren hierin zijn de dagelijkse verstoringen in het werk, zoals telefoon, vragen van collega's, computerstoringen, het ontbreken van gereedschap of materialen, etc. Deze dagelijkse besommeringen, irritaties en verstoringen zijn op zichzelf wellicht van gering belang, maar hebben in hun totaliteit, en gelet op de hoge frequentie waarmee ze optreden, een grote invloed op de belasting en belastbaarheid van werknemers.

Repetitieve taken

Het versnipperen van werk in kleine deeltaken, waarvan elke werknemer een stukje moet uitvoeren, zoals het werken aan een lopende band of het werken in een administratief proces met een grote arbeidsdeling, beperkt de regelmogelijkheden. Op korte termijn kan dit mogelijk tot hogere efficiëntie en productiviteit leiden, op langere termijn leidt het tot gebrek aan loopbaanperspectief en ontplooiingskansen. De kans op werkstress en demotivatie is daarmee groter dan wanneer de werknemer wel ontplooiingskansen en regelmogelijkheden heeft.

Taak- en rolonduidelijkheid

De werktaken zijn een dagelijks terugkerend fenomeen in een functie. Wanneer er, bijvoorbeeld in de afhandeling van klantvragen, een structurele onduidelijkheid over de werkwijze optreedt, is dit een dagelijkse bron van onzekerheid en ergernis en kan dit aanleiding zijn tot werkstress. Hetzelfde geldt voor rolonduidelijkheid: de medewerker moet weten wat anderen van hem verwachten. Daarmee kan de werknemer eigen prioriteiten stellen en effectief werken en worden rolconflicten vermeden (van Bekkum, 2007).

Conflicten

Ook conflicten gelden als belangrijke stressoren. Zij vloeien vaak voort uit de onverenigbaarheid van de gedragslijnen van verschillende (groepen van) medewerkers en/of individuen. Daarmee worden de eigen werkdoelstellingen, de uitvoering van het werk en de regelmogelijkheden geblokkeerd. Het niet goed kunnen samenwerken ten gevolge van conflicten levert dan ook veel werkdruk en stressreacties op bij medewerkers (van Bekkum, 2007).

Fysieke arbeidsomstandigheden

Doorgaans gaat het werken in slechte fysieke omstandigheden, bijvoorbeeld slechte klimaatbeheersing, onveiligheid, fysiek zwaar werk, ergonomische tekortkomingen gepaard met een hogere verzuimfrequentie. In het POLS onderzoek van het CBS gaf 45% van de werknemers aan verzuimd te hebben door een hoge fysieke belasting.

Toekomstonzekerheid

Organisaties gaan steeds zakelijker om met hun werknemers. Tijdelijke contracten, uitleenconstructies, collectief ontslag of verandering van werklocatie zijn uit financiële en efficiency overwegingen steeds meer aan de orde. Dit kan leiden tot grote onzekerheid, aantasting van vertrouwen, demotivatie en emotionele belasting. Vooral bij werknemers die beperkte baanmogelijkheden hebben leidt een dergelijke situatie tot werkdruk.

Ongewenste omgangsvormen

Hiermee krijgt het grootste deel van alle medewerkers wel eens te maken. Ongewenste omgangsvormen kunnen pesten, roddelen, maar ook (seksuele) intimidatie en bedreiging zijn. Deze leiden tot psychische en emotionele werkbelasting en in het ergste geval tot een posttraumatische stressstoornis. Klik voor meer informatie hierover [hier](#).

Bedrijfsgrootte

In de [Arbobalans 2010](#) wordt aangegeven dat ook de omvang van een onderneming een risicofactor is met betrekking tot werkdruk. Volgens deze gegevens neemt werkdruk toe met de bedrijfsgrootte. Een verklaring hiervoor wordt echter niet gegeven.

2.1.b Energiebronnen

Elke werkomgeving kent zijn eigen werkgerelateerde hulpbronnen. Werkhulpbronnen zijn er op niveau van de organisatie, interpersoonlijke relaties, organisatie van het werk en de taak (Bakker et al, zie www.baeno.nl) Belangrijke werkgerelateerde energiebronnen zijn: regelmogelijkheden of autonomie,

sociale steun van collega's en van de directe leiding, feedback over het persoonlijk functioneren, teamsfeer, participatie in de besluitvorming, loopbaanmogelijkheden en afwisseling in het benutten van vaardigheden. Naast werkgerelateerde energiebronnen zijn er ook persoonlijke energiebronnen die we in het kader van dit dossier weliswaar onbesproken laten, maar die wel van invloed zijn op de bevoegenheid en het ervaren van werkdruk. Zie ook paragraaf 1.1 in dit dossier.

Regelmogelijkheden

Regelmogelijkheden kunnen omschreven worden als de controle van de werknemer over zijn taken en zijn gedrag: hoe hij of zij zijn werk uitvoert, in welk tempo en in welke volgorde, het plannen van de eigen rust- en hersteltijden (Karasek, 1979). Met deze controle kan de werknemer ook de aanwezige stressoren beïnvloeden, zodat ze binnen aanvaardbare grenzen blijven. Het ontbreken van deze regelmogelijkheden geeft dus een verhoogde kans op het ontstaan van werkstress. Over het algemeen kan worden gesteld dat functies met een lagere beloning ook juist de functies zijn met lagere regelmogelijkheden. Deze functies worden vaak vervuld door medewerkers met een relatief laag opleidingsniveau. In deze zin is een relatie te leggen tussen opleidingsniveau, regelmogelijkheden en de kans op het ontstaan van werkstress: medewerkers met een laag opleidingsniveau zouden objectief meer kans hebben op werkstress, omdat ze minder regelmogelijkheden in hun werk hebben.

Sociale steun

Sociale steun maakt een hoge werkdruk niet minder erg, maar het wordt wel gemakkelijker om ermee om te gaan. Sociale steun werkt als een buffer tussen stressoren en negatieve effecten op welzijn en gezondheid. Sociale steun heeft betrekking op zowel formele als informele contacten, die al dan niet functioneel kunnen zijn, met de chef of met collega's binnen het werk. Maar ook in de privé-situatie kan er sprake zijn van sociale steun. Het ontbreken van sociale steun heeft dan ook een negatieve invloed op het ontstaan van werkstress (Schaufeli en Bakker, 2007).

Feedback

Feedback geven en ontvangen is essentieel als informatiebron voor de medewerker om zich bewust te worden van het eigen functioneren en de onderlinge relaties. Feedback geeft de werknemer informatie over de eigen bekwaamheid en draagt bij aan gevoelens van eigenwaarde en zelfvertrouwen. Dit zijn belangrijke persoonlijke energiebronnen (zie paragraaf 1). Omdat werknemers vertrouwen hebben in zichzelf en zich capabel voelen, zijn ze gemotiveerd om hun taken uit te voeren en voelen ze zich meer vitaal, toegewijd en geabsorbeerd in hun werk (Schaufeli en Bakker, 2007). Bij het ontbreken van feedback heeft de werknemer te weinig of geen invloed op de gang van zaken in de organisatie en worden zijn ontplooiingsmogelijkheden niet optimaal benut.

Participatie in besluitvorming

Wanneer de medewerker voldoende kan participeren in beslissingen, die gevolgen hebben voor zijn werk draagt dit bij aan zijn motivatie. Het vergroot de controlemogelijkheden over het eigen werk en in het verlengde ervan op de gang van zaken in de afdeling en organisatie. Ook biedt participatie in besluitvorming kans op het geven en ontvangen van feedback aan collega's en leidinggevend en kan het bijdragen aan gevoelens van waardering.

Ontplooiingsmogelijkheden

Ook ontplooiingsmogelijkheden worden in veel onderzoeken gezien als een mogelijkheid om energie uit het werk te verkrijgen en een buffer te vormen voor mogelijke stressbronnen. Belangrijk argument daarvoor is dat werknemers hiermee hun competenties optimaal kunnen benutten in het werk. Of dit ook geldt voor beroepen met fysiek werk en beroepen met een lager opleidingsniveau wordt uit deze onderzoeken niet duidelijk. In het kader van duurzame inzetbaarheid is het van belang medewerkers te stimuleren hun CV goed te onderhouden, actief aan te vullen met certificaten en pro-actief na te denken over hun loopbaan, ook voor beroepen met een lager opleidingsniveau en fysiek werk. Met name in sectoren waar veel vrouwen werken, dreigen eigen ontwikkelingsmogelijkheden opgeofferd te worden aan het combineren van werk en privé, wat op termijn leidt tot een slechte arbeidsmarktpositie en een ongunstiger score op Duurzame inzetbaarheid.

2.2 Relevante branches

Op alle plaatsen waar sprake is van de geschetste werkstressoren bestaan mogelijkheden voor het ontstaan van werkstress. Er zijn echter aanwijzingen die er op duiden dat in sommige branches grotere kansen bestaan voor het ontstaan van werkdruk dan in andere branches.

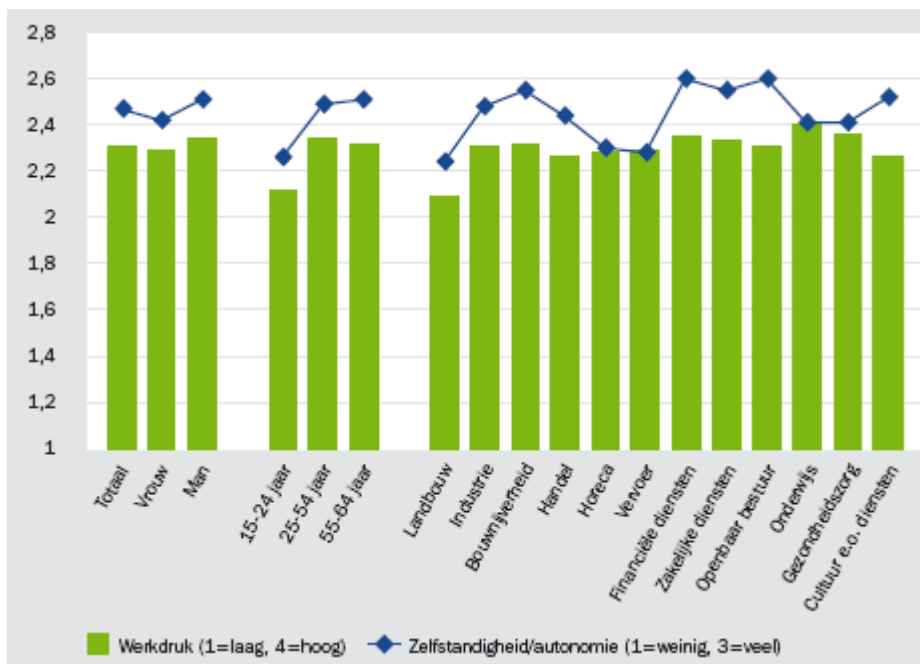
Prevalentie

Volgens de [Arbobalans 2010](#) is in het onderwijs en de financiële dienstverlening de ervaren werkdruk het grootst. Bijna 40% van de werknemers in het onderwijs zegt vaak of altijd te maken te hebben met werkdruk. Volgens geïnterviewde werknemers in de NEA 2010 zijn de werkdruk en het werktempo het hoogst in het onderwijs, financiële dienstverlening, vervoer en gezondheidszorg.

Werkdruk en autonomie

In de [brochure](#) van de NEA van 2006 wordt een verband aangebracht tussen werkdruk en autonomie. In een viertal bedrijfssectoren blijft de autonomie relatief achter. Het gaat hier om de volgende branches:

- De horeca
- Het vervoer
- Het onderwijs
- De gezondheidszorg.



Bron: NEA 2006

Tijdsdruk

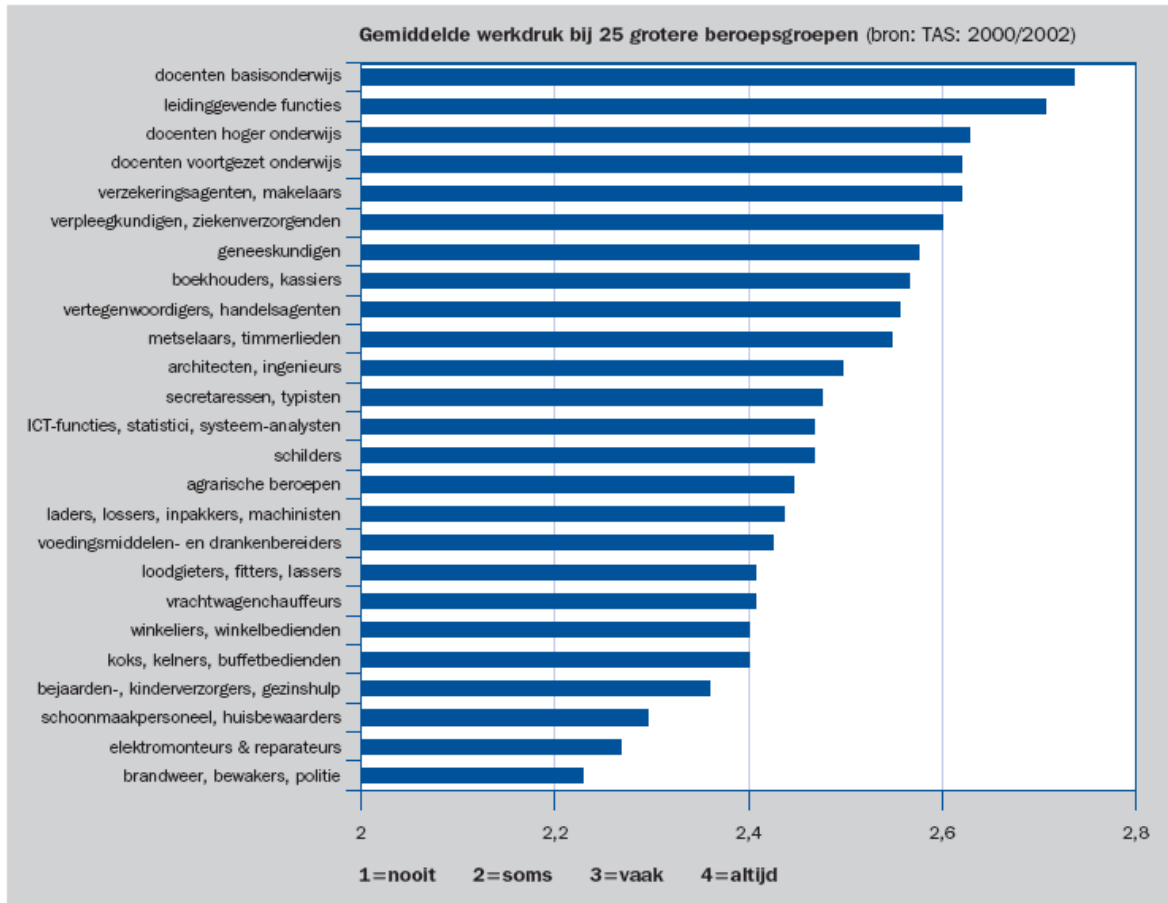
Via het Periodiek Onderzoek Leefsituatie (POLS) van het CBS worden jaarlijks vragen gesteld over werkdruk en regelmogelijkheden in het werk. Ook in dit onderzoek springen gezondheidszorg en het onderwijs eruit wat betreft percentages werknemers met een hoge werkdruk. Alleen in de zakelijke dienstverlening is het percentage met werkdruk hoger. De tijdsdruk is het hoogst in de horeca: 39% van de werknemers werkte er onder hoge tijdsdruk tegenover 30% gemiddeld. Ook werknemers in gezondheids- en welzijnszorg en vervoer en communicatie (beide 36%) en onderwijs (35% voor de hele sector, en in het Hoger Onderwijs nog meer: 37,9 %) hebben een duidelijk hogere tijdsdruk dan gemiddeld.

2.3 Relevante beroepen

De combinatie van werkomstandigheden, taakeisen, belastbaarheid van de werknemer en regelmogelijkheden zijn van invloed op het ervaren van werkdruk.

