

Theoretische verdieping werkdruk & werkplezier

Download bij arbocatalogus voor gemeentelijke organisaties

Inhoudsopgave

Inleiding	2
Definities	2
Over stress	2
Werkdrukmodellen	2
1. Demand-Control-model	3
2. Effort-Reward Imbalance-model	6
3. Michigan-model	8
4. Werkstressoren en Energiebronnen (WEB)-model	10
5. TNO-werkdrukmodel	11
6. Balans-model Vijfsterrenwerkplezier	13

Deze download maakt gebruik van teksten die eerder gepubliceerd zijn in het boek '*5-sterreanaanpak voor gezonde werkdruk*' (Huub Pennock e.a., 2015, Vakmedianet).

Inleiding

Wat is werkdruk? En wat is werkplezier? Deze download gaat daar dieper op in. Benoemt definities, legt wetenschappelijke modellen uit en eindigt met een praktisch model.

Definities

Voor werkdruk bestaan verschillende definities. Ook als je aan medewerkers vraagt wat hun definitie is, krijg je vaak verschillende antwoorden. 'Als je meer werk moet doen dan je prettig aankan', 'teveel dingen tegelijkertijd waarbij het lastig is om prioriteiten te stellen' of 'alles op je werk waar je stress van krijgt' bijvoorbeeld.

De Inspectie SZW hanteert de volgende definitie: 'wanneer de eisen die het werk stelt aan een werknemer niet in balans zijn met de belastbaarheid van die werknemer'. Er zijn ook definities die het in plaats van de belastbaarheid over de regelmogelijkheden van een werknemer hebben. Je kunt werkdruk ook beschouwen als de druk die werknemers in hun werk ervaren, druk die energie kost. Werkplezier gaat over wat werknemers als positief ervaren, waar ze energie van krijgen. In deze optiek kunnen stressklachten, fouten en verzuim niet alleen door een te veel aan druk en problemen, maar ook door te weinig plezier en positieve energiebronnen ontstaan.

Werkdruk en werkplezier zijn twee zijden van dezelfde medaille. Te veel werkdruk heeft een negatieve invloed op je werkplezier en met veel werkplezier heb je minder snel last van een te hoge werkdruk.

Over stress

Het grootste gevolg van te hoge werkdruk is stress. Stress is in de kern een reactie van hormonen en zenuwen en stelt mens en dier in staat om in geval van een levensbedreigende situatie alert te reageren. De primaire keus is daarbij vechten of vluchten. De pupillen worden groter, het hart gaat sneller kloppen, de spanning in spieren neemt fors toe en opgeslagen energie komt vrij. Kortom, het lichaam is helemaal klaar om op de korte termijn in actie te komen. Door in actie te komen gebruikt het lichaam de stressreactie effectief. En na de actie dalen de stresshormonen weer tot normale hoogtes. Als we een weg oversteken en een auto toetert zorgt een stressreactie ervoor dat we alert reageren en ons snel naar de kant van de weg begeven. Het lichaam kan echter ook in zo'n stressreactie schieten als het te hoge werkdruk ervaart. Door langdurige of vaak terugkerende stress verdwijnen langzaam de energievoorraden en verslechteren de prestaties. Kortom, werkstress is op korte termijn activerend, maar op lange termijn leidt stress tot oververmoeidheid waardoor prestaties verminderen. En als dat lang genoeg duurt, kan een burn-out ontstaan.

Wat is burn-out?

Burn-out is een reactie van het lichaam op een lange periode van stress en overbelasting. Het is het gevoel van totale lichamelijke en emotionele uitputting. De accu is leeg, de medewerker neemt afstand van collega's en klanten, heeft het gevoel overal te kort te schieten en haalt geen voldoening meer uit het werk.

Medewerkers die perfectionistisch, plichtsgetrouw of werkverslaafd zijn lopen een groter risico op het krijgen van een burn-out. Ze doen zo hun best dat ze waarschuwingen van het lichaam zoals concentratieproblemen, vermoeidheid en andere voortekenen van oververmoeidheid of een burn-out negeren.

Naast een teveel aan stress is te weinig stress ook mogelijk. Een medewerker krijgt dan niet de taakeisen die passen bij zijn belastbaarheid. De medewerker heeft te weinig te doen en mist uitdaging in het werk. Als deze onderbelasting lange tijd aanhoudt kan ook dat leiden tot diverse gezondheidsklachten (en eventueel tot een *bore-out*).

Werkdrukmodellen

In deze download vind je een beschrijving van zes werkdrukmodellen. Deze modellen geven inzicht in het ontstaan van werkdruk.

1. Demand-Control-model

Vraag een veranderkundige om een werkdrukmodel en je krijgt waarschijnlijk het Demand-Control-model (DC-model) van Karasek (1979). Dit DC-model is een echte klassieker en nog steeds zeer geliefd. De kracht van het model zit in de eenvoud. Het reduceert werkdruk tot de wisselwerking tussen *taakeisen* en *regelmogelijkheden*.

Wat zijn regelmogelijkheden?

Onder regelmogelijkheden verstaan we ruimte en de bevoegdheid om werk naar eigen inzicht in te delen en op eigen gekozen wijze problemen op te lossen.

