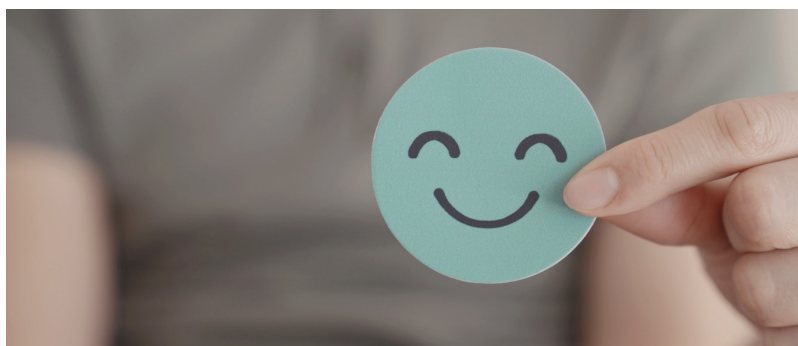


# WERKBAARHEIDSINZICHTEN

## Resultaten uit de Quickscan Werkbaar Werk



  
**Technologie voor Werkbaar werk**  
Proeftuin Industrie 4.0

FLANDERS  
**MAKE**

**siris**  
Innovatie  
board

**imec**

**KU LEUVEN**  
INNOVATION  
CENTRE  
FOR  
SMART  
MANUFACTURING

**ILG**  
INNOVATION  
LABORATORY  
FOR  
INDUSTRIAL  
4.0

**AGENTSCHAP  
INNOVEREN &  
ORDONNEN**



Beste Jan Martens,

Dit is het automatisch gegenereerde rapport dat je op de site van de Quickscan Werkbaar Werk aangevraagd hebt. Dit rapport heeft betrekking op de bevraging, uitgevoerd met behulp van de QuickScan Werkbaar Werk, die van 1/1/2024 tot 31/1/2024 binnen jouw bedrijf heeft plaatsgevonden

In deel 1 van dit rapport krijg je een overzicht van de resultaten van de bevraging die door je werknemers is ingevuld. Dit biedt je inzicht in hoe je werknemers scoren op de vier indicatoren van werkbaar werk (psychische vermoeidheid / werkstress, welbevinden in het werk / motivatie, leermogelijkheden en werk-privébalans), en de hieruit voortvloeiende werkbaarheidsgraad in je bedrijf. Het rapport vergelijkt verder de resultaten van jouw bedrijf met gegevens afkomstig uit de werkbaarheidsmonitor. Hiervoor worden altijd de meest actuele beschikbare werkbaarheidsmonitordata gebruikt. Momenteel is de data afkomstig uit 2023. In deel 2 van het rapport geven we aan hoe je zelf in je bedrijf aan de slag kan gaan met de resultaten van deze bevraging.

Er zullen enkel samenvattende en beschrijvende cijfers gegeven worden. Om een representatieve vergelijking met de data van de werkbaarheidsmonitor te realiseren worden mogelijk functies gegroepeerd. Wanneer er binnen je bedrijf minder dan 10 werknemers met dezelfde functie hebben deelgenomen, dan zullen voor die functie geen aparte resultaten gepresenteerd worden. Dit wordt gedaan om de anonimiteit van de werknemers te waarborgen. Om voldoende representativiteit te garanderen is het verder mogelijk dat de gegevens van jouw bedrijf vergeleken worden met de gegevens voor groepering van sectoren. Dit gebeurt met name wanneer voor jouw bedrijfssector te weinig werknemers in de werkbaarheidsmonitordata te vinden zijn om een vergelijking op dat niveau zinvol te maken. Je merkt dit aan de naam van de sector die in de grafieken wordt weergegeven.

Alvast veel leesplezier!

#### **Colofon**

De Quickscan Werkbaar Werk is ontwikkeld binnen het proeftuinproject Industrie 4.0 'Technologie voor Werkbaar Werk' door Milou Habraken, Ezra Dessers, Geert Van Hootegem van HIVA-KU Leuven, en Jan Martens en Peter Sels van Flanders Make.

Quickscan WW maakt gebruik van de meest recente data (2023) uit de driejaarlijkse Vlaamse werkbaarheidsmonitor van de SERV-Stichting Innovatie & Arbeid.

De meetschalen voor psychische vermoeidheid (werkstress), welbevinden in het werk (motivatie), en leermogelijkheden werden ontwikkeld door het onderzoeks- en adviesbureau SKB. VBBA © [www.skb.nl](http://www.skb.nl)

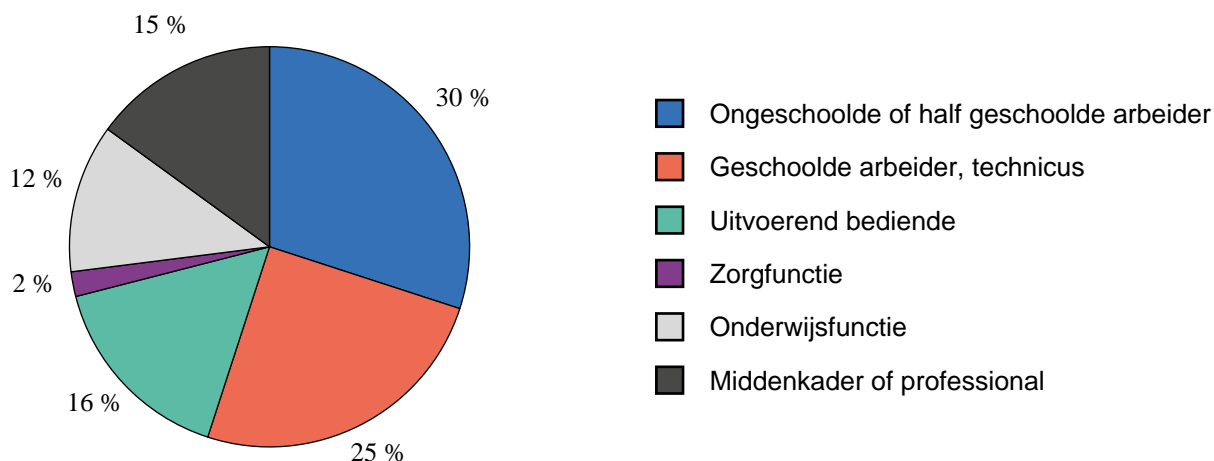
De meetschaal werk-privébalans werd ontwikkeld door prof. dr. S. Geurts.

# DEEL 1 - RESULTATEN

## 1. Deelnemersinformatie

In totaal namen 110 werknemers uit je bedrijf deel aan de afgenomen bevraging.

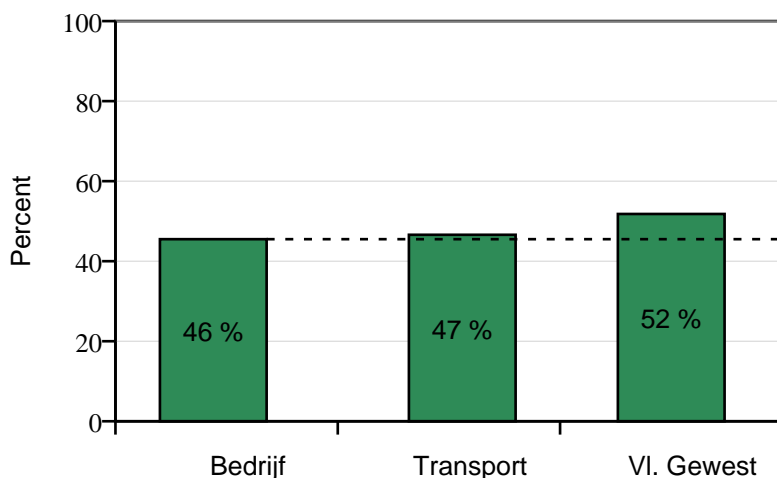
In onderstaande figuur wordt een verdeling gegeven van de werknemers die deelnamen aan de bevraging, opgedeeld naar functie in jouw bedrijf.



## 2. De werkbaarheidsgraad

De werkbaarheidsgraad toont het aandeel werkenden dat werkbaar werk heeft, ofwel diegene die op geen enkele 'werkbaar werk'-indicator problematisch scoren. Tevens wordt de werkbaarheidsgraad van je bedrijf vergeleken met die van het Vlaamse Gewest en je betreffende sector. De meest linkse staaf geeft de uitkomst uit je eigen bedrijf weer, de middelste de uitkomst van je sector (o.b.v. de werkbaarheidsmonitor), en de meest rechtse staaf toont de uitkomst van het Vlaamse Gewest (o.b.v. de werkbaarheidsmonitor).

