

whitepaper

Adviseren over psychosociale arbeidsbelasting



whitepaper

Adviseren over psychosociale arbeidsbelasting

De redactie van Arbo>>

Psychosociale risico's krijgen steeds meer aandacht omdat steeds meer mensen aangeven dat ze psychosociale problemen of stress ervaren. Psychosociale arbeidsbelasting wordt dan ook steeds vaker genoemd als belangrijkste oorzaak voor uitval. De consequenties voor de persoon die uitvalt zijn ingrijpend en hebben invloed op de thuissituatie en het sociale leven. Daarnaast ontstaat onzekerheid bij de werkgever, het team en de collega's. Want wanneer is hun collega weer inzetbaar? Wat mag je wel en niet als leidinggevende of werkgever? Deze vragen vormen vaak de drijfveer om iemand van buiten in te schakelen die ze kan beantwoorden en kan adviseren.

Hoe pak je dat als arbo-adviseur aan? Hoe inspireer je medewerkers en leidinggevendenden om met werkdruk aan de slag te gaan en welke valkuilen zijn er? Het adviseren over werkdruk kan in verschillende rollen. Afhankelijk van de situatie past de ene rol beter dan de andere. Elke rol kent daarom zijn voor- en nadelen. In deze whitepaper beschrijven Cecile de Roos en Edith Groenendaal die rollen.



Oorzaken onderzoeken

Er zijn meerdere modellen om werkdruk bespreekbaar te maken. Een valkuil is het leggen van de nadruk op de eigenschappen van een persoon. Het werkt beter om te zoeken naar een juiste match tussen persoonlijke eigenschappen en de eigenschappen van het werk (inclusief de sociale omgeving).

Ten eerste is het zaak om de oorzaken in het werk goed te onderzoeken. Dit kan door een gedegen onderzoek uit te voeren op de werkplek of in het team. Bij werkgerelateerde stressklachten staan namelijk andere werknemers bloot aan dezelfde stressbronnen. Een stressbron is te vergelijken met de temperatuur. Wanneer deze laag is, dan zijn er meestal meerdere mensen die het koud hebben, maar waarschijnlijk niet iedereen. Mensen die het koud hebben trekken een extra trui of jas aan en zijn daardoor beter bestand tegen de kou. Maar dan is de oorzaak niet aangepakt. De relatie tussen hoge werkdruk en klachten kan in de praktijk worden vastgesteld door het verband te onderzoeken tussen persoonlijke eigenschappen, sociaal klimaat en de werkdrukbeleving. Door onderzoek te doen naar alle factoren die van invloed zijn op werkdruk kan een indruk ontstaan van de mogelijke gezondheidsrisico's.

Oorzaken privé onderzoeken

Ten tweede kan het zijn dat privéproblemen een rol spelen bij het ontstaan van stress. Om deze te achterhalen zijn individuele gesprekken nodig. Privéproblematiek vraagt vervolgens om individuele interventies. Hierbij kan een maatschappelijk werker, psycholoog, (budget)coach of huisarts worden ingeschakeld. Op de werkvloer is de steun van de eigen leidinggevende belangrijk. Door in gesprek te blijven met elkaar kan op korte termijn naar de oorzaken binnen de privésfeer gekeken worden. Hierdoor ontstaat tijdelijk ontspanning voor een medewerker.

De balans

Tot slot speelt de balans tussen werk en privé dikwijls een rol, want de eisen in het privéleven nemen

toe. Een te gehaast 'herstel' kan voor vermoeidheid zorgen op het werk. In de praktijk werkt het goed om de werk-privé-balans regelmatig op de agenda te zetten bij een teamoverleg, om te voorkomen dat mensen in een negatieve spiraal terechtkomen.



Hoe inspireer je?