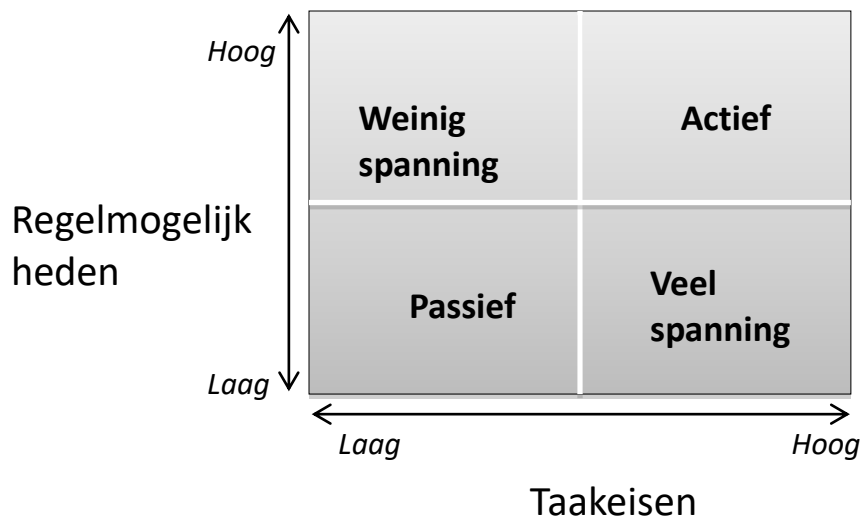
Een voorbeeld

In een ziekenhuis zijn twee verpleegafdelingen. Op afdeling A krijgt elke verpleegkundige een persoonlijk draaiboek. In dit draaiboek staat precies hoe, wanneer, hoe lang, waar en in welke volgorde hij de patiënten verzorgt. Werkoverleg met collega's en leidinggevende is niet gewenst, de draaiboeken zijn volledig. Kortom, het werk bestaat uit het afvinken van taken.

Op afdeling B gaat het er anders aan toe. De verpleegkundigen krijgen als team te horen welke patiënten op de afdeling liggen. Het team verdeelt onderling de patiënten. Vervolgens mag de verpleegkundige zelf bepalen hoe, wanneer, hoelang, waar en wanneer hij de patiënt verzorgt. Komt hij er niet uit, dan kan hij samen met collega's en/of leidinggevende zoeken naar een oplossing.

De verpleegkundigen op afdeling B hebben een functie met veel regelmogelijkheden. Dit blijkt uit de vrijheid om zelf het werktempo, de werkmethode, de werkvolgorde, de werkplek en werktijden te bepalen. Veel regelmogelijkheden leiden bij eventuele hoge taakeisen minder snel tot vermoeidheidsklachten en tot meer motivatie.

Karasek (1979) zet taakeisen en regelmogelijkheden in een matrix en geeft daarin vier soorten werk aan. Zie figuur 1. De werksoorten verschillen in hoeveelheid stress en uitdaging, wat maakt dat de ene werksoort gezonder is dan de andere. We geven bij elke werksoort een toelichting.



Figuur 1 Het Demand-Control-model van Karasek (1979)

- **Actief.** Actief werk is in het DC-model de meest gezonde werksituatie. Hoge taakeisen geven de medewerker een uitdaging, veel mogelijkheden geven de ruimte om de uitdaging te managen. Het resultaat is een hoge productiviteit, hoge werktevredenheid en door de bufferende werking van mogelijkheden ontstaan er weinig vermoeidheidsklachten. Een voorbeeld van actief werk is het werk van een leidinggevende die bij drukke dagen kan delegeren, werk uit kan stellen, een dag kan thuiswerken of de volgorde van het werk kan aanpassen. De uitdaging kost de leidinggevende energie, maar door het zelf kunnen managen van de uitdagingen krijg hij veel energie terug.
- **Weinig spanning:** Bij werk met weinig spanning zijn er veel mogelijkheden in combinatie met lage taakeisen. Stress komt in deze situatie weinig voor, omdat er genoeg tijd is om het werk af te krijgen. Dit overschot aan tijd gaat wel ten koste van de productiviteit en uitdaging. Denk bijvoorbeeld aan een timmerman die vijf dagen de tijd heeft om een stoel te maken, terwijl het makkelijk in drie dagen zou kunnen. Door het verhogen van de taakeisen zou je eenvoudig werk kunnen veranderen in actief werk.
- **Veel spanning:** In het DC-model is werk met veel spanning het gevaarlijkst en het meest stressvol. Werk met veel spanning ontstaat bij hoge taakeisen in combinatie met beperkte mogelijkheden. Door een gebrek aan mogelijkheden leiden de taakeisen snel tot stress. Denk bijvoorbeeld aan een callcentermedewerker. Bellen gaat volgens een strikt protocol in een hoog werktempo. Ligt hij achter op zijn target voor die dag, dan is er geen mogelijkheid om het in te halen. Dit ondergaan van de taakeisen kan leiden tot stress. Medewerkers hebben in dit kwadrant behoefte aan meer mogelijkheden om de taakeisen te kunnen managen.
- **Passief:** Passief werk is de combinatie van lage taakeisen en weinig mogelijkheden. Het werk is eenvoudig, vaak repeterend geprogrammeerd en de organisatie vraagt weinig initiatief van de medewerker. Het is een situatie die op den duur kan leiden tot een ongezond lage werkdruk. Denk bijvoorbeeld aan een controlemedewerker in een fabriek. Dag in dag uit staat hij aan een lopende band te controleren op afwijkingen van producten. De medewerker heeft veel meer in zijn mars. Hij heeft eigenlijk behoefte aan meer mogelijkheden en hogere taakeisen.