### Vergelijking op basis van Werkbaarwerk Indicator



### 3. Resultaten per indicator, van alle werknemers gezamenlijk

In dit onderdeel wordt weergegeven hoe de werknemers in jouw bedrijf scoren op ieder van de vier afzonderlijke indicatoren van werkbaar werk: psychische vermoeidheid, welbevinden in het werk, leermogelijkheden en werk-privébalans, en hoe deze scores zich verhouden tot die van het Vlaamse Gewest en uw betreffende sector. De meest linkse staaf geeft telkens de uitkomst voor je eigen bedrijf weer, de middelste de uitkomst van je sector (o.b.v. de werkbaarheidsmonitor), en de meest rechtse staaf toont telkens de uitkomst van het Vlaamse Gewest (o.b.v. de werkbaarheidsmonitor).

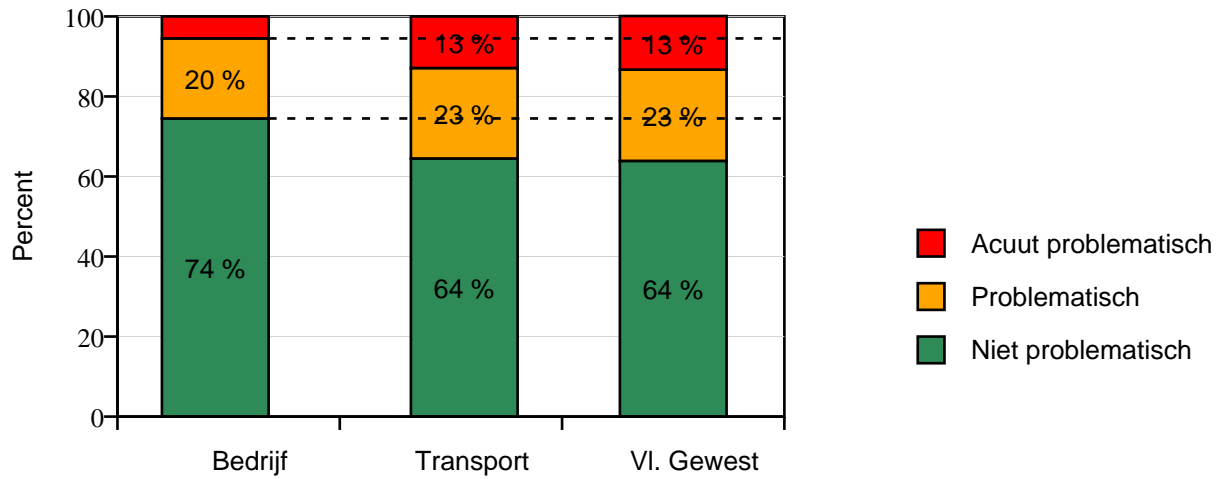
In lijn met de weergave van de resultaten van de werkbaarheidsmonitor worden de resultaten getoond aan de hand van hoe problematisch de uitkomst is. Hierin worden drie niveaus onderscheiden: niet problematisch, problematisch en acuut problematisch. Deze niveaus worden middels de kleuren van een verkeerslicht onderscheiden, ofwel groen, oranje, rood. Wat het niveau van problematiek per gemeten concept specifiek inhoudt wordt in onderstaande tabel aangeduid.

*Tabel 1. Betekenis problematiek niveau per gemeten concept*

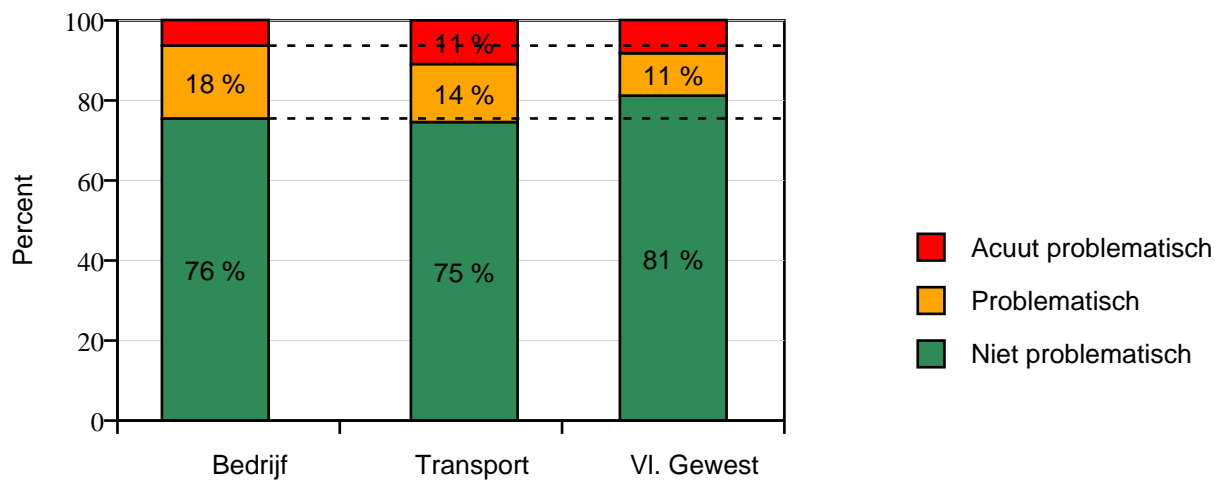
	Niet problematisch	Problematisch	Acuut problematisch
<b>Psychische vermoeidheid</b>	Geen werkstress (geen herstelbehoefte)	Werkstressproblemen (herstelproblemen)	Symptomen burn-out (ernstige herstelproblemen)
<b>Welbevinden in het werk</b>	Geen motivatieproblemen	Motivatieproblemen	Ernstige demotivatie
<b>Leermogelijkheden</b>	Voldoende leermogelijkheden	Onvoldoende leermogelijkheden	Ernstig leerdeficit
<b>Werk-privébalans</b>	Haalbare werk-privébalans	Problemen werk-privébalans	Acuut werk-privéconflict

Bron: Bourdeaud'hui, R., Janssens, F., & Vanderhaeghe, S. (2019). Rapport: Methodologie Vlaamse werkbaarheidsmonitor. Brussel: SERV-Stichting Innovatie & Arbeid.

