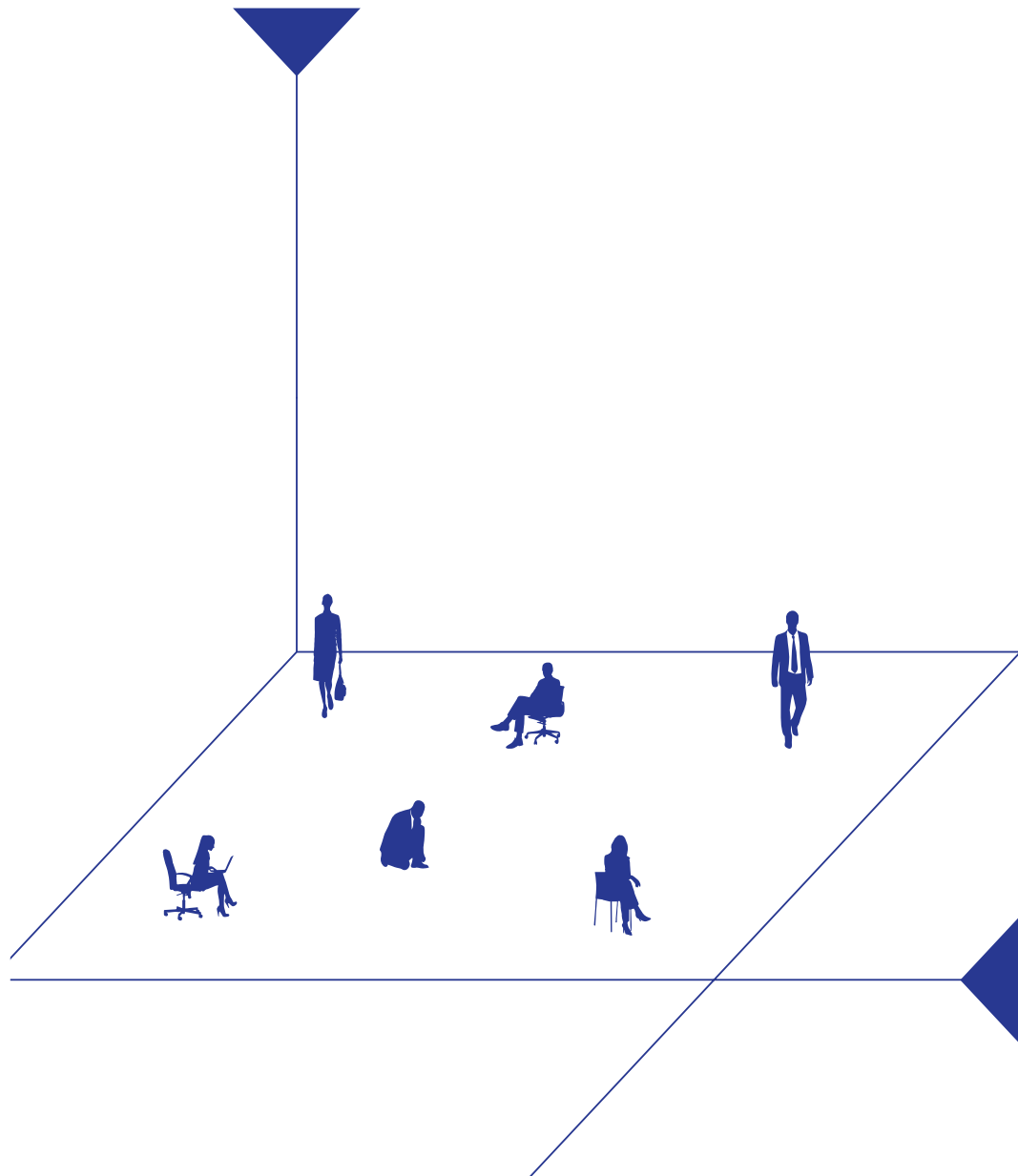


Leidraad voor hersteltijd op het werk

Aanzet voor een concrete invulling van welzijn op het werk



International Stress
Management Association
All About Stress

Leidraad voor hersteltijd op het werk

Deze leidraad voor hersteltijd op het werk is een initiatief van de Stichting International Stress Management Association - Nederland (ISMA-NL) en werd belangeloos opgesteld door professionals op het gebied van arbeid en gezondheid. Deze leidraad is een eerste aanzet om het begrip welzijn in werk zoals in de Arbowet genoemd concreter vorm te geven. De Arbowet geeft concrete invulling van fysieke arbeid, maar geeft in mindere mate vorm aan het begrip welzijn op het werk. De leidraad is bedoeld voor leidinggevenden, HR en directies van bedrijven die de gezondheid, het welzijn en daarmee ook de duurzame inzetbaarheid willen bevorderen. Deze leidraad kan daarnaast ook interessant zijn voor medewerkers die houvast zoeken om hersteltijd vorm te geven.