Beroepen en werkdruk

Uit onderzoek van [TAS](#) (2002) blijkt dat docenten, artsen en verpleegkundigen hoger scoren op werkdruk dan gemiddeld. Deze beroepsgroepen geven aan dat hun bezigheden concentratie vereisen en tegelijk emotioneel veeleisend en onregelmatig zijn. Timmerlieden, schilders en metselaars scoren eveneens bovengemiddeld op werkdruk. Dat komt omdat ze fysiek zwaar werk doen met relatief veel dezelfde handelingen. Deze beroepen kennen dus een relatief hoge emotionele, mentale, psychische en fysieke belasting en lopen daarmee een hoger risico.



Bron: Bronvermelding, nieuwsbrief TNO Arbeid, juni 2004

Medische beroepen

Uit metingen naar psychische vermoeidheid en burnout blijkt dat beroepen met een hoge mentale, emotionele en psychische belasting ook een hogere prevalentie op burnout hebben. In een onderzoek van Bakker, Schaufeli en Van Dierendonck (2000) onder bijna 10.000 werknemers scoren huisartsen, bedrijfsartsen en verloskundigen het hoogst op burnout. Overigens is niet duidelijk of deze burnout exclusief wordt veroorzaakt door werkstress (Schaufeli en Bakker, 2007)

Uit een recent onderzoek onder artsen in opleiding blijkt dat vooral eerstejaars medische studenten een verhoogd risico op burnout hebben. Klik [hier](#) voor meer informatie.

Onderwijzend personeel

In alle vormen van onderwijs vormen stress en overspannenheid ca. 40% van de aard van het ziekteverzuim. 44 % van het onderwijzend personeel geeft aan 'vaak moe' te zijn. Bij het onderwijsondersteunend personeel spelen rugklachten en pijn in de bovenste ledenmaten (28 en 27 %) de belangrijkste rol. Het aantal gemelde psychische aandoeningen als beroepsziekte is in 2002, evenals in 2001, het hoogste in het [onderwijs](#).

3. Inventarisatie- en evaluatie

De arbowet en het arbobesluit (zie paragraaf 6) verplichten de werkgever tot het in kaart brengen van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Een globale meting wordt gedaan door middel van de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Verdiepend onderzoek wordt gedaan door specifieke metingen.

3.1 Meten

Voor het uitvoeren van verdiepend onderzoek staat een groot scala aan instrumenten ter beschikking. De richtlijn werkdruk (2013) beveelt met name de vragenlijst over “psychologic demands” van de Job Content Questionnaire (Karasek, 1998; Storms et al., 2001) en de Quantitative Workload Inventory (Spector & Jex, 1998) aan als valide en betrouwbare instrumenten om werkdruk te meten onder werknemers middels vragenlijsten ([klik hier](#)). In de richtlijn staat in detail beschreven hoe deze instrumenten binnen organisaties kunnen worden ingezet om vast te stellen of er sprake is van hoge tot zeer hoge werkdruk bij werknemers. Verder is er een breed scala aan instrumenten en ieder kent een eigen achtergrond en toepassingsgebied. In onderstaand overzicht worden enkele interessante instrumenten genoemd.

Schriftelijke vragenlijsten gericht op werkgebonden factoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Job Content Questionnaire (Karasek) ▪ MTO, Medewerker Tevredenheid Onderzoek ▪ WEB monitor, Werkstressoren ▪ Energiebronnen Burnout model
Schriftelijke vragenlijsten gericht op werkgebonden en persoonsgebonden factoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VBBA, Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid, (Van Veldhoven, 1996) ▪ VOS-D, Vragenlijst Organisatiestress, (Katholieke Universiteit Nijmegen, Vakgroep Psychologie van Arbeid en Organisatie) ▪ VAG, Vragenlijst Arbeid en Gezondheid (TNO Arbeid, ca 1970) ▪ JSS, Job stress survey ▪ WES, Work Experience Scan ▪ Gezondheidsspiegel/PMO
Taakkenmerken benadering	<ul style="list-style-type: none"> ▪ WEBA-NOVA, Welzijn Bij de Arbeid (TNO, Kwaliteit van leven) ▪ Tripod Sigma (TNO, Kwaliteit van leven)
Schriftelijke vragenlijsten gericht op persoonsgebonden factoren	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VOEG: Vragenlijst Onderzoek Ervaren Gezondheid (Dirken, 1969) ▪ UCL: Utrechtse Copinglijst (Schreurs, e.a. 1984) ▪ UBOS (Utrechtse Burnout schaal) ▪ WAI (Tuomi et al, 1998)
Checklists voor knelpunteninventarisatie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Checklists Handboek Werkstress (Kompier en Marcelissen, 1990)
Checklist voor normtijden en productiviteit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multimomentopnamen (MMO)

Veel van dit soort instrumenten brengen belangrijke aspecten van de werksituatie in kaart en koppelen de resultaten daarvan naar de organisatie. Bijvoorbeeld de VBBA. Dit is de oudste, meest bekende en meest gevalideerde vragenlijst voor het meten van psychosociale arbeidsbelasting en werkbeleving van medewerkers in Nederland. Andere instrumenten worden op vergelijkbare wijze ingezet.

Psychologic demands vragenlijst van de Job Content Questionnaire (JCQ)

De JCQ is een vragenlijst die een combinatie van werkstressoren (psychologische en fysieke taakeisen) en compenserende hulpbronnen (sturingsmogelijkheden, ondersteuning door leidinggevende, ondersteuning door collega's) meet op het individuele niveau van werknemers. Vooral psychologische en fysieke taakeisen van de JCQ kunnen worden aangemerkt als meetinstrumenten voor het ervaren van werkdruk. Voor psychologische taakeisen heeft de JCQ een uitgebreide variant (9 items) en een korte variant (5 items). De inhoud van de vragen over

psychologische taakeisen beslaan vooral het hard moeten werken, het excessief werken en het werken onder hoge tijdsdruk. Psychologische taakeisen hebben dus vooral betrekking op het ervaren van kwantitatieve werkdruk zoals ervaren door de werknemer zelf (subjectief). De vijf vragen over fysieke taakeisen gaan over het leveren van grote fysieke inspanningen, het zwaar moeten tillen en het moeten werken in vreemde lichaamshoudingen. Dit meetinstrument heeft dus vooral betrekking op de subjectieve ervaring van fysieke werkdruk.

In de validatiestudie werden 6 verschillende steekproeven uit vier landen (USA, Canada, Nederland, Japan) gecombineerd en onderzocht, waarbij 10.288 mannen en 6.313 vrouwen werden ondervraagd. De leeftijd varieerde van 20 tot 65 jaar. Resultaten aangaande werkdruk wezen uit dat de vragenlijsten voor psychologische taakeisen en fysieke taakeisen voldoende betrouwbaar waren over de verschillende steekproeven. Storms et al (2001) voerden een validatiestudie uit onder 3.638 Belgische werknemers (gemiddeld 36 jaar, 55% man, 73% hoogopgeleide werknemers) met een Nederlandse variant. Ze stelden een goede betrouwbaarheid vast voor de subschalen van de JCQ. Voor de 5-item versie van psychologische taakeisen bleek uit een zogenaamde split-half methode dat de statistische betrouwbaarheid voldoende was. Daarnaast bleek uit een exploratieve factoranalyse (EFA) dat psychologische taakeisen inderdaad als unieke subschaal kon worden onderscheiden van de overige subschalen opgenomen in de JCQ. Het gebruik van de psychologische taakeisen (psychologic demands) vragenlijst staat beschreven in de Richtlijn werkdruk (2013).

Quantitative Workload Inventory (QWI)

De QWI (Spector & Jex, 1998) vraagt de werknemer antwoord te geven op vijf vragen, namelijk in hoeverre de baan vereist dat werknemers (1) snel of (2) hard werken, (3) onder tijdsdruk werken, (4) excessief werken, of (5) harder werken dan de werknemer eigenlijk aankan. Werknemers kunnen antwoorden in hoeverre dit voorkomt op een vijfpuntsschaal, variërend van (1) komt minder dan 1x per maand voor, tot (5) komt dagelijks verscheidene malen voor. De QWI vertoonde een goede betrouwbaarheid over de studies heen (Cronbach alpha = 0.82). Voor wat betreft externe validiteit is onderzocht of de QWI significant samenhangt met een aantal gedrags- en gezondheidsuitkomsten. Hieruit bleek dat de QWI significante samenhang vertoonde met onder andere depressie, frustratie, werktevredenheid, verloopintentie, bezoek aan de (bedrijfs)arts en het aantal gemaakte werkuren per week. In de richtlijn werkdruk (2013) is omschreven hoe de vragenlijst kan worden toegepast in organisaties.

Vragenlijst Beleving en Boordeling van de Arbeid (VBBA)

Met behulp van kengetallen kunnen risicogroepen geïdentificeerd worden met een verhoogde kans op uitval of beperkingen. Voor het kengetal psychische vermoeidheid is vastgesteld dat het voorspellende waarde heeft voor onder andere verzuim, bedrijfsongevallen en lichamelijke klachten (zoals hart- en vaatziekten). Het VBBA-instrument wordt op organisatieniveau ingezet door managers en hun HR- en Arbo-adviseurs. (Uit: Succesvol organiseren van werk en gezondheid, 2004). Klik [hier](#) voor meer informatie.

Vragenlijst WEB-model

Het WEB model brengt dezelfde werkfactoren in kaart als de VBBA en berekent statistisch de relatie met de welzijnsmaat. Maar het WEB model doet meer. Het brengt ook de volgende items in kaart: de werkstressoren, werkhulpbronnen, persoonlijke hulpbronnen, welzijn (burnout, bevlogenheid) en gevolgen (prestaties bijvoorbeeld. Het model is flexibel en de vragenlijst wordt altijd op maat gemaakt voor een organisatie. Hierdoor kan via een prioriteitmatrix in een oogopslag zichtbaar worden welke werkfactor, door deze te verbeteren, de grootste strategische bijdrage zal leveren, een directe beleidsaanbeveling op organisatieniveau dus.

Kwalitatief onderzoek

Naast het meten door middel van vragenlijsten leveren gesprekken met onder andere de preventiemedewerker, bedrijfsarts, directie, stafmedewerkers, leidinggevenden en medewerkers ook signalen op voor werkdruk in de organisatie. Het management kan hierover tevens signalen krijgen via persoonlijke ontwikkelingsgesprekken, functioneringsgesprekken en het werkoverleg. Op basis hiervan kunnen (half) gestructureerde interviews worden afgenomen onder werknemers van de bedrijfsonderdelen waar de signalen vandaan komen of in de gehele organisatie. Hierop wordt vervolgens beleid gemaakt door het management met adviezen van professionals. Zie ook paragraaf 6.3 in dit dossier.

Data-analyse

Op basis van gegevensanalyse van verzuimcijfers, cijfers personeelsverloop, exit-interviews, kan in kaart worden gebracht wat risicovolle functies, groepen of afdelingen zijn. De arbeid- en organisatiedeskundige heeft hierin een belangrijke rol.

3.2 Blootstellingmeting

Meetinstrumenten geven cijfers over de mate waarin risicovolle werksituaties of afdelingen in organisaties aanwezig zijn. Zie paragraaf 3.1 voor een beschrijving van meetinstrumenten.

3.3 Effectmeting

Voor werkdruk bestaan geen algemeen geldende normen, zodat er geen direct kwantificeerbare effectmeting mogelijk is. De meetinstrumenten zijn gericht op inventarisatie van de omvang van onder andere werkdruk, over het algemeen niet op de effecten van (preventieve) beleids- en beheersmaatregelen. Aan te bevelen is om hierover wel een norm af te spreken. Effectmetingen kunnen worden gedaan door middel van het meten van het aantal klachten, de verzuimcijfers, instroomgegevens in de WIA en de uitstroomgegevens.

4. Wetgeving

4.1 Arbowet

De in 2007 herziene [Arbowet](#) (lid 2, artikel 3) introduceert de term 'psychosociale arbeidsbelasting'. *“De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting.*

De wetgever verstaat onder [psychosociale arbeidsbelasting](#) (PSA):

- Agressie en geweld;
- Seksuele intimidatie;
- Discriminatie;
- Werkdruk;
- Pesten;
- Psychische klachten (o.a. burnout als gevolg van stress of ingrijpende gebeurtenissen).

Stress wordt in artikel 1 van de Arbo-wet gedefinieerd als: een toestand die als negatief ervaren lichamelijk, psychische of sociale gevolgen heeft.

Het is dus van belang deze psychosociale factoren altijd mee te nemen in een medewerkertevredenheidonderzoek, PMO of risico-inventarisatie.

4.2 Arbobesluit

Het Arbobesluit werkt deze verplichting nog verder uit. In Hoofdstuk 2, afdeling 4 staat in het eerste lid van artikel 2.15:

1. Indien werknemers worden of kunnen worden blootgesteld aan psychosociale arbeidsbelasting worden in het kader van de risico-inventarisatie en -evaluatie, bedoeld in artikel 5 van de wet, de risico's ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting beoordeeld en worden in het plan van aanpak, bedoeld in artikel 5 van de wet, met inachtneming van de stand van de wetenschap maatregelen vastgesteld en uitgevoerd om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen of indien dat niet mogelijk is te beperken.
2. Aan werknemers die arbeid verrichten waarbij gevaar bestaat voor blootstelling aan psychosociale belasting wordt voorlichting en onderricht gegeven over de risico's voor psychosociale arbeidsbelasting alsmede over de maatregelen die er op zijn gericht die belasting te voorkomen of te beperken.

Aangezien werkdruk in elke werksituatie een potentieel risico is, komt het er samengevat op neer dat elke werkgever het onderwerp werkdruk in de RI&E en plan van aanpak moet opnemen en zijn

medewerkers voorlichting & onderricht moet geven over de risico's van werkdruk en de maatregelen die de werkgever getroffen heeft.

4.3 Arboregelingen

Er zijn geen arboregelingen met betrekking tot werkdruk of –stress. Voor meer algemene informatie over dit onderwerp klik [hier](#).

4.4 Overige wetgeving

Burgerlijk Wetboek

Artikel 7:658 lid 1

De werkgever heeft een zorgplicht voor de veiligheid van de werkomgeving, waaronder mede de verplichtingen vallen die de werkgever op grond van de Arbeidsomstandighedenwet heeft. De werkgever moet maatregelen treffen en aanwijzingen verstrekken die redelijkerwijs nodig zijn om te voorkomen dat de werknemer in de uitoefening van zijn werkzaamheden schade lijdt. De werkgever is aansprakelijk voor schade die de werknemer in uitoefening van zijn werkzaamheden lijdt, tenzij de werkgever aantoont dat hij zijn zorgverplichting op grond van is nagekomen of dat de schade in belangrijke mate het gevolg is van opzet of bewuste roekeloosheid van de werknemer.

Artikel 7:611

De werkgever is aansprakelijk voor schade wegens handelen in strijd met goed werkgeverschap.

5. Beleid

In het beleid is het einddoel voor de lange termijn dat de overheid zich in het publieke domein (Arbowet, Arbobesluit en Arboregeling) beperkt tot het vaststellen van doelen. De doelvoorschriften worden waar mogelijk voorzien van gezondheids- of veiligheidskundige (grens)waarden. Waar geen concrete doelvoorschriften mogelijk zijn, wordt zoveel mogelijk voorzien in het formuleren van procesnormen. Dit zijn onderwerpen waarop de werkgever beleid moet ontwikkelen.

5.1 Arboconvenanten

In 34 convenanten zijn afspraken gemaakt over werkdruk. De teksten van deze convenanten zijn [hier](#) te vinden (zoek op arboconvenant). Wel moet opgemerkt worden dat alle convenanten op dit moment zijn afgesloten.