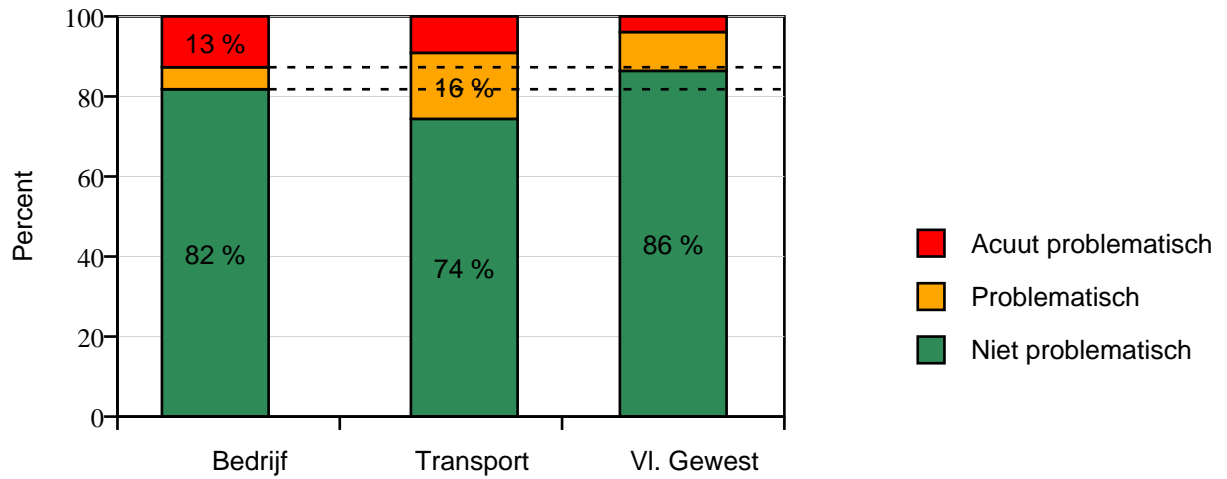
## Psychische vermoeidheid



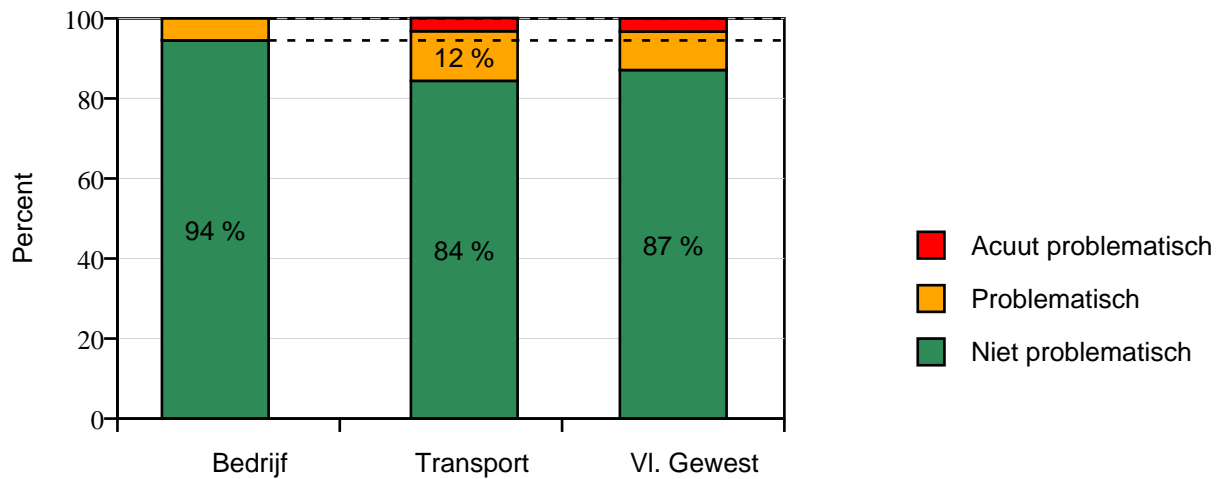
## Welbevinden in het werk



## Leermogelijkheden



## Werk-privébalans



#### **4. Resultaten per indicator, opgedeeld naar functie**

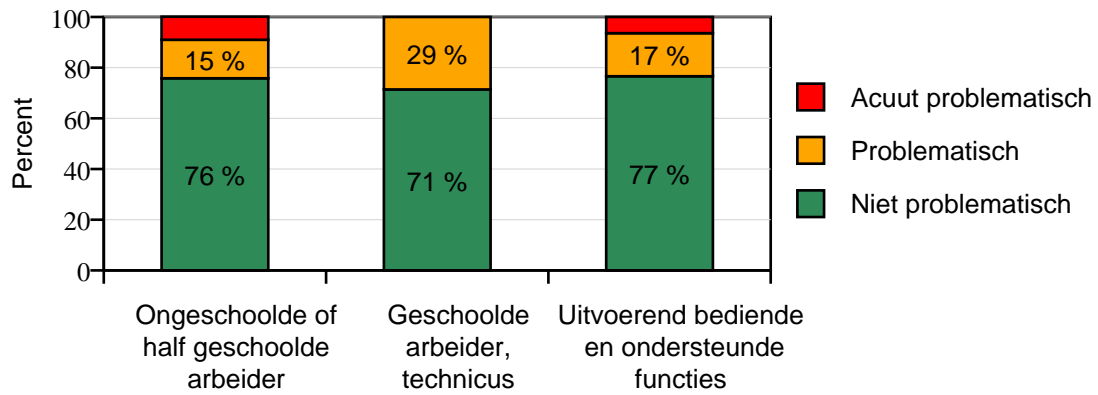
In dit onderdeel wordt weergegeven hoe de werknemers in jouw bedrijf per functie scoren op ieder van de vier afzonderlijke indicatoren van werkbaar werk: psychische vermoeidheid, welbevinden in het werk, leermogelijkheden en werk-privébalans, en hoe deze scores zich verhouden tot die van dezelfde functies in het Vlaamse Gewest en in je sector. Om de weergave van de resultaten zo overzichtelijk mogelijk te maken worden de gegevens niet in één grafiek getoond (zoals hiervoor) maar in drie aparte grafieken: één die de uitkomst voor je eigen bedrijf toont, één die de uitkomst voor je sector toont en één die de uitkomst van het Vlaamse Gewest weergeeft.

In de gehanteerde functieopdeling zijn enkele functies bij elkaar gegroepeerd. Dit heeft te maken met het behoud van een representatieve vergelijking. Wanneer er voor een functie geen resultaten worden getoond dan vielen minder dan 10 werknemers in jouw bedrijf onder deze functie. Om de anonimiteit van je werknemers te garanderen worden daarom geen gegevens weergegeven.

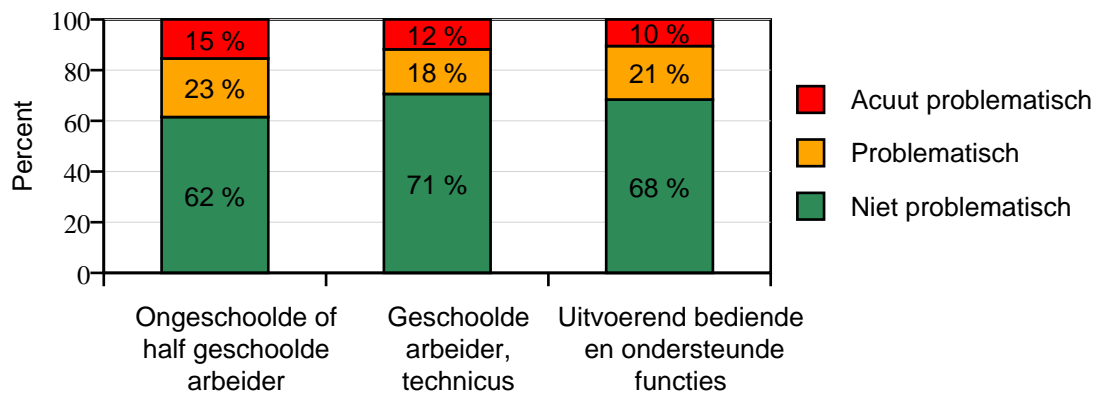
Tenslotte worden wederom de resultaten getoond aan de hand van hoe problematisch de uitkomst is. In tabel 1, vind je meer informatie over wat het niveau van problematiek per gemeten concept specifiek inhoudt.

