

D. Arbocatalogus werkdruk

1. Algemene uitleg over werkdruk

Werkdruk gaat over de druk die werknemers in hun werk ervaren. Deze druk ontstaat door kwantitatieve en/of kwalitatieve eisen die aan het werk gesteld worden, bijvoorbeeld de hoeveelheid werk, de hoeveelheid tijd die er beschikbaar is en of de rol en taak duidelijk is. Deze druk verhogende aspecten vatten we samen als *werkstressoren*. Werkdruk hoeft geen probleem te zijn. Mensen vinden een zekere druk vaak prettig en benutten deze druk 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 bij het werk, zoals bijvoorbeeld 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/vitaliteit, persoonlijkheidskenmerken, competenties en coping strategieën. Bij een (langdurige) disbalans loopt een werknemer het risico op werkstress. Een disbalans kan behalve gevolgen voor individuen ook tot gevolgen voor teams en organisaties leiden, 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 zij burn-outklachten hadden en 34% gaf werkdruk en de daardoor ervaren werkstress aan als reden voor verzuim.¹

Denkkader

Een éénduidige aanpak van werkdruk is een hele uitdaging. Het analyseren van werkstressoren en energiebronnen is van belang om tot integrale oplossingsrichtingen te komen. Eveneens is van belang om het speelveld rondom werkdruk te kennen voordat je effectief kunt gaan werken aan het verminderen 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, afdeling en team gebonden 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 gaat over werkdruk en geeft handvatten om hier meer inzicht in te krijgen, er effectief beleid voor te voeren en zo de werkdruk waar zinvol te verminderen en het werkplezier te vergroten.

Werkdrukmodellen

Binnen het denkkader kunnen departementen met verschillende werkdrukmodellen werken. In deze deelcatalogus is uitgegaan van het Job Demands & -Resources model (JD-R model), ook wel werkstressoren en energiebronnen model genoemd (WEB-model). Dit omdat deze ruimte en aanknopingspunten biedt aan het brede scala van de hierboven genoemde relevante factoren zoals de kwaliteit van arbeid, de context waarbinnen gewerkt wordt op organisatie, afdeling, team en persoons niveau evenals de effecten van een disbalans op persoon, team, afdeling en organisatie. Daarnaast is het model goed toe te lichten aan werknemers en werkgevers en biedt het duidelijk inzicht in wat er gebeurt en welk handelingsperspectief er mogelijk is. Hierbij wordt expliciet opgemerkt dat dit model ter verduidelijking van het concept werkdruk dient en daarmee niet het enige model is waarmee gewerkt kan worden. Denk bijvoorbeeld aan het TNO-model (link naar website) ten aanzien van werkdruk.