5.2 CAO afspraken

In "Agenda 2002" van de Stichting van de Arbeid is afgesproken dat sociale partners onderzoek laten uitvoeren dat gericht is op het verkrijgen van inzicht in de aard en omvang van werkdruk. Dit inzicht zal moeten leiden tot een concrete aanpak van de knelpunten in bedrijven en bedrijfstakken. In sommige bedrijfstakken zijn hier de eerste ervaringen mee opgedaan. Hieruit blijkt dat er geheel verschillende soorten maatregelen worden ontworpen om de werkdruk terug te dringen. CAO-afspraken over werkdruk zijn in 3 soorten onder te verdelen:

- a) Om te beginnen starten de meeste sectoren met een nader onderzoek om de aard, omvang van werkdruk voor de eigen sector in kaart te brengen.
- b) In sommige sectoren slagen onderhandelaars er in om in de CAO harde normen op te nemen, zoals in de jeugdhulpverlening en voor de touringcarchauffeurs.
- c) In andere cao's worden afspraken gemaakt die de arbeidsverhoudingen beïnvloeden. Gebrek aan regelcapaciteit is hier de oorzaak voor toegenomen werkdruk, bijvoorbeeld in de farmaceutische groothandel.

Voorbeeld normafspraken

In de jeugdhulpverlening is een aantal afspraken gemaakt over het beperken van de werkdruk. Voor meer informatie klik [hier](#) (pag 166). In de betreffende CAO is een 'case-load-norm' vastgelegd, die betrekking heeft op de maximale het aantal pupillen (caseload) die begeleid moeten worden.

Voor meer informatie over werkdruk in CAO's klik [hier](#).

5.3 Brancheafspraken

Er kunnen afspraken op brancheniveau worden gemaakt over werkdruk. Deze afspraken vragen echter, gelet op de verschillen in de branches, elk om een geheel eigen aanpak. Het ligt voor de hand dat het maken van afspraken op bedrijfsniveau minder moeilijkheden zal geven dan het maken van dezelfde afspraken op brancheniveau, gezien het verschil in complexiteit tussen de twee niveaus. Het is aan te bevelen om in het geval van afspraken op branche in ieder geval een dusdanig raamwerk van afspraken te formuleren en op te stellen dat een aantal zaken vastgelegd zijn. Hierbij gaat het om onderwerpen als: de doelstelling(en) van het werkdrukonderzoek, de uitvoerende instantie, de planning, de financiering en hetgeen gaat gebeuren met de resultaten. Indien mogelijk kan op bedrijfsniveau een verder invulling aan dit raamwerk worden gegeven.

5.4 Standaardisatie en normalisatie

In deze paragraaf komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Normering
- Doelvoorschrift
- Procesnormen

Normering

Op dit moment zijn er nog vrijwel geen normeringen voor werkdruk, met uitzondering van de jeugdhulpverlening. Dat lijkt ook ingewikkeld omdat er geen duidelijke dosis-effect relatie voor individuen is vast te stellen. Gezien het advies van de SER 'Evaluatie Arboret '98' om de Arboret zo veel mogelijk uit doelvoorschriften te laten bestaan is het wenselijk dat er ook voor werkdruk/werkstress doelvoorschriften komen.

Doelvoorschrift

TNO heeft in opdracht van FNV onderzoek (Wiezer, 2006) gedaan naar de mogelijkheid om te komen tot een doelvoorschrift voor werkdruk. Uitgangspunt voor zo'n doelvoorschrift is de werkgerelateerde vermoeidheid binnen een groep personen. Deze kan gemeten worden met behulp van de module "herstelbehoefte" van de [VBBA](#) of de module 'emotionele uitputting (onderdeel van het WEB model, de [UBOS](#)). TNO doet daarbij een onderbouwd voorstel voor een norm gebaseerd op het aantal onacceptabel vermoeiden binnen een groep. Dit voorstel heeft (nog) niet geleid tot het vaststellen van een doelvoorschrift door de overheid. Het is van belang een welzijnsmaat als doelvoorschrift te nemen, i.p.v. werkdruk zelf omdat werkdruk niet op zichzelf staat maar altijd gekoppeld is aan de mate van aanwezigheid van energiebronnen en andere werkstressoren. Als voorbeeld kan genoemd worden dat managers vaak hoog op werkdruk scoren en hoog op ontplooiingsmogelijkheden en autonomie en daarmee dan vaak geen uitputting en hoge bevlogenheid scoren. Zie ook Evidence based Richtlijn Werkdruk. Deze richtlijn wordt eind 2012 opgeleverd.

Procesnormen

Voor psychosociale arbeidsbelasting (PSA) worden door het ontbreken van doelvoorschriften procesnormen voorgeschreven. Een procesnorm kan bestaan uit een verplichting voor de werkgever om jaarlijks aan de OR te rapporteren over de vraag of zich rond een bepaald risico problemen hebben voorgedaan en wat hij daaraan heeft gedaan. In een procesnorm kan ook worden vastgelegd dat de arbodienst met enige regelmaat rapporteert over een dergelijk risico. De procesnorm leidt tot agendabepalingen. Het gaat bij agendabepaling om benoeming van de elementen die onderdeel moeten uitmaken van het arbobeleid rond dat risico. (Uit: Stichting van de Arbeid, Wat is een arbocatalogus? (2007, pag 11).

5.5 Certificering

Er bestaat geen mogelijkheid tot certificering op het gebied van werkdruk. Voor meer algemene informatie over dit onderwerp klik [hier](#).

6. Beheersmaatregelen

6.1 Arbeidshygiënische strategie

In deze paragraaf komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Primaire preventie
- Secundaire preventie
- Tertiaire preventie

Primaire preventie

Primaire preventieve maatregelen, gericht op het organisatieniveau, leiden tot verbetering in de werkomgeving en van stressgerelateerde uitkomsten. Doel is om werkstressoren te reduceren of te verwijderen en energiebronnen te vergroten. In een [Australische studie](#) is daarvan het effect bewezen in de gezondheidssector. Zie voor meer informatie paragraaf 6.2 in dit dossier. Daarnaast staat in de [Richtlijn Werkdruk](#) (2013) een aantal maatregelen die organisaties kunnen treffen om met name subjectief ervaren werkdruk op structurele wijze te monitoren.

Secundaire preventie

Secundaire preventieve maatregelen zijn gericht op het veranderen van stressreacties van individuen en groepen op werkstressoren. Deze interventies dienen ertoe om werknemers beter toe te rusten in het omgaan met stressoren in het werk. Deze maatregelen leiden tot het reduceren van stresssymptomen op korte termijn. Zie voor meer informatie paragraaf 6.2 en 6.3 in dit dossier. Zie daarnaast ook de Richtlijn werkdruk (2013), waarin individuele interventies zijn beschreven die uit de onderzoeksliteratuur effectief zijn gebleken in het reduceren van werkstress en gezondheidsklachten.

Tertiaire preventie

Tertiaire interventies zijn gericht op behandeling en begeleiding van werknemers die al hebben blootgestaan aan werkstress en daarvan gezondheidsschade ondervinden. Zie voor meer informatie hierover paragraaf 7.2 diagnostiek en behandeling.

6.2.a Bronmaatregelen in de organisatie

Preventie van werkdruk is erop gericht het werk zo te ontwerpen dat werknemers met plezier, gezond en op een efficiënte wijze hun werk kunnen doen. (Schaufeli en Bakker, 2007). Preventieve maatregelen op organisatieniveau zijn gericht op het reduceren van werkstressoren en op het vergroten van energiebronnen (zie hoofdstuk 1 in dit dossier). De richtlijn werkdruk (2013) geeft handvaten voor het structureel preventief monitoren van werkdruk binnen organisaties. Hierbij wordt een frequentie van minstens één keer per jaar gesuggereerd, omdat gezondheidsrisico's als gevolg van werkdruk grotendeels met een follow-up periode van een jaar zijn vastgesteld. De richtlijn werkdruk (2013) hanteert hierbij de volgende vier stappen:

Stap 1: Inventarisatie van meetinstrumenten

Stel vast of er betrouwbare instrumenten worden gebruikt voor het vaststellen van een hoge werkdruk bij werknemers binnen de organisatie, zoals omschreven in de bijlagen 3.1 en 3.2 van de [richtlijn werkdruk](#). Een werkdrukmeting kan bijvoorbeeld als onderdeel van een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) worden meegenomen. Zo wordt een compleet overzicht verkregen van werkdruk, andere werkstressoren, alsmede gezondheids- en veiligheidsrisico's.

Stap 2: Implementatie van monitoring systeem

Monitor kwantitatieve werkdruk bij werknemers met een frequentie van één keer per jaar. Dit sluit het best aan bij de meerderheid van medische literatuur waarin de effecten van hoge werkdruk op gezondheidsrisico's met een follow-up periode van één jaar zijn vastgesteld. Omdat de werkdruk binnen een periode van een jaar kan fluctueren, dient hier bij het periodiek monitoren van de werkdruk rekening mee te worden gehouden.

Stap 3: Interpretatie van de uitkomsten van de monitor

Vergelijk werkdrukscores van werknemers met normscores, zoals vermeld in bijlagen 3.1 en 3.2 van de [richtlijn werkdruk](#). Hoge tot zeer hoge werkdrukscores zijn gerelateerd aan gezondheidsrisico's. Daarnaast is het mogelijk om binnen de organisatie verschillen in werkdruk tussen teams of afdelingen te vergelijken om zo meer duidelijkheid te krijgen over verschillen in werkdruk binnen de organisatie. Ook kunnen werknemers op individueel niveau meer inzicht krijgen in de mate waarin ze hoge werkdruk ervaren (dit is verder beschreven in [bijlage 3.4 van de richtlijn werkdruk](#)).

Stap 4: Wat te doen bij vaststelling van een hoge werkdruk

Stel vast of er bij een hoge werkdruk tevens sprake is van negatieve gevolgen voor de gezondheid en het functioneren van werknemers, zoals distress en hart- en vaatziekten. Voor het vaststellen van de mate van distress en de behandel mogelijkheden wordt verwezen naar de richtlijn "Eén lijn in de eerste lijn bij overspanning en burnout. [Multidisciplinaire richtlijn overspanning en burnout](#) voor eerstelijns professionals". Voor de diagnostiek en begeleiding van beginnende symptomen van hart- en vaatziekten wordt verwezen naar de "NHG-Standaard PreventieConsult module Cardiometabool Risico". Maak een inschatting van de te verwachten werkdruk voor de komende periode. Is er sprake van een te verwachten toename van werkdruk, zet dan interventies in gericht op het verlagen van de werkdruk en/of het voorkómen van negatieve gevolgen voor het functioneren en de gezondheid van werknemers, zoals verder besproken in paragraaf 2.4. Figuur 1 bevat het stroomdiagram gericht op structurele monitoring van werkdruk in organisaties.

Taakeisen

De eisen die door de organisatie worden gesteld kunnen hoog zijn, mits ze in overeenstemming zijn met de capaciteiten van de werknemer (belastbaarheid). Langdurige disbalans hiertussen levert werkdruk en stressreacties op. Bij stressreacties dient een leidinggevende in overleg met de medewerker te onderzoeken hoe de disbalans kan worden opgeheven. Enerzijds kunnen de taakeisen te zwaar zijn voor de werknemer en is een ander functie meer passend. Anderzijds kan er sprake zijn van een tijdelijke vermindering van belastbaarheid van de werknemer (ziekte, conflicten op het werk, thuissituatie), waarvoor oplossingen gevonden dienen te worden. Ook arboprofessionals, zoals de bedrijfsmaatschappelijk werker, de A&O deskundige en de bedrijfsarts kunnen hierin een rol hebben.

Taakvariatie

Hoe meer variatie, des te meer er een beroep gedaan wordt op verschillende vaardigheden van de werknemer. Dit biedt ontplooiingskansen en erkenning van talenten. Niet voor alle beroepen en functies is het mogelijke taakvariatie aan te brengen. Soms vraagt dit om een herontwerp van de werkprocessen.

Organisatieontwerp

Door het (opnieuw) ontwerpen en inrichten van de werkprocessen, bijvoorbeeld op basis van de psychotechnische uitgangspunten (Van Amelsfoort, 1999), kan tegemoet worden gekomen aan het voorkómen van een groot aantal van de werkstressboren. Belangrijke uitgangspunten binnen de [psychotechniek](#) zijn minimale arbeidsdeling en het instellen van autonome of zelfsturende teams. In verschillende [publicaties](#) wordt een sterke relatie gelegd tussen "herontworpen" structuren en vermindering van werkdruk. Dat dit niet in alle teams tot resultaat leidt blijkt uit dit [onderzoek\(van Micro, 2003\)](#).

Taak- en rolduidelijkheid

Elke medewerker moet weten wat er van hem of haar verwacht wordt. Onzekerheid hierover beperkt regel mogelijkheden. Functioneringsgesprekken, POP-gesprekken, beoordelingsgesprekken en werkoverleg zijn hiervoor adequate middelen. De medewerker draagt ook zelf bij aan het scheppen van duidelijke verwachtingen over zijn/haar taak en rol door aan te geven wat hij verwacht van de eigen taakuitvoering en die van zijn collega's en leidinggevenden.

Arbeidsvoorwaarden

Arbeidszekerheid in de zin van garantie van de arbeidsrelatie draagt bij aan onzekerheidsreductie en afname van werkdruk. Er is echter een trend dat werkgevers steeds meer gebruik van flexibele arbeidsovereenkomsten en tijdelijke contracten. Ook de materiële beloning draagt bij aan bestaanszekerheid en waardering voor geleverde prestaties.

Arbeidsomstandigheden

Een ergonomisch verantwoorde en prettige inrichting van gebouw en werkplek dragen bij aan afname van werkdruk. Voor meer informatie zie paragraaf 6.4 technische maatregelen.

Vergroten regelmogelijkheden

De mate waarin de werknemer zelf beslissingen in en over het werk mag nemen, draagt in hoge mate bij aan afname van werkdruk en vergroten van het werkplezier. (Schaufeli en Bakker, 2007).

In organisaties met een bureaucratische organisatiestructuur is dit moeilijker te realiseren dan in een adhocratie of in de vrije beroepen. Daarnaast zal de mate van taakvolwassenheid, dat wil zeggen de mate waarin een medewerker in staat en gemotiveerd is zijn werk te doen, bepalen in hoeverre de regelmogelijkheden en daarmee de controle over het eigen werk, vergroot kunnen worden. Goed overleg tussen werknemer en werkgever hierover lijkt op zijn plaats.

Sociale steun

De mate waarin de werknemer materiële en immateriële steun van anderen (werk en privé) ontvangt dragen in hoge mate bij aan het werkplezier van de medewerker. Het werken aan goede collegiale verhoudingen, waarbij tijdige en juiste informatie wordt uitgewisseld en collega's elkaar vervangen, draagt bij aan het vergroten van de belastbaarheid van werknemers. Medewerkers met een specialistische functie hebben een backup nodig, zodat verantwoordelijkheden gedeeld kunnen worden. Dit geldt ook voor leidinggevende posities (Semmer, 2003).

Feedback

De mate waarin de werknemer terugkoppeling en informatie ontvangt van de leidinggevende, bijvoorbeeld over de kwaliteit van het effect van zijn handelen, dragen bij aan het leervermogen en de persoonlijke effectiviteit van de medewerker. Dit leidt tot gevoelens van bekwaamheid, eigenwaarde en optimisme van werknemers. Omdat werknemers vertrouwen hebben in zichzelf en zich capabel voelen, zijn ze gemotiveerd om hun taken uit te voeren en voelen ze zich meer vitaal, toegewijd en bevlogen in hun werk.

6.2.b Bronmaatregelen voor personeel

Preventie van werkdruk, gericht op de individuele medewerker en in het verlengde daarvan op de hele groep medewerkers, richt zich op het vergroten van de vitaliteit en het vergroten van de effectiviteit in het omgaan met werkdruk. Deze maatregelen kunnen op korte en middellange termijn leiden tot afname van de werkdruk.

Vitaliteitprogramma's

Bij de aanpak van werkdruk met vitaliteitprogramma's gaat men ervan uit dat hoe vitaler de werknemer, hoe groter zijn belastbaarheid. De nadruk ligt niet meer op de klachtenreductie, maar op het vergroten van de functioneringsmogelijkheden. TNO en de VU Amsterdam hebben samen [gezondheidsprogramma's](#) ontworpen, die zowel voor het voorkomen van werkdruk als van RSI zijn ontworpen. RSI is een van de effecten van werkdruk. Hiermee wordt beoogd de fysieke en psychische weerbaarheid van de werknemer te vergroten.