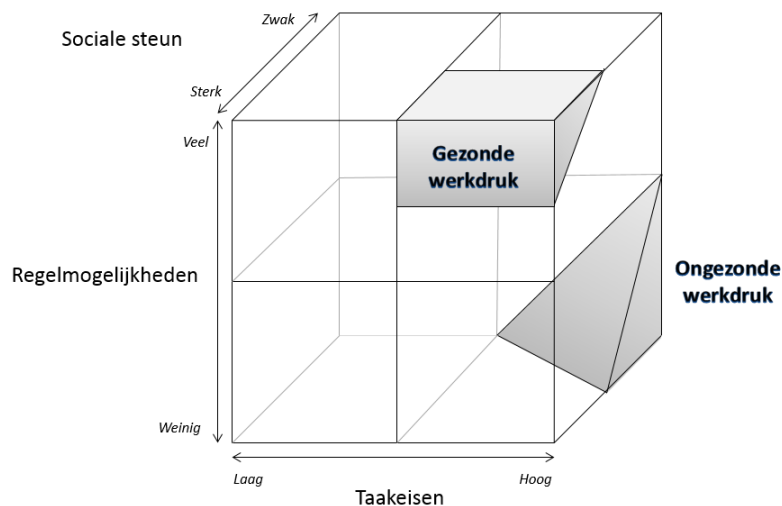
In 1990 voegden Karasek en Theorell *sociale steun* aan het model toe. Sociale steun kan het werk zowel positief als negatief beïnvloeden.

Wat is sociale steun?

Sociale steun is de mate waarin collega's, leidinggevend en de privéomgeving tegemoetkomen aan de sociale behoeften van de medewerker. Er zijn vijf verschillende sociale behoeften:

1. *Emotioneel. De arm om de schouder als het even tegen zit. De omgeving toont empathie, begrip voor en vertrouwen in de medewerker.*
2. *Instrumenteel. De praktische hulp bij het oplossen van problemen. Dit kan immaterieel zijn: een collega helpt bij het maken van een Excel-formulier, maar ook materieel: het meekrijgen van een auto om snel even iets op te halen.*
3. *Waardering. Het gevoel dat iemand er echt toe doet en iets bijdraagt. De omgeving heeft vertrouwen in de medewerker en laat dit ook zien door bijvoorbeeld een compliment, respect en aandacht.*
4. *Gezelschap. Het op een leuke wijze met elkaar omgaan. Samen kunnen lachen en praten over andere zaken dan werk.*
5. *Informatie: De informatie uit de omgeving waardoor een medewerker weet wat er van hem verwacht wordt. Bijvoorbeeld uitleg over wat hij moet doen, waarom hij dat moet doen, opbouwende kritiek en het laten begrijpen waarom hij iets niet goed doet. Geeft de omgeving de sociale steun die de medewerker nodig heeft, dan is dat een goede buffer tegen stress.*

In het DC-model versterkt goede sociale steun de positieve gevolgen en verzacht het de negatieve gevolgen. Je ziet hier de werking van goede sociale steun terugkomen. Bij een gebrek aan sociale steun kunnen er problemen ontstaan. Het zwakt de positieve gevolgen af en verergert de negatieve effecten. In figuur 2 hebben we het DC-model inclusief sociale steun weergegeven.



Figuur 2 Het Demand-Control-Support-model van Karasek & Theorell (1990)

Een aanpak op basis van het DCS-model

Het DCS-model is concreet en is gericht op de werkomgeving. De vier werksoorten bieden inzicht in waar functies, teams of organisaties nu staan en geven handvatten om te werken aan een gewenste situatie. Afhankelijk van de gewenste situatie kun je dit bereiken door het veranderen van de taakeisen, de regelmogelijkheden of de sociale steun.

Er kleven wel wat nadelen aan het model. Zo geeft het model geen maximum aan van taakeisen en regelmogelijkheden, terwijl een medewerker wel degelijk een maximale belastbaarheid en een maximale regelcapaciteit heeft. Ook zijn er meer omgevingsfactoren die een rol spelen bij werkdruk, bijvoorbeeld beloning. En als laatste is er geen aandacht voor de persoonlijke beleving, iets wat werkdruk juist zo kenmerkt. Voordat je voor het DCS-model kiest raden we aan om ook de andere modellen door te nemen.

Kies je voor het DCS-model, dan kun je de taakeisen, regelmogelijkheden en sociale steun in kaart brengen met de Job Content Questionnaire (JCQ), een vragenlijst die speciaal is ontwikkeld voor het DCS-model.

2. Effort-Reward Imbalance-model

Siegrist presenteerde in 1996 het invloedrijke Effort-Reward Imbalance-model (ERI-model) als tegenhanger van het DCS-model van Karasek. Het grote verschil met het DCS-model is de centrale plaats voor *beloning* in plaats van regel mogelijkheden. Daarnaast is er (beperkt) ruimte voor de persoonlijke beleving rondom werkdruk.

Wat is beloning?