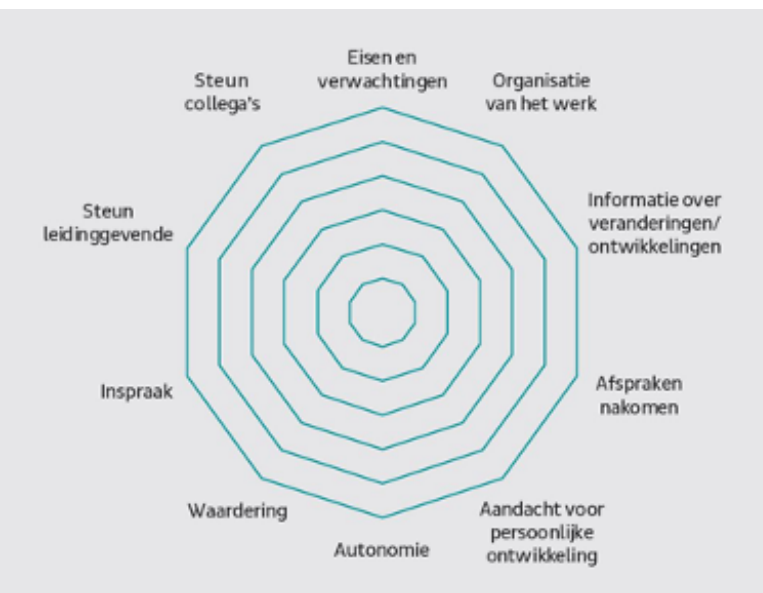
Hoe kun je als adviseur medewerkers en leidinggevenden succesvol inspireren om aan de slag te gaan met werkdruk?

- Start met het management, want zij zullen de noodzaak moeten erkennen en uitdragen. Geef bijvoorbeeld een korte workshop waarbij iedereen zijn eigen weegschaal tekent. Aan de ene kant schrijft men de energiebronnen en de andere kant de stressbronnen. Het meenemen van tijdschriften om plaatjes uit te knippen om energie- en stressbronnen visueel weer te geven kan een leuke werkvorm zijn.
- Bepaal het niveau en per niveau de mogelijke activiteiten:

Individuele medewerkers. Bijvoorbeeld een medewerker die al verzuimd heeft of die tijdens een functioneringsgesprek signalen afgeeft dat werkdruk aan het verzuim heeft bijgedragen. Zo iemand kan een individuele doorverwijzing of begeleiding krijgen.

Groepen. Bijvoorbeeld alle medewerkers met gevoelens van werkdruk. Laat ze samen bespreken wat de werkdruk veroorzaakt. Door samen de plek te markeren in bijvoorbeeld een stoplichtmodel (zie tabel I.1 in het boek Succesvol adviseren in de praktijk) kan de dialoog op gang komen.

Organisatie. Bijvoorbeeld groepen medewerkers die door een reorganisatie over moeten gaan naar andere functies. Door hen te leren hoe zij beter kunnen ontspannen of hoe ze om steun kunnen vragen kan uitval voorkomen worden.



De eerdergenoemde top tien van stressbronnen kan worden weergegeven in een diagram. Een tip is om dit diagram te gebruiken in een gesprek met een (groep) medewerker(s). Laat iemand bijvoorbeeld een cijfer geven per onderdeel. Met behulp van stoplichtkleuren wordt duidelijk waar de verbetering mogelijk is. Scoor je een 1 of 2 dan maak je de stip rood, 3 of 4 maak je oranje en 5 of 6 maak je groen. Zet de gekleurde stip op het juiste punt in het diagram.

De voor- en nadelen van de verschillende adviesrollen

Het adviseren over werkdruk kan in verschillende rollen. Afhankelijk van de situatie past de ene rol beter dan de andere. Elke rol kent daarom zijn voor- en nadelen. De voor- en nadelen van de verschillende adviesrollen bij PSA-onderwerpen staan hieronder één voor één beschreven.

Bemiddelaar

In de rol van bemiddelaar spelen belangen een centrale rol. Het kan zijn dat de leidinggevende een belang heeft om als eerste de bevindingen te zien. Als deze nadelige gevolgen voor hem kunnen hebben wil hij immers voorkomen dat hij schade ondervindt van het onderzoek. Het doel van het onderzoek is immers om te zorgen voor verbeteringen. Dat vraagt om het samen zoeken naar een middenweg. Een nadeel van dit proces is dat het langer kan duren voordat de medewerkers betrokken worden. Soms kan het zelfs leiden tot een conflict tussen de onafhankelijke insteek van de adviseur en de belangen van de opdrachtgever. In de rol van de bemiddelaar is het belangrijk om alle opties te blijven verkennen. Het voordeel is dat er draagvlak ontstaat in de vervolgstappen met de opdrachtgever.