Stress-signalering

Op basis van metingen (RI&E, medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) en andere meetinstrumenten (zie paragraaf 3.2) kan gesignaleerd worden waar risico's aanwezig zijn voor werkdruk. De richtlijn werkdruk (2013) geeft handvaten voor het structureel monitoren van werkdruk binnen organisaties. Hierbij wordt een frequentie van minstens één keer per jaar gesuggereerd, omdat gezondheidsrisico's als gevolg van werkdruk grotendeels met een follow-up periode van een jaar zijn vastgesteld. Monitoring heeft hierbij betrekking op (1) het inventariseren van meetinstrumenten om werkdruk te meten; (2) het implementeren van een monitorsysteem; (3) een structurele interpretatie van de uitkomsten van het monitorsysteem, bijvoorbeeld door het vergelijken van werkdrukcores binnen de organisatie met normcores zoals vermeld in de richtlijn; en (4) het maken van een actieplan wanneer hoge werkdruk op individueel of structureel niveau binnen de organisatie wordt vastgesteld. Daarnaast kunnen medewerkers ook zelf stresssignalen herkennen en daarover in gesprek gaan met hun leidinggevende, collega's en arboprofessionals.

In het achtergrond document van de richtlijn werkdruk staan tevens een *drietal tips* om self-monitoring naar hoge tot zeer hoge werkdruk door werknemers mogelijk te maken binnen de organisatie. Deze gaan met name over mogelijkheden binnen organisaties om werknemers zelf meer inzicht te geven in de periodieke toe- of afname van hun persoonlijke werkdruk.

Geef werknemers individuele feedback op werkdruk

Geef individuele werknemers feedback door de score, inclusief een interpretatie van de score, beschikbaar te maken voor de betreffende werknemers. Dit kan bijvoorbeeld door het opzetten van een geautomatiseerd, online systeem. Geef zo mogelijk de werknemer inzicht in zijn individuele score, door deze score af te zetten tegen bijvoorbeeld a) werkdruk scores van de organisatie als geheel, b) gemiddelde score van de afdeling waar de werknemer werkzaam is, of c) de normscores behorend bij het meetinstrument.

Signaal naar werknemer bij constatering hoge werkdruk

Het is aan te bevelen om werknemers die structureel geconfronteerd worden met een hoge tot zeer hoge werkdruk een signaal te geven, met een advies om contact op te nemen met deskundigen op het gebied van werkdruk binnen de organisatie. Dit kan de leidinggevende betreffen of interne of externe adviseurs.

Kennisvergroting met betrekking tot werkdruk

Het is van belang dat er voldoende kennis aanwezig is bij de leidinggevenden en interne of externe adviseurs over het gebruik van werkdrukinstrumenten, alsmede het begeleiden van werknemers naar effectieve interventies. Bij constatering van een hoge tot zeer hoge werkdruk in combinatie met gezondheidsklachten kunnen individuele interventietrajecten worden overwogen, zoals hieronder verder beschreven.

Individuele interventies

Er is een groot aanbod van trainingen gericht op het omgaan met werkdruk en werkstress. De richtlijn werkdruk (2013) beschrijft de effectiviteit van individuele interventies (zie onderstaande tabel) om beter om te kunnen gaan met werkstress. Hieruit blijkt dat vooral cognitieve gedragstherapie, ontspanningstherapie, of combinaties hiervan, effectief zijn in het beter kunnen omgaan met werkdruk en werkstress (zie onderstaande tabel).

Tabel: Overzicht effecten van typen interventies op individueel niveau

	Verbetering van de werkcontext (afname taakeisen, toename energiebronnen)	Toename psychologische gezondheid (o.a. afname werkstress, vermoeidheid etc.)	Toename fysieke gezondheid (o.a. slaapkwaliteit, algemene fysieke gezondheid)
Type interventie			
Cognitieve gedragstherapie	+	+++	n.s.
Ontspanningstherapie	+	+ / +++	0 / +
Combinatie cognitieve gedrags- en ontspanningstherapie	++	0 / +	0 / +

N.B.: n.s. = niet significant/geen verband; 0/+ = geen tot klein effect; + = klein effect; + / +++ = klein tot gemiddeld effect; ++ = gemiddeld effect; +++ = sterk effect. Bron: Richtlijn werkdruk (2013).

Cognitieve gedragstherapie

Gedragstherapie en cognitieve therapie zijn los van elkaar ontstaan (zie ook [Richtlijn Overspanning en burnout](#)). Bij cognitieve therapie wordt veel belang gehecht aan de invloed van denken op het gevoelsleven en het doen. In gedragstherapie staat het gedrag van de cliënt centraal. Problematisch gedrag wordt geïnventariseerd en beter passend gedrag wordt in oefeningen of door middel van huiswerk geoefend in een gezamenlijke onderneming van cliënt en eerstelijnspsycholoog. De laatste 10 jaar zijn beide therapievormen naar elkaar gegroeid en verweven geraakt. Tegenwoordig worden zij vaak in een naam genoemd. Er zijn verschillende soorten en vormen van cognitieve gedragstherapie. De meeste cliënten komen individueel maar de behandeling kan ook in groepen.

Een aantal bekende benaderingen uit de cognitieve gedragstherapie zijn: constructionele gedragstherapie, dialectische gedragstherapie, schema-gerichte cognitieve therapie, Rationeel-emotieve therapie (RET) Cognitive based mindfulness, Eye Movement Reprocessing Desensitization (EMDR) of oplossingsgerichte gedragstherapie (VGCT 2009). In diverse meta-analysen (Van der Klink et al., 2001; Richardson & Rothstein, 2008) zijn positieve effecten van cognitieve gedragsinterventies op psychologische gezondheid vastgesteld (o.a. toename van zelfvertrouwen, competentie, coping vaardigheden en een afname van stress, burn-out, psychosomatische klachten en psychische ongezondheid). De looptijd van deze interventies bedroeg zo'n 7 tot 9 weken. Daarnaast stelde Van der Klink (2001) in zijn meta-analyse vast dat cognitieve gedragstherapie een klein maar positief effect heeft op de gepercipieerde kwaliteit van de werkcontext (vermindering van taakeisen en toename van controlemogelijkheden en energiebronnen).

Ontspanningstherapie

Bij ontspanningstherapieën ligt de nadruk op fysieke of mentale ontspanningsoefeningen met als doel het beter kunnen omgaan met stressvolle gebeurtenissen op het werk (o.a. als gevolg van een hoge werkdruk). Ontspanningsoefeningen die zijn onderzocht richten zich met name op (combinaties van) meditatie, ademhalingsoefeningen en oefeningen voor spierontspanning.

Van der Klink (2001) stelde in zijn meta-analyse vast dat ontspanningstherapie een klein, maar positief effect heeft op de gepercipieerde verbetering van de werkcontext (gepercipieerde vermindering van taakeisen en verbetering van controlemogelijkheden en energiebronnen). Daarnaast blijkt uit meta-analysen (Van der Klink, 2001; Richardson & Rothstein, 2008) dat ontspanningstherapie een positief effect heeft op een verbetering van de psychologische gezondheid (o.a. toename van zelfvertrouwen, competentie, copingvaardigheden en een afname van stress, burn-out, psychosomatische klachten en psychische ongezondheid). Daarnaast lijkt ontspanningstherapie ook een klein, maar positief effect te hebben op fysieke gezondheid (o.a. verlaging van bloeddruk en cholesterol; Van der Klink, 2001). Echter, Richardson en Rothstein (2008) vonden geen significant effect van ontspanningstherapie op fysieke gezondheidsindicatoren in hun meta-analyse.

Weerbaarheid

Naast het leren omgaan met stressreacties, kunnen ook andere activiteiten, zoals trainingsprogramma's, die gericht zijn op het omgaan met veranderingen, bijdragen aan een grotere mentale weerbaarheid van medewerkers. Er wordt in de huidige maatschappij een steeds groot appèl gedaan op het verandervermogen en de mentale en emotionele weerbaarheid van medewerkers. Trainingen en gesprekken hierover met collega's en leidinggevenden zouden kunnen bijdragen aan het vergroten van die weerbaarheid. Daarmee kunnen werkdruk en stressreacties voorkomen worden.

Persoonlijke effectiviteit

Werkstress ontstaat als de belasting langere tijd hoger is dan de belastbaarheid. De belastbaarheid is afhankelijk van persoonskenmerken van de medewerker. Als de medewerker leert effectiever om te gaan met taakeisen, tijdsdruk en werkdruk en om (persoonlijke) energiebronnen effectiever in te zetten wordt de individuele belastbaarheid groter. Een goed beeld van de eigen competenties in relatie tot de taakeisen, de regelmogelijkheden en de verwachtingen van het werk, draagt hieraan bij. Hierdoor kan de werknemer een betere inschatting maken van zijn effectiviteit in relatie tot zijn werkzaamheden in de organisatie. Dit leidt tot vertrouwen in de eigen bekwaamheid en biedt bescherming tegen de negatieve effecten van emotionele dissonantie (Schaufeli en Bakker).

Scholing

Het op peil houden van kennis en vaardigheden is in de huidige maatschappij, die zich kenmerkt door constante verandering, een voorwaarde voor het voorkomen van werkdruk. Werknemers kunnen hiermee hun persoonlijke effectiviteit vergroten door te zorgen dat ze goed zijn opgewassen tegen de gestelde taakeisen. Zo kunnen ze het vertrouwen in de eigen bekwaamheid vergroten. Belangrijk is te letten op een gerichte afstemming tussen de functie-eisen op individueel- en groepsniveau en de opleidingsprogramma's die bijdragen aan het voorkomen van werkdruk.

Verantwoordelijkheid medewerker

De organisatie is (wettelijk) verantwoordelijk voor goede arbeidsomstandigheden en maatregelen ter voorkoming van werkdruk gerelateerde klachten en het bieden van ontplooiingskansen. Maar ook de medewerker zelf kan bijdragen aan het vergroten van de eigen belastbaarheid. Door te zorgen voor

een goede balans tussen werk en privé, door te werken aan eigen ontwikkeling en scholing kan de medewerker stressklachten helpen voorkomen. Job crafting is een interventie die steeds meer in het daglicht komt te staan. Hieronder wordt verstaan: 'het aanpassen van aspecten van de functie naar competenties en behoeften' (Bakker et al, zie hiervoor www.baeno.nl). Dit kan op drie niveau's: taak, relationeel en mentaal niveau. Op taak niveau kan een brandweerman bijvoorbeeld inhoudelijk meedenken over een wervingscampagne. Op relationeel niveau kan iemand contact aanknopen met iemand van een andere afdeling met wie hij een goed gesprek van mens tot mens kan houden. Mentaal niveau houdt in dat een werknemers anders tegen iets gaat aankijken waardoor een taak bijvoorbeeld meer betekenis en zin krijgt waardoor het leuker wordt.

6.3 Organisatorische maatregelen

Hier wordt een aantal curatieve maatregelen voor de individuele medewerker genoemd, die erop gericht zijn om de schade voor werknemers die te maken hebben met werkdruk zoveel mogelijk te beperken. Daaruit vloeien beleidsmaatregelen voort voor de hele organisatie die herhaling van de schade moeten voorkomen. Deze interventies zijn gericht op de individuele werknemer, op de groep en op de organisatie.

Maatwerkoplossingen

Medewerkers met stressreacties zijn gebaat bij een goede opvang. De direct leidinggevende is hierbij de eerste verantwoordelijke. Met de medewerker dient een goede analyse gemaakt te worden van de situatie op het werk en privé. Samen met de medewerker wordt naar oplossingen gezocht om de werkdruk te verminderen. Bij complexe problemen, waarbij het om meer gaat dan te hoge taakeisen is de hulp van arboprofessionals gewenst.

Een voorbeeld

Eén van de medewerkers heeft thuis te maken met een ernstig zieke partner. Dit betekent dat hij zorgtaken extra heeft en emotioneel zwaarder is belast. De balans tussen belasting en belastbaarheid raakt uit evenwicht. Mede op advies van de bedrijfsmaatschappelijk werker wordt de medewerker tijdelijk ontlast in zijn werk. Hij krijgt een paar klanten minder per dag (en ook klanten in de directe woonomgeving), waardoor hij eerder thuis kan zijn en eventueel ook tussendoor zijn partner kan ondersteunen.

Goede 'fit'

Een goede "fit" tussen het werk en het individu, waarbij taakeisen, werkbelasting en capaciteiten van de werknemer goed op elkaar aansluiten voorkomt werkdruk. Naast kennis, vaardigheden en werkervaring zijn ook persoonlijkheidskenmerken van belang. Past iemand in de cultuur? Kan iemand grenzen stellen? Hoe gedreven is een persoon? Bij de werving en selectie van (nieuwe) medewerkers verdient dit aspect dan ook de nodige aandacht. Instrumenten die hierbij ingezet kunnen worden zijn POP- gesprekken, functionerings –en beoordelingsgesprekken, gesprekken met collega's, psychologische testen en simulaties. Steeds vaker maken organisaties dan ook gebruik van een profiel waarin taakeisen en de daarvoor benodigde competenties, maar ook het omgaan met werkstress worden opgenomen in de selectieprocedure. Dit kan bijvoorbeeld in een assessment onderzocht worden.

De richtlijn werkdruk (2013) geeft aan dat er nog maar weinig studies zijn uitgevoerd naar de effectiviteit van het verbeteren van de 'fit' tussen de capaciteiten van werknemers en de werkomgeving. Enkele studies wijzen echter wel op mogelijke positieve effecten van innovaties aangaande teamwerk, teammoraal, personeelsmanagement, communicatie en ergonomische aanpassingen op een afname van werkdruk en een toename van controlemogelijkheden (zie p.46 in het achtergrond document behorend bij de [Richtlijn werkdruk](#))

Leeftijdsonafhankelijk personeelsbeleid

Specifieke maatregelen kunnen worden ontworpen voor groepen werknemers als zwangere vrouwen, medewerkers met jonge kinderen, medewerkers met een handicap, allochtonen werknemers, ouderen, hoogbegaafden. Elke groep vraagt specifieke programma's. Te denken valt aan flexibele werktijden voor ouders met jonge kinderen, vrijstelling van onregelmatige werktijden voor ouderen, taalprogramma's voor allochtonen en technische aanpassingen voor mensen met een handicap.

Diversiteitbeleid

Diversiteitbeleid is gericht op het omgaan met verschillende culturele achtergronden en draagt bij aan een optimale bedrijfsvoering en preventie van werkdruk. In verschillende organisaties waarin medewerkers te maken hebben met cultuurverschillen in hun contacten (zoals politie en stadstoezicht) worden diversiteitstrainingen aangeboden. Belangrijk doel van deze trainingen is de deelnemers inzicht te verschaffen in [culturele verschillen](#). Door dit inzicht kunnen misverstanden voorkomen worden en kan effectiever worden opgetreden.

Conflictbemiddeling

Bij klachten over werkdruk kan er sprake zijn van conflicten. Deze kunnen gaan tussen leidinggevende en medewerker, maar ook tussen collega's. Deze conflicten kunnen gaan over de werkverdeling, gebrek aan informatie-uitwisseling, samenwerking, vervelend werk afschuiven, maar ook over [pesterijen](#) en/ of [seksuele intimidatie](#). Een mediator kan, indien nodig, bemiddelen. Ieder kan, onder begeleiding van een onafhankelijke deskundige, zijn verhaal doen en er kunnen afspraken gemaakt worden voor de toekomst om weer verder te kunnen functioneren.

Taakrotatie en jobrotatie

Omgaan met veranderingen kan bevorderd worden door op gezette tijden van functie te wisselen. Veel bedrijven en ministeries hanteren dit beginsel. Medewerkers zijn op deze manier niet alleen multi-inzetbaar, maar werken ook aan hun eigen ontplooiingsmogelijkheden. Tegelijk neemt hun mentale en emotionele weerbaarheid toe.