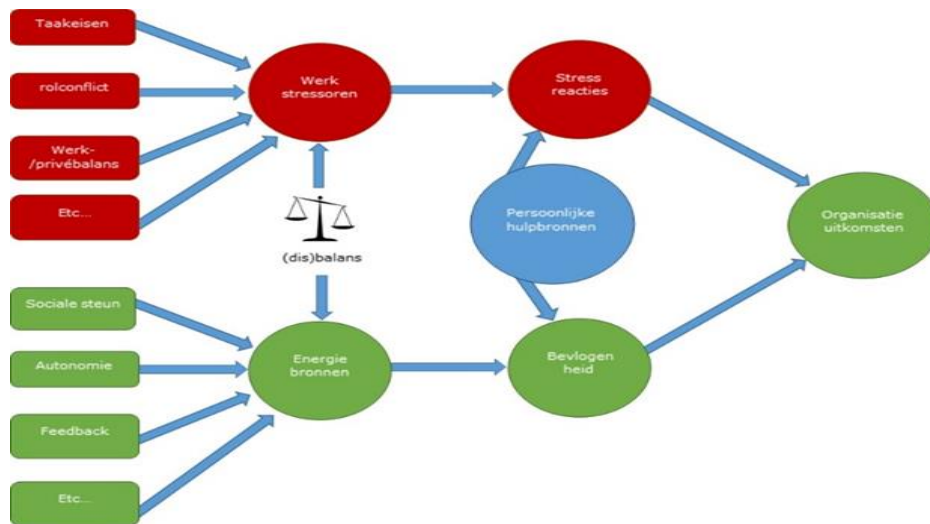
De risico's van werkdruk

Als de druk van werkstressoren te groot wordt en/of te lang duurt en er een (langdurige) disbalans met energiebronnen ontstaat, dan neemt de kans op negatieve gevolgen voor de medewerker en daarmee de organisatie toe. 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. Dit zijn bijvoorbeeld irritaties, grote emotionele reacties bij kleine tegenslagen, conflicten met collega's en leiding, slecht(er) slapen, hart- en vaataandoeningen, maag-, darmklachten, spanningsklachten, overspanning en burn-out. Dit 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. Sommige gevolgen zijn niet zichtbaar, zoals verhoogde bloeddruk of hoofdpijn. Nu met de invoering van hybride werken de arbeidsplaats

¹ [NEA 2020 Resultaten in Vogelvlucht \(tno.nl\)](#)

niet meer de enige plek is waar we werk verrichten, is het een extra uitdaging om het optreden en de gevolgen tijdig te signaleren.

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



Downloads:

- 1A. Arbokennisdossier bevlogenheid
- 1B. Arbokennisdossier werkdruk

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 medewerkers hiertegen te beschermen. Onder PSA vallen alle factoren die bij het werk stress 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 [bijlage of download].

Bij het bepalen van maatregelen om risico's van PSA te voorkomen of te beperken, wordt de arbeidshygiënische strategie gehanteerd. Dit betekent dat waar mogelijk het risico wordt voorkomen en beperkt, en vervolgens maatregelen die collectieve bescherming bieden voorrang hebben boven maatregelen die individuen beschermen. Meer informatie over de arbeidshygiënische strategie vind je hier. [link naar algemeen deel]

Downloads:

- 2B. Flyer Wat is werkdruk van Inspectie SZW
- 2C. Flyer De aanpak van werkdruk van Inspectie SZW
- 2D. BasisInspectieModule Werkdruk

Linken:

- [Wetten.nl - Regeling - Arbeidsomstandighedenwet - BWBR0010346 \(overheid.nl\)](https://www.wetten.nl/Regeling-Arbeidsomstandighedenwet-BWBR0010346-overheid.nl)
- [Werkdruk en ongewenst gedrag | Zelfinspectie door de Nederlandse Arbeidsinspectie](#)

3. Beleid

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

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 beleid bestaat voor werkdruk 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 draagt zorg voor een actuele RI&E waarin de risico's rond werkdruk worden geïnventariseerd en geëvalueerd.
- c) De werkgever voert een verdiepend onderzoek uit voor tenminste de departementen/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 middels het invullen van vragenlijsten, dan wel via interviews of andere onderzoeksmethoden. Het verdiepende onderzoek kan bestaan uit een specifiek werkdrukonderzoek, maar ook onderdeel zijn van een (breder) medewerkersonderzoek.
- e) Voorafgaand aan het onderzoek wordt bepaald hoe en wanneer de resultaten op de verschillende niveaus worden teruggekoppeld. In ieder geval worden de resultaten besproken in het werkoverleg met de werknemers.
- f) Bij het benoemen van maatregelen schenkt de werkgever aandacht aan het voorkomen, herkennen en aanpakken van een disbalans en tevens aan voorlichting en instructie. De maatregelen worden in het plan van aanpak van de RI&E opgenomen, inclusief wie per maatregel verantwoordelijk is en per wanneer de maatregel ingevoerd wordt. Het voorkomen, herkennen en aanpakken van een disbalans en voorlichting & instructie wordt in deze Arbocatalogus verder uitgewerkt.
- g) De evaluatie van maatregelen vindt zo spoedig mogelijk na de uitvoering ervan plaats. Het is daarbij belangrijk om zowel na te gaan wat er goed ging & beter kon qua proces, als een check of het beoogde doel is bereikt. Het geheel van maatregelen wordt tenminste eens per 3 jaar geëvalueerd als onderdeel van de RI&E (zie a).

3.2. HandRIJKingen beleid

Ga je met het beleid in jouw departement/organisatieonderdeel aan de slag? De onderstaande tips kunnen je wellicht ondersteunen:

- Sluit met je arbobeleidscyclus aan bij bestaande beleidscycli.

De arbobeleidscyclus gebruikt vanuit de wetgeving de fases RI&E tot en met het evalueren van de genomen maatregelen. Voor dergelijke beleidscycli zijn ook andere termen in omloop, zoals willen-weten-wegen-werken-waken en Plan-Do-Check-Act, en er zijn binnen organisatieonderdelen ook andere beleidscycli herkenbaar. Aansluiting bij bestaande termen en beleidscycli kan ervoor zorgen dat het thema meer aandacht krijgt op logischere momenten.