Beloning is dat wat de medewerker krijgt voor de geleverde prestatie. Bij beloning denk je al snel aan salaris, maar het is meer omvattend. Zo maakt Siegrist (1996) onderscheid in drie soorten beloning:

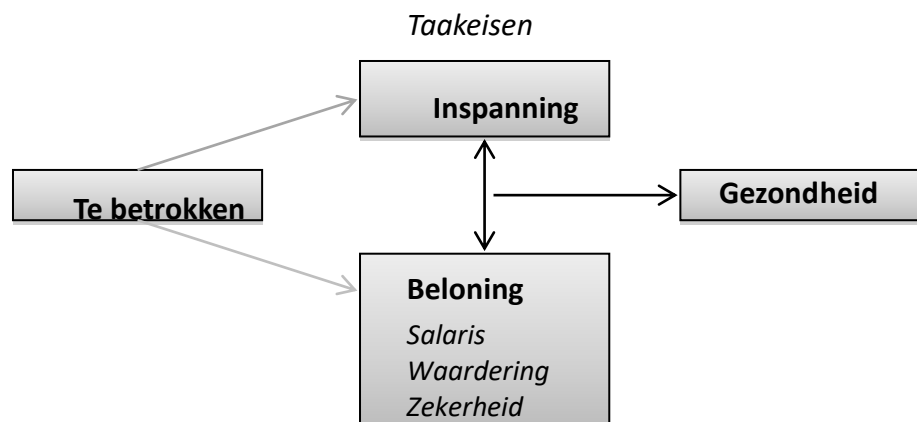
1. *Salaris: de financiële vergoeding voor de geleverde prestatie. Het salaris geeft de medewerker een mate van financiële onafhankelijkheid. Daarnaast kan het salaris sociaal-economische status geven.*
2. *Waardering: het compliment, respect en de aandacht van anderen. Waardering geeft het gevoel dat een medewerker ertoe doet, iets bijdraagt en iets beheerst.*
3. *Zekerheid: de controle over het behouden van salaris en de waardering. Het creëert bij de medewerker een gevoel van rust. Het ontnemen van deze zekerheid kan tot stress leiden, dit gebeurt bijvoorbeeld bij een reorganisatie. Daarentegen geven een vast contract en carrièremogelijkheden een gevoel zekerheid.*

In het ERI-model is werkdruk de uitkomst van de balans tussen inspanningen die een medewerker moet leveren (taakeisen) en dat wat de medewerker ervoor terug krijgt (beloning). Ervaart de medewerker de beloning als voldoende, dan is er een goede basis voor gezonde werkdruk. Ervaart de medewerker de beloning als onvoldoende, dan ontstaat er ontevredenheid, met mogelijk stress, verminderde productiviteit en gezondheidsklachten tot gevolg.

Een voorbeeld

Vanwege kostenbesparing besluit een teamleider om twee medewerkers te ontslaan. Het takenpakket van de ontslagen medewerkers komt volledig op de schouders te liggen van de overige teamleden. De teamleider ziet dit als vanzelfsprekend en vindt dat er best wat harder gewerkt kan worden. Daarnaast mag je toch al blij zijn dat je niet ontslagen bent? Voor de achtergebleven teamleden voelt de situatie beroerd aan. Boven op het bestaande takenpakket krijgen ze extra taken, terwijl er niets extra's tegenover staat: geen salaris, geen waardering en ze zijn bang om ook ontslagen te worden. De kans is groot dat deze situatie leidt tot ontevredenheid, met op den duur stress en gezondheidsklachten.

Het ERI-model houdt er rekening mee dat niet iedereen even gevoelig is voor beloning. Medewerkers die te betrokken zijn ervaren sneller een disbalans. Deze medewerkers tonen streberig gedrag en hebben moeite om het werk van zich af te zetten. De toevoeging van 'te betrokken' maakt het ERI-model compleet, zie figuur 3.



Figuur 3 Effort-Reward Imbalance-model van Siegrist (1996)

Een aanpak op basis van het ERI-model

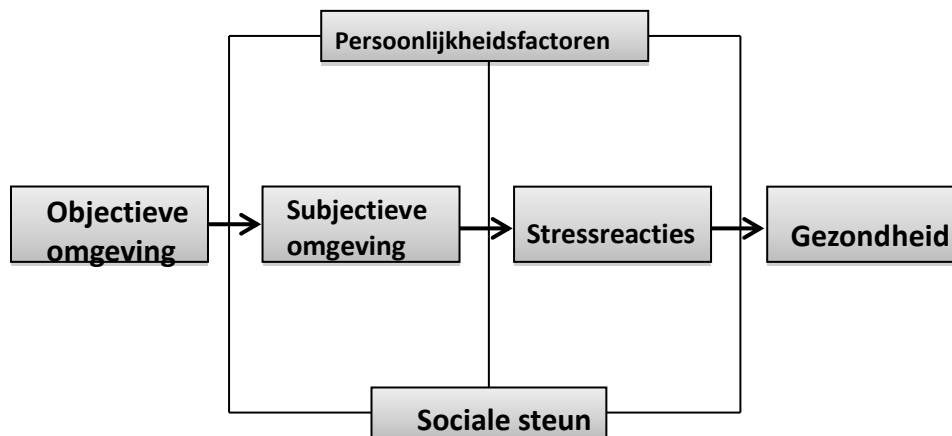
Het ERI-model is eenvoudig en geeft concrete handvatten om ongezonde werkdruk aan te pakken met behulp van salaris, waardering, baan(on)zekerheid, betrokkenheid en taakeisen. Door beloning te verbeteren en taakeisen te verlagen, kun je de balans herstellen. Eventueel kun je de aandacht in je interventie richten op de medewerkers die te betrokken zijn.

De eenvoud van het model heeft ook zijn nadelen. Er zijn meer psychologische factoren die een rol spelen bij de beleving van werkdruk dan alleen een overmaat aan betrokkenheid. In de volgende paragraaf gaan we daar dieper op in. Naast meer psychologische factoren zijn er ook meer factoren uit de werkomgeving die een rol spelen bij werkdruk.