Rol leidinggevende

De medewerker die lijdt onder werkdruk en stressreacties vertoont is gebaat bij een leidinggevende die luistert, meedenkt en analyseert waar de knelpunten zitten. Oplossingen alleen aan de medewerker zelf overlaten werkt echter niet, net zomin als het invoeren van oplossingen zonder instemming van de medewerker. Uit [onderzoek](#) (Baillien e.a., 2005) blijkt dat een combinatie van een sterk taakgericht én sterk socialemotioneel leiderschap bijdraagt aan het voorkomen van ongewenst gedrag in de organisatie. Mogelijk dat deze combinatie van taakgericht en mensgericht leidinggeven ook effectief is voor de opvang en begeleiding van medewerkers met werkstress.

Een voorbeeld

Uit gesprekken van de leidinggevende met een medewerker blijkt, dat deze moeite heeft zijn grenzen te bewaken. Ook zijn verzuim neemt in frequentie toe. De medewerker geeft aan, dat hij bang is conflicten te krijgen als hij "neen" zegt. Gevolg hiervan is overbelasting in zijn werk. De leidinggevende besluit in overleg met de medewerker een coachingstraject aan te bieden. De werknemer regelt dit zelf, de leidinggevende betaalt. Het coachingstraject heeft als doel inzicht te verkrijgen in de problematiek en de invloed van de medewerker hierop en het leren bewaken van eigen grenzen

Rol arboprofessionals

Bij werkdruk en werkstress hebben alle arboprofessionals een rol. De preventiemedewerker signaleert. De arbeid- en organisatiedeskundige heeft een rol in het onderzoek naar werkdruk en ontwikkeling van beleid. De bedrijfsarts diagnosticeert en begeleidt de werknemer bij gezondheidsprogramma's en eventuele reïntegratie. De veiligheidskundige en arbeidshygiënist zijn betrokken bij technische aanpassingen. Als er sprake is van ernstige en langdurige gezondheidsklachten dient een verwijzing gegeven te worden naar de tweede lijnsgezondheidszorg (medisch specialist, psychiater, psychotherapeut). Arboprofessionals hebben hierin een sturende rol, maar mogen alleen informatie verstrekken in het kader van verzuimbegeleiding en reïntegratie van de werknemer. De werknemer moet hierover vooraf geïnformeerd worden. Voor meer informatie over gegevensuitwisseling bij arbeidsverzuim, klik [hier](#). Het doen van voor- en nametingen bij het aangaan van interventies verdient aanbeveling om zodoende tot meer evidence based arbobeleid te komen.

6.4 Technische maatregelen

Bij het treffen van technische maatregelen spelen twee aspecten. Enerzijds de werkplekken en arbeidsmiddelen zodanig ontwerpen dat mensen optimaal kunnen functioneren en anderzijds waarborgen dat (ongeplande) verstoringen in het werkproces tot een minimum beperkt blijven.

Ergonomie

Bij technische maatregelen gaat het er om op basis van anatomische, fysiologische en psychologische kenmerken van mensen, de producten, de technische systemen, taken en functies zo te ontwerpen dat enerzijds de veiligheid, gezondheid en welzijn van mensen is gewaarborgd en anderzijds doelmatig functioneren wordt bevorderd.

Voorbeelden

- Een beeldschermwerkplek ontwerpen met voldoende werkruimte, een adequate lay-out en looproute, alle benodigdheden onder handbereik en zonder hinder van reflecties in het scherm.
- Het zodanig inrichten van een cabine van een trein dat de machinist de veiligheidskritische (primaire) informatie direct tot zich kan nemen en zo min mogelijk wordt afgeleid door (secundaire) informatie.
- Ontwerpen van productieprocessen met een zo klein als mogelijke storingskans. Door het inbouwen van buffers en overloopmogelijkheden kan onafhankelijkheid worden vergroot

Daarbij is het belangrijk dat arbeidsmiddelen zoals machines en computers betrouwbaar zijn en toegespitst zijn op de taak die er op wordt uitgevoerd. Uitval of traagheid van een computersysteem kan zeker bij hoge werkdruk stress veroorzaken (TRA: Technology Related Anger) klik voor meer informatie [hier](#).

Onderhoud

Om ongeplande verstoringen van het werkproces te voorkomen of in ieder geval te beperken zullen werkplekken en arbeidsmiddelen regelmatig onderhouden moeten worden. Een ongeplande verstoring van werkzaamheden kan grote gevolgen hebben voor werkdruk en –stress. Vooral het geplande onderhoud kan een bijdrage leveren aan het voorkómen van werkstress.

6.5 Persoonlijke beschermingsmiddelen

Bij persoonlijke beschermingsmiddelen gaat het er bij om de medewerker zo goed mogelijk te beschermen tegen de risico's die op hem/haar inwerken. In verschillende onderzoeken o.a. die van S.Langelaan, (2007, nog niet gepubliceerd) wordt verband gelegd tussen persoonlijkheidskenmerken en gevoeligheid voor werkdruk. Dit valt buiten de scope van dit dossier.

6.6 Implementatie van beleid

Om maatregelen te implementeren is het over het algemeen aan te raden voor een projectaanpak te kiezen. Niet alleen de maatregelen zelf, maar ook hoe die worden geïmplementeerd is belangrijk: hoe groter het draagvlak hoe beter de implementatie. Een projectaanpak biedt onder andere de mogelijkheid medewerkers uit de verschillende geledingen van de organisatie erbij te betrekken en (externe) deskundigen te raadplegen (arbodienst of gespecialiseerde deskundigen en instituten).

Implementatie van beleid

Bij het implementeren van beleid is het van belang zaken voor te bereiden:

- het analyseren van de werksituatie: wat zijn werkstressoren, wat zijn energiebronnen
- het stellen van meetbare doelen
- het ontwerpen van beleid
- het betrekken van medewerkers in de hele organisatie
- het inzetten van deskundigen/ervaringsdeskundigen, die nut en noodzaak van het beleid kunnen verduidelijken;
- het uitvoeren van de plannen
- het evalueren en eventueel bijstellen van beleid

In de richtlijn werkdruk (2013) worden soortgelijke maatregelen genoemd, gericht op het implementeren van veranderingen op organisatieniveau. Hierbij worden de volgende stappen onderscheiden:

Stap 1: Kwalitatieve fase voor vaststellen werkdruk en werkhulpbronnen

Plan een kwalitatieve oriëntatiefase in, waarbij werknemers uit verschillende lagen van de organisatie (bijvoorbeeld management, staf, directie, uitvoering) worden ondervraagd over o.a. oorzaken van werkdruk, beleving van werkdruk, alsmede andere werkstressoren en werkhulpbronnen binnen de organisatie. Een kwalitatieve fase is nodig om specifieke kennis over de aan- of afwezigheid van werkdruk en werkhulpbronnen vast te kunnen stellen.

Stap 2: Kwantitatieve fase voor vaststellen werkdruk en werkhulpbronnen

Plan een kwantitatieve onderzoeksfase in waarbij (oorzaken van) werkdruk, alsmede andere werkstressoren en werkhulpbronnen zoals gespecificeerd in de kwalitatieve fase kan worden vastgesteld in de organisatie. Zo'n analyse kan bijvoorbeeld plaatsvinden door afname van vragenlijsten bij alle werknemers.

Stap 3: Opstellen en implementatie van een interventieplan

Stel vervolgens een interventieteam samen van mensen uit verschillende lagen van de organisatie (bijvoorbeeld management, staf, directie, Human Resources, uitvoering), teneinde de betrokkenheid bij de interventie te vergroten. Het interventieteam kan afwegingen maken van de mogelijke acties, kosten, en het tijdsplan waarbinnen gesignaleerde werkstressoren in een specifieke werkomgeving kunnen worden verminderd, of specifieke werkhulpbronnen die kunnen worden versterkt. Op basis hiervan dient er een prioritering plaats te vinden van acties.

Stap 4: Nameting, borging en evaluatie van interventie

Na afronding van de interventie is evaluatie gewenst om te constateren of de acties inderdaad succesvol zijn geweest in het behalen van hun doelen. Dit kan bijvoorbeeld door vragenlijsten met specifieke werkstressoren en werkhulpbronnen, zoals vastgesteld in de kwantitatieve fase, nogmaals af te nemen. Op basis hiervan kan worden vergeleken of de gestelde doelen zijn gehaald. Is werkdruk inderdaad verlaagd? Zijn werkhulpbronnen toegenomen? Zijn negatieve consequenties van werkdruk voor de gezondheid en het functioneren van werknemers afgenomen? Wanneer de interventie het gewenste effect heeft gesorteerd, dan is borging van het interventieproces van belang. Borging betekent dat de interventieprocessen en -activiteiten worden geïntegreerd in werkprocessen, methodieken

Handhaving beleid

Na de implementatie van het beleid is het noodzakelijk dit beleid te handhaven en in stand te houden. Dit kan door bijvoorbeeld in het (sociale) jaarverslag een evaluatie van het beleid op te nemen. Uit de evaluatie en de rapportage komen eventueel onderdelen van het beleid naar voren die bijgesteld/geactualiseerd moeten worden. Deze punten moeten adequaat worden uitgevoerd, opdat het thema werkdruk en -stress op het werk daadwerkelijk integraal deel uitmaakt van het organisatiebeleid.

Verankering

Naast het stellen van doelen is het aan te bevelen prestatie-indicatoren te benoemen. Daarover kan gerapporteerd worden in het sociaal jaarverslag. Door de resultaten van beleid over werkdruk te koppelen aan de algemene beoordelingscycli in de organisatie wordt de motivatie om actie te ondernemen verhoogd. Het beleid krijgt zo meer status (TNO, 2002)

Samenwerking branches

Naast preventieve maatregelen in de organisatie is het ook aan te bevelen samenwerking te zoeken op brancheniveau of met andere instanties. Veelal hebben brancheorganisaties al het initiatief genomen om een voorbeeldpakket van mogelijk te nemen maatregelen aan te bieden, dat soms op eenvoudige wijze op maat gemaakt kan worden voor de eigen organisatie. Ook kunnen afspraken met collega-organisaties gemaakt worden over maatregelen op basis van onder andere de uitkomsten van de RI&E.

7. Medisch onderzoek

7.1 Gezondheidseffecten

Werkdruk leiden tot lichamelijke en psychische klachten, zie paragraaf 1.1. in dit dossier_en aandoeningen. In het kader van het thema van dit dossier (psychosociale arbeidsbelasting) worden hieronder voornamelijk de psychische effecten beschreven.

Psychische vermoeidheid

Acute [vermoeidheid](#) treedt op als werknemers zich mentaal zo inspannen dat zij niet goed meer kunnen reageren op de eisen die het werk stelt of hiertoe nog wel in staat zijn, maar zich steeds meer moeten inspannen en weerstand moeten overwinnen. Vermoeidheid moet in dit verband worden gezien als een stop-emotie. Het remt de motivatie en bereidheid om een activiteit voort te zetten. Deze stop-emotie is nuttig. Het voorkomt dat een werknemer zich te lang concentreert op één taak en hierdoor afgeleid raakt.

Langdurige vermoeidheid

Wanneer werknemers bijvoorbeeld door hoge werkdruk of weinig regelmogelijkheden de hierboven beschreven stop-emotie negeren, kunnen er problemen rond psychische vermoeidheid ontstaan. Als na het negeren van de stop-emotie een langere periode rust niet mogelijk is of te kort duurt, stapelt de vermoeidheid zich op. Werknemers kunnen dan op den duur psychische aandoeningen zoals stressgerelateerde aandoeningen (overspanning, burnout) of ernstigere aandoeningen waaronder depressies of angststoornissen ontwikkelen.

Overspanning en burnout

Zowel overspanning als burnout worden geclassificeerd als stressgerelateerde aandoeningen. Een overspannen werknemer heeft last van spanningsklachten en kan hierdoor niet werken. Een werknemer met burnout (ofwel chronische overspanning) is emotioneel uitgeput, heeft een afstandelijke houding tot het werk en kan zijn werk niet aan (verminderde competentie). Er is bovendien sprake van spanningsklachten, verminderde effectiviteit en problematische attitudes en gedragskenmerken op het werk, (Schaufeli e.a. 2007). In Nederland beschouwt men burnout als een ernstige werkgerelateerde, psychische aandoening en een chronische vorm van overspanning (een medische diagnose). In Amerika, waar geen synoniem bestaat voor het begrip overspanning, wordt burnout beschouwd als een normale reactie op abnormale werkomstandigheden en is het geen medische diagnose. Onderzoek wijst uit dat een structureel hoge tot zeer hoge werkdruk op langere termijn leidt tot burn-out klachten (Richtlijn werkdruk, 2013; Schaufeli & Van Rhenen, 2009; Sonnentag et al., 2010). Schaufeli en van Rhenen (2009) onderzochten in een follow-up studie van een jaar het effect van taakeisen (werkhoeveelheid, emotionele belasting, en werk-thuis interferentie) op een toename van burn-outklachten. De steekproef bestond uit 201 werknemers van een telecombedrijf. Resultaten van het onderzoek waren dat toenemende taakeisen leidden tot een toename in burn-out klachten. Daarnaast onderzochten Taris et al., (2010) het effect van psychische werkdruk op emotionele uitputting (een sub dimensie van burn-out) bij 828 Nederlandse agenten. Werknemers werden tweemaal ondervraagd met een tussenpose van een jaar. Resultaten van dit onderzoek lieten zien dat een verhoogde werkdruk leidde tot een toename in emotionele uitputting. Sonnentag en collega's (2010) onderzochten het effect van werkdruk (o.a. gepercipieerd werktempo, tijdsdruk) op emotionele uitputting onder 309 werknemers werkzaam voor een Duitse en een Zwitserse non-profit organisatie. Wederom bleek dat de mate van werkdruk een significant en positief effect had op emotionele uitputting één jaar later.

Depressie en angst

[Depressie](#) en angst kunnen een rechtstreeks gevolg zijn van psychische vermoeidheid door werkdruk, maar ook een complicatie van (chronische) overspanning, wanneer deze niet tijdig onderkent en/of adequaat behandeld wordt. (NVAB-richtlijn) Op basis van meldingen van bedrijfsartsen lijken vooral sociale factoren zoals conflicten, gebrek aan ondersteuning en een slechte teamsfeer van invloed op de ontwikkeling van depressies in het werk. De werkinhoud lijkt van minder belang. Bij meldingen van depressie als beroepsziekten blijkt wel dat bedrijfsartsen bij 27% van die meldingen werkdruk als belangrijke factor in het werk melden. Onderzoek wijst ook uit dat er een verband bestaat tussen een hoge tot zeer hoge werkdruk en het ontwikkelen van een depressie

Op basis van de onderzoeksliteratuur kan redelijkerwijs worden aangenomen dat er een verband bestaat tussen werkdruk en depressie (Buddeberg-Fischer en collega's, 2008; Richtlijn werkdruk, 2013). De Lange en collega's, 2002; Richtlijn werkdruk, 2013). De lange en collega's onderzochten de

toename van depressieve klachten bij werknemers als gevolg van een combinatie van hoge werkdruk en lage controle mogelijkheden. Hierbij werden 1477 Nederlandse werknemers over de tijd gevolgd met een baseline meting en drie jaarlijkse follow-up metingen. Resultaten gaven aan dat een situatie van hoge werkdruk en weinig controle mogelijkheden over de jaren heen leidt tot een significante toename in depressieve klachten. Daarnaast bleek ook dat een verandering van een werksituatie van lage werkdruk en veel controlemogelijkheden naar een situatie met een hoge werkdruk en weinig controlemogelijkheden leidt tot een toename van depressieve klachten.