- Geef je beleidscyclus zo nodig een impuls

De meeste organisatieonderdelen binnen het Rijk hebben de arbobeleidscyclus al goed ontwikkeld. Wil jij checken of je beleidscyclus inclusief de Afspraken rond werkdruk compleet is? Of nagaan wat er al goed is en wat er beter kan? Benut dan de [beleidscheck werkdruk](#) [download]. Vul 'm bijvoorbeeld met een groep sleutelpersonen in en ga erna aan de slag met de naar voren gekomen verbeterpunten.

- Benut 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 de invulling van het verhaal samen met je team gaat doen. De [werkvorm 'brug van onderzoek naar actie'](#) [download] kan je daarbij ondersteunen.

Downloads:

- 2A. Flyer Wat is werkdruk van Inspectie SZW
- 2B. Flyer De aanpak van werkdruk van Inspectie SZW

4. Voorkomen van een 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 een disbalans vóór te zijn.

4.1. Afspraken voorkomen van een disbalans

Bij het Rijk gelden de volgende afspraken om een disbalans rond werkdruk zoveel als mogelijk te voorkomen:

- a) Elke leidinggevende zorgt ervoor dat tenminste eens per jaar het onderwerp werkdruk en werkplezier in het werkoverleg met werknemers wordt besproken. Besproken wordt in hoeverre er op teamniveau signalen voor een disbalans zijn en welke werkstressoren en energiebronnen, zoals taakeisen, communicatie, de wijze van organiseren, regelmogelijkheden, sociale steun en autonomie worden ervaren. Zo nodig worden maatregelen benoemd. Verbeterafspraken worden schriftelijk vastgelegd.
- b) De leidinggevende beslist om het onderwerp zelf met werknemers te bespreken, of om dit door één van de betrokken medewerkers te laten doen (bijvoorbeeld in zelforganiserende teams) en/of om hier deskundige ondersteuning van bijvoorbeeld bedrijfsmaatschappelijk werk, re-integratie adviseur of preventiemedewerker bij in te schakelen.
- c) In de gesprekscyclus bespreken leidinggevende en werknemer tenminste eens per jaar het onderwerp werkdruk en werkplezier. Besproken wordt in hoeverre de werknemer een 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 een disbalans

Wil jij in jouw departement/organisatieonderdeel een disbalans bij werkdruk voorkomen? De onderstaande tips kunnen je wellicht inspireren.

- Organiseer het werk gezond!

Het werk zodanig 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 een werkdrukperspectief te kijken. Dus je af te vragen welk effect een nieuwe taak-eis of activiteit op de balans van werknemers kan hebben. Bewustwording van mogelijke werkstressoren en energiebronnen is hierbij belangrijk. Hiervoor kun je de [checklist werkstressoren en energiebronnen](#) [download] benutten.

- Let op voorbodes en risicofactoren

Werkachterstanden, verlofstuwmeren, 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. Belangrijk om juist dan extra op werknemers te letten. En om na een piekperiode bewust ook even rustiger aan te doen. En de tijd te nemen om een behaald resultaat te vieren!

- Voer goede gesprekken

Een goed gesprek kan gemakkelijk zijn, en soms is het moeilijk om met een werknemer of team over werkdruk en werkplezier in gesprek te gaan. De [checklist 'kernvragen werkdruk en werkplezier'](#) [download] kan je op gang brengen. Ook zijn er bij het Rijk vele mogelijkheden om je hierin te scholen.

- Stimuleer persoonlijke ontwikkeling

Met trainingen rond vitaliteit, veerkracht, persoonlijke effectiviteit, stressmanagement en vele andere thema's kun je je persoonlijke hulpbronnen versterken. Ook één-op-één coaching kan hier een goede bijdrage aan leveren. Belangrijk dus om training en coaching te faciliteren en te stimuleren!

- 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'. Heeft de werknemer alleen 'uitgerust', maar is er op het werk niks veranderd, en heeft de werknemer nog onvoldoende vaardigheden geleerd om er anders mee om te gaan. Door verzuim als signaal te zien, kan je hier anders mee omgaan. Ervoor zorgen dat het werk of de taken wél anders zijn en/of de werknemer de gelegenheid bieden om de benodigde vaardigheden te leren.

