

# Arbocatalogus werkdruk

Versie 3 februari 2023 op website A+O fonds Rijk

## 1. Algemene uitleg over werkdruk

Werkdruk is de druk die werknemers in hun werk ervaren. Die ontstaat door kwantitatieve en/of kwalitatieve eisen die aan het werk gesteld worden, bijvoorbeeld hoeveel werk er is, hoeveel tijd beschikbaar is en of de rol en taak duidelijk zijn. Deze drukverhogende aspecten noemen we *werkstressoren*. Werkdruk hoeft geen probleem te zijn. Mensen vinden een zekere druk vaak prettig en gebruiken die om tot prestaties te komen. Of de druk van de werkstressoren tot problemen en werkstress leidt, hangt af van het soort, de duur en de hoeveelheid ervan én van de mate van balans met de *energiebronnen*. Energiebronnen zijn positieve aspecten van het werk, zoals werkvariatie, regelmogelijkheden en sociale steun. Verstoring van de balans is niet voor iedereen gelijk, maar mede afhankelijk van persoonlijke hulpbronnen, zoals fysieke en mentale gezondheid of vitaliteit, persoonlijkheidskenmerken, competenties en coping strategieën. Bij (langdurige) disbalans loopt een werknemer het risico op werkstress. Een disbalans kan behalve gevolgen voor individuen ook gevolgen hebben voor teams en organisaties, zoals productieverlies en kwaliteitsverlies. Werkstress is een belangrijke voorspeller voor uitstroom, uitval en productieverlies. Zo'n 16% van de werknemers in Nederland gaf in 2020 aan dat ze burn-outklachten hadden en 34% gaf werkdruk en de daardoor ervaren werkstress aan als reden voor verzuim.<sup>1</sup>

### Denkkader

Een eenduidige aanpak van werkdruk is een hele uitdaging. Werkstressoren en energiebronnen analyseren helpt om tot integrale oplossingsrichtingen te komen. Ook is het van belang om het speelveld rondom werkdruk te kennen om effectief te kunnen werken aan vermindering ervan. Het speelveld bestaat uit een breed spectrum van zaken die aan werkdruk bijdragen, waaronder de kwaliteit van werk: de arbeidsinhoud, de arbeidsverhoudingen, de arbeidsomstandigheden en de arbeidsvoorwaarden. Het betreft dus organisatie-, afdelings- en teamgebonden aspecten, de gehele inrichting van het werk. Ook de (veranderende) context van het werk is van invloed. Zo kan werkdruk het gevolg zijn van veel werk of weinig tijd, maar ook van de afwezigheid van energiebronnen, zoals te weinig of te veel regelmogelijkheden, te weinig steun van collega's en leidinggevenden, en andere factoren. Een holistische benadering van werkdruk is daarom van belang: het gaat om de mens, het werk en de organisatie. Deze deelcatalogus over werkdruk geeft handvatten om hier meer inzicht in te krijgen, er effectief beleid voor te voeren en zo de werkdruk te verminderen en het werkplezier te vergroten.

### Werkdrukmodellen

Er zijn verschillende werkdrukmodellen om mee te werken. In deze deelcatalogus is uitgegaan van het Job Demands-Resourcesmodel (JD-R-model), ook wel werkstressoren- en energiebronnenmodel genoemd (WEB-model). Het model biedt ruimte en aanknopingspunten voor het brede scala van de hierboven genoemde relevante factoren, zoals de kwaliteit van arbeid, de context waarbinnen gewerkt wordt op organisatie-, afdelings-, team- en persoonsniveau, evenals de effecten van disbalans op persoon, team, afdeling en organisatie. Daarnaast is het model goed uit te leggen aan werknemers en werkgevers en biedt het duidelijk inzicht in wat er gebeurt en welk handelingsperspectief mogelijk is. Dit model dient uitsluitend ter verduidelijking van het concept werkdruk en is niet het enige model waarmee gewerkt kan worden. Een andere mogelijkheid is bijvoorbeeld het [TNO-werkdrukmodel](#).