# Psychische vermoeidheid

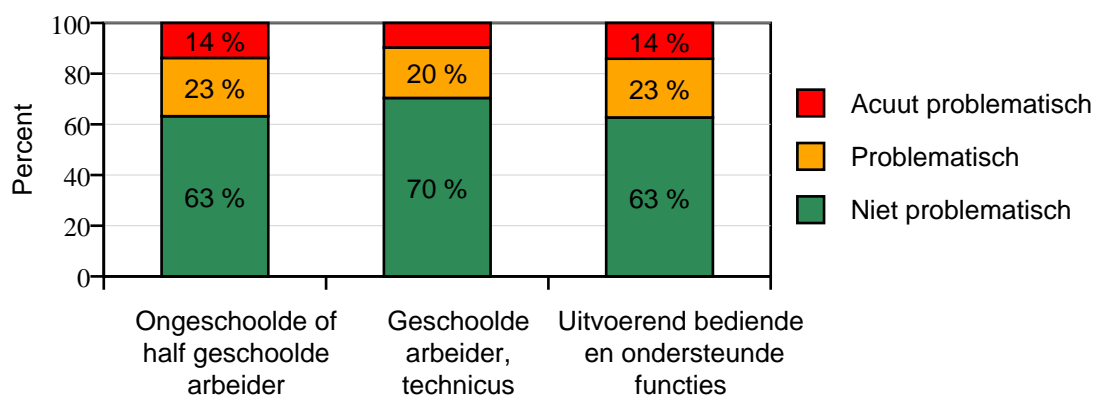
Grafiek 1: Eigen organisatie



Grafiek 2: Sector Transport



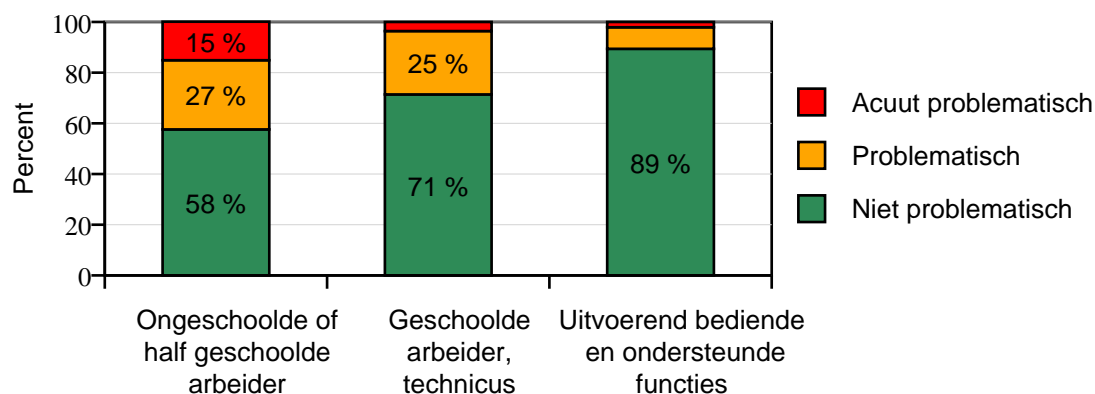
Grafiek 3: Vlaams Gewest



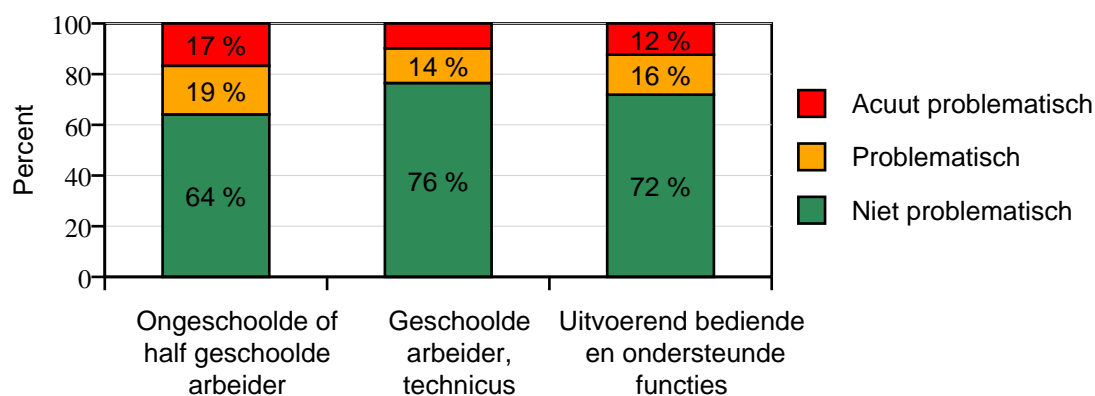


## Welbevinden in het werk

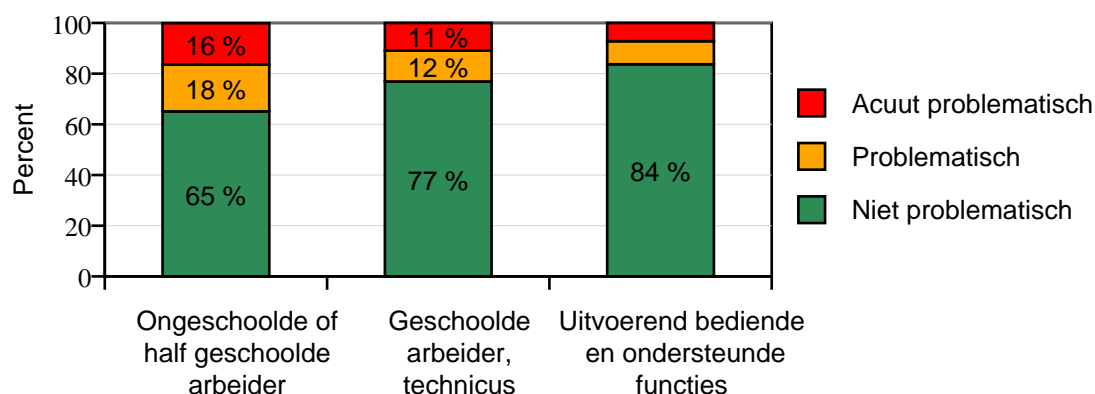
Grafiek 1: Eigen organisatie



Grafiek 2: Sector Transport

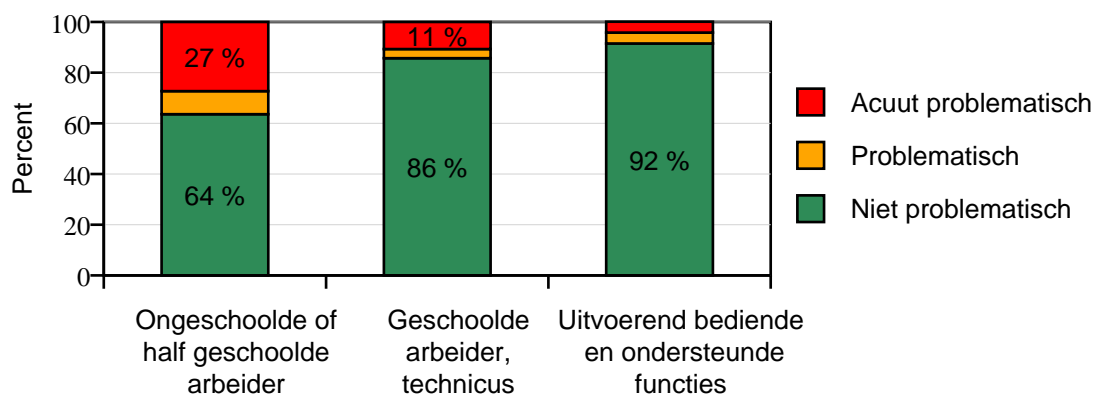


Grafiek 3: Vlaams Gewest

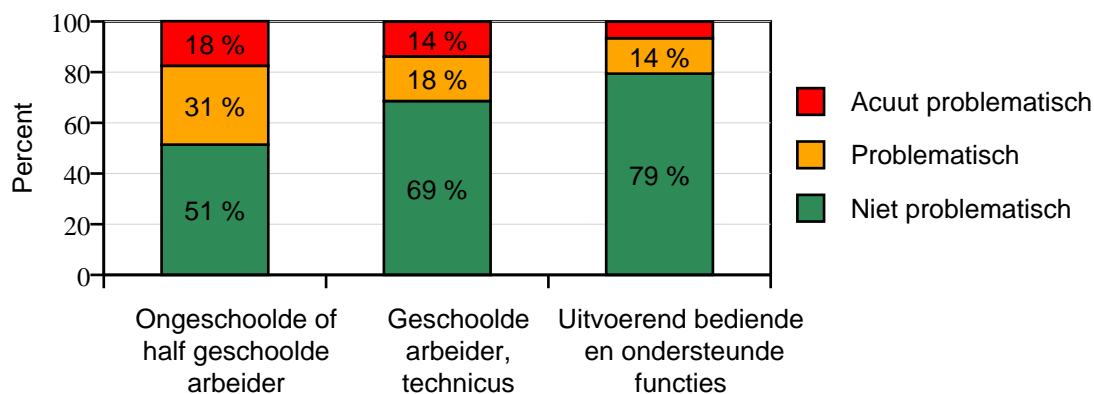


## Leermogelijkheden

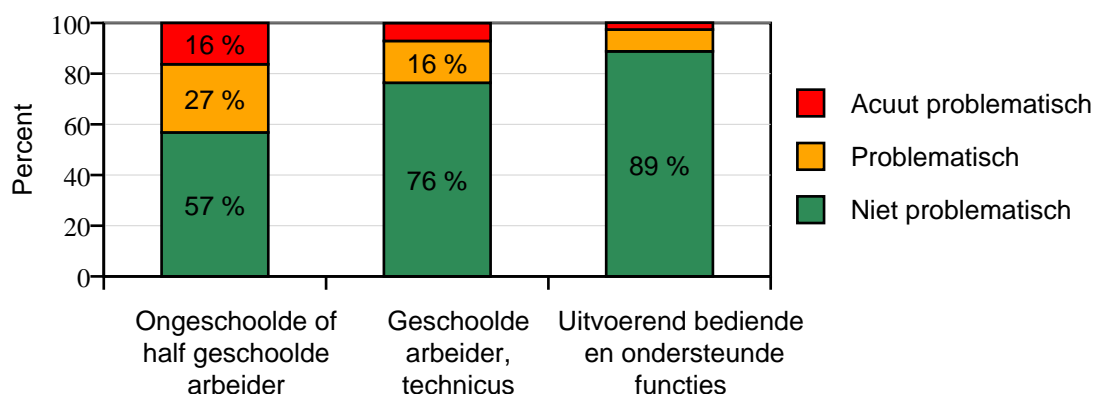
Grafiek 1: Eigen organisatie



Grafiek 2: Sector Transport

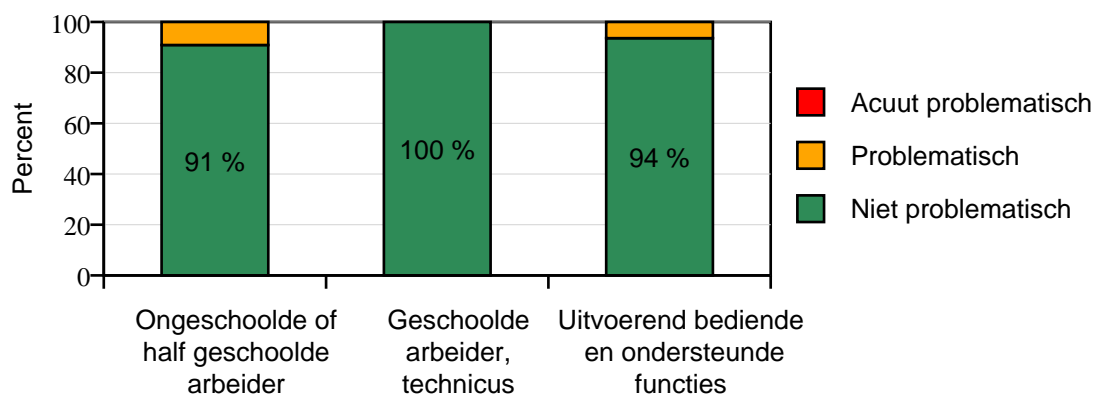


Grafiek 3: Vlaams Gewest

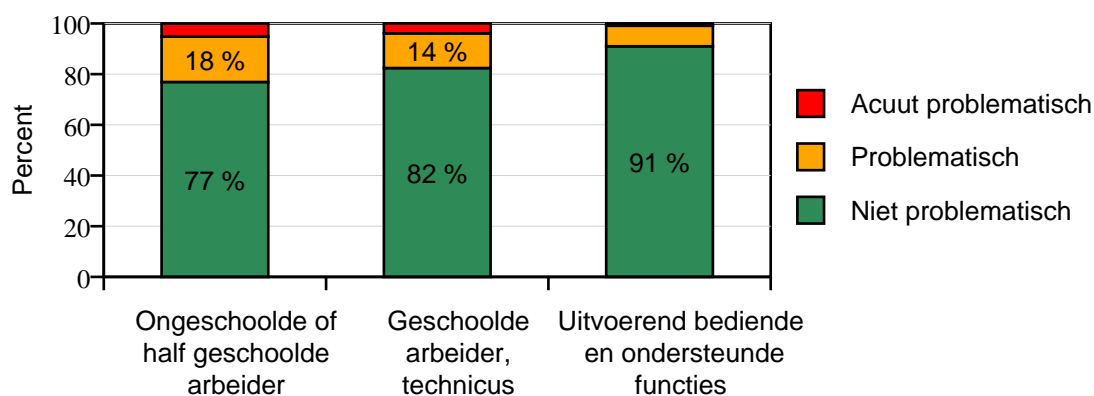


## Werk-privébalans

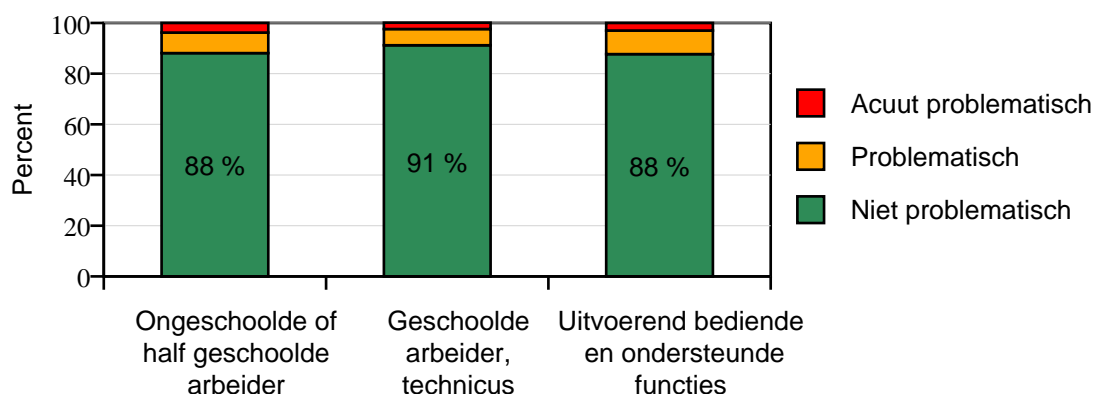
Grafiek 1: Eigen organisatie



Grafiek 2: Sector Transport



Grafiek 3: Vlaams Gewest



## 5. Afsluiter van de resultaten

We hopen dat het eerste deel van dit rapport informatief was om een beeld te krijgen van de werkbaarheidssituatie in jouw bedrijf.

In het tweede deel van het rapport helpen we je op weg om inzicht te krijgen in de factoren die de resultaten kunnen helpen verklaren en interpreteren. We geven vervolgens per werkbaarheidsindicator aan welke stappen je zou kunnen ondernemen om de werkbaarheid te verbeteren, en eindigen met een aantal algemene suggesties.

Natuurlijk kennen we de concrete situatie in jouw bedrijf niet, en daarom is de informatie die we in dit rapport bieden slechts een eerste, algemene stap op weg naar een betere werkbaarheid. Om goed zicht te krijgen op de factoren die de resultaten van de bevraging mee bepaald hebben, kan je in gesprek gaan met je personeel, met direct leidinggevenden, vakbondsvertegenwoordigers en HR-managers. Je kan je preventieadviseur of een externe adviesverlener inschakelen om samen met hen een aanvullende, meer gedetailleerde bevraging uit te voeren. Ook een bedrijfsscan die op zoek gaat naar structurele knelpunten in de arbeidsorganisatie behoort tot de mogelijkheden. De website [www.werkbaarwerk.be](http://www.werkbaarwerk.be) bevat