Links:

- [Week van het werkplezier | Bedrijfszorg](#)
- [Handige tools en instrumenten | Werkdruk en burn-outklachten | Arboportaal](#)
- [Het goede gesprek - leidinggevende | Brochure](#)
- <https://www.aofondsrijk.nl/activiteit/werkdruk-in-balans/>

De volgende links geven een goed inzicht in de competenties die gepaard gaan met de functies bij het rijk

- [Functiegebouw Rijk \(functiegebouwrijksoverheid.nl\)](#)
- [Competentiegid_rijk_\(functiegebouwrijksoverheid.nl\)](#)

Binnen het rijk is er diverse dienstverlening die werknemers bij werkdruk kunnen ondersteunen.

Voor het individu:

- [InterCoach | Service](#)
- [Loopbaan- en Talentontwikkeling | Service](#)
- [Bedrijfsmaatschappelijk werk | Bedrijfszorg](#)

Trainingen en workshops over werkdruk en werkstress voor teams of afdelingen:

- [Workshops | Bedrijfszorg](#)

En advies op organisatieniveau:

- [Arbeid en Organisatie advies | Bedrijfszorg](#)

5. Herkennen van een disbalans

Te hoge werkdruk kan op termijn vervelende gevolgen hebben. Voordat het daartoe komt, zijn er signalen van disbalans zichtbaar. Zowel bij individuele als bij groepen werknemers. Signalen die door leidinggevenden en werknemers/collega's kunnen worden opgemerkt.

Hoe eerder deze signalen worden opgepikt, hoe minder gevolgen de disbalans hoeft te hebben.

Belangrijk dus om de signalen te kennen, erop te letten en ernaar te handelen.

5.1. Afspraken herkennen van een disbalans

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

- Elke leidinggevende let bij zijn werknemers op signalen van een disbalans per individu en van de gehele groep.
- De leidinggevende maakt een bewuste keuze tussen een aanpak van werkdruk per individu en op groepsniveau. Behalve het aantal werknemers in disbalans en de mate van disbalans, weegt de leidinggevende hierbij ook het te verwachten effect van diverse mogelijke maatregelen mee. Hierbij geldt dat een groepsaanpak aan te bevelen is boven individuele maatregelen, omdat je dan in één keer met energiebronnen en werkstressoren die door meerdere werknemers worden ervaren aan de slag kunt gaan. Bovendien kunnen werknemers bij een groepsaanpak elkaar ondersteunen en van elkaar leren.
- Werknemers letten zo goed mogelijk op eigen signalen van een disbalans en op signalen 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 een disbalans

Wil jij in jouw departement/organisatieonderdeel een disbalans bij werkdruk zo tijdig mogelijk herkennen? De onderstaande tips kunnen je wellicht van dienst zijn:

- Laat signalen niet aan je voorbijgaan

Het blijkt dat vóórdat een disbalans tot ernstige negatieve gevolgen leidt (zoals verzuim en burn-out), er vrijwel altijd signalen te zien zijn. Voor de betrokken werknemer zelf en voor collega's. De signalen verschillen tussen werknemers: de ene werknemer wordt bijvoorbeeld stiller, de ander schiet juist eerder uit zijn slof. Ook aan fouten, overslaan van pauzes en vermoeidheid kan je een disbalans herkennen. Kern is dat iemand zich, beetje bij beetje, anders gaat gedragen. De checklist signalen van werkdruk en werkplezier op individueel niveau [download] kan ondersteunen om je eigen signalen en die van collega's tijdig te herkennen.

- Let ook op signalen van je hele team

Ook bij een groep werknemers kun je signalen van een disbalans herkennen. Aan onderlinge irritaties en misverstanden bijvoorbeeld, veel onderling klagen, aan besluiteloosheid en aan het doorschieten in bureaucratie. Ook een 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 [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 [download] kan je erbij ondersteunen om in een team te oefenen met het herkennen en bespreken van signalen.