Ga je aan de slag met het ERI-model? Dan kun je de taakeisen, beloning en betrokkenheid meten met behulp van de Effort-Reward Imbalance Questionnaire (ERI-Q).

3. Michigan-model

Vol trots laat je aan twee collega's je nieuwe auto zien. Collega 1 is enthousiast en raakt niet uitgepraat over de mooie kleur. Collega 2 daarentegen vindt het helemaal niks en zegt dat je beter voor een ander model had kunnen gaan. Zo blijkt dat iets objectiefs als een auto verschillende subjectieve reacties kan oproepen. Ditzelfde is te zien bij werkdruk. Medewerkers met gelijke kwaliteiten kunnen dezelfde taakeisen en werkomgeving heel verschillend beleven. Volgens het Michigan-model (French & Kahn, 1962) in figuur 4 zijn het dan ook niet de taakeisen en de werkomgeving die stress veroorzaken, maar de psychologische factoren. Deze psychologische factoren noemt het Michigan-model de *persoonlijke beleving*.



Figuur 4 Het Michigan-model (French & Kahn, 1962)

In de persoonlijke beleving kan stress ontstaan als de subjectieve omgeving niet overeenkomt met de objectieve omgeving. Om het model toegankelijk te houden reduceren we dit proces tot het managen van verwachtingen en teleurstellingen. Verwachtingen hebben we allemaal: niet alleen van bepaalde situaties, maar ook van onszelf en anderen. Ze geven houvast, een veilig gevoel en controle over de wereld om ons heen. Maar komt een verwachting (subjectief) niet overeen met de werkelijkheid (objectief), dan kan er teleurstelling ontstaan. Zo dacht collega 2 misschien wel dat je meer geld uit zou geven aan de auto. Het is dan ook logisch dat hij teleurgesteld reageerde toen je aan kwam rijden met deze auto. Krijgt een medewerker op het werk veel te maken met teleurstellingen dan kunnen er stressreacties ontstaan.

Het mooie van verwachtingen is dat ze te managen zijn. Het creëren en communiceren van duidelijke, realistische en eerlijke verwachtingen kan teleurstellingen voorkomen en verzachten. Daarentegen leidt het creëren van onrealistische verwachtingen tot grotere teleurstelling.

Een voorbeeld

Het is tien voor vijf en de leidinggevende geeft aan dat iedereen vandaag moet overwerken. De medewerkers zagen dit niet aankomen en reageren dan ook teleurgesteld. De leidinggevende wist al een aantal dagen van het overwerken. Had hij dit eerder verteld dan was het nieuws anders aangekomen. Het was dan ook niet leuk, maar het zou medewerkers de kans geven om op het overwerk te anticiperen en hun verwachtingen bij te stellen.

In het Michigan-model zijn er twee factoren die het proces kunnen beïnvloeden. De eerste factor is *sociale steun*. Denk bijvoorbeeld hoe positief het is als de leidinggevende tijdens het overwerken wat extra waardering toont en zorgt voor een hapje eten.

Daarentegen zie je hoe negatief het kan werken als de leidinggevende het werk bij de medewerkers neerlegt en er vervolgens zelf snel vandoor gaat. De tweede factor is de *persoonlijkheid*. Is een medewerker positief ingesteld (enthousiast, actief, geïnteresseerd, vrolijk en standvastig), dan is de kans op het ervaren van teleurstellingen en stressreacties klein.

Is een medewerker negatief ingesteld (verdrietig, schuldgevoelens, angst, irritatie), dan is de kans op teleurstellingen en stressreacties groot. Het is niet realistisch om iemand zijn persoonlijkheid te veranderen.

Wat wel mogelijk is, is het veranderen van de copingstijl van de medewerker. Coping is de manier waarop een medewerker omgaat met een potentieel stressvolle situatie.

Een aanpak op basis van het Michigan-model

Het Michigan-model legt de nadruk op psychologische factoren om ongezonde werkdruk aan te pakken. Dit is een goede keuze wanneer je weinig ruimte hebt om taakeisen en werkomgeving te veranderen. Een mogelijke aanpak is het creëren van realistische verwachtingen, goede sociale ondersteuning en het aanleren van juiste copingstijlen.

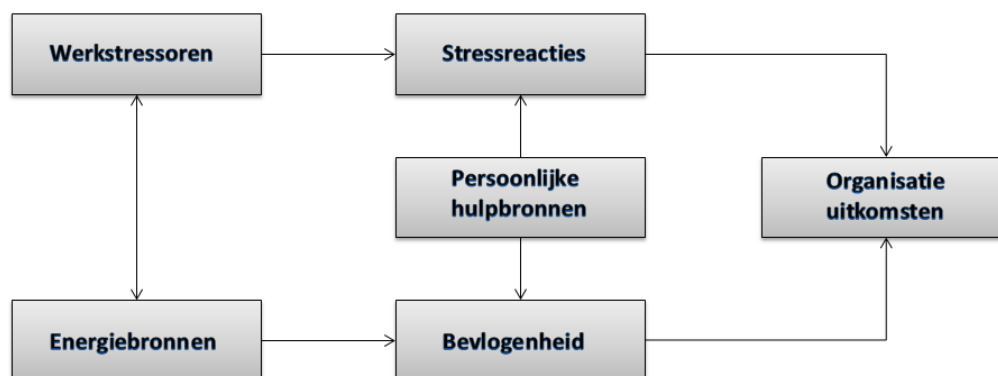
Het model is geliefd vanwege de nadruk op de psychologische factoren. Deze nadruk is echter ook het grote nadeel, omdat het de kracht van de taakeisen en de werkomgeving onderschat. In de volgende paragrafen bespreken we modellen die taakeisen, werkomgeving en psychologische factoren combineren.