alvast een schat aan informatie en tips. Voor meer informatie over de inzetbaarheid van technologie voor werkbaar werk, kun je terecht op <https://www.flandersmake.be/nl/onderzoek/hot-topics/werkbaar-werk>. Ben je op zoek naar een expert om je te begeleiden of om verder onderzoek te doen naar de werkbaarheid in je bedrijf, dan moet je bij het HIVA zijn op <https://hiva.kuleuven.be>.

## DEEL 2 – AAN DE SLAG MET DE RESULTATEN

De resultaten gepresenteerd in deel 1 geven een globaal beeld van de werkbaarheid in je bedrijf. Misschien ben je wat geschrokken van de scores? Of mogelijk valt het wel mee, maar is er toch een specifieke indicator die niet zo goed scoort? En zelfs als de scores voor je bedrijf best mee lijken te vallen in vergelijking met die van je sector, dan blijft er altijd nog ruimte voor verbetering. Al is het maar ter preventie van toekomstige werkbaarheidsrisico's. Maar hoe kan je met deze resultaten nu verder aan de slag?

In een eerste reflex zoek je mogelijk een verklaring in de werkhouding en ingesteldheid van de betrokken werknemers. Kunnen we hen via een opleiding meer stressbestendig maken? Moeten we hen nog eens uitleggen waarom ze wat meer initiatief zouden moeten nemen? Of is er toch meer aan de hand? We nodigen je uit om eerst even wat breder te kijken, naar de arbeidsorganisatie waarbinnen je werknemers aan de slag zijn.

### 1. Knippen en plakken

Werkbaarheid is voor een groot deel het resultaat van hoe het werk georganiseerd wordt, en hoe er samengewerkt wordt. Net zoals elke organisatie bestaat jouw bedrijf uit een geheel van activiteiten om producten te fabriceren of diensten te leveren. Het werk organiseren komt neer op het koppelen en groeperen van die activiteiten. Dit is wat we arbeidsdeling noemen. Het is immers ondenkbaar om je producten en diensten klaar te krijgen zonder specialisatie en taakverdeling. We moeten dus knippen en plakken in alle taken die er moeten gebeuren: niet enkel de uitvoerende taken, maar ook de ondersteunende en voorbereidende taken, en uiteindelijk de organiserende taken.