6. Aanpakken van een 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 waar 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 disbalans

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

- a) Elk organisatieonderdeel/leidinggevende die werkdruk gaat aanpakken, maakt bewuste keuzes ten aanzien van de inhoud én het proces van de aanpak. Bij de inhoud gaat het over welke werkstressoren en energiebronnen op welke wijze een rol spelen. Bij het proces gaat het over hoe het inzicht in deze bronnen verdiept wordt, hoe maatregelen bedacht, uitgevoerd en geëvalueerd worden, hoe de betrokken werknemers in de aanpak zullen participeren en wie de procesbegeleiding uitvoert.
- b) Bij het bedenken van maatregelen wordt zowel nagegaan hoe werkstressoren kunnen worden verkleind, als hoe energiebronnen kunnen worden vergroot.
- c) Het is de bedoeling een zodanige aanpak te kiezen, dat het proces een positieve bijdrage aan het effect van de aanpak levert. Optimale resultaten worden bereikt bij een aanpak waarin medewerkers met hun eigen team leren om samen en zelf de disbalans te herstellen.

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

- d) Leidinggevenden en werknemers zetten zich ervoor in om (signalen van) een disbalans zo spoedig 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 een disbalans ervaart, kan op eigen initiatief en/of op initiatief van zijn leidinggevende, kosteloos vertrouwelijke hulp krijgen van een deskundige ondersteuner. Hieronder wordt tenminste verstaan: toegang tot een bedrijfsarts en een bedrijfsmaatschappelijk werker. De gesprekken mogen tijdens werktijd worden gevoerd.

6.2. HandRIJKingen bij het aanpakken van een disbalans

Wil jij in jouw departement/ organisatieonderdeel een disbalans rond werkdruk aanpakken?

De onderstaande tips kunnen je wellicht inspireren:

- Integreer waar mogelijk verschillende initiatieven.

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

- Vergroot de invloed met een participatieve aanpak.

Het is belangrijk om werknemers bij het bedenken en uitwerken van maatregelen te betrekken. 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 invloed op de balans terug. Je kunt hier de maatregelenmatrix bij gebruiken, waarbij 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. Zijn nieuwe mensen niet te vinden of is er onvoldoende budget of mankracht om een nieuw softwarepakket uit te kiezen. Of zijn er gedragspatronen bij het individu of in de groep die de disbalans in stand houden. Kiest een individu bijvoorbeeld keer op keer voor 'nog even volhouden', omdat niemand anders in het team de benodigde vaardigheden heeft. Cruciaal dus om te checken of bedachte maatregelen realistisch zijn, een oplossing bieden voor het werkelijke probleem en het beoogde effect opleveren. En belangrijk om zo nodig het inzicht in wat er gebeurt te verdiepen.

- 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. Helpt het om eerst te leren ontspannen, en even afstand te nemen. Doet het een team goed om een lijst te maken 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. En zo meer keuzes krijgen. Let wel op dat je op een gegeven moment óók de werkstressoren weer onder ogen komt.

Downloads:

- 6A. Voorbeeldprogramma teambijeenkomst werkdruk en werkplezier
- 6B. Werkvorm brainstormen met een maatregelenmatrix
- 4A. Checklist werkstressoren en energiebronnen
- 6C. Koerskaart van 'Werkdruk naar werkplezier'

Links:

[- Praktische tips | Werkdruk en burn-outklachten | Arboportaal](#)

Binnen het rijk is er diverse dienstverlening die werknemers bij werkdruk kunnen ondersteunen.

Voor het individu:

- [InterCoach | Service](#)
- [Loopbaan- en Talentontwikkeling | Service](#)
- [Bedrijfsmaatschappelijk werk | Bedrijfszorg](#)

Trainingen en workshops over werkdruk en werkstress voor teams of afdelingen:

- [Workshops | Bedrijfszorg](#)

En advies op organisatieniveau:

- [Arbeid en Organisatie advies | Bedrijfszorg](#)

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. In een voorlichting over werkdruk leren medewerkers op welke signalen ze kunnen letten en welke mogelijkheden zij hebben om hun balans te beïnvloeden. Een disbalans zal werknemers daarmee minder vaak 'overkomen'.

Bij het Rijk gelden de volgende Afspraken om goede voorlichting voor werknemers rond werkdruk te borgen:

- a) Alle werknemers nemen met regelmaat (afgestemd op actuele RI&E) deel aan een 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. Ten aanzien van de inhoud wordt ten minste informatie gegeven over werkdruk, werkplezier en de mogelijkheden om een disbalans te voorkomen, herkennen en aan te pakken. Ten aanzien van het proces is het belangrijk om voor een goede balans tussen informatieoverdracht en het bespreken van eigen ervaringen te zorgen. Om tot bewustwording en leren te komen wordt een interactieve bijeenkomst derhalve sterk aangeraden. De voorlichting wordt hiermee afgestemd op de doelgroep.