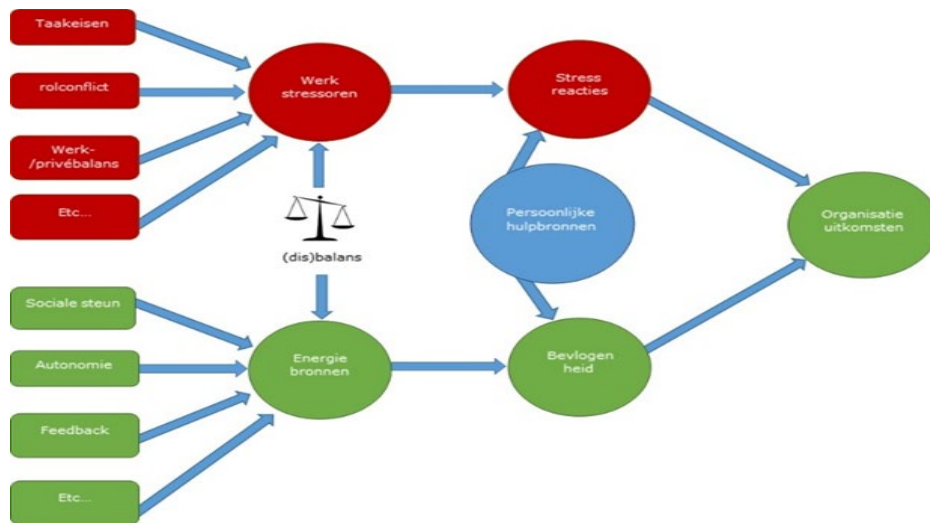
### De risico's van werkdruk

Als de druk van werkstressoren te groot wordt en/of te lang duurt en als de werkstressoren (langdurig) in disbalans zijn met de energiebronnen, dan neemt de kans op negatieve gevolgen voor de werknemer toe en daarmee voor de organisatie. Er ontstaat dan werkstress. Net als in de Arboret definiëren we binnen het Rijk stress als een toestand die als negatief wordt ervaren en die lichamelijke, psychische en/of sociale gevolgen heeft. Dat zijn bijvoorbeeld irritaties, grote emotionele reacties bij kleine tegenslagen, conflicten met collega's en leiding, slecht(er) slapen, hart- en vaataandoeningen, maag- en darmklachten, spanningsklachten, overspannenheid en burn-out. Dat heeft ook voor de organisatie negatieve gevolgen, zoals verminderde kwaliteit van werk, minder productiviteit, uitstroom en/of verzuim. Sommige van deze gevolgen van werkstress zijn objectief waarneembaar, bijvoorbeeld als stapels werk zichtbaar hoger worden of als er regelmatig conflicten zijn.

<sup>1</sup> [NEA 2020 Resultaten in Vogelvlucht \(tno.nl\)](#)

Sommige gevolgen zijn niet zichtbaar, zoals verhoogde bloeddruk of hoofdpijn. Nu de werkplek op kantoor met de invoering van hybride werken niet meer de enige plek is waar we werk verrichten, is het een extra uitdaging om het voorkomen en de gevolgen tijdig te signaleren.

*Job Demands-Resources model, Werkstressoren & Energiebronnen Model (WEB-model).*



## Downloads

- Arbokennisdossier bevolegenheid [\[link naar download\]](#)
- Arbokennisdossier werkdruk [\[link naar download\]](#)

## 2. Wat staat er in de Arbowet over werkdruk?

In de Arbowet staat in artikel 3.2 dat werkgevers verplicht zijn om psychosociale arbeidsbelasting (PSA) te voorkomen en werknemers hiertegen te beschermen. Onder PSA vallen alle factoren die stress in het werk kunnen veroorzaken: seksuele intimidatie, agressie en geweld, discriminatie, pesten en werkdruk. In het Arbobesluit (artikel 2.15 lid 1 en lid 2) is de wetgeving rond PSA verder uitgewerkt met een eis voor een volledige beleidscyclus en het geven van voorlichting en onderricht. De precieze wetteksten vind je in de [Wetteksten over werkdruk](#) [\[link naar bijlage of download. Welke bijlage of download? red\]](#).

Bij het bepalen van maatregelen om risico's van PSA te voorkomen of te beperken wordt de arbeidshygiënische strategie gehanteerd. Dit betekent dat het risico waar mogelijk wordt voorkomen en beperkt, en ook dat maatregelen die collectieve bescherming bieden, voorrang hebben boven maatregelen die individuen beschermen. Lees meer informatie over [de arbeidshygiënische strategie](#). [\[interne link naar B. Algemene afspraken, paragraaf 3.4\]](#)

## Links

- [Arbeidsomstandighedenwet](#)
- [Wat is werkdruk? van Inspectie SZW](#)
- [De aanpak van werkdruk van Inspectie SZW](#)
- [Basisinspectiemodule Werkdruk](#)
- [Werkdruk en ongewenst gedrag](#)

## 3. Beleid

Versie 3 februari 2023 op website A+O fonds Rijk

Goed beleid biedt de kans om een goede aanpak van werkdruk en werkplezier in de organisatie te ontwikkelen en te borgen. Negatieve gevolgen van werkdruk kunnen daarmee worden voorkomen en/of beperkt.