#### Eerst knippen

Dat knippen kan in essentie op twee manieren: volgens bewerking, dan creëer je aparte afdelingen binnen je organisatie met mensen die soortgelijke activiteiten doen; of volgens product, dan maak je afdelingen die elk instaan voor alle activiteiten die nodig zijn voor het maken van een bepaald product. Zo is het ene meubelbedrijf georganiseerd per bewerking, met als productieafdelingen houtbewerking, montage en garnering, terwijl het andere aparte, productgerichte afdelingen heeft voor salons, keukenmeubilair en bedden. Beide grondvormen van arbeidsdeling kunnen ook tegelijk binnen hetzelfde bedrijf voorkomen. Denk aan een fabriek met afdelingen volgens bewerking voor de standaardproducten, en een aparte afdeling die instaat voor het van A tot Z maken van klant-specifieke producten in kleine oplage. Naast de manier van knippen, kan er ook een verschil bestaan in de mate van opknippen. Gaat het bijvoorbeeld om enkele grote bewerkingsgerichte afdelingen, waarbinnen het productieproces verder weinig opgedeeld is, en werknemers nog een ruime variatie aan taken uitvoeren? Of zijn de bewerkingen sterk opgedeeld waardoor er uiteindelijk enkel kortcyclische, repetitieve handelingen overblijven?

#### Dan plakken

Waar je knipt, moet je ook weer gaan plakken. We koppelen activiteiten weer aan elkaar door coördinatiemechanismen. En hoe sterker er geknipt is, hoe meer coördinatie er nodig is. Organisaties met een bewerkingsgerichte structuur hebben vaak een sterk hiërarchische bovenbouw om beslissingen te nemen, iedereen aan te sturen, en het geheel te coördineren. Wanneer de activiteiten die nodig zijn om een bepaald product of dienst te realiseren weinig of niet opgeknipt zijn, is er minder nood aan coördinatie en aansturing van bovenaf.

## **2. De plaats van technologie**

Wanneer je technologie inzet creëer je een vorm van taakverdeling tussen mensen en machines. Je gaat bepaalde taken aan de technologie toevertrouwen. Dit kan gaan om uitvoerende taken, denk aan een lasrobot. Ook voorbereidende taken kunnen door technologie gebeuren, zoals het vouwen van dozen voor verpakkingen. De technologie kan ondersteunende taken opnemen, zoals het voorzien van digitale werkinstructies. En technologie zoals Manufacturing Execution Systems (MES) kan sturende en coördinerende taken overnemen. Er kunnen ook nieuwe taken bijkomen die een werknemer zal moeten oppakken, denk maar aan het onderhoud van de geïntroduceerde technologie. De keuze van de taken waar je technologie voor inzet heeft een onmiddellijke impact op het resterende takenpakket dat door je werknemers moet opgepakt worden.

## **3. Een kwestie van organisatie**

Het mag duidelijk zijn dat die arbeidsdeling de onderlinge menselijke verhoudingen, de inhoud van het werk dat ze doen, en de kwaliteit van hetgeen geproduceerd wordt in belangrijke mate zal bepalen. De wijze waarop activiteiten gegroepeerd en onderling gekoppeld worden ligt natuurlijk niet vast, het is het resultaat van menselijke keuzes. Maar eenmaal gekozen is die structuur van arbeidsdeling wel in grote mate bepalend voor de prestaties van het bedrijf. Zo zijn bedrijven met doorgedreven bewerkingsgerichte structuren vaak erg goed in gestandaardiseerde massaproductie. Productgerichte structuren bieden typisch een grotere mate van flexibiliteit om te reageren op veranderingen in de markt. Die structuren bepalen ook welke vaardigheden en talenten van werknemers worden aangesproken en hebben een invloed op de werkbaarheid van het werk.

## **4. Werkbaar werk**

Hoe je werk organiseert speelt een belangrijke rol om tot werkbaar werk te komen. Beslissingen over opdeling en groepering van activiteiten leidt op macroniveau tot afdelingen, op mesoniveau tot teams, en uiteindelijk op microniveau tot jobs met een bepaalde inhoud en verantwoordelijkheid. Beslissingen over taakverdeling en coördinatie vertalen zich op microniveau in wat we de taakeisen en de regelmogelijkheden noemen. Taakeisen verwijzen naar de uitdagingen die je in je job tegenkomt, regelmogelijkheden naar de mogelijkheden die je hebt om met die uitdagingen om te gaan. Het is belangrijk dat de balans tussen taakeisen en regelmogelijkheden goed zit. Jobs waarin werknemers voldoende uitdagingen krijgen, en de gepaste middelen om met die uitdagingen om te gaan geven de beste kans op werkbaar werk. Werknemers met dergelijke actieve jobs tonen meer betrokkenheid bij hun werk, ervaren meer leermogelijkheden, en lopen minder stressrisico's, in vergelijking met werknemers in andere jobs. Die laatste werknemers hebben misschien een saaie of passieve job, die eentonig is en te weinig uitdaging biedt, en daardoor ook weinig kansen op leermogelijkheden en motivatie. Of ze zitten vast in een slopende job, die te hoge uitdagingen stelt in verhouding tot de middelen die de werknemer heeft om er mee om te gaan.

## **5. Andere problemen, andere ingrepen**

Voor de slopende jobs zijn te relateren aan hoge stressrisico's, terwijl passieve en saaie jobs eerder samenhangen met een gebrek aan leermogelijkheden en motivatie. Afhankelijk van de vastgestelde werkbaarheidsproblemen en het type job, zijn er daarom andere interventies nodig om de werkbaarheid te verbeteren. Hoge werkstress wijst meestal op een slopende job, waarbij je interventies best richt op het reduceren van taakeisen, zoals het werkvolume of de complexiteit van de taken, en het verhogen van de regelmogelijkheden, bijvoorbeeld de mogelijkheid om zelf het werk te plannen of om autonoom verstoringen op te kunnen lossen. Werkbaarheidsproblemen die te maken hebben met lage motivatie en leermogelijkheden hangen vaak samen met een passieve of saaie baan. Hier moet je net zorgen dat de taakeisen verhogen, door bijvoorbeeld meer variatie of uitdaging in de taken te steken, of bredere takenpakketten te maken. Het blijft van belang een goede analyse te maken van de betreffende job, want ook slopende jobs kunnen tot demotivatie leiden. Werk-privébalans is tenslotte vaak minder gelinkt aan de jobinhoud. Hoewel bijvoorbeeld hoge werkstress natuurlijk kan bijdragen aan een problematische werk-privébalans, hangt de werk-privébalans doorgaans sterker samen met de arbeidsvoorwaarden.

## **6. Arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden**

Tot nu toe hadden we het over de arbeidsinhoud van jobs in termen van taken en verantwoordelijkheden. Die arbeidsinhoud is van cruciaal belang wanneer het over werkbaarheid gaat. Maar ook arbeidsomstandigheden, zoals fysieke zwaarte van het werk of het moeten werken in een storende omgeving, en arbeidsvoorwaarden, zoals verloning of vakantieregeling, als resultaat van HRM-beleid en sociaal overleg, kunnen bijdragen aan de werkbaarheid. Zoals we al aangaven heeft de werkbaarheidsindicator werk-privébalans sterk te maken met de geboden arbeidsvoorwaarden (bijvoorbeeld mogelijkheid om te telewerken, of afspraken over bereikbaarheid buiten de werkuren). Maar ook bij de werkbaarheidsindicatoren werkstress, motivatie en leermogelijkheden kunnen arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden een rol spelen.

## **7. Hoe begin ik er aan?**

Je hele bedrijf herstructureren om de werkbaarheid te verbeteren klinkt wellicht niet als een realistische aanpak. En dat hoeft ook niet. We willen vooral aangeven hoe het mechanisme van arbeidsdeling doorwerkt op alle niveaus in je bedrijf. De arbeidsdeling bepaalt uiteindelijk welke ruimte er overblijft om jobs vorm te geven, in termen van taakeisen en regelmogelijkheden: welke taken bundel je tot een job, en in welke mate heeft de werknemer autonomie in de uitvoering van die taken.