© ISMA-NL, 2021

Alle rechten voorbehouden. De informatie in dit document mag niet zonder de schriftelijke toestemming van ISMA-NL worden overgenomen.

ISMA

Stichting ISMA-Nederland
Dokter Rupertlaan 82
3761 XV Soest
www.stress-management-nl.org

Contact

Carolien Hamming
E: hamming@csrcentrum.nl
T: 0183 354294

Contact

Dr. Heilwine Bakker GZ-psycholoog NIP
E: hbakker@balans-en-impuls.nl
T: 070-3922261

Auteurs

Dr. A.H.M. (Heilwine) Bakker, GZ-psycholoog NIP, directeur Balans & Impuls, voorzitter ISMA-NL
Drs. C. (Carolien) Hamming, directeur CSR Centrum voor Stress- en Burn-out Coaching, stress-expert (eindredactie)
Mw. J.B. (Jennifer) Elders, registercounsellor ABvC®, psychosociaal therapeut RBCZ®, CSR®-Coach
Dhr. F. (Frans) Hoebink, directeur Stichting Gezel, arbeidsdeskundige
Drs. M. F. A. (Marieke) van Hoffen, bedrijfsarts Human Capital Care B.V.
Dr. K.W. (Kasper) Janssen, sportarts, arboarts, herstelspecialist, www.desportarts.nl Utrecht
Dr. R.D. (Rendel) de Jong, arbeids- en organisatiepsycholoog, psychotherapeut (NP), voorheen docent en onderzoeker Universiteit Utrecht

Met dank aan:

Ms. E. (Elianne) Chatzaki, MSc psycholoog Balans & Impuls, onderzoeksassistent Universiteit Leiden
Ms. N. (Nina) Heilbron, student MSc Klinische Psychologie Universiteit Leiden, stagiaire Balans & Impuls

Inhoudsopgave

Leidraad voor hersteltijd op het werk	2
1. Inleiding & verantwoording.....	4
1.1 <i>Situatieschets en verantwoording</i>	5
1.2 <i>Uitleg begrippen</i>	6
1.3 <i>Opbouw leidraad</i>	7
2. Over inspanning en herstel – een theoretisch kader	8
2.1 <i>Negatieve invloeden op herstel</i>	8
2.2 <i>Theoretische onderbouwing</i>	9
2.3 <i>Bepalende factoren individuele inspanning-herstelbalans</i>	10
3. Wat kunnen medewerkers doen?	11
3.1 <i>Herkennen bij jezelf</i>	11
3.2 <i>Praktische handvatten voor medewerkers</i>	13
4. Wat kunnen werkgevers doen?	16
4.1 <i>Herstelbehoefte en levensfasen</i>	16
4.2 <i>Ploegendiensten – onregelmatig werken</i>	17
4.3 <i>Hersteltijd en hoog-risico beroepen</i>	17
4.4 <i>Praktische handvatten voor werkgevers</i>	18
4.5 <i>De kosten en de baten</i>	20
5. Casuïstiek – voorbeelden uit de praktijk.....	21
6. Suggesties voor hersteltijd in de Arbowet	24
7. Nawoord	25
Referenties	26

1. Inleiding & verantwoording

Nu mensen anno 2021 vooral werken in mentale beroepen, wordt het welzijn van medewerkers in de organisatie steeds belangrijker. Hoewel welzijn in de Arbowet (1983) is opgenomen, zijn de huidige afspraken overwegend gebaseerd op veiligheid van fysieke arbeid, en ontbreken afspraken die dit aspect van het werk concreet vormgeven. Daarnaast is er toenemend sprake van psychisch ziekteverzuim. Het CBS (2019) becijferde dat het psychisch ziekteverzuim, waaronder overspannings- en burn-outklachten, neerkomt op een gemiddelde van 17% van de werkende mensen tussen de 15 en de 75 jaar (CBS, 2020). ArboNed (2021) heeft uitgezocht dat in 2020 29% van het totale ziekteverzuim in Nederland valt onder de categorie psychisch verzuim. Kijkend naar specifiek langdurig verzuim, langer dan zes weken, is het aandeel van psychisch verzuim gestegen van 30% in 2016 naar 37% in 2020. Tegenwoordig kan werkgerelateerde stress worden gezien als de nummer één beroepsziekte in Nederland (ArboNed, 2021). Dat maakt het noodzakelijk het begrip welzijn in het werk praktisch vorm te geven om zo gezonde handvatten omtrent hersteltijd en verbetering van de mentale gezondheid voor ieder werkveld beschikbaar te maken. Deze leidraad beoogt hiermee een aanzet te geven. Daarin is de focus op de invulling van hersteltijd, waarbij rekening wordt gehouden met factoren die daarop van invloed zijn.