### 3.1. Afspraken beleid

Bij het Rijk gelden de volgende afspraken om een goed beleid rond werkdruk te borgen.

- a) De werkgever voert een actief beleid rond werkdruk. Dit werkdrukbeleid bestaat uit het uitvoeren van een RI&E, een verdiepend onderzoek, het benoemen van maatregelen in het plan van aanpak, het uitvoeren, monitoren en zo nodig bijsturen van de maatregelen en het evalueren van de ingezette maatregelen.
- b) Elke werkgever is verantwoordelijk voor een actuele RI&E waarin de risico's rond werkdruk worden geïventariseerd en geëvalueerd.
- c) De werkgever voert een verdiepend onderzoek uit voor ten minste de departementen of organisatie-onderdelen waar te hoge werkdruk een reëel risico vormt. Dit verdiepende onderzoek kan gelijktijdig met of na afloop van de RI&E worden uitgevoerd.
- d) Het verdiepende onderzoek brengt de werkstressoren en energiebronnen in kaart. Bij het onderzoek zijn werknemers betrokken, hetzij door vragenlijsten in te vullen, hetzij via interviews of andere onderzoeksmethoden. Het verdiepende onderzoek kan bestaan uit een specifiek werkdrukonderzoek, maar kan ook onderdeel zijn van een (breder) werknemers onderzoek.
- e) Voorafgaand aan het onderzoek wordt bepaald hoe en wanneer de resultaten aan de verschillende organisatieniveaus worden teruggekoppeld. In ieder geval worden de resultaten besproken in het werkoverleg met de werknemers.
- f) Bij het benoemen van maatregelen geeft de werkgever aandacht aan het voorkomen, herkennen en aanpakken van disbalans en ook aan voorlichting en instructie. De maatregelen worden in het plan van aanpak van de RI&E opgenomen. Daarin staat ook wie per maatregel verantwoordelijk is en per wanneer de maatregel ingevoerd wordt. Het voorkomen, herkennen en aanpakken van disbalans, en voorlichting en instructie worden in deze Arbocatalogus verder uitgewerkt.
- g) De evaluatie van maatregelen volgt zo snel mogelijk na de uitvoering ervan. Het is daarbij belangrijk om na te gaan wat er goed ging en wat beter kon in het proces, en of het beoogde doel is bereikt. Het geheel van maatregelen wordt tenminste eens per drie jaar geëvalueerd als onderdeel van de RI&E (zie a).

### 3.2. HandRIJKingen beleid

Ga je met het beleid in jouw departement of organisatieonderdeel aan de slag? De onderstaande tips kunnen je ondersteunen.

- Sluit met je arbobeleidscyclus aan bij bestaande beleidscycli

De arbobeleidscyclus doorloopt de fases vanaf de RI&E tot en met de evaluatie van de genomen maatregelen, zoals in de wet beschreven. Voor dergelijke beleidscycli zijn ook andere termen in omloop, zoals willen-weten-wegen-werken-waken en Plan, Do, Check en Act. Ook zijn er binnen organisatieonderdelen ook andere beleidscycli herkenbaar. Aansluiting bij bestaande termen en beleidscycli kan ervoor zorgen dat het thema meer aandacht krijgt.

- Geef je beleidscyclus zo nodig een impuls

De meeste organisatieonderdelen binnen het Rijk hebben de arbobeleidscyclus al goed ontwikkeld. Wil je checken of je beleidscyclus, inclusief de Afspraken rond werkdruk, compleet is? Of wil je nagaan wat al goed is en wat beter kan? Gebruik dan de **beleidscheck Werkdruk en werkplezier** [\[link naar download\]](#). Vul de beleidscheck bijvoorbeeld in met een groep sleutelpersonen en ga aan de slag met de verbeterpunten die eruit voortkomen.

- Gebruik de resultaten van het verdiepend onderzoek als startpunt voor een gesprek

Vaak wordt voor het verdiepend onderzoek een vragenlijst gebruikt. Het is belangrijk om de resultaten met werknemers te bespreken. De resultaten kun je zien als een soort 'hoofdstuktitels', waarbij je het verhaal samen met je team invult. De [werkvorm Brug van onderzoek naar actie](#) [\[link naar download\]](#) kan je daarbij ondersteunen.