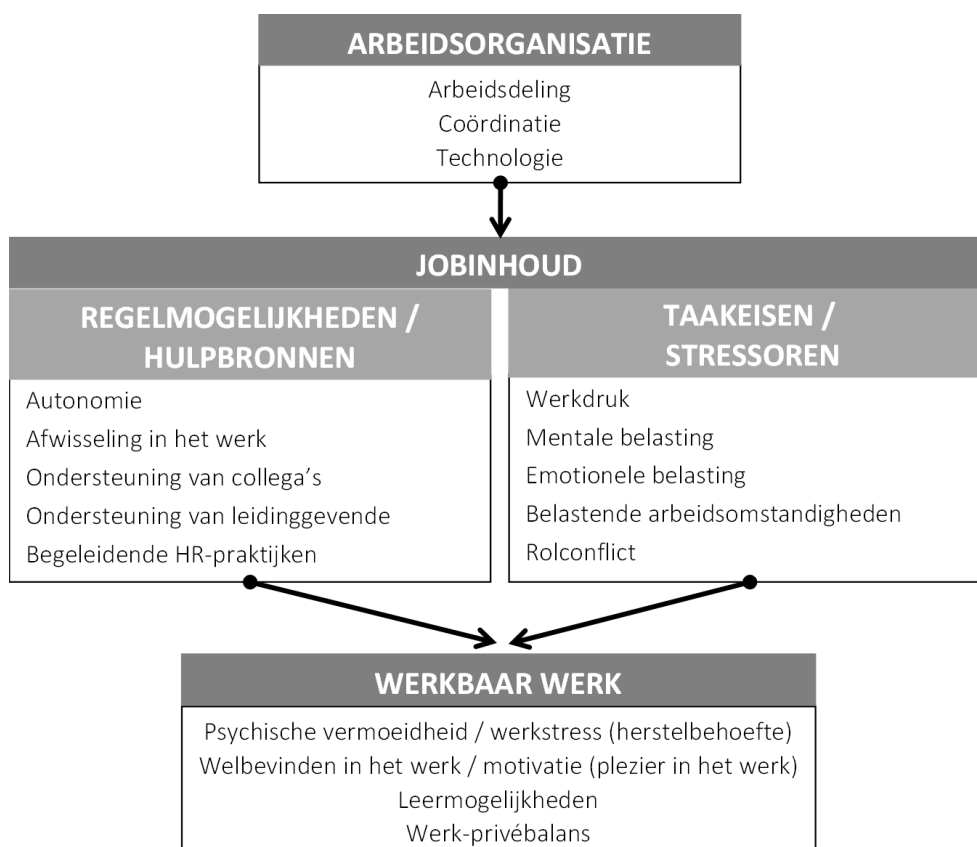
Wil je in de praktijk interventies doen om de werkbaarheid te verhogen, dan vertrek je doorgaans van een gegeven arbeidsorganisatie, waarbinnen al dan niet kleinere en grotere ingrepen mogelijk zijn. Kan je binnen een bestaande arbeidsomgeving een operator een breder takenpakket geven waardoor die niet steeds maar dezelfde handeling uitvoert? Kan je eerstelijns technische ondersteuning binnen het productieteam een plaats geven? Is er een mogelijkheid om werknemers te laten rouleren tussen zware en minder zware taken? Door na te denken over de organisatie van het productieproces kan je mogelijk al heel wat doen, zonder meteen heel je organisatie te moeten omgooien.

Tegelijk gebeuren er binnen elk bedrijf wel eens veranderingen: de laadzone wordt heringericht, er komt een nieuwe productielijn, of misschien wordt er zelfs een nieuwe vestiging gebouwd. Op die momenten is het extra belangrijk om goed na te denken over de arbeidsorganisatie. Ingrijpen in de structuur en processen van organisaties is niet makkelijk maar geeft duurzame resultaten. Een gepaste arbeidsorganisatie houdt niet enkel rekening met performantie, in termen van productiviteit, flexibiliteit, innovatievermogen... Ook over de mogelijke gevolgen voor de werkbaarheid van de jobs binnen het bedrijf wordt best tijdig nagedacht.

Ook bij het invoeren van nieuwe technologie is het belangrijk om te kijken naar de impact van de technologie op de arbeidsorganisatie: welke taken verdwijnen er en welke komen er bij? Verschuiven er taken tussen jobs? Krijgen je werknemers nu bredere takenpakketten of moeten ze nu net meer repetitief werk doen? Bovendien kan je technologie ook actief inzetten als enabler van werkbaar werk. Dit betekent dat de technologie samen met de arbeidsorganisatie moet worden ontwikkeld en ingezet, op basis van concrete noden en risico's binnen het bedrijf. Het betrekken van werknemers bij de ontwikkeling van technologie is hierbij cruciaal. Dit zorgt ervoor dat werknemers hun expertise en kennis kunnen delen en zo samen met de organisatie tot oplossingen kunnen komen. Door werknemers te betrekken bij de ontwikkeling van technologie en hen controle te geven over de technologie die ze gebruiken, kan actief worden bijgedragen aan werkbaar werk en een gezonde werkomgeving.

## 8. Aan de slag!

In wat volgt bespreken we per werkbaarheidsindicator de verschillende elementen die mogelijk een impact hebben op de gemeten resultaten. Dit overzicht geeft een handvat voor concrete interventies.





## Psychische vermoeidheid

Psychische vermoeidheid of werkstress wijst meestal op een slopende job. De interventies die je hier introduceert richten zich daarom het best op het reduceren van taakeisen, zoals het werkvolume of de complexiteit van de taken, en het verhogen van de regelmogelijkheden, bijvoorbeeld de mogelijkheid om zelf het werk te plannen of om autonoom of met hulp van anderen verstoringen op te kunnen lossen. Een problematische score voor psychische vermoeidheid kan veelal gezocht worden in een hoge mate aan werkdruk. Als iemand vaak hard moet werken om iets af te krijgen en/of erg snel moet werken dan kan men daar na het werk mentaal van moeten herstellen. De invloed van werkdruk op de psychische herstelbehoefte hangt wel samen met de mate aan autonomie die iemand heeft (denk bijvoorbeeld aan het kunnen aanbrengen van een prettige spreiding in het soort werk), evenals de mate waarin iemand de nodige steun ontvangt van collega's en/of de leidinggevende in de uitvoering van het werk. Beide ondersteuningsaspecten hebben ook op zichzelf invloed. Als iemand vaak in een onprettige werksfeer moet werken dan eist dat een tol op het niveau aan psychische vermoeidheid. Ook de mate aan emotionele belasting, hier moet gedacht worden aan contacten met veeleisende klanten of het nemen en bespreken van impactvolle beslissingen, heeft een grote invloed op psychische vermoeidheid. In de relatie tussen emotionele belasting en psychische vermoeidheid, speelt steun van andere wederom een rol. Denk bijvoorbeeld aan de invloed die het praten over de situatie met andere kan hebben. Een hoge mate aan mentale belasting kan ook in verband gebracht worden met psychische vermoeidheidsproblemen. Wanneer het werk bijvoorbeeld veel concentratie vergt, het onthouden van veel informatie en/of het aanleren van nieuwe dingen dan heeft dat impact op iemands niveau aan psychische vermoeidheid wat zodanig kan zijn dat je daar na het werk nog van moet herstellen.

Er zijn dus verschillende manieren om de werkbaarheid van jobs met hoge werkstress te verbeteren:

1. Verminder de werkdruk, zoals het werkvolume en de complexiteit van taken.
2. Vergroot de autonomie, waardoor de werknemer meer vrijheid heeft om zelf het werk te plannen en uit te voeren, en verstoringen op te kunnen lossen.
3. Voorzie de nodige steun van collega's en/of de leidinggevende in de uitvoering van het werk.
4. Verminder waar mogelijk de emotionele belasting, door bijvoorbeeld een aangepaste begeleiding te geven aan de werknemer.
5. Verminder de mentale belasting door het werk te vereenvoudigen, meer informatie beschikbaar te maken, of door de werknemer beter te trainen.
6. Moedig medewerkers aan om te praten over hun situatie met collega's en/of leidinggevendens, waardoor ze hun gevoelens kunnen uiten en steun kunnen krijgen.

