

STOP ONGEZONDE WERKDRUK

MINDER STRESS,
MEER WERKPLEZIER

Huub Pennock



Inhoud

Voorwoord	7
Inleiding	9
Leeswijzer	10
Doelgroepen	11
Dankwoord	13

1	Wat is werkdruk?	15
	Wat is werkdruk?	15
	Positieve psychologie	17
	Doel gezonde werkdruk	17
	Definities	18
	Wat is stress?	20
	Vastzitten in patronen	28
	Van stress naar burn-out	33
	Wat is een burn-out?	34
	Wat is overspannen?	35
	Hoe meet je burn-outklachten?	35
	Hoe meet je ongezonde werkdruk?	38
	Hoe stel je overspannenheid of een burn-out vast?	43
	Hoe vaak komen vermoeidheidsklachten voor?	45
	Hoe vaak komt burn-out als aandoening voor?	47
	Gevolgen chronische stress	48
	Bore-out	51
2	Werkdrukmodellen	53
	Job-Demand-Control (JDC)-model	53
	Werkstressoren en energiebronnen (WEB)-model	59
	TNO-werkdrukmodel	60
	Balansmodel Energievreter en -gevers	63
3	Wat zegt de wetgever?	67
	Arbowet	67
	De Nederlandse Arbeidsinspectie	67
	Arbeidstijdenwet	70

4 Bronnen van werkdruk en werkplezier 75

Bronnen van werkdruk 75

Bronnen van werkplezier 91

5 Aan de slag 101

Inleiding 101

De politiek 102

De markt 109

Sectoren 116

Organisaties 123

Teamaanpak 132

Rol leidinggevenden 143

Individueel 144

Succesfactoren 151

6 Werk-privébalans 159

Moet je als werkgever hiermee aan de slag? 160

Bereikbaarheid 160

Hybride werken 163

Meer of minder werken 164

Roosters 165

Verlof opnemen 166

BRAVO 166

Sociale media 170

Geldzorgen 170

Mantelzorg 171

Scheiding 171

Zwangerschap 172

In kaart brengen werk-privébalans 172

Bronnen 175

Bijlagen 177

Over de auteur 213

Huub Pennock 213

Trefwoordenregister 215

Voorwoord

Laat vier mensen discussiëren over werkdruk en je krijgt vier verschillende inzichten. Laat ze daarna met elkaar in gesprek gaan over stress en je krijgt er nog acht bij. In dit boek van Huub Pennock kom je ze allemaal tegen.

Vier plus acht is twaalf. Dat wijst wel op de complexiteit van stress en werkdruk. Het boek begint met de inventarisatie van mogelijkheden om deze zo met elkaar verbonden problemen te voorkomen. En daarin verschijnt tegelijkertijd ook de diversiteit van visies en aanpakken. Werkdruk is daarbij een begrip dat je door organisatie- en teambeleid, preventief en reactief kunt oppakken. Maar naar de goede recepten wordt nog steeds gezocht. Bij stress zijn de problemen veel persoonlijker, meer divers en vaak ook dringender. Instelling, sociale omgeving in de privésituatie, het werk en de sociale steun lopen door elkaar heen.

De rode lijnen naar de oplossingen zijn moeilijk te vinden. Alles werkt wel een beetje. Maar de problemen blijven groeien. Het enige wat echt vaststaat is dat de lijnen rood zijn. Donkerrood.

En de complexiteit blijft. Het blijft zoeken. Eenduidige keuzes schieten tekort. Maar aandacht en actieve inzet van professionals kunnen helpen. Huub heeft daarbij duidelijke keuzes gemaakt. Hij geeft in dit boek steeds ruimte voor de problemen zoals die zich in de praktijk voordoen. Al lezend kom je voortdurend de mix tegen van individuele stress, werk-privébalans, werkdruk, teamaanpakken, themagerichte ideeën en organisatieverbetering. Zo ziet de werkelijkheid er ook uit. En zo kom je voortdurend verschillende aanpakken en ideeën tegen. De lezer met eigen ideeën zal daarbij veel herkennen in dit eclectisch geheel. En het aardige ervan is dat je al lezend, ook de draadjes en mogelijkheden tegenkomt van voorbeelden en oefeningen waarbij een van de vele andere draadjes worden opgepakt. Met voor de lezer, aan het eind gekomen, het inzicht in de onderlinge samenhang en de verbeterpunten voor het eigen handelen.