#### Links

- [Wat is werkdruk? van Inspectie SZW](#)
- [De aanpak van werkdruk van Inspectie SZW](#)

## 4. Voorkomen van disbalans

Voorkomen van een disbalans doe je door het werk zo goed en prettig mogelijk te organiseren. Door het thema regelmatig op het werkoverleg en in de gesprekkencyclus te agenderen borg je structurele aandacht voor het thema en vergroot je de kans om disbalans vóór te zijn.

### 4.1. Afspraken voorkomen van disbalans

Bij het Rijk gelden de volgende afspraken om disbalans rond werkdruk zoveel mogelijk te voorkomen.

- Elke leidinggevende zorgt ervoor dat het onderwerp werkdruk en werkplezier tenminste eens per jaar in het werkoverleg met werknemers wordt besproken. Besproken wordt in hoeverre er op teamniveau signalen voor disbalans zijn en welke werkstressoren en energiebronnen worden ervaren, zoals taakeisen, communicatie, de wijze van organiseren, regelmogelijkheden, sociale steun en autonomie. Zo nodig worden maatregelen benoemd. Verbeterafspraken worden schriftelijk vastgelegd.
- De leidinggevende beslist of hij/zij het onderwerp zelf met werknemers bespreekt of dit door een van de betrokken werknemers laat doen (bijvoorbeeld in zelforganiserende teams). Een mogelijkheid is ook om deskundige ondersteuning in te schakelen van bijvoorbeeld bedrijfsmaatschappelijk werk, re-integratieadviseur of preventiemedewerker.
- In de gesprekscyclus bespreken leidinggevende en werknemer tenminste eens per jaar het onderwerp werkdruk en werkplezier. Besproken wordt in hoeverre de werknemer balans ervaart. Ook kan besproken worden welke werkstressoren, energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen van de werknemer een rol spelen. Zo nodig worden verbeterafspraken gemaakt. De belangrijkste punten uit het gesprek worden in het verslag opgenomen.

### 4.2. HandRIJKingen bij het voorkomen van disbalans

Wil je in jouw departement of organisatieonderdeel disbalans bij werkdruk voorkomen? De onderstaande tips kunnen je inspireren.

- Organiseer het werk gezond!

Het werk zo organiseren dat de organisatiedoelen behaald worden én werknemers in balans blijven is een uitdaging. Er verandert immers veel: in de omgeving, in de maatschappij, bij de organisatiedoelen en ook bij de werknemers. Ook je organisatie is dus continu in beweging. Het helpt om bij het organiseren óók vanuit werkdrukperspectief te kijken. Vraag je dus af welk effect een nieuwe taakeis of activiteit kan hebben op de balans van werknemers. Bewustwording van mogelijke werkstressoren en energiebronnen is hierbij belangrijk. Hiervoor kun je de [checklist Werkstressoren en energiebronnen](#) [\[link naar download\]](#) gebruiken.

- Let op voorbodes en risicofactoren

Werkachterstanden, verlostuwmeren, overvolle agenda's en vergeten afspraken, een opjagende cultuur, een grote hoeveelheid nieuw werk in de toekomst, een organisatie of reorganisatie...het zijn allemaal voorbeelden van risicofactoren en voorbodes. Het is belangrijk om juist dan extra op werknemers te letten. Het is ook belangrijk om na een piekperiode bewust even rustiger aan te doen en om de tijd te nemen om een behaald resultaat te vieren!

- Voer goede gesprekken

Soms is het moeilijk om met een werknemer of team over werkdruk en werkplezier in gesprek te gaan. De [checklist Kernvragen werkdruk en werkplezier](#) [\[link naar download\]](#) kan je op gang brengen. Ook zijn er bij het Rijk veel mogelijkheden om je hierin te scholen.

- Stimuleer persoonlijke ontwikkeling

Met trainingen rond vitaliteit, veerkracht, persoonlijke effectiviteit, stressmanagement en andere thema's kun je je persoonlijke hulpbronnen versterken. Ook een-op-een coaching kan hier een goede bijdrage aan leveren. Faciliteer en stimuleer training en coaching dus!

- Zie re-integratie als kans voor preventie

Soms volgt na (langdurig) verzuim opnieuw verzuim door werkdruk. Vaak is in een dergelijk geval 'het verhaal nog niet af'. Dan is de werknemer wel 'uitgerust', maar is er op het werk niks veranderd en heeft de werknemer nog onvoldoende vaardigheden geleerd om er anders mee om te gaan. Als je verzuim als signaal ziet, kun je ervoor zorgen dat het werk of de taken wél anders zijn. Ook kun je de werknemer de gelegenheid bieden om de benodigde vaardigheden te leren.