Voor het model zoals hier beschreven is geen specifieke vragenlijst ontwikkeld.

4. Werkstressoren en Energiebronnen (WEB)-model

Geen van de voorgaande modellen gaf een volledige oplossing voor een aanpak van werkdruk. Zo ligt de focus bij het DCS-model en ERI-model op de taakeisen en werkomgeving, en bij het Michigan-model juist op de psychologische factoren. Demerouti, Bakker en Schaufeli combineerden de sterke punten van de modellen, voegden daar enkele moderne inzichten aan toe en vormden zo het zeer gewaardeerde WEB-model (figuur 5).

In het WEB-model staat het creëren van bevlogenheid centraal. De mate van bevlogenheid is in het model afhankelijk van de *werkstressoren*, de *energiebronnen* en de *persoonlijke hulpbronnen*.



Figuur 5 Het WEB-model van Demerouti, Bakker en Schaufeli (1999)

De taakeisen en de werkomgeving komen terug in de werkstressoren en energiebronnen.

Werkstressoren zijn de kenmerken die kunnen leiden tot stress. Bijvoorbeeld hoge taakeisen, lastige klanten en samenwerkingsproblemen. Dit negatieve proces kan resulteren in negatieve organisatie-uitkomsten, zoals verzuim en personeelsverloop. Energiebronnen daarentegen zijn de aspecten die het werk zo leuk maken, waardoor een medewerker net dat beetje extra inzet toont. Bijvoorbeeld goede sociale steun, veel regelmogelijkheden en positieve feedback. Wanneer energiebronnen in voldoende mate aanwezig zijn kunnen deze leiden tot bevlogenheid. Dit positieve proces resulteert in betere organisatie-uitkomsten, zoals hogere performance en organisatiebetrokkenheid.

Nu ervaart een medewerker nooit alleen werkstressoren of alleen energiebronnen, het is een wisselwerking tussen deze twee. Energiebronnen bieden ons bescherming tegen de negatieve gevolgen van werkstressoren. Daarnaast ontstaan er juist sneller stressreacties wanneer er weinig energiebronnen aanwezig zijn. Kortom, het beschikken over veel energiebronnen is belangrijk. De psychologische factoren uit het Michigan-model komen in het WEB-model terug als persoonlijke hulpbronnen. Het hebben van reële verwachtingen en positieve persoonlijkheidsfactoren helpt om met stressvolle en onzekere situaties om te gaan en draagt bij aan bevlogenheid. Bij een gebrek aan persoonlijke hulpbronnen is de kans op een stressreactie groter.

Een aanpak op basis van het WEB-model

Het WEB-model is een helder model en breed inzetbaar. De focus op bevlogenheid helpt je om de soms negatieve spanning rondom het begrip werkdruk weg te halen. Daarnaast is het model eenvoudig aan anderen uit te leggen. In dit model bestaat de aanpak uit het verbeteren van bestaande energiebronnen, het creëren van nieuwe energiebronnen, het wegnemen van werkstressoren en het verder ontwikkelen van persoonlijke hulpbronnen. De WEB-monitor kan je hierbij ondersteuning geven, dit is een digitale tool specifiek ontwikkeld voor het WEB-model.

Het model geeft je veel ruimte om naar eigen inzicht taakeisen, werkomgevingsfactoren en psychologische factoren te selecteren en te rangschikken. Heb je hier meer houvast bij nodig, dan passen de modellen in volgende paragrafen beter bij jou.

5. TNO-werkdrukmodel

In 2012 publiceerde TNO het rapport 'Werkdruk' (Wiezer e.a., 2012). Het rapport bevat een uitgebreid onderzoek naar de rol van werkdruk bij het ontstaan van werkstress, wat resulteerde in het TNO-werkdrukmodel. Dit model is net zoals het WEB-model vooral een combinatie van bekende werkdrukmodellen. Maar in tegenstelling tot het WEB-model, geeft het TNO-werkdrukmodel specifiek aan hoe de verschillende factoren zich tot elkaar verhouden.