Vincent Vrooland

Oprichter Nederlandse Academie voor Arbeidswetenschappen

Inleiding

‘Al drie dagen lig ik in bed. Ik kom er alleen uit om een hapje te eten of naar de wc te gaan. Voor de rest ben ik moe, doodmoe. Ik slaap 16 uur per dag, voel me leeg, ben uitgeblust en heb nergens nog interesse in. Mijn lichaam geeft aan dat het rust nodig heeft.’ Dit gebeurde in 2014. Ik dacht dat ik alles aankon. Mijn eerste boek schrijven, een woonboot kopen en verhuizen, vicevoorzitter worden van Human Factors NL en een opleiding starten tot craniosacraal therapeut. Met een paar tegenslagen in de privésfeer erbij was dat veel te veel. Ik zag mijn overspannenheid niet aankomen. Of beter gezegd: ik *wilde* het niet zien. De eerste signalen negeerde ik hardnekkig, tot mijn lichaam de stekker eruit trok. Met goede hulp kon ik na drie maanden weer aan het werk, maar niet meer als voorheen. Ik had een nieuwe kijk op mezelf – en op stress. Vooral het inzicht dat continu aanstaan en actief zijn niet eindeloos is vol te houden, hielp me meer tijd te nemen voor ontspanning.

Werkdruk en stress lopen als een rode draad door mijn carrière. Niet alleen omdat ik het zelf heb ervaren, maar ook omdat ik er mijn missie van heb gemaakt om organisaties en medewerkers te helpen om gezond en met plezier hun resultaten te behalen.

Ik ontwikkelde en implementeerde zo'n vijftien arbocatalogi over werkdruk en werkplezier. Als organisatieadviseur onderzocht ik werkdruk binnen bedrijven en hielp ik teams en organisaties de omslag te maken van ongezonde werkdruk naar werkplezier. Ik coachte medewerkers met burn-outklachten en begeleidde als lichaamsgericht craniosacraal therapeut mensen met stressgerelateerde klachten. Daarnaast breng ik mijn kennis over. Als trainer bij Rendement geef ik de training *Voorkom een burn-out* en als docent aan de Peirsman Cranio Sacraal Academie leer ik studenten hoe ze mensen met stressklachten kunnen begeleiden. Ook geef ik daar de nascholing *Van stress naar ontspanning voor therapeuten*.

Verschillende werkgevers hebben me laten ervaren dat werkdruk vanuit talloze perspectieven benaderd kan worden – en dat er niet één standaardoplossing is.

Bij ING keek ik als ergonomoos door de bril van de arbodienst. Bij Berenschot analyseerde ik werkdruk als organisatieadviseur, met de blik van de werkgever. Bij FNV stond ik juist aan de kant van de medewerker, als adviseur kwaliteit van de arbeid. Bij De Goede Praktijk en 5 Sterren Werkplezier begeleidde ik als facilitator veranderingsprocessen rondom werkdruk en stress. In mijn rol als coach hield ik medewerkers en teams een spiegel voor, zodat ze zelf ontdekten waar hun invloed lag op de balans tussen energiegevers en energievreters. Als OERsterk leefstijlcoach liet ik hen inzien dat naast ontspanning ook voeding, beweging en zingeving belangrijk zijn om mee te nemen in de weg naar minder stress. En als therapeut hielp ik mensen weer contact te maken met hun lichaam, spanningen los te laten en te voelen hoe het is om niet de hele dag ‘aan’ te staan.

Deze ervaringen leerden me hoe breed je naar werkdruk en stress kunt kijken. Maar vooral: wat wél en níét werkt om ongezonde werkdruk om te zetten in duurzaam werkplezier. En goed te weten: werkdruk en stress zijn overall. Maar gelukkig is er ook altijd een weg naar herstel van werkplezier en ontspanning.

Ik gun het zoveel collega-werkenden om hun carrière door te komen met een gezonde werkdruk. Dat ze niet opgebrand raken, maar juist met plezier hun werk kunnen doen — tot aan hun pensioen en daarna nog genoeg energie overhouden om volop van het leven te genieten.

Vanuit die ambitie heb ik dit boek geschreven.

Leeswijzer

Hoofdstuk 1 legt de basis van dit boek. Wat is werkdruk? Wat is werkplezier? Wat zijn de negatieve gevolgen van chronisch ongezonde werkdruk voor medewerkers, teams en organisaties? En hoe kun je werkdruk en werkplezier meten? In hoofdstuk 2 komen verschillende modellen die werkdruk en werkplezier in kaart brengen aan bod. Hoofdstuk 3 richt zich op de wetgeving: wat zeggen de Arbowet en de Arbeidstijdenwet over stress en werkdruk?