### Links

- [Week van het werkplezier](#)
- [Handige tools en instrumenten bij werkdruk en burn-outklachten](#)
- [Het goede gesprek voeren](#)
- [Werkdruk in balans](#)

De volgende websites geven een goed inzicht in de competenties die gevraagd worden in functies bij het Rijk.

- [Functiegebouw Rijk](#)
- [Competentieids Rijk](#)

Binnen het Rijk kunnen werknemers op diverse manieren ondersteuning krijgen bij werkdruk.

Individuele ondersteuning

- [InterCoach Rijk](#)
- [Loopbaan- en Talentontwikkeling](#)
- [Bedrijfsmaatschappelijk werk](#)

Trainingen en workshops over werkdruk en werkstress voor teams of afdelingen

- [Workshops](#)

Advies op organisatieniveau.

- [Arbeid- en organisatieadvies](#)

## 5. Herkennen van disbalans

Te hoge werkdruk kan op termijn vervelende gevolgen hebben. Voordat het zover is, zijn er signalen van disbalans zichtbaar, zowel bij individuele als bij groepen werknemers. Die signalen kunnen door leidinggevenden en collega's worden opgemerkt. Hoe eerder dat gebeurt, hoe minder gevolgen de disbalans hoeft te hebben. Het is dus belangrijk om de signalen te kennen, erop te letten en ernaar te handelen.

### 5.1. Afspraken herkennen van disbalans

Bij het Rijk gelden de volgende afspraken om disbalans rond werkdruk zo snel mogelijk te herkennen.

- a) Elke leidinggevende let op signalen van disbalans bij individuele werknemers en bij de hele groep.
- b) De leidinggevende maakt een bewuste keuze tussen een aanpak van werkdruk per individu en op groepsniveau. Behalve het aantal werknemers dat in disbalans is en de mate van disbalans weegt de leidinggevende ook mee welk effect te verwachten is van diverse mogelijke maatregelen. Een groepsaanpak is aan te bevelen boven individuele maatregelen, omdat je dan in één keer aan de slag kunt met energiebronnen en werkstressoren van meerdere werknemers. Bovendien kunnen werknemers elkaar dan ondersteunen en van elkaar leren.
- c) Werknemers letten zo goed mogelijk op signalen van disbalans bij zichzelf en bij collega's. Om negatieve gevolgen te voorkomen of te beperken is het belangrijk dat werknemers deze signalen bespreekbaar maken.

## 5.2. HandRIJKingen bij het herkennen van disbalans

Wil je in jouw departement of organisatieonderdeel disbalans bij werkdruk zo tijdig mogelijk herkennen? De volgende tips kunnen je van dienst zijn.

- Laat signalen niet aan je voorbijgaan

Vóórdat disbalans tot ernstige negatieve gevolgen leidt, zoals verzuim en burn-out, zijn er vrijwel altijd signalen te zien. Een werknemer kan ze bij zichzelf zien en collega's kunnen ze zien. De signalen verschillen tussen werknemers: de ene werknemer wordt bijvoorbeeld stiller, de ander schiet juist eerder uit zijn slof. Disbalans is ook te herkennen doordat iemand fouten maakt, pauzes overslaat of vermoeid is. De kern is dat iemand zich beetje bij beetje anders gaat gedragen. De [checklist Signalen van werkdruk en werkplezier op individueel niveau](#) [\[link naar download\]](#) kan je helpen om signalen bij jezelf en bij collega's tijdig te herkennen.

- Let ook op signalen van het hele team

Ook bij een groep werknemers kun je signalen van disbalans herkennen. Aan onderlinge irritaties en misverstanden bijvoorbeeld, veel onderling klagen, aan besluiteloosheid en aan het doorschieten in bureaucratie. Ook balans is bij een groep herkenbaar, bijvoorbeeld aan een prettige onderlinge sfeer, veel onderlinge steun en respectvolle wijze van elkaar feedback geven. De [checklist Signalen van werkdruk en werkplezier op team- en organisatieniveau](#) [\[link naar download\]](#) kan je bewustzijn voor deze signalen bevorderen.

- Maak signalen bespreekbaar

De signalen herkennen is een belangrijke eerste stap. De drempel om daar iets mee te doen kan echter hoog zijn. Om het bewustzijn rond signalen en openheid erover te bevorderen is het belangrijk het thema regelmatig in de gesprekscyclus te agenderen. Ook de [werkvorm Signalenspel](#) [\[link naar download\]](#) is een manier om in een team te oefenen met het herkennen en bespreken van signalen.