Deze leidraad biedt u meer houvast omtrent hersteltijd op het werk. Verschillende professionals op het gebied van werk en gezondheid hebben het initiatief tot het schrijven van deze leidraad genomen. Zij signaleren in hun professionele praktijk de gevolgen van een gemis aan concrete invulling van welzijn op het werk. Medewerkers zijn geneigd aan hoge eisen te voldoen en leveren daarmee kwaliteit van leven in, met uiteindelijk psychisch verzuim tot gevolg. Verder zien de auteurs werkgevers die zoekende zijn om welzijn op het werk concreet vorm te geven. Ook signaleren de auteurs dat in de Arbowet geen afspraken zijn opgenomen over de uitvoering van de zorg voor welzijn op het werk. De afspraken in de Arbowet zijn nog veelal gebaseerd op veiligheid. Nu mensen anno 2021 veelal werken in mentale beroepen, is het van belang het begrip welzijn inhoud te geven.

Welzijn is, naast veiligheid en gezondheid, sinds 1983 expliciet in de Arbowet opgenomen. Het thema is sindsdien steeds meer naar de achtergrond verdwenen. Werkstress wordt in de huidige tijd eerder geschaard onder de thema's werkdruk, agressie/geweld/intimidatie, pesten, discriminatie en seksuele intimidatie. Hieruit kan worden opgemaakt dat de nadruk meer ligt op het bestrijden van de hierboven genoemde thema's dan op het bevorderen van het welzijn van medewerkers (Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2020). De Arbowet kan met een aantal suggesties voor preventieve handvatten verbeterd worden om welzijn op het werk te concretiseren, en niet alleen achteraf de gevolgen van het ontbreken van welzijn te bestrijden.

Om een begin te maken met het opstellen van preventieve maatregelen die het welzijn op het werk bevorderen, is ervoor gekozen het begrip hersteltijd helder vorm te geven. Hersteltijd is een belangrijke basis voor gezondheid en biedt tevens houvast voor onderling gesprek en praktische invulling. De handvatten in deze leidraad kunnen onder andere gebruikt worden voor functionerings- en werkbegeleidingsgesprekken. Wat is je herstelbehoefte? Hoe wil je hersteltijd vormgeven? Wat kunnen we hier samen in betekenen? Op deze manier kan er meer gekeken worden naar voorkoming van psychisch ziekteverzuim in plaats van genezing.

1.1 Situatieschets en verantwoording

De VN stelt in zijn 'World Happiness'-rapport dat alleen in geval van armoede hogere inkomsten tot meer geluk leiden. Sociale ondersteuning en autonomie dragen wel algemeen bij aan tevredenheid met het leven en positieve gevoelens. Een opvallende bevinding van onderzoeken rond welzijn is dat mensen het minst gelukkig zijn in de aanwezigheid van hun directe leidinggevende. Te veel managers zijn niet in staat hun mensen te inspireren en vertrouwen te veel op materiële incentives. (Helliwell et al., 2012). Niet alle leidinggevenden hebben een sociale, ondersteunende stijl van leidinggeven en het vermogen duidelijk te maken wat verwacht wordt, en, indien nodig, hoe dit te bereiken. Het welzijn van medewerkers is niet alleen voor de medewerkers zelf belangrijk, hun welzijn draagt ook bij aan het resultaat van de organisatie in bredere zin (Bersin, 2020).

Een interessante baan is zeer belangrijk voor het welzijn van een medewerker, maar nog belangrijker voor medewerkers is de complete fysieke en culturele omgeving. Welzijn op het werk vloeit niet alleen voort uit de functie-inhoud, maar ook uit een algeheel gevoel van welzijn, respect, openheid en zelfontplooiing. Een passende bedrijfscultuur en goede leidinggevenden zijn van essentieel belang voor geluk op de werkplek. Dat klinkt misschien eenvoudig, maar als je kijkt naar de context van de werkvloer, dan zijn vele factoren van invloed op het begrip welzijn. Denk bijvoorbeeld aan gezondheid, sociale cohesie, betrokkenheid, salaris, overige beloningen, werkplezier en voldoening. Het blijkt dat deze factoren ook in tijden van crisis belangrijk blijven, hoewel de prioriteiten dan verschuiven.

Thijs Launspach, psycholoog aan de Universiteit van Amsterdam, legt uit waarom veel millennials uitgeblust thuiszitten: dit heeft veel te maken met de verwachtingen die millennials over zichzelf en hun leven hebben. Verwachting