Buddeberg-Fischer en collega's (2008) voerden een soortgelijk follow-up onderzoek uit naar het effect van een disbalans tussen (hoge) inspanningen versus (lage) opbrengsten (Effort-Reward Imbalance; ERI) op de ontwikkeling van angst en depressie onder 433 Zwitserse geneeskundestudenten. Studenten werden in het 2^e en 4^e jaar van hun geneeskundeopleiding gevolgd. Uit de resultaten bleek dat studenten die een structureel hoge inspanningen en lage opbrengsten rapporteerden meer depressieve klachten en angststoornissen hadden in het vierde jaar dan overige studenten. Daarnaast bleek dat een verandering van lage inspanningssituatie naar een hoge inspanningssituatie resulteerde in een toename van depressie en angststoornissen.

RSI (Repetative Strain Injury)

Hoewel de belangrijkste werkgerelateerde risicofactoren voor het ontstaan van RSI-klachten bestaan uit het uitvoeren van repeterende bewegingen en uitoefenen van kracht, verhogen ook psychosociale factoren, zoals hoge werkdruk en een hoge mate van gepercipieerde stress, het risico op RSI: pijnklachten aan arm, schouder of nek (TNO). In de [NVAB richtlijn Handelen van de bedrijfsarts bij werknemers met klachten aan arm, schouder of nek](#) wordt een onderscheid gemaakt tussen aspecifieke en specifieke (pijn)klachten. De klachten kunnen bestaan uit pijn, kramp, tintelingen, gevoelsstoornissen, crepitaties, uitstraling van de pijn, stijfheid, onhandigheid, krachtsverlies, huidverkleuringen of temperatuurverschillen.

Arbeidsverzuim

In de periode 1996 -2002 was een stijging te zien in het percentage werknemers dat rapporteerde dat werkdruk de oorzaak was van hun ziekteverzuim (van 14% naar 22%). Bij de instroom in de WAO vanwege psychische aandoeningen was een stijging te zien in de periode 1997-2002 (van 25% naar 37%). Daarna zette de daling in (31 % in 2004), ook vanwege de nieuwe arbeidsongeschiktheidswetgeving (WIA). De richtlijn werkdruk (2013) stelt echter – op basis van de onderzoeksliteratuur (De Lange en collega's 2002; Head en collega's, 2006; Rauhala en collega's, 2006; Vahtera en collega's, 2000) –dat er niet eenduidig een directe relatie tussen werkdruk en arbeidsverzuim kan worden vastgesteld te kunnen aannemen. Bijvoorbeeld, Head en collega's (2006) onderzochten in een prospectieve cohort studie de effecten van psychische werkdruk op kort (<7 dagen) en langdurend (>7 dagen) ziekteverzuim onder 3.817 Britse ambtenaren. Werknemers werden gevolgd door de tijd middels een baseline meting en twee follow-up metingen na respectievelijk zes en acht jaar. Er werd onderzocht of een toename in psychische werkdruk tussen baseline en de eerste follow-up meting het aantal dagen ziekteverzuim kon voorspellen tijdens follow-up. Resultaten lieten zien dat er geen verhoogd risico bestond op kortdurend ziekteverzuim tijdens de 1e en 2e follow-up meting als gevolg van een toename in psychische werkdruk. Er was wel een enigszins verhoogd risico op langdurig ziekteverzuim tijdens de 1e follow-up, maar niet de 2e follow up meting.

De Lange en collega's (2002) voerden in een eerder beschreven cohort studie (zie kopje depressie en angst) tevens onderzoek uit naar het effect van hoge werkdruk en lage controlemogelijkheden op frequentie (hoeveelheid) en duur (dagen) van ziekteverzuim. Uit de resultaten bleek geen effect van (a) stabiele hoge werkdruk in combinatie met lage controlemogelijkheden of (b) een verandering van lage naar hoge werkdruk en een verandering van hoge naar lage controlemogelijkheden op een toename in ziekteverzuim.

Vahtera et al. (2000) voerden een longitudinaal onderzoek uit naar de impact van psychologische en fysieke werkdruk op het aantal dagen ziekteverzuim bij werknemers. De steekproef bestond uit 530 ambtenaren van het stadje Raisio, in Finland. Werknemers werden 6 jaar gevolgd met drie follow-up metingen. Uit de resultaten bleek dat psychische werkdruk geen effect had op het aantal dagen ziekteverzuim. Echter, fysieke werkdruk leidde wel tot een enigszins verhoogd risico op een groter aantal dagen ziekteverzuim.

Rauhala et al. (2006) voerden een observationele cohort studie uit naar langdurig ziekteverzuim (meer dan 3 dagen) en kortdurend (1 of 2 dagen) ziekteverzuim, als gevolg van een toename in overbelasting op het werk. Toename in overbelasting op het werk werd met een baseline meting en een follow-up meting een half jaar later vastgesteld. Er werden drie groepen werknemers gevormd, namelijk; (1) 0%-15% toename in werkbelasting, (2) 16-30% toename in werkbelasting en (3) >30% toename in werkbelasting in vergelijking tot de ideale werkbelasting zoals vastgesteld met het RAFAELA systeem. Groep 1 had geen verhoogd risico op kortdurend of langdurend ziekteverzuim. Echter, groep 2 had een verhoogd risico van 1.45 op kortdurend en een verhoogd risico van 1.28 op langdurend ziekteverzuim. Groep 3 had een verhoogd risico van 1.44 op kortdurend en 1.49 op langdurend ziekteverzuim.

De Jonge et al. (2010) deden longitudinaal onderzoek naar de hoge fysieke, emotionele of mentale werkdruk in combinatie met weinig controlemogelijkheden op het aantal dagen ziekteverzuim in één jaar onder 267 werknemers in een zorginstelling. Resultaten toonden aan dat een hoge emotionele werkdruk, gecombineerd met lage controlemogelijkheden, een toename in het aantal dagen ziekteverzuim voorspelde. Er werden echter geen significante effecten gevonden van hoge mentale en of hoge fysieke werkdruk in combinatie met weinig controlemogelijkheden op het aantal dagen ziekteverzuim.

Samenvattend lijkt er geen duidelijk verband tussen hoge werkdruk (al dan niet in combinatie met lage energiebronnen) en ziekteverzuim te bestaan. Het is waarschijnlijk zo dat, aangegeven in het WEB model, een hoge werkdruk eerst leidt tot stressreacties als vermoeidheid en slaapproblemen. Op termijn kunnen deze stressreacties omslaan in chronische gezondheidsaandoeningen (o.a. burnout, depressie) waarna ziekteverzuim optreedt.

Arbeidsongeschiktheid

Werknemers met zware (versus lichte) fysieke werkzaamheden hebben een verhoogde kans om vanwege een handicap gedwongen met pensioen te gaan (Karpansalo en collega's, 2002). Het gaat dan met name om spier- of botaandoeningen of hart- en vaatziekten. Dit komt overeen met resultaten waaruit blijkt dat hoge werkstress een verhoogd risico geeft op coronaire hartziekten (zie o.a. Richtlijn werkdruk, 2013). Daarnaast kan een hoge werkdruk in combinatie met weinig regelmogelijkheden op teamniveau ook leiden tot een verhoogde kans op een handicap (Laine en collega's, 2009). Zie voor een meer uitgebreide beschrijving van onderzoek het achtergrond document behorend bij de richtlijn werkdruk ([klik hier](#)).

7.2.a Diagnostiek

Diagnostiek

Op organisatieniveau zijn het WEB model (ofwel het JD-R model) van Schaufeli en Bakker en het VBBA model van Van Velthoven veel gebruikte tools om werkgebonden factoren die werkdruk veroorzaken boven tafel te krijgen. Zie ook hoofdstuk 3 Inventarisatie en Evaluatie van dit dossier. Diagnostiek op individueel niveau naar (psychische) klachten ten gevolge van werkdruk is niet altijd even makkelijk. Soms komen medewerkers met onduidelijke klachten bij de bedrijfsarts. Dan is het belangrijk om door gerichte vragen, eventueel met gebruik van checklists, om de klachten goed in kaart te brengen. Vragen over werkgerelateerde factoren geven dan een aanvullend beeld over de (ervaren) werkdruk. In de richtlijn werkdruk (2013) staan normscores beschreven voor de 'psychologic demands' vragenlijst en de 'quantitative workload inventory', waardoor kan worden vastgesteld of werknemers een hoge tot zeer hoge mate van werkdruk ervaren.

Onduidelijke klachten of problemen

Het komt voor dat werkdruk leidt tot geen of weinig klachten, en/of dat de arboprofessional het moeilijk vindt om te beoordelen of de klachten/problemen psychisch van aard zijn. Lees er [hier meer over](#). Op www.psychischnetwerk.nl is een checklist te vinden die de arboprofessional kan gebruiken om het bestaan van psychische klachten en lichamelijke spanningsklachten in kaart te brengen. Tevens is er een [vragenlijst](#) beschikbaar om een inschatting te maken over de werkgebondenheid. Het gaat onder andere om werkdruk, emotionele belasting, gebrek aan regelmogelijkheden, gebrek aan ondersteuning, conflicten en toekomstonzekerheid.

Diagnostisch proces NVAB-richtlijn

In de nieuwe NVAB – richtlijn "[Handelen van de bedrijfsarts bij werkenden met psychische problemen](#)" staan de onderdelen beschreven van het diagnostisch proces. De bedrijfsarts handelt volgens de stappen uit dit diagnostisch proces, zodat werkgerelateerde factoren als werkdruk en de gevolgen daarvan systematisch in kaart gebracht worden.

Problemdiagnose

Om de juiste stappen te kunnen zetten in de begeleiding is het belangrijk om een goede probleeminventarisatie te maken. Door dit samen met de werknemer te doen, verandert de oriëntatie van de werknemer van klachten en beperkingen naar (aanpakken) van de oorzaken van werkdruk en de factoren die de werkdruk in stand houden of beïnvloeden. Factoren die geïnventariseerd worden zijn: functioneringsklachten en/of -beperkingen, oorzakelijke, uitlokkende en onderhoudende factoren en de omgevingssystemen (werk, privé, zorg), probleemoplossend vermogen (belastbaarheid / verwerkingsvermogen) van de werkende en van de leidinggevende, en de interactie tussen werkende en werkomgeving.

Dimensies

Het klachtenpatroon ten gevolge van psychische problemen kan in de beginfase nog diffuus zijn. Bepaalde klachtpatronen (dimensies) kunnen een risico betekenen voor het ontwikkelen van psychische aandoeningen, zoals een depressie of angststoornis. Daarom is het belangrijk om in de beginfase de volgende dimensies in kaart te brengen. Het gaat om de volgende dimensies:

- psychische spanningsklachten (distress)
- depressie
- angst
- lichamelijke spanningsklachten (somatisatie).

Het is belangrijk om de dimensies in beeld te brengen vanwege de verschillende soorten klachten die ten gevolge van werkdruk kunnen ontstaan, vanwege bijkomende of reeds bestaande psychische klachten of aandoeningen en om de ontwikkeling in het klachtenpatroon te kunnen volgen.

Als hulpmiddel kan de arboprofessional hiervoor de vierdimensionale klachtenlijst [4DKL](#) gebruiken. De 4DKL bestaat uit een distress-, depressie-, angst- en somatisatieschaal.

Classificatie

Volgend onderdeel van het diagnostisch proces (NVAB-richtlijn) is het classificeren van de problematiek in één van de categorieën:

- stressgerelateerde stoornis:
 - spanningsklachten
 - overspanning
 - chronische overspanning (voorheen burnout)
- depressie
- angststoornis
- overige psychiatrie

Omdat bekend is dat werkdruk kan leiden tot één of meerdere psychische en psychiatrische aandoeningen, is een goede classificatie de basis voor het inzetten van de juiste interventies (bron: [NVAB-richtlijn](#)).

Diagnostisch proces: overige aandachtspunten

Naast bovengenoemde diagnostiek bevelen de medische richtlijnen (NVAB, NHG, LESA, [Overspanning en burnout](#)) ook aan om risicosituaties of complicaties in relatie tot (de gevolgen van) werkdruk in kaart te brengen, zoals somatisatie, suïciderisico, arbeidsconflicten, ongewenst gedrag, irrationele cognities of rigide persoonlijkheidskenmerken. Een ander belangrijk punt is het probleemoplossend vermogen, zowel van de werkende en als diens omgeving. Bij de werknemer gaat het daarbij onder andere om het niveau van ervaren controle, copingrepertoire, ziektegedrag, rationaliteit van gedachten, persoonlijkheidsaspecten en persoonlijke voorgeschiedenis. Indicierend ten aanzien van werk- en privé-omgeving zijn een hoog ziekteverzuim, een groot verloop, veel problematiek in de werkomgeving en in de gezinssituatie en hoge medische consumptie. (pagina 19 NVAB richtlijn)

7.2.b Begeleiding/behandeling

Omdat dit dossier is ingekaderd in het thema psychosociale aandoeningen, wordt hieronder de begeleiding en behandeling van fysieke klachten en aandoeningen (zoals hartklachten, RSI) niet beschreven. Ook begeleiding bij reïntegratie valt buiten de scope van dit dossier.

Controleverlies

Controleverlies een belangrijk aspect is van vrijwel alle psychische problematiek, met name bij de belangrijkste gevolgen van werkdruk namelijk stressgerelateerde stoornissen. De werkende is de greep op het eigen functioneren kwijt en moet die weer opbouwen. Dat geldt eveneens voor de werkomgeving: ook die is (voor een deel) de greep kwijt, en mist een collega. Bovendien heeft de leidinggevende de verantwoordelijkheid de werkende te ondersteunen in het herstelproces.

Terug naar controle

Het proces dat de werkende doorloopt van controleverlies terug naar controle kent drie fasen: de crisisfase, probleem-/oplossingsfase en toepassingsfase. In die fasen zijn specifieke taken te vervullen door de werkende en door de werkomgeving. Die taken dragen bij aan herstel van controle en functioneren en aan vermindering van de terugvalkans. Per fase varieert de herstelduur tussen de 3 en 6 weken. Voor het schema van de fasen beschreven in de [nieuwe NVAB-richtlijn](#), zie pagina 21. De rol van de bedrijfsarts bestaat uit het monitoren van het procesbeloop, het tijdig oppikken van stagnaties en het, waar nodig, (laten) plegen van interventies om processtagnatie bij de werknemer of diens omgeving te verhelpen (NVAB-richtlijn).

Stressgerelateerde klachten

Bij stressgerelateerde klachten volgt en beoordeelt de bedrijfsarts het herstelproces, stimuleert de zelfzorg van de werkende en mobiliseert zo nodig andere zorgsystemen. Bij een gunstig beloop is geen andere actie nodig. Bij stagnatie indiceert en initieert de bedrijfsarts [interventies](#) en ziet toe op adequate uitvoering daarvan. Verwijzen of delegeren gebeurt zonnodig voor steunende en/of coachende interventies naar bedrijfsmaatschappelijk werker, psycholoog of psychiater; voor verdergaande analyses naar arbeidshygiënist, ergonomo of A&O psycholoog. Cognitieve gedragstherapie is de meest effectieve interventie. In vergelijking met ontspanningsoefeningen, bewegingstraining of werkgerichte interventies nemen klachten het sterkst af bij deze therapievorm (zie o.a. de richtlijn werkdruk, 2013). Voor afstemming en overleg met de huisarts en de psycholoog is de [LESA \(Landelijke Transmurale Samenwerkingsafpraak\) Overspanning](#) en burnout ontwikkeld door het NHG, de NVAB en de LVE (link: zie hierboven).

Depressie en angststoornis

Als er sprake is van een depressie of angststoornis is afstemming met de huisarts op zijn plaats. De eerder ingezette behandeling wordt gecontinueerd en de bedrijfsarts moet daarbij extra alert zijn in de uitvoering van de rol als procesbegeleider. Verder is monitoring (met de 4 DKL) belangrijk, en taxatie van een eventueel suïciderisico. De bedrijfsarts zal een specialistische behandeling adviseren en verwijzen (in overleg met de huisarts) naar een psycholoog of psychiater. Het is dan wel belangrijk om het effect van de behandeling te monitoren en met de behandelaar te overleggen. Bij een angststoornis is werkhervatting volgens het 'exposure principe' (nog uitleggen!!) aan te raden. (nieuwe NVAB-richtlijn).