## 6. Aanpakken van disbalans

Bij werkdrukproblemen is de manier van aanpakken van groot belang. Effectieve begeleiding vereist behalve inzicht in werkdruk en werkplezier ook inzicht in groepsdynamiek en verandermanagement. In situaties waarin de disbalans groot is en/of eerdere aanpakken niet goed werkten, kan het verstandig zijn om meerdere deskundigen bij de aanpak te betrekken.

### 6.1 Afspraken aanpakken van disbalans

Bij het Rijk gelden de volgende afspraken om bij een groep een goede aanpak van disbalans rond werkdruk te borgen.



- a) Elk organisatieonderdeel of elke leidinggevende die werkdruk gaat aanpakken, maakt bewuste keuzes in de inhoud én het proces van de aanpak. Bij de inhoud gaat het over de vraag welke werkstressoren en energiebronnen op welke wijze een rol spelen. Bij het proces gaat het over de vraag hoe het inzicht in deze bronnen wordt verdiept, hoe maatregelen bedacht, uitgevoerd en geëvalueerd worden, hoe werknemers betrokken worden bij de aanpak en wie het proces begeleidt.
- b) Bij het bedenken van maatregelen wordt zowel nagegaan hoe werkstressoren kunnen worden verkleind als hoe energiebronnen kunnen worden vergroot.
- c) Optimale resultaten worden bereikt met een aanpak waarin werknemers met hun eigen team leren om samen zelf de disbalans te herstellen.

Bij het Rijk gelden de volgende afspraken om bij een individu een goede aanpak van disbalans rond werkdruk te borgen.

- d) Leidinggevend en werknemers zetten zich ervoor in om (signalen van) disbalans zo snel mogelijk in een open gesprek te bespreken. In dit gesprek is het belangrijk om na te gaan welke werkstressoren, energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen een rol spelen.
- e) Bij het bedenken van maatregelen wordt zowel nagegaan hoe werkstressoren kunnen worden verkleind als hoe energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen kunnen worden vergroot.
- f) De werknemer kan zelfstandig met de disbalans en bedachte maatregelen aan de slag gaan. De leidinggevende kan hierbij ondersteunen en/of de werknemer wijzen op mogelijkheden van deskundige ondersteuning.
- g) Elke werknemer die disbalans ervaart, kan op eigen initiatief en/of op initiatief van zijn leidinggevende kosteloos vertrouwelijke hulp krijgen van een deskundige ondersteuner. Hieronder wordt ten minste verstaan: toegang tot een bedrijfsarts en een bedrijfsmaatschappelijk werker. De gesprekken mogen tijdens werktijd worden gevoerd.

## 6.2. HandRIJKingen bij het aanpakken van disbalans

Wil je in jouw departement of organisatieonderdeel disbalans rond werkdruk aanpakken?

De volgende tips kunnen je inspireren.

- Integreer waar mogelijk verschillende initiatieven

Teamontwikkeling, samenwerkingscultuur, leiderschapstijlen, duurzame inzetbaarheid...er zijn veel verschillende interventies en trainingen in teams die een positief effect kunnen hebben op werkdruk en werkplezier. Je hoeft niet altijd 'werkdruk' als projecttitel te gebruiken om toch goed bezig te zijn. Soms helpt het al om bij verbetertrajecten de relatie met werkdruk en werkplezier te benoemen. Om te voorkomen dat je op té veel verschillende manieren aan het verbeteren gaat, is het wel belangrijk om de verschillende initiatieven aan elkaar te verbinden.

- Vergroot de invloed door werknemers te betrekken

Het is belangrijk om werknemers te betrekken bij het bedenken en uitwerken van maatregelen. Ten eerste weten ze vaak zelf het beste wat er al geprobeerd is en waarom dat wel of niet werkte. Ten tweede leren werknemers gemakkelijk van elkaar. Het uitwisselen van tips en ervaringen is dus heel relevant en bevordert tegelijkertijd de onderlinge steun. Bovendien, wie werkdruk ervaart, komt regelmatig vast te zitten in het gevoel 'niks meer te kiezen' te hebben. Door werknemers samen te laten brainstormen komen er meerdere keuzes en daarmee komt invloed op de balans terug. Je kunt hiervoor de [Maatregelenmatrix](#) [\[link invoegen\]](#) gebruiken, waarmee je rond een specifieke werkstressor bedenkt wat je er zelf, samen of in je organisatie aan kunt doen.