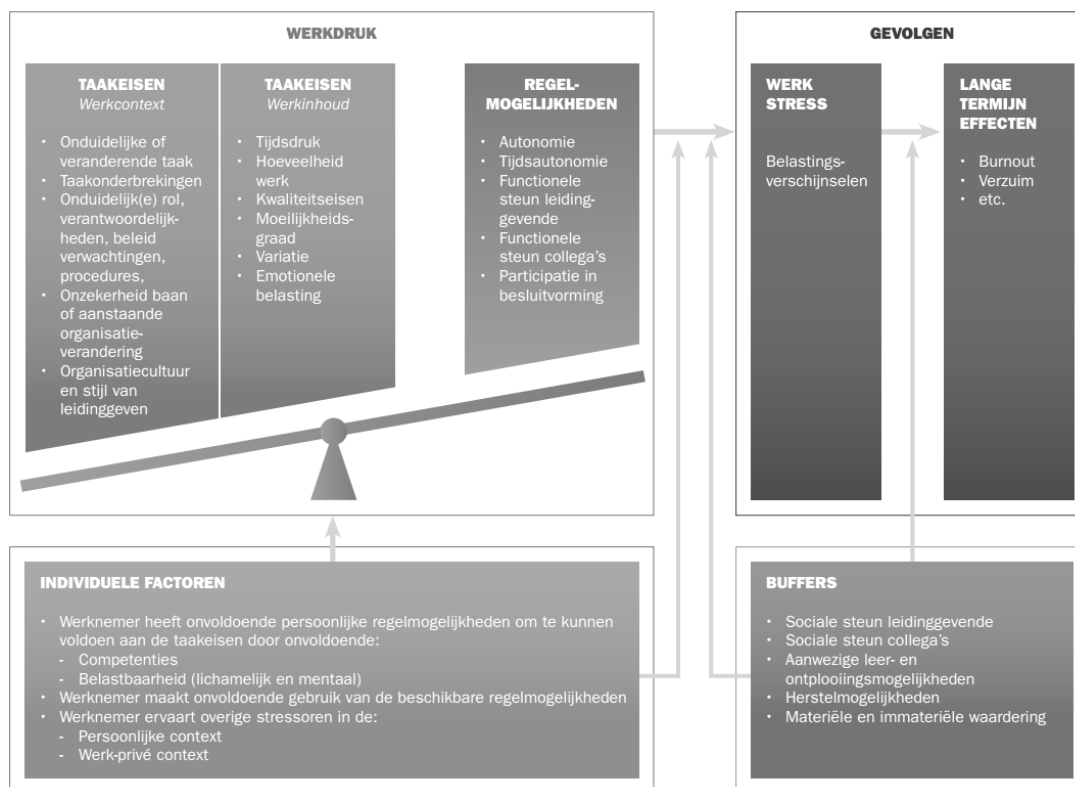
Het startpunt is de balans tussen de taakbelasting en de regelmogelijkheden uit het DC-model. Zijn de *taakeisen* in evenwicht met de *regelmogelijkheden* dan is er weinig kans op stress. Is er sprake van een disbalans dan neemt de kans op stress toe. Met name wanneer er meer taakeisen zijn dan regelmogelijkheden (zie par. 2.3.2).

In het TNO-werkdrukmodel is er, in tegenstelling tot het DC-model, aandacht voor de invloed die de medewerker heeft op de regelmogelijkheden. Een medewerker kan de regelmogelijkheden negatief beïnvloeden en daarmee de disbalans vergroten. TNO maakt daarin onderscheid in drie *individuele factoren*:

1. **Belastbaarheid.** Aan de hoeveelheid taakeisen en regelmogelijkheden zit een maximum. Het maximum is afhankelijk van de belastbaarheid van de medewerker. Gaat een taak de belastbaarheid van de medewerker te boven, dan heeft de medewerker een negatieve invloed op de balans.
2. **Gebruik van regelmogelijkheden.** Een medewerker kan onvoldoende gebruik maken van de regelmogelijkheden. Dit kan door een gebrek aan motivatie, maar ook door een gebrek aan specifieke vaardigheden. Denk bijvoorbeeld aan een medewerker die de ruimte krijgt om werk te delegeren, maar niet weet hoe dit moet en vervolgens deze regelmogelijkheid niet toepast.
3. **Persoonlijke stressoren en de werk-privéstressoren.** Er kunnen zich situaties voordoen in de privésfeer die ervoor zorgen dat het allemaal even niet lukt. Bijvoorbeeld vanwege een scheiding of een ernstig ziek familielid.

De combinatie tussen taakbelasting en regelmogelijkheden (inclusief individuele factoren) bepaalt de uiteindelijke balans. Een disbalans betekent nog niet direct dat er sprake is van werkstress. Er kunnen *buffers* zijn die de invloed van werkdruk kunnen tegengaan. TNO noemt sociale steun, beloning en herstellmogelijkheden als buffermogelijkheden.

Wanneer de buffers onvoldoende steun geven om de ongezonde werkdruk tegen te houden, dan is de kans groot dat er werkstressverschijnselen ontstaan. Houden deze langere tijd aan, dan ontstaan er op den duur gezondheidsklachten.



Figuur 6 Het TNO-werkdrukmodel (bron: TNO)

Een aanpak op basis van het TNO-werkdrukmodel

Het TNO-werkdrukmodel is een uitgebreid model dat je veel aanknopingspunten geeft. Het model geeft specifiek aan hoe werkstress ontstaat en aan welke knoppen je kunt draaien om werkstress te voorkomen. Een aanpak op basis van dit model kan zich richten op de taakeisen, regelmogelijkheden, individuele factoren en op de buffers. Het TNO-rapport 'werkdruk' kun je gratis downloaden van de website van TNO. Dit rapport geeft je extra informatie over de verschillende begrippen en over geschikte meetinstrumenten.

De vraag is echter in hoeverre je dit model in de praktijk kunt gebruiken. Je moet met zoveel specifieke onderdelen en processen rekening houden, dat het niet meevalt om het overzicht te bewaren en een goed tijdpad uit te stippelen. Ook heeft het model geen aandacht voor positieve werkuitkomsten als bevlogenheid en werkplezier. Terwijl dat juist mooie doelen zijn om te bereiken omdat ze ervoor zorgen dat medewerkers net dat stapje harder lopen en een betere buffer opbouwen tegen stress.