De belangrijkste oorzaken van ongezonde werkdruk én de factoren die bijdragen aan werkplezier komen aan bod in hoofdstuk 4. Hoofdstuk 5 gaat over oplossingen: hoe pak je ongezonde werkdruk aan op verschillende niveaus – van de overheid en de markt tot sectoren, management, teams en individuen? Ook bespreken we succes- en faalfactoren.

Hoofdstuk 6 gaat over de balans tussen werk en privé en de relatie hiervan met werkdruk en werkplezier. Tot slot bevinden zich in de bijlagen extra achtergrondinformatie en praktische werkvormen die te gebruiken zijn om samen met medewerkers en teams aan de slag te gaan.

Waar in het boek gesproken wordt over 'hij', kan ook 'zij' of 'hen' gelezen worden.

Doelgroepen

Dit boek is bedoeld voor iedereen die een rol speelt in het voorkomen en aanpakken van ongezonde werkdruk. De belangrijkste doelgroepen zijn:

- HR-professionals, arboprofessionals en organisatieadviseurs die zich bezighouden met gezond en plezierig werken.
- Teams en leidinggevendenden die betere resultaten willen behalen met een gezonde werkdruk.
- Leden van medezeggenschapsorganen die beleid toetsen en initiatiefvoorstellen doen om ongezonde werkdruk aan te pakken.
- Coaches en therapeuten die medewerkers begeleiden bij burn-out(klachten).
- En iedereen die werkdruk en werkplezier vanuit een breder perspectief wil benaderen.

Ben je nieuwsgierig naar een vernieuwende of bredere kijk op werkdruk en werkplezier? En wil je vanuit jouw rol effectieve invloed uitoefenen? Dan is dit boek voor jou.

Veel leesplezier!

Huub Pennock

3

Wat zegt de wetgever?

De twee wetten die regels aangeven over werkdruk en stress zijn de Arbowet en de Arbeidstijdenwet. Beide wetten hebben als doel om medewerkers te beschermen tegen risico's op het gebied van gezondheid, veiligheid en welzijn. Voor stress en werkdruk zijn in de Arbowet en Arbeidstijdenwet geen concrete normen vastgesteld.

Arbowet

Bij gebrek aan een norm voor werkdruk heeft de wetgever een agendabepaling opgenomen. De Arbowet zegt daarbij dat de werkgever beleid moet maken om werkstress door werkdruk te voorkomen en als dat niet mogelijk is te beperken. Voor organisaties is het daarmee onduidelijk *wanneer* ze voldoende gedaan hebben om te komen tot een gezonde werkdruk.

Op het gebied van beleid zijn wel duidelijke richtlijnen in de Arbowet opgenomen. Zo moeten organisaties in de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) het risico op werkdruk in kaart brengen. Aansluitend moeten in het plan van aanpak maatregelen beschreven staan om de risico's te verminderen. Daarnaast moeten medewerkers die risico lopen doeltreffend voorlichting krijgen over werkdruk en de maatregelen die de werkgever neemt en die ze zelf kunnen nemen. In bijlage 14 staat de betreffende tekst uit de Arbowet.

De Nederlandse Arbeidsinspectie

Een van de taken van De Nederlandse Arbeidsinspectie is om te controleren of werkgevers zich houden aan de Arbowet en -regelgeving. De Arbeidsinspectie onderzoekt gepland in sectoren psychosociale arbeidsbelasting,

door klachten van medewerkers te behandelen en door organisaties te bezoeken. Bij het overtreden van regels kan de Arbeidsinspectie een waarschuwing geven, een eis stellen, een boete uitdelen en in het uiterste geval het werk direct stil leggen.

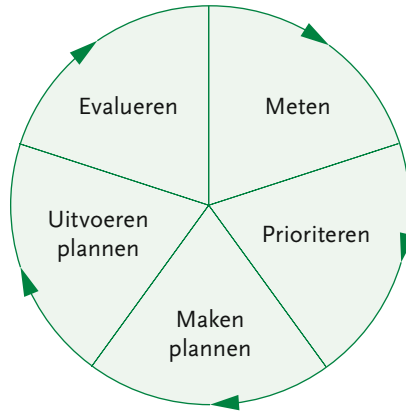
Om te weten of de eigen organisatie aan de wet- en regelgeving voldoet heeft de Arbeidsinspectie zelfinspecties gemaakt. Met deze tools kan iedere organisatie per thema een stappenplan doorlopen. Na het beantwoorden van dertien vragen weet je als organisatie welke zaken op orde zijn en welke kunnen verbeteren. Een van de zelfinspecties gaat over werkdruk.