## Welbevinden in het werk

Werkbaarheidsproblemen die te maken hebben met welbevinden in het werk en lage motivatie hangen vaak samen met een passieve of saaie baan. Hier moet je net zorgen dat de taakeisen verhogen, door bijvoorbeeld meer variatie of uitdaging in de taken te steken, of bredere takenpakketten te maken. Een problematische score voor welbevinden in het werk kan gezocht worden in een lage mate aan afwisseling in het werk en een lage mate aan ondersteuning van collega's en/of de leidinggevende. Wanneer het werk eentonig is, de aanwezige skills beperkt ingezet hoeven te worden, waardering continu uitblijft en/of de werksfeer als onprettig ervaren wordt dan zal de motivatie voor het werk sterk afnemen. Er zijn ook stressoren die vaker voor problematische scores van welbevinden in het werk zorgen. Wanneer er steeds onduidelijke en/of tegenstrijdige verwachtingen bestaan rond het uit te voeren werk dan zal dit op den duur zorgen voor een negatievere houding richting het werk. Ook werkdruk en mentale belasting spelen een rol. Een te lage werkdruk kan er voor zorgen dat je te weinig om handen hebt en te eenvoudige klusjes zonder enige mentale uitdaging kunnen ook demotiverend werken. Zo kan een plotse spoedbestelling ondanks de ermee gepaard gaande hogere werkdruk toch tot meer voldoening leiden, wanneer die met een gezamenlijke aanpak goed wordt afgehandeld. Maar een te hoge werkdruk en te hoge mentale belasting kunnen ook verlamdend of demotiverend werken. Zo kunnen ook werknemers met slopende jobs voor deze indicator slecht scoren. Van belang is daarom om de juiste balans te vinden door enerzijds te kijken naar de aard van de werkdruk en de frequentie en intensiteit van mentale belasting, en anderzijds naar de ontvangen steun vanuit de omgeving en de aanwezige autonomie om met de belasting om te gaan.

Er zijn dus verschillende manieren om de werkbaarheid van jobs met lage motivatie te verbeteren:

1. Maak bredere takenpakketten met meer afwisseling en uitdaging.
2. Zorg voor ondersteuning van collega's en leidinggevenden.
3. Maak gebruik van aanwezige vaardigheden en bied de mogelijkheid om nieuwe vaardigheden te leren.
4. Geef waardering voor het werk dat wordt verricht.
5. Zorg voor duidelijke verwachtingen en doelen, zodat werknemers weten wat er van hen wordt verwacht.
6. Bied voldoende uitdaging en autonomie in het werk om de motivatie te vergroten.

## Leermogelijkheden

Werkbaarheidsproblemen die te maken hebben met een gebrek aan leermogelijkheden hangen ook vaak samen met een passieve of saaie baan. Ook hier moet je er dus in de eerste plaats voor zorgen dat de taakeisen verhogen, door bijvoorbeeld meer variatie of uitdaging in de taken te steken, of bredere takenpakketten te maken. Verder kan een lage mate aan ondersteuning van collega's en/of de leidinggevende een rol spelen. Wanneer het werk weinig gevarieerd en uitdagend is en er weinig advies en feedback gegeven wordt door collega's en/of de leidinggevende dan bevat het werk zelf weinig ontwikkelmogelijkheden. In overeenstemming hiermee wordt verwacht dat een hoge mate aan rolconflict ook resulteert in een problematisch niveau aan leermogelijkheden. Voor werkdruk en mentale belasting (en in beperkte mate ook voor emotionele belasting) geldt dat een matige verhoging van de belasting een positieve invloed kan hebben op leermogelijkheden. Leren kan worden bevorderd door een omgeving waar regelmatig nieuwe uitdagingen opduiken. Een overmaat aan belasting zal uiteraard geen gunstig effect hebben (want te is nooit goed). Wederom is de aard van de werkdruk en mentale belasting, met name hoe intens en voor hoe lang, van belang. Verder spelen ook hier de ontvangen steun en aanwezige autonomie een rol om met de belasting om te gaan en ervan te kunnen leren. Naast de jobinhoud, heeft het aanwezige opleidingsaanbod en het belang dat leren binnen het bedrijf krijgt hier invloed.

Er zijn dus verschillende manieren om de werkbaarheid van jobs met een gebrek aan leermogelijkheden te verbeteren:

1. Maak bredere takenpakketten met meer variatie en uitdaging.
2. Zorg voor afwisseling in het werk en ondersteuning van collega's en leidinggevende, met meer advies en feedback, om het werk meer ontwikkelmogelijkheden te bieden.
3. Voorzie voldoende gevarieerd en mentaal uitdagend werk. Zorg er wel voor dat de belasting niet te hoog wordt en dat de werknemers voldoende steun en autonomie hebben om met de belasting om te gaan.
4. Stimuleer de werknemers om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen en aan te leren door middel van opleidingen, cursussen en trainingen.
5. Geef werknemers de mogelijkheid om te rouleren tussen verschillende functies of afdelingen binnen de organisatie om hun kennis en vaardigheden te verbreden.
6. Beloon werknemers voor hun inzet en prestaties en biedt loopbaanontwikkeling en doorgroeimogelijkheden om hen te motiveren om te blijven leren en ontwikkelen.

## Werk-privébalans

Werk-privébalans is tenslotte vaak minder gelinkt aan de jobinhoud. Een goede werk-privébalans hangt doorgaans sterk samen met de arbeidsvoorwaarden, zoals de mogelijkheid om te telewerken, het moeten werken in onregelmatige shiften, of afspraken over bereikbaarheid buiten de werkuren. Deze indicator wordt dus sterk bepaald door de begeleidende HR-praktijken. Niettemin kan een problematische score voor werk-privébalans ook gezocht worden in een hoge mate aan werkdruk en emotionele belasting. Teveel werk en het meebrengen van zware emotionele momenten naar huis kan immers de balans tussen werk en vrijetijd verstoren.

Er zijn dus verschillende manieren om de werkbaarheid van jobs met een problematische werk-privébalans te verbeteren:

1. Verminder de werkstress door werknemers de nodige middelen te geven om hun werk efficiënter uit te voeren, zoals betere werkplanning, taakverdeling, en hulpmiddelen.
2. Implementeer flexibele werkuren en telewerkopties om werknemers meer controle te geven over hun werk-privébalans.
3. Hanteer een duidelijke communicatie over de verwachtingen ten aanzien van het werk. Dit kan werknemers helpen om hun tijd beter te plannen en prioriteiten te stellen.
4. Biedt loopbaanbegeleiding aan om werknemers te helpen om een betere balans te vinden tussen werk en privéleven.
5. Voorzie voldoende vakantiedagen en aangepaste verlofregelingen. Moedig werknemers aan om hun werk en privéleven gescheiden te houden en om tijdens hun vrije tijd activiteiten te ondernemen die hen helpen te ontspannen en tot rust te komen.

## Tot slot

Het mag duidelijk zijn dat er niet één recept is om voor alle werknemers stappen vooruit te zetten wat betreft werkbaarheid. Afhankelijk van de jobkenmerken en de gerapporteerde werkbaarheidsproblemen zullen andere interventies nodig zijn. Bovendien kunnen binnen dezelfde job meerdere werkbaarheidsproblemen opduiken. Zo kan een slopende job niet alleen tot psychische vermoeidheid leiden maar ook tot een lage motivatie. Het blijft dus essentieel om een goede analyse te maken van wat er speelt in een specifieke job en hoe de kenmerken van de job samenhangen met de manier van arbeidsorganisatie, om op basis daarvan gerichte maatregelen te nemen.

Niettemin kunnen we besluiten met enkele algemene adviezen:

1. Zet in op het herontwerpen van de arbeidsorganisatie. Zorg ervoor dat de functies meer gevarieerde takenpakketten bevatten en een ruimere autonomie op de werkvloer bieden. Dit verhoogt de werkbetrokkenheid en stimuleert de ontwikkeling van competenties.
2. Check regelmatig of het werk nog voldoende variatie en autonomie inhoudt. Jobs kunnen evolueren doorheen de tijd, mensen kunnen groeien. Stem de mate van variatie en autonomie af op het leerproces van mensen.
3. Afwisseling en autonomie is niet voldoende. Zorg er tegelijkertijd voor dat de werkdruk en prestatiedoelstellingen op een haalbaar niveau blijven. Meer ontspannen jobs zorgen voor een betere werkbaarheid.
4. Werk op maat van je medewerker. Te veel variatie en te veel autonomie kan ook nadelig zijn. Medewerkers hebben in dat geval misschien te weinig richting en duidelijkheid en raken daardoor gedemotiveerd. Zoek de juiste balans.