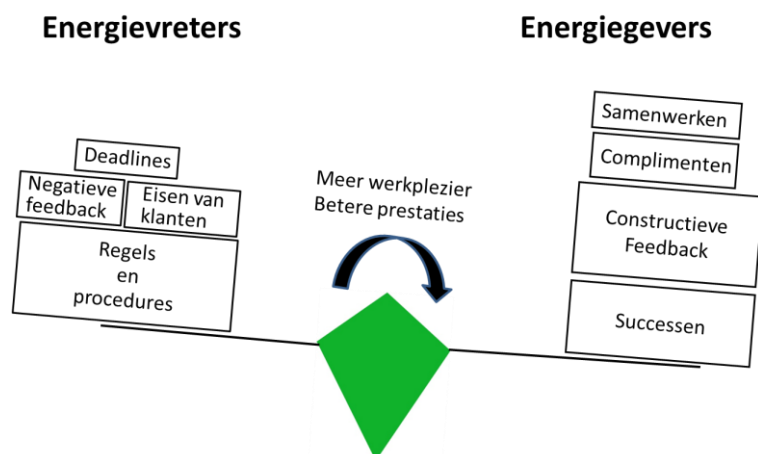
6. Balans-model Vijfsterrenwerkplezier

Het balansmodel van Vijfsterrenwerkplezier verbindt de hiervoor beschreven werkdrukmodellen op een praktische wijze. Uitgangspunt van het model is het creëren van werkplezier onder medewerkers en tegelijk het beter laten presteren van de organisatie.

Waarom dit model?

- Omdat dit model in de basis zeer eenvoudig in elkaar zit en alle relevante elementen uit de wetenschappelijke modellen omvat.
- Omdat het een heldere vertaling kan maken naar oorzaken en oplossingen.
- Omdat het model zowel voor de medewerker, het team als voor de organisatie krachtig is. Lastige woorden als stress en werkdruk ontbreken. En de resultaten van een verbetering in de balans zijn zowel voor medewerker als organisatie positief.

Ervaart de medewerker meer energiegevers dan energievreters, dan is er sprake van een gezonde werksituatie (zie figuur 7). In een gezonde werksituatie ervaart de medewerker meer werkplezier, wat voor de organisatie leidt tot betere prestaties. Ervaart de medewerker echter meer energievreters dan energiegevers, dan is er sprake van een ongezonde werksituatie. In een ongezonde werksituatie ervaart de medewerker sneller stress, wat voor de organisatie leidt tot negatievere prestaties. Kortom: medewerkers die weinig energievreters en veel energiegevers ervaren presteren beter dan medewerkers die veel energievreters en weinig energiegevers ervaren.



Figuur 7 Het balans-model

De energiegevers en -vreters in het model zijn geen absolute waarden, maar zijn zo groot als een medewerker ze beleeft. In die beleving geldt ook 'wat je aandacht geeft groeit', ofwel hoe meer aandacht een medewerker aan een energiegever of -vreter geeft, hoe zwaarder deze zal wegen. Zo zijn er altijd energievreters die we niet kunnen beïnvloeden. Denk maar aan regels en procedures die door anderen bedacht zijn. Door zulke energievreters veel aandacht te geven en er veel over te klagen, maken we ze groter. Daarentegen is het ook mogelijk te aanvaarden dat die energievreters aanwezig zijn en door ons niet te veranderen zijn. Door dit te aanvaarden en er minder aandacht aan te besteden ervaren we ze minder. De energievreters zijn in absolute zin niet veranderd, ze zijn er nog steeds, maar de medewerker beleeft ze wel anders.

De balans tussen energievreters en energiegevers kan op vijf manieren in positieve zin veranderen:

1. Je kan energievreters die te beïnvloeden zijn aanpakken zodat ze verdwijnen of verminderen.
2. Je kan energievreters die niet te beïnvloeden zijn accepteren, aanvaarden. De negatieve energie die je erdoor ervaart loslaten. Hiermee verdwijnen de energievreters niet, maar de medewerker ervaart ze wel als kleiner.
3. Je kan energiegevers vergroten door er meer aandacht aan te besteden. Bijvoorbeeld door aan het eind van de dag bewust stil te staan bij de successen van die dag.
4. Je kan energiegevers toevoegen die de medewerker nog niet kent of gebruikt. Bijvoorbeeld als een medewerker een nieuwe taak erbij krijgt die hem of haar energie geeft.
5. Je batterij opladen. Uit onderzoek blijkt dat iedereen na een paar uur achter elkaar te hebben gewerkt steeds minder productief wordt, meer fouten maakt en moe wordt. Dat is normaal. Door de batterij tussendoor op te laden, stel je die negatieve effecten uit. Zorg dus dat je pauzes gebruikt zoals ze bedoeld zijn of ze invult met bijvoorbeeld een lunchwandeling. Doe je veel beeldschermwerk, kijk dan regelmatig even naar buiten. Dat geeft de ogen een welkome afwisseling van inspannend dichtbij kijken.

Een aanpak op basis van het balans-model

Het balans-model is een positief en praktisch model om gezonde werkdruk te creëren. Door de belangrijke rol van werkplezier in deze aanpak, ligt de focus op het positieve in plaats van het negatieve. De balans tussen energiegevers en energievreters is eenvoudig over te brengen op collega's en management. En hij is individueel, op team en op organisatieniveau toe te passen. Ten slotte komt het woord werkdruk niet voor in het model en heb je ook geen last van de lading die dat woord soms met zich mee brengt.