Leidinggevenden

Leidinggevenden hebben grote invloed op de werkdruk van hun werknemers. Ze kunnen eraan bijdragen om de werkdruk van hun werknemers gezond te houden door bijvoorbeeld duidelijk te zijn over verwachtingen, heldere prioriteiten te stellen en regelmatig positieve feedback te geven.

Daarnaast is de leidinggevende de begeleider van de werknemer mocht zich een disbalans voordoen. 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 meer) leren herkennen en benutten.

Bij het Rijk gelden de volgende afspraken om goede voorlichting voor leidinggevenden rond werkdruk te borgen:

- c) Alle leidinggevenden worden met regelmaat (in overeenstemming met actuele RI&E) geschoold over werkdruk. Nieuwe leidinggevenden worden in het eerste jaar van hun leidinggevende functie geschoold over werkdruk. Deze werkdrukscholing 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 jij in jouw 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. Voor je het weet ben je een uur bezig met een groep over welke werkstressoren er allemaal zijn. Het is belangrijk om een gebalanceerde voorlichting te geven: over werkdruk én werkplezier, over wat er mis kan gaan én wat je dan kan doen. Denk daarmee bij de voorbereiding eens aan de volgende onderwerpen:

- a) Algemene informatie over werkdruk en werkplezier, werkstressoren en energiebronnen, en de mogelijke gevolgen van een disbalans, bijvoorbeeld met behulp van het JD&R-model.
- b) Herkennen van eigen signalen van een disbalans.
- c) Welke mogelijkheden er zijn 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 deze te versterken.
- f) Mogelijkheden om zelf, samen met de leidinggevende en het team, en binnen het departement/organisatieonderdeel een disbalans aan te pakken.
- g) Herkennen van signalen van disbalans en stress bij collega's en mogelijkheden om deze bespreekbaar te maken.

- Benut de interactie en multimedia.

Bij het vormgeven van voorlichting zijn er veel verschillende mogelijkheden. Je kunt bijvoorbeeld een filmpje laten zien en naar aanleiding van de associaties ermee in gesprek gaan. Of als team met elkaar een wandeling maken waarin je uitwisselt hoe je met werkstressoren en energiebronnen omgaat. Interactie en multimedia helpt om tot het verwerken van de informatie te komen en een doelgroep specifieke voorlichting te geven.

- Focus op wat er aan de hand is.

Als je aan werknemers vraagt wat zij onder werkdruk verstaan, krijg je vaak heel verschillende antwoorden. Een definitie van werkdruk presenteren aan een groep werknemers kan daarmee een valkuil zijn. Voor je het weet heeft een werknemer twee problemen: last van werkdruk én het gevoel niet serieus genomen te worden, doordat die werkdruk niet binnen de definitie past. Vraag daarom vooral naar wat er aan de hand is: waar de werkdruk en waar het werkplezier vandaan komt, en in hoeverre de werknemer een balans ervaart. Dan kom je gemakkelijker tot een goed gesprek!

Downloads:

- 5A. Checklist individuele signalen van werkdruk en werkplezier
- 5B. Checklist team- en organisatiesignalen van werkdruk en werkplezier
- 6A. Voorbeeldprogramma teambijeenkomst werkdruk en werkplezier
- 3B. Werkvorm 'Brug van onderzoek naar actie'

Links:

- Het SSC van jouw organisatie heeft mogelijk meer informatie of bijbehorende aanbod. Raadpleeg hiervoor het intranet of de preventiemedewerker van jou organisatie onderdeel.
- Bij UBR Bedrijfszorg is extra informatie vinden via:
[Stressmanagement \(voor het team\) | Bedrijfszorg | UBRijk](https://www.ubrijk.nl/service/bedrijfszorg/vitaliteit)
<https://www.ubrijk.nl/service/bedrijfszorg/vitaliteit>
<https://www.ubrijk.nl/service/bedrijfszorg/vitaliteit/week-van-het-werkplezier/overzicht/meer-tips-en-inspiratie>
<https://www.ubrijk.nl/service/bedrijfszorg/documenten/document/2021/11/04/inspiratiedocument-leidinggevenden>

CONCEPT