In de bijlage 12 ‘zelfinspectie werkdruk’ staan de vragen en antwoorden van deze tools.

Bij het onderzoek naar de oorzaken (zie vraag 4 zelfinspectie werkdruk) blijven veel organisaties in gebreke. Iedere organisatie waar werkdruk een risico is, moet onderzoek doen naar de stressoren en energiebronnen (de energievreters energiegevers). In hoofdstuk 5 ‘Aan de slag’ kun je lezen hoe je dat onderzoek effectief in je eigen organisatie handen en voeten kan geven. De inspectie geeft bij het doen van onderzoek als eis dat minimaal de helft van de medewerkers hieraan meedoet. Bij een vragenlijstonderzoek blijkt dat in de praktijk slechts zelden haalbaar. Bij een interactieve aanpak beschreven in hoofdstuk 5 onder ‘teamaanpak’, is het uitgangspunt dat zo veel mogelijk medewerkers aanwezig zijn. Met die interactieve aanpak is de kans op 50 procent medewerking veel makkelijker haalbaar.

Een ander punt waar veel organisaties in gebreke blijven is dat ze *alle* stappen van de beleidscyclus doorlopen.

Die stappen zijn meten, prioriteren en het maken, uitvoeren en evalueren van het plan van aanpak. Iedere stap heeft het risico in zich dat het een papieren tijger is of nog erger dat de verantwoordelijke in de organisatie de stap niet of onvoldoende uitvoert. Bij het evalueren is het belangrijk om te kijken of een maatregel uit het plan van aanpak niet alleen is uitgevoerd, maar ook het beoogde effect heeft gehad. Bij een zorgvuldige evaluatie kan naar boven komen dat maatregelen nauwelijks invloed hebben op de oorzaak.

Figuur 3.1 *Beleidscyclus*

Voorbeelden evaluatie

- 1 Een team dat onderzoek gedaan heeft naar ongezonde werkdruk heeft in het plan van aanpak opgenomen dat oplossingen van werkdruk in ieder teamoverleg op de agenda komen te staan. In de praktijk werd dit agendapunt steeds vaker overgeslagen. Niet zozeer vanwege de hoge werkdruk, maar omdat het steeds uitmondde in een klaagzang en concrete oplossingen die werkten niet aan de orde kwamen. Teamleden en teamleider waren niet in staat de omslag van ongezonde werkdruk naar werkplezier te realiseren.
- 2 In een ander team dat onderzoek heeft gedaan spreken ze af dat medewerkers met signalen van werkdruk dit moeten bespreken met hun leidinggevende om zo tot oplossingen te komen. In de praktijk hoort de leidinggevende de medewerker wel aan, maar komt het zelden tot een effectieve oplossing. Het lukt de leidinggevende niet om samen met de medewerker tot de kern van de oorzaak door te dringen en een verandering tot stand te brengen. Vaak bleef het daardoor bij de constatering dat aan de situatie niets te doen viel.

STOP ONGEZONDE WERKDruk

Werkdruk en stress zijn aan de orde van de dag. Toch blijven veel organisaties worstelen met de vraag hoe zij ongezonde werkdruk tijdig signaleren én effectief aanpakken. Dit boek biedt organisatieadviseurs, HR-professionals, arboprofessionals, leidinggevend en coaches een bredere en diepere kijk op werkdruk en werkplezier. *Stop ongezonde werkdruk* biedt:

- inzicht in de oorzaken en gevolgen van ongezonde werkdruk;
- overzicht van relevante wet- en regelgeving;
- praktische modellen om werkdruk en werkplezier te meten en veranderen;
- handvatten voor interventies op individueel, team- en organisatieniveau;
- inspirerende praktijkvoorbeelden en werkvormen.

Dit boek helpt jou om niet alleen om ongezonde werkdruk te bestrijden, maar ook om te werken aan duurzame inzetbaarheid en vitaliteit.

Huub Pennock is deskundige op het gebied van (on)gezonde werkdruk. Hij geeft trainingen, lezingen en workshops over stress, ontspanning, gewenst en ongewenst gedrag, werkdruk en werkplezier. Hij is tevens de auteur van de boeken *De nieuwe vertrouwenspersoon*, en *Stop pesten op het werk*. Als organisatieadviseur schrijft hij al vijftien jaar arbocatalogi over werkdruk en ongewenst gedrag, met daarin maatregelen voor bedrijven in specifieke branches om te komen tot sociale veiligheid.