- Begin logisch en verdiep waar nodig

Bij het aanpakken van werkstressoren liggen maatregelen soms voor de hand. Personeelstekort? Nieuwe mensen werven! ICT-verstoringen? Nieuw softwarepakket installeren! Maar vaak is het niet zo makkelijk. Nieuwe mensen zijn bijvoorbeeld niet te vinden of er is onvoldoende budget of mankracht om een nieuw softwarepakket uit te kiezen. Of er zijn gedragspatronen bij het individu of in de groep die de disbalans in

stand houden. Zo kan een individu er keer op keer voor kiezen om nog even vol te houden, omdat niemand anders in het team de benodigde vaardigheden heeft. Het is dus cruciaal om te checken of bedachte maatregelen realistisch zijn, een oplossing bieden voor het werkelijke probleem en het beoogde effect opleveren. Ook is het belangrijk om zo nodig het inzicht te verdiepen in wat er gebeurt te.

- Versterk ook de energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen

Als er veel werkstressoren zijn, is het logisch en belangrijk om die aan te pakken. Een 'werkplezier-pakket' kan bij veel werkstressoren als een zoethoudertje overkomen. En toch kan het soms ook goed zijn om met het vergroten van de energiebronnen en persoonlijke hulpbronnen te beginnen. Het kan helpen om eerst te leren ontspannen en even afstand te nemen. Soms doet het een team goed om een lijst te maken van dingen waar ze trots op zijn, wat er allemaal goed gaat. Een extra reden om energiebronnen te versterken is dat werknemers er vaak meer invloed op hebben dan op de werkstressoren. Zo krijgen ze meer keuzes. Let er wel op dat je op een gegeven moment óók de werkstressoren weer aan de orde stelt.

### Downloads

- [Voorbeeldprogramma teambijeenkomst werkdruk en werkplezier](#) [\[link naar download\]](#)
- [Werkvorm Brainstormen met een maatregelenmatrix](#) [\[link naar download\]](#)
- [Checklist Werkstressoren en energiebronnen](#) [\[link naar download\]](#)
- [Koerskaart Van werkdruk naar werkplezier](#) [\[link naar download\]](#)

### Links

- [Praktische tips bij werkdruk en burn-outklachten](#)

Binnen het Rijk kunnen werknemers op diverse manieren ondersteuning krijgen bij werkdruk. Individuele ondersteuning

- [InterCoach Rijk](#)
- [Loopbaan- en Talentontwikkeling](#)
- [Bedrijfsmaatschappelijk werk](#)

Trainingen en workshops over werkdruk en werkstress voor teams of afdelingen

- [Workshops](#)

Advies op organisatieniveau

- [Arbeid- en organisatieadvies](#)

## 7. Voorlichting en instructie over werkdruk

### 7.1. Afspraken voorlichting werkdruk

Werknemers

Werknemers hebben invloed op hun eigen werkdruk. Ook bij veel werkstressoren of weinig energiebronnen zijn er keuzes hoe hiermee om te gaan. Door voorlichting over werkdruk leren werknemers op welke signalen ze kunnen letten en welke mogelijkheden ze hebben om hun balans te beïnvloeden. Disbalans zal werknemers daarmee minder vaak 'overkomen'.

Bij het Rijk gelden de volgende afspraken om goede voorlichting aan werknemers rond werkdruk te borgen.

- a) Alle werknemers nemen met regelmaat, in overeenstemming met de actuele RI&E, deel aan voorlichting over werkdruk. Nieuwe werknemers worden in hun eerste jaar na indiensttreding over werkdruk voorgelicht. Deze voorlichting kan op verschillende momenten plaatsvinden, zoals tijdens het werkoverleg of bij terugkoppeling van de resultaten van het verdiepend onderzoek.



- b) Bij de voorbereiding van de voorlichting worden bewuste keuzes gemaakt in *wat* er over werkdruk wordt verteld en *hoe* dit met werknemers wordt besproken. Inhoudelijk wordt ten minste informatie gegeven over werkdruk, werkplezier en de mogelijkheden om disbalans te voorkomen, herkennen en aan te pakken. In het proces is het belangrijk om te zorgen voor een goede balans tussen informatieoverdracht en het bespreken van eigen ervaringen. Om tot bewustwording en leren te komen wordt een interactieve bijeenkomst dus sterk aangeraden. De voorlichting wordt hiermee afgestemd op de doelgroep.

#### Leidinggevenden

Leidinggevenden hebben grote invloed op de werkdruk van hun werknemers. Ze kunnen bijdragen aan een aanvaardbare werkdruk van hun werknemers en hen zo gezond houden. Dat kan bijvoorbeeld door duidelijk te zijn over verwachtingen, heldere prioriteiten te stellen en regelmatig positieve feedback te geven. Daarnaast is de leidinggevende de begeleider van een werknemer in disbalans. De leidinggevende die de signalen hiervan tijdig oppikt en er constructief op ingaat, maakt een groot en positief verschil. In trainingen kunnen leidinggevenden hun mogelijkheden (nog beter) leren herkennen en gebruiken.