Regisseur

In deze rol gaat de adviseur aan de slag aan de hand van een projectmatige aanpak om de oorzaken van werkdruk te bespreken, door een model te introduceren tijdens een sessie met de medewerkers. Het voordeel is dat iedereen in een team meer zicht krijgt op de factoren die energie kunnen geven en welke energie kosten. Een ander voordeel is dat het project uitgerold kan worden over verschillende afdelingen. Het nadeel is dat niet iedereen zich even vrij voelt om zijn eigen mentale klachten openlijk te bespreken of de oorzaken te benoemen. Het kan immers gaan om collega's of leidinggevendenden. Door vooraf onderzoek te doen waarbij iedereen anoniem zijn verhaal kan doen, kan de adviseur in de rol van regisseur de bevindingen weergeven in een top vijf. Op basis hiervan maak hij een actieve werkvorm voor de teamleden om zelf oplossingen te bedenken. De werksessies kunnen gepland worden en leiden tot een plan van aanpak.

Coach

Het algemene doel bij deze rol is om mensen te leren zelf knelpunten in een organisatie of team op te lossen. Dat is bij het thema werkdruk soms passend en soms niet. Daarbij speelt de mate van invloed die

de medewerker heeft een rol. Wanneer de oorzaken liggen in het productieproces, waarbij het werktempo en de hoeveelheid uren vaststaan, is het lastig om dit op korte termijn te veranderen. De medewerkers hebben immers geen bevoegdheid om de werkdruk via het productieproces weg te nemen. Ze hebben daarentegen wel invloed op hoe ze ermee omgaan en hoe of wanneer ze elkaar kunnen steunen. Een aanpak die hierbij past is het stimuleren van inzicht in de behoeften van anderen. Daarmee neem je wellicht niet de directe oorzaak weg, maar bevorder je wel een positieve werksfeer die de gevolgen van werkdruk kan verzachten.

Trainer

In de rol van trainer stuur je op kennis, door mensen meer inzicht te geven in het signaleren van stressreacties, of door medische kennis te geven over de invloed van stress op het lichaam. Als trainer kun je eveneens werkvormen toepassen, bijvoorbeeld om een leidinggevende te leren hoe hij open vragen kan stellen en het gesprek met medewerkers aan kan gaan over wat zij nodig hebben. Hierbij kun je acteurs inhuren die de casus van de deelnemers naspelen. Zodoende krijgt iemand in een 'veilige' omgeving een spiegel voorgehouden.

Sparringpartner

Als sparringpartner vraag je naar de opvattingen van de ander. Dat kan verschillende reacties uitlokken. Het sparren over werkdruk is lastig en vraagt om een bewuste insteek en om direct beschikbare kennis over het onderwerp. Wanneer anderen de bevindingen die je noemt herkennen, kun je ze een spiegel voorhouden. Je kunt ook vragen: Wat zou je met werkdruk willen doen? Sparren past met name wanneer de relatie met de ander gelijkwaardig voelt of wanneer hij er zelf om vraagt een spiegel voorgehouden te krijgen.

Tot slot

In de praktijk dragen workshops bij aan draagvlak. Door medewerkers en leidinggevenden te betrekken ontstaat ruimte voor een dialoog over werkdruk en mogelijke oplossingen. Dat wil zeggen, in samenwerking met anderen antwoorden vinden op vragen die jou en hen verder helpen. De volgende werkvormen kunnen je hierbij helpen:

- Workshop balanceren met energie en stress.
- Workshop stoplichtdialoog.
- Preventief spreekuur bij mentale klachten.



Meer weten over adviseren in de praktijk?

>> Bestel het boek: [‘Succesvol adviseren in de praktijk’](#) auteur: Cecile Roos en Edith Groenendaal, uitgever: Vakmedianet, Nederlands Paperback, isbn 9789462155701.

>> Volg het webinar: [In vijf stappen naar ‘next level’ thuiswerken](#) van Cecile de Roos.