Cognitieve gedragstherapie

Cognitieve gedragstherapie is effectief gebleken bij stressgerelateerde stoornissen. Vaak hebben werknemers met psychische problemen irrationele overtuigingen waardoor potentieel stressvolle gebeurtenissen tot ongezonde stressreacties en spanning leiden. Door de relatie tussen de genoemde irrationele gedachten en het optreden van stress en spanning uit te leggen en over de irrationele gedachten met de werknemer in discussie te gaan (bijvoorbeeld "waarom is dat het einde van de wereld als je het werk niet afkrijgt? Leg dat eens uit") kunnen stress en spanning worden gereduceerd. Klik hier voor een [handzaam formulier](#) om deze interventie uit te voeren.

Terugvalpreventie

Vanaf het eerste contact in de begeleiding is het belangrijk om aandacht te besteden aan terugvalpreventie, onder andere door het opbouwen van het probleemoplossend vermogen. Ook zorgt de bedrijfsarts of begeleidende arboprofessional ervoor beschikbaar te zijn wanneer de werkende daaraan behoefte heeft, bijvoorbeeld omdat de symptomen terugkeren die eerder tot uitval hebben

geleid. Een ander belangrijk aspect is om aan het einde van de begeleiding de volgende punten te expliciteren:

Werkende

- Herkenning van vroege signalen
- Oorzakelijke of uitlokkende gebeurtenissen
- Attitude of cognities die bijdragen aan overbelasting
- Leerpunten van deze episode
- Voorwaarden voor succesvolle terugkeer naar het werk
- Wat te doen als signalen weer optreden

Werkomgeving

- Acties om oorzakelijke, uitlokkende of onderhoudende factoren aan te pakken
- Herkenning van signalen door de omgeving (collega's, leidinggevende)
- Afspraken over de uitwisseling van signalen tussen de werkende en zijn omgeving.
- Wat te doen bij nieuwe en/of terugkeer van opnieuw signalen
- Afspraken over de toegankelijkheid en beschikbaarheid van de bedrijfsarts/arboprofessional

Zie de [NVAB-richtlijn](#).

Interventies werkomgeving

Wanneer stagnatie vooral is gelegen in de context (bijvoorbeeld pesten, spanningen, reorganisatieperikelen) moeten interventies zich vooral daarop richten. De werkomgeving wordt daarbij ondersteund om probleemoplossend om te gaan met het verminderd functioneren van de werkende. De leidinggevende speelt een cruciale rol bij de werkhervatting van werknemers die verzuimen door een psychische aandoening. Onderzoek van Nieuwenhuijsen e.a. (2004) laat zien dat overspannen werknemers gemiddeld zeven maanden eerder het werk hervatten wanneer de leidinggevende minstens een keer per twee weken contact onderhoudt. Deze [checklist](#) kunt u gebruiken voor het coachen van leidinggevendens.

Overige interventies en richtlijnen

- Klik [hier](#) voor de evidence-based richtlijn werkdruk van het NVAB.
- Klik [hier](#) voor een overzicht van effectieve interventies bij depressie ([samenvatting](#)).
- Klik [hier](#) voor meer informatie over de diagnostiek, behandeling en begeleiding van volwassen cliënten met een depressie klik. Over arbeidsgebonden factoren bij depressie is meer te lezen in de Handreiking Depressiepreventie voor bedrijfsartsen (NVAB, 2013).
- [Hier](#) vindt u een overzicht van effectieve interventies bij angststoornissen.
- [Hier](#) vindt u de richtlijn over de diagnostiek en behandeling van angststoornissen ([samenvatting](#)).

7.3 Kwetsbare groepen en aanstellingskeuringen

De volgende onderwerpen komen in deze paragraaf aan bod:

- Vrouwen
- Ouderen
- Allochtonen
- Aanstellingskeuringen
- Intredeonderzoek.

Vrouwen

Een voor vrouwen (in het algemeen) ongunstig werkkenmerk is het gebrek aan regelmogelijkheden, ofwel een geringe controle over de uitvoering van het werk. Voor deze groep, blijkt uit een onderzoek van het LISV uit 2000 geldt dat een hoge werkdruk bijdraagt aan veel werkgerelateerde gezondheidsproblemen. Zoals eerder aangegeven is de combinatie van geringe regelmogelijkheden en een hoge werkdruk een belangrijke voorspeller van werkstress. Volgens Scandinavisch onderzoek (Lundberg, 1996) worden stress en psychische gezondheid van werkende vrouwen vooral bepaald door het samenspel van thuis- en werkcondities. (Schaufeli en Bakker, 2007 pag 409 e.v.) Voor meer informatie klik [hier](#).

Ouderen

Naarmate medewerkers ouder worden nemen de kansen toe dat deze langere tijd op een specifieke functie worden ingezet. Hierbij kan het verschijnsel optreden dat deze medewerkers steeds meer gaan weten over steeds minder. Dit kan leiden tot een stressverwerkende combinatie van kwalitatieve onderbelasting en kwantitatieve overbelasting. Uit een recent [onderzoek](#) blijkt dat ouderen steeds minder uitdaging ervaren in hun werk. Deze combinatie kan ernstige effecten hebben voor de gezondheid van deze oudere medewerkers

Andere mogelijke oorzaken voor het toenemen van kansen op werkstress zijn:

- Veroudering van sociale netwerken
- Toename van veranderingen (Schaufeli en Bakker, 2007 pag 423 e.v.)

Uit ditzelfde onderzoek blijkt overigens dat ouderen allerm minst uitgeblust zijn.

Voor meer informatie over de relatie tussen stress en leeftijd klik [hier](#) en [hier](#).

Allochtonen

Allochtonen werken vaker in arbeidssituaties met een lage kwaliteit van de arbeid dan autochtonen. Uit onderzoek van Sandvliet en Molenaar (1990) blijkt daarnaast dat allochtonen onevenredig vaak werkzaamheden uitvoeren die worden gekenmerkt door een monotoon karakter, weinig autonomie, lage status en weinig uitdaging. (Schaufeli en Bakker, 2007 pag. 435 e.v.)

Aanstellingskeuringen

Aanstellingskeuringen in relatie tot psychische belastbaarheid kunnen alleen verricht worden, wanneer de functie speciale eisen stelt aan die belastbaarheid. In de [Leidraad Aanstellingskeuringen](#) blijkt dat dit het geval is bij functies waarbij verhoogde waakzaamheid en oordeelsvermogen tot de functie-eisen behoort. Aanstellingskeuringen mogen niet gebruikt worden om de kwetsbaarheid van werknemers op het gebied van werkdruk te screenen. Bovendien staat in het Besluit aanstellingskeuringen (art. 3 lid 1) dat er pas een aanstellingskeuring mag worden verricht wanneer de risico's voor de gezondheid en veiligheid niet met gangbare maatregelen (zie boven bij 8) gereduceerd kunnen worden.

Intredeonderzoek

Een intrede-onderzoek vindt, in tegenstelling tot de aanstellingskeuring, plaats na de aanstelling en heeft tot doel: het vastleggen van een uitgangssituatie, kennismaking met de bedrijfsarts en arbo dienst, mogelijkheid tot het geven van voorlichting etc. Afwijkend en essentieel onderscheidend ten opzichte van de aanstellingskeuring is het feit dat de werkgever geen uitslag ontvangt van het intrede-onderzoek, en dat dit onderzoek geen rol speelt bij het besluit over de aanstelling. In dit onderzoek kunnen screeningsinstrumenten gericht op (de kwetsbaarheid voor) werkdruk zoals bij het preventief medisch onderzoek ingezet worden. [Leidraad Aanstellingskeuringen](#) pag 87.

7.4 Preventief medisch onderzoek inclusief vroegdiagnostiek

In deze paragraaf komen de volgende onderwerpen aan bod:

- Preventief onderzoek
- Screening
- Signalering
- Aanvullend onderzoek
- Individu gerichte interventies
- Groepsinterventies
- WAI
- Belang van effectmetingen bij werkdrukinterventies

Preventief onderzoek

Het [periodiek medisch onderzoek](#) kent drie kerndoelen:

1. Preventie van beroepsziekten en arbeidsgebonden aandoeningen bij individuele en groepen werknemers;
2. Bewaken en bevorderen van de gezondheid van individuele en groepen werknemers in het werk;
3. Bewaken en verbeteren van het functioneren en de inzetbaarheid van individuele werknemers

Meestal betreft het vrijwillig arbeidsgezondheidskundig onderzoek bedoeld in artikel 18 van de Arbwet of in diverse bepalingen van het Arbobesluit. Maar het preventief medisch onderzoek omvat

ook onderzoek waaraan de werknemer zich **moet** onderwerpen op grond van wet- en regelgeving buiten de Arbowet (bijvoorbeeld de Wet Luchtvaart, het Besluit Personenvervoer, de Spoorwegwet, het Besluit Stralingsbescherming). In de wet- en regelgeving zijn geen verplichte keuringen in relatie tot psychische werkbelasting of werkdruk opgenomen.

Screening

Voor vroegdiagnostiek (screening) van psychische problemen of klachten zijn de [4DKL](#) en de [CIS](#) (Checklist Individuele Spankracht) geschikte vragenlijsten. De CIS is een geschikte vragenlijst om vast te stellen of er sprake is van een te hoog niveau van vermoeidheid bij individuele werknemers, bijvoorbeeld als onderdeel van een PMO. Daarnaast kan de CIS worden ingezet in groepen werknemers, bijvoorbeeld als onderdeel van een RI&E of werkdrukonderzoek.

Signalering

Voor de signalering van psychische problemen wordt de Vragenlijst belasting en beoordeling van de Arbeid (VBBA) veel gebruikt. De volgende kenmerken kunnen met de [VBBA](#) worden gemeten: werktempo en werkhoeveelheid, emotionele belasting, lichamelijke inspanning, afwisseling in het werk, leermogelijkheden, zelfstandigheid, geestelijke belasting, relatie met collega's, relatie met direct leidinggevende, inspraak, problemen met de taak, onduidelijkheid over de taak, veranderingen in de taak, informatie, communicatie en contactmogelijkheden. De richtlijn werkdruk beveelt twee specifieke meetinstrumenten aan om de mate van kwantitatieve werkdruk bij werknemers vast te kunnen stellen: De psychologic demands vragenlijst (JCQ) en de quantitative workload inventory. In de richtlijn werkdruk zijn normscores opgenomen, zodat kan worden vergeleken in hoeverre werknemers een hoge tot zeer hoge werkdruk ervaren in vergelijking tot een grote populatie werknemers.

Aanvullend onderzoek

Bij werknemers van wie de resultaten bij screenings- of signaleringsonderzoek daarvoor aanleiding geven, vindt aanvullend onderzoek plaats. Als de bedrijfsarts dat niet zelf kan, wordt de werknemer daarvoor verwezen naar de huisarts, psycholoog of psychiater.

Individuegerichte interventies

In het kader van het Periodiek Medisch Onderzoek kunnen interventies gericht zijn op functioneel herstel van gezondheidsklachten of aandoeningen, bijvoorbeeld cognitieve gedragstherapie bij psychische klachten. Ook kunnen ze gericht zijn op het vergroten van de belastbaarheid, zoals het aanleren van vaardigheden en *coping* strategieën voor het hanteren van psychisch belastende situaties, zoals agressie van cliënten en conflicten op het werk. Dan zijn er interventies (zie hoofdstuk 6 van dit dossier) gericht op vermindering of aanpassing van de arbeidsbelasting.

Naast de individuegerichte interventies voor curatie, preventie en amplitie zijn organisatiegerichte interventies even belangrijk. Denk hierbij aan interventies op het gebied van de werkomgeving, organisatorische inrichting en taakelementen. Het is van belang om simultaan op beide niveaus in te grijpen.

Groepsinterventies

Van de onderzoeken worden groepsanalyses en groepsrapportages opgesteld. Voor de eisen die hieraan gesteld moeten worden zie pag 50 van de [Leidraad PMO](#) van de NVAB, De groepsinterventies kunnen gericht zijn op vergroting van de belastbaarheid. Het aanleren van vaardigheden zoals beschreven bij individuegerichte interventies (zie hoofdstuk 6 van dit dossier) gebeurt dan in groepsverband. Bij interventies gericht op vermindering van de arbeidsbelasting is het onderscheid moeilijk te maken tussen individu- en groepsgerichte interventies. Immers, indien voor één werknemer een werkplekaanpassing is geïndiceerd, zal deze in de regel ook ten goede komen aan collega's op dezelfde werkplek.

8. Werkgeversverplichtingen

De werkgeversverplichtingen komen voort uit wetgeving (Zie hoofdstuk 6). Kortweg dient de werkgever beleid te voeren waarbij werkdruk en beheersmaatregelen in ieder geval terugkomen in de RI&E en in voorlichting & onderricht.

Voor meer algemene informatie over dit onderwerp: klik [hier](#)

9. Werknemersverplichtingen

De werknemer is verplicht zich als een 'goed werknemer' te gedragen. Wat dat inhoudt, staat niet omschreven. Het betekent bijvoorbeeld dat u zich moet houden aan de werkvoorschriften van de werkgever en dat u verplicht bent mee te werken aan uw reïntegratie.

Voor meer algemene informatie over dit onderwerp: klik [hier](#)

10. Werknemersrechten

Voor meer algemene informatie over dit onderwerp: klik [hier](#)

11. Praktijkverhalen

Veel organisaties zijn zich inmiddels bewust van de gevolgen van werkdruk en werkstress. Zo zijn er bijvoorbeeld al veel initiatieven te zien in het nemen van maatregelen die gericht zijn op het verminderen van taakbelasting (33%), het bespreken van psychische belasting (28%), het veranderen van werkprocessen (17%), het verbeteren van werk en privé (14%), het vergroten van de vaardigheden van leidinggevendenden (13%) en het vergroten van de regelmogelijkheden (9%). Organisaties die aandacht besteden aan het vergroten van energiebronnen, waaronder regelmogelijkheden, en het minimaliseren of reduceren van werkstressoren, in combinatie met gezondheidsprogramma's en het vergroten van de persoonlijke effectiviteit van de werknemer lijken een laag verzuimpercentage te hebben. Onderstaande situatie is daarvan een goed voorbeeld.

Situatie

In een grote onderneming werken veel medewerkers in een technische functie in de buitendienst. Ze verrichten werkzaamheden bij particulieren thuis. Meestal betreft het storingen aan apparatuur. De tijdsdruk is hoog. Ook uiten klanten op een onprettige wijze hun ontevredenheid. Het apparaat had niet stuk mogen gaan en de monteur had gelijk op de stoep moeten staan. Dit betekent o.a. hoge emotionele taakeisen en emotionele dissonantie (= ander gedrag vertonen dan in feite het gevoel is). Sommige werknemers ervaren hierdoor werkdruk.

Maatregelen werkgever

- Het leveren van hoogwaardige apparatuur
- Wachtijden voor reparatie zo kort mogelijk
- Aantrekken van tijdelijk personeel
- Klachtenprocedure instellen: klachten over de apparatuur worden telefonisch gemeld. Vervolgens wordt de klant geïnformeerd over de te volgen procedures en wordt op zo kort mogelijke termijn een afspraak gemaakt. Daarmee wordt de ontevredenheid bij de klant in de meeste gevallen al weggenomen.
- Training aan medewerkers in het omgaan met boze of agressieve klanten
- Er is altijd een leidinggevende telefonisch te bereiken om steun te verlenen indien gewenst.
- Alle medewerkers beschikken over een mobiele telefoon.
- Medewerkers kunnen terugvallen op collega's

Op deze casus is een goede balans aangebracht tussen stressoren en energiebronnen, waardoor de druk vanuit het werk niet leidt tot te langdurige en/of te grote werkstress. Het arbeidsverzuim van deze organisatie ligt op 2,3%. Of dit geheel toe te schrijven is aan deze maatregelen is niet bewezen.

Op de website van [FCB](#) worden praktische instrumenten aangeboden voor de aanpak van werkdruk en -stress. Deze instrumenten zijn vooral gericht op Welzijn & Maatschappelijke Dienstverlening, Welzijn en Jeugdzorg.

In een Belgische [publicatie](#) worden praktische aanwijzingen gegeven voor de preventie van stress in de bouwsector.

WAI Work Ability Index

De Work Ability Index (Arbeids Geschiktheids Index) is al in de jaren tachtig in Finland ontwikkeld als resultaat van een grootschalig onderzoeksproject onder

oudere werknemers. Auteur is Prof. Dr. Juhani Ilmarinen van het Finnish Institute of Occupational Health (FIOH). De WAI wordt al jaren in vele landen toegepast in leeftijdsgerelateerd bedrijfsonderzoek. De lijst is inmiddels in twintig talen beschikbaar, waaronder het Chinees. De WAI wordt door het Ministerie SZW tijdelijk gesubsidieerd met als doel tot een soortgelijke benchmark te komen als in Finland. De uitvoering is gedelegeerd aan Blik op Werk. Deze organisatie beheert de nationale databank en promoot de WAI. Het streven is om net als in Finland te komen tot effectieve interventie om de duurzame inzetbaarheid van mensen op de arbeidsmarkt te vergroten. Tot nu toe is er geen systematisch overzicht van interventie en hun effecten bekend.

Doel van het model - Doel van de WAI is het werkvermogen van de verouderende werknemer te voorspellen, zowel op individueel niveau als per beroep of beroepsgroep. De WAI geeft antwoord op de vraag: hoe goed is een werknemer in de toekomst in staat zijn of haar werk te doen met inachtneming van persoonlijke eisen en fysieke en mentale aspecten van gezondheid.

Toepassingsmogelijkheden zijn:

- *Het beoordelen van arbeidsgeschiktheid in relatie tot persoons- en werkgerelateerde factoren op een bepaald moment*
- *Het signaleren van veranderingen in arbeidsgeschiktheid met het toenemen van de leeftijd/aantal dienstjaren*
- *Effectmeting na interventie maatregelen ter verbetering van arbeidsgeschiktheid.*

De WAI kan knelpunten in belastbaarheid en gezondheid onder verouderende werknemers signaleren. De insteek is preventie, maar het Finse Instituut voor Bedrijfsgezondheidszorg hanteert het instrument bij voorkeur binnen een uitgebreider programma van *Age Management*. Dit om de duurzame inzetbaarheid van mensen te bewerkstelligen.

Transparantie - De WAI bestaat uit een vragenlijst met een codering en referentiegegevens. Uitgangspunten zijn van medische aard. Iemand's ziekteverleden en conditie zeggen iets over het werkvermogen in de toekomst. Het werkvermogen wordt bepaald aan de hand van de antwoorden op vragen, verdeeld over zeven items, bijeengebracht op ongeveer 11 pagina's. Op basis van de antwoorden kan een somscore worden berekend. Deze score reflecteert iemand's persoonlijke concept van zijn of haar werkvermogen. De Finse onderzoeksgroep gaf een kwalificatie van de verschillende scoreniveaus: slecht (7-27 punten), matig (28-36 punten), uitstekend (44-49 punten). In de praktijk blijkt dit goed te werken.

Geldigheid - De persoonlijke inschatting van de arbeidsgeschiktheid aan de hand van deze vragenlijst blijkt goed overeen te komen met de resultaten van medische tests.

Evaluatieonderzoeken toonden aan dat de uitkomst van het instrument een voorspellende waarde heeft op gezondheid, arbeids(on)geschiktheid en sterfte. Uit een Finse follow up studie onder ruim 6000 werknemers in de leeftijd van 44-58 jaar blijkt bijvoorbeeld dat 62% van de werknemers met een slechte WAI-score na elf jaar een arbeidsongeschiktheidsuitkering bezit of is overleden.

In de evaluaties is Fins onderzoek overigens sterk oververtegenwoordigd. De WAI is minder uitgetest op jongere werknemers en ook in mindere mate op beroepen die belastend zijn in overwegend mentale zin. Het instrument is dus ten minste geldig binnen het spectrum van arbeid oudere werknemers en gezondheid voor fysiek zwaar werk. Binnen dat kader blijkt een verschil in WAI-score tussen groepen:

mannen scoren vaker hoger dan vrouwen, alleenstaanden hoger dan samenwonenden. Leeftijd heeft in vrijwel alle onderzoeksuitkomsten een negatieve relatie met het werkvermogen. In Nederland wordt de WAI in toenemende mate toegepast door (interne) arbodiensten.

Vanuit het oogpunt van privacy en gezien het medische en persoonlijke karakter van de WAI kan het instrument niet worden gebruikt door managers of de HRM-afdeling.

Voor de uitkomsten op persoonlijk niveau zijn gevoelig voor negatieve selectie.

De WAI is wel goed als preventie-instrument te gebruiken (door bedrijfsartsen of arbo-diensten), omdat het op eenvoudige wijze een grens op semi-generiek niveau zichtbaar maakt, bijvoorbeeld voor beroepen. Zo gebruikt zou de WAI een ijzersterk argument kunnen bieden voor het nemen van extra, zo nodig leeftijdsgerelateerde maatregelen voor beroepsgroepen met een te lage

score. De arbeidssituatie van deze beroepsgroepen is klaarblijkelijk dan nog onvoldoende leeftijdsbestendig.

Nieuwe modellen voor organisatie ontwikkeling- De WAI Index is een frequent gebruikt model geweest de afgelopen jaren. Inmiddels zijn er nieuwe inzichten ontstaan en wordt men steeds meer bewust dat interventies gericht op verbeterde inzetbaarheid en bevoegenheid voordeliger zijn voor mens en organisatie dan curatie en preventie. Dit wordt gesteund door een steeds groter aantal wetenschappelijke onderzoeken. Hieruit komen nieuwe modellen voort zoals het amplitie-model van Demerouti en Schaufeli en het job-crafting model van Bakker. Amplitie is gericht op het bevorderen van positieve affectief-cognitieve toestanden. Oftewel het tracht het geluksgevoel te verbeteren. (Ouweneel et al, 2009). Job crafting is een methode die als amplitie getypeerd kan worden. Job crafting is het sleutelen aan je eigen functie op het gebied van de werktaken, werkrelaties, cognities en werkcontext. (Bakker et al zie hier: www.baeno.nl).

Belang van effectmetingen bij werkdrukinterventies

Om inzicht te krijgen in, en het aantonen van de economische relevantie van het voorkomen en bestrijden van werkdruk en werkstress, is het van belang waar mogelijk zorg te dragen voor voor- en nametingen van interventies. Vaak wordt aan het begin vergeten deze uit te voeren of aan het einde een nameting te doen. Hierdoor blijft het voorkomen en bestrijden van werkdruk en stress voor besluitvormers van bedrijven altijd een altruïstische bezigheid in plaats van een economisch strategische investering.

12. Referenties

- Allen, H.M., Slavin, T., Bunn, W.B. (2007). Do long workhours impact health, safety, and productivity at a heavy manufacturer? *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 49(2), 148-171.
- Amelvoort, P. van. (1999). *De Moderne Sociotechnische benadering. Een overzicht van de moderne sociotechnische theorie*. ST Groep Vlijmen.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., Oerlemans, W.G.M., & Sonnentag, S. (2013). Workaholism and daily recovery: A day reconstruction study of leisure activities. *Journal of Organizational Behavior*, 1, 87-107.
- Bakker, A.B., Schaufeli, W.B., & Dierendonck, D., van (2000). *Burnout: prevalentie, risicogroepen en risicofactoren*. In I.L.D. Houtman, W.B. Schaufeli en & T. Taris (red.), *Psychische vermoeidheid en werk* (pp. 65-82) Alphen aan den Rijn: NWO/Samson.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W.B., & Demerouti, E. (1999). *Werkstressoren, energiebronnen en burnout: het WEB-Model*. In J. Winnubst, F. Schuur & J. Dam (red.), *Praktijkboek gezond werken* (II 3.2, pp 1-19). Maarsen: Elsevier
- Bakker, A.B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20, 265–269.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13, 209-223.
- Bekku P. van, & Gouw A. (2007). *Arboinformatieblad 42: Werkdruk en stress*. Sdu Uitgevers, Den Haag.
- Blatter, B, Houtman, I, van den Bossche, S, Kraan, K, & van den Heuvel, S. (2005). [Gezondheidsschade en kosten als gevolg van RSI en psychosociale arbeidsbelasting in Nederland](#). Onderzoek verricht in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, door TNO Kwaliteit van Leven.
- Bourbonnais, R., Brisson, C., & Vézina, M. (2011). Long-term effects of an intervention on psychosocial work factors among healthcare professionals in a hospital setting. *Occupational and Environmental Medicine*, 68, 479-486.
- Buddeberg-Fischer, B., Klaghofer, R., Stamm, M., Siegrist, J., & Buddeberg, C. (2008). Work stress and reduced health in young physicians: prospective evidence from Swiss residents. *International Archive of Occupational and Environmental Health*, 82(1), 31-38.
- Demerouti, E., Bakker, A.B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W.B. (2001). The Job demands –resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86, 499-512.
- Demerouti, E., Bakker A.B., Geurts, S.A.E., & Taris, T.W. (2009). [Daily recovery from work-related effort during non-work time](#). *Research in Occupational Stress and Wellbeing*, 7, 85-123.
- De Jonge, J., Van Vegchel, N., Shimazu, A., Schaufeli, W. & Dormann, C. (2010). A longitudinal test of the demand-control model using specific job demands and specific job control. *International Journal of Behavioral Medicine*, 17(2), 125-133.

- De Lange, A.H., Taris, T.W., Kompier, M.A., Houtman, I.L., & Bongers, P.M. (2002). Effects of stable and changing demand-control histories on worker health. *Scandinavian Journal of Work and Environmental Health*, 28(2), 94-108.
- Demerouti, E., & Bakker, A.B. (2011). The Job Demands–Resources model: Challenges for future research. *South African Journal of Industrial Psychology*, 37, 1-9.
- De Raeve, L., Vasse, R.M., Jansen, N.W., Van den Brandt, P.A., & Kant, I. (2007). Mental health effects of changes in psychosocial work characteristics: a prospective cohort study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 49(8), 890-899.
- Head, J., Kivimäki, M., Martikainen, P., Vahtera, J., Ferrie, J.E., & Marmot, M.G. (2006). Influence of change in psychosocial work characteristics on sickness absence: The Whitehall II Study. *Journal of Epidemiological Community Health*, 60(1), 55-61.
- Karasek, R., Brisson, C., Kawakami, N., Houtman, I., & Bongers, P. (1998). The job content questionnaire: An instrument for internationally comparative assessments of psychosocial job characteristics. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 322-355.
- Karasek, R.A. jr (1979). Job Demands, Job decision Latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285-308.
- Karpansalo, M., Manninen, P., Lakka, T.A., Kauhanen, J., Rauramaa, R., Salonen, J.T. (2002). Physical workload and risk of early retirement: prospective population-based study among middle-aged men. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 44(10), 930-939.
- Kivimäki, M., Nyberg, S.T., Batty, G.D., Fransson, E.I., Heikkilä, K., Alfredsson, L. et al. (2012). Job strain as a risk factor for coronary heart disease: a collaborative meta-analysis of individual participant data. *Lancet*, 380(9852), 1491-1497.
- Laine et al. (2009).
- Klein Hesselink, D.J., Klink, J.J.L. van der, & Vaas S. (2001). *Maatregelen werkdruk en werkstress: catalogus ontwikkeld in het kader van arboconvenanten: stand der wetenschap 2001*. Den Haag, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW).
- Leiter, M.P. (1993) *Burnout as developmental process. Consideration of Models*. In Schaufeli, W.B., Maslach, C., Marek, T. (Eds.). *Professional Burnout. Recent developments in Theory and Research*. London, Taylor & Francis.
- Lundberg, U., (1996). Influence of paid and unpaid work on physiological stress responses of men and women, *Journal of Occupational Health Psychology* 1, 117-130.
- Oerlemans, W.G.M., Bakker, A.B. & Demerouti, E (2012, in press). How feeling happy helps to successfully recover from work: A day reconstruction study. *Work & Stress*.
- Rauhala, A., Kivimäki, M., Fagerström, L., Elovainio, M., Virtanen, M., Vahtera, J., Rainio, A.K., Ojaniemi, K., Kinnunen, J. What degree of work overload is likely to cause increased sickness absenteeism among nurses? Evidence from the RAFAELA patient classification system. *Journal of Advanced Nursing*, 57(3), 286-295.
- Ouweneel, E., Schaufeli, W.B., & Le Blanc, P. (2009). Van preventie naar amplitie: interventie voor optimaal functioneren, *Gedrag & Organisatie*, 22, 118-135.
- Richardson, K.M., & Rothstein, H.R. (2008). Effects of Occupational Stress Management Intervention Programs: A Meta-Analysis. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(1), 69-93.

Richtlijn werkdruk: Bakker, A.B., Oerlemans, W.G.M., Van Vuuren, T., Van Veldhoven, M., Van Bekkum, P., Van Lith, P.M.P., Siegert, H., Tweehuysen, H., Van der Velde, C., & Wichgers-van Alst (2013). *Multidisciplinaire Richtlijn Werkdruk*. NVAB, Utrecht. ([Link naar richtlijn en achtergronddocument](#))

Sandvliet, A.D.R., & Molenaar, F. (1990). *Een kwestie van samen doen. Een verkennend onderzoek naar de arbeidssituaties van werknemers uit etnische minderheidsgroepen*. Voorburg: Directoraat-Generaal van de arbeid van het ministerie van SZW. Schaufeli W.B, Bakker A.N, & de Jonge, J. (2007). *De Psychologie van arbeid en gezondheid*. Bon Stafleu Van Loghum, Houten/Mechelen.

Schaufeli, W.B., Bakker, A.B., & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917.

Semmer, N. (2003). *Job stress interventions and organization of work*. In J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (pp. 325-353) Washington, DC: APA.

Sonnentag, S., Binnewies, C., & Mojza, E.J. (2010). Staying well and engaged when demands are high: the role of psychological detachment. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 965-76.

Spector, P.E., & Jex, S.M. (1998). Development of four self-report measures of job stressors and strain: interpersonal conflict at work scale, organizational constraints scale, quantitative workload inventory, and physical symptoms inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3(4), 356-367.

Storms, G., Casaer, S., De Wit, R., Van Der Bergh, O., & Moens, G.A. (2001). Psychometric evaluation of a Dutch version of the job content questionnaire and of a short direct questioning procedure. *Work & Stress*, 15(2), 131-143.

Taris, T.W., Kompier, M.A.J., Geurts, S.A.E., Houtman, I.L.D., & Van den Heuvel, F.F.M. (2010). Professional efficacy, exhaustion, and work characteristics among police officers: A longitudinal test of the learning-related predictions of the demand-control model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 455-474.

Vahtera, J., Kivimäki, M., Pentti, J., & Theorell, T. (2000). Effect of change in the psychosocial work environment on sickness absence: a seven year follow up of initially healthy employees. *Journal of Epidemiological Community Health*, 54(7), 484-493.

Van der Klink, J.J., Blonk, R.W., Schene, A.H., & Van Dijk, F.J. (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health*, 91, 270-276.

13. Referentie auteurs

Wido G.M. Oerlemans.
Erasmus Universiteit Rotterdam
Vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie
Update kennisdossier n.a.v. richtlijn werkdruk (december 2013)

Harry Tweehuysen (arbeids- en organisatiedeskundige)
Sieuwke Ronner (arbeids- en organisatiedeskundige)
Marjolein Bastiaanssen (bedrijfsarts)
Helger Siegert (veiligheidskundige en arbeids- en organisatiedeskundige)
Peter Wielaard (arbeidshygiënist)
Cobi Watzte (bedrijfsarts)
Dinne Brinkman (MA student Toegepaste Communicatie)

14. Peer review

Dit arbodossier is beoordeeld door:

Arnold B. Bakker
Erasmus Universiteit Rotterdam
Vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie

T. Taris
Sociale en Organisatie Psychologie
Universiteit Utrecht
Update kennisdossier n.a.v. richtlijn werkdruk.