Bij het Rijk gelden de volgende afspraken om goede voorlichting aan leidinggevenden rond werkdruk te borgen.

- c) Alle leidinggevenden worden met regelmaat, in overeenstemming met de actuele RI&E, geschoold over werkdruk. Nieuwe leidinggevenden worden in het eerste jaar van hun leidinggevende functie geschoold over werkdruk. Deze werkdrugscholing sluit aan bij het totale trainings- en opleidingsbeleid van leidinggevenden en kan op verschillende momenten plaatsvinden.
- d) Bij de voorbereiding van de scholing worden bewuste keuzes gemaakt in *wat* er over werkdruk wordt verteld en *hoe* dit met de leidinggevenden wordt besproken. De voorlichting wordt hiermee afgestemd op de doelgroep.

### 7.2. HandRIJKingen bij de voorlichting en instructie over werkdruk

Ga je in jouw departement of organisatieonderdeel aan de slag met voorlichting en instructie over werkdruk? Met de onderstaande tips kom je snel op gang.

- Bespreek werkdruk én werkplezier en zeker ook het handelingsperspectief

Over werkdruk en werkplezier valt veel te vertellen. Je kunt zo een uur met een groep bezig zijn over alle werkstressoren. Het is belangrijk om gebalanceerde voorlichting te geven: over werkdruk én over werkplezier, over wat er mis kan gaan én over de mogelijkheden om er iets aan te doen. Denk bij de voorbereiding aan de volgende onderwerpen.

- a) Algemene informatie over werkdruk en werkplezier, werkstressoren en energiebronnen, en de mogelijke gevolgen van disbalans, bijvoorbeeld met behulp van het JD-R-model.
- b) Bij jezelf herkennen van signalen van disbalans.
- c) Mogelijkheden om ondersteuning te vragen als individu en als team binnen het Rijk.
- d) Bewustwording van werkstressoren en energiebronnen in het werk.
- e) Bewustwording van persoonlijke hulpbronnen en mogelijkheden om die te versterken.
- f) Mogelijkheden om disbalans zelf aan te pakken, samen met de leidinggevende en het team, en binnen het departement of organisatieonderdeel.
- g) Herkennen van signalen van disbalans en stress bij collega's en mogelijkheden om die bespreekbaar te maken.

- Gebruik interactie en multimedia

Er zijn veel mogelijkheden om de voorlichting vorm te geven. Je kunt bijvoorbeeld een filmpje laten zien en over de associaties bij dat filmpje in gesprek gaan. Of je maakt als team met elkaar een wandeling waarin je uitwisselt hoe je met werkstressoren en energiebronnen omgaat. Interactie en multimedia helpen om de informatie te verwerken en om doelgroepspecifieke voorlichting te geven.

- Focus op wat er aan de hand is.

Als je aan werknemers vraagt wat ze onder werkdruk verstaan, krijg je verschillende antwoorden. Het is beter om geen definitie van werkdruk te presenteren aan een groep werknemers. Voor je het weet heeft een werknemer twee problemen: last van werkdruk én het gevoel niet serieus genomen te worden, omdat zijn of haar werkdruk niet binnen de definitie past. Vraag daarom vooral wat er aan de hand is: waar de werkdruk en waar het werkplezier vandaan komen, en in hoeverre de werknemer een balans ervaart. Dan kom je gemakkelijker tot een goed gesprek.

### Downloads

- Checklist Individuele signalen van werkdruk en werkplezier [\[link naar download\]](#)
- Checklist Team- en organisatiesignalen van werkdruk en werkplezier [\[link naar download\]](#)
- Voorbeeldprogramma teambijeenkomst werkdruk en werkplezier [\[link naar download\]](#)
- Werkvorm Brug van onderzoek naar actie [\[link naar download\]](#)

### Links

- Bedrijfszorg of het Shared Service Center van je organisatie heeft mogelijk meer informatie of bijbehorend aanbod. Raadpleeg hiervoor het intranet of de preventiemedewerker van jouw organisatieonderdeel.
- Bij UBR Bedrijfszorg is extra informatie vinden via:
  - [Stressmanagement voor het team](#)
  - [Vitaliteit: week van het werkplezier](#)
  - [Tips en inspiratie voor een gesprek over vitaliteit met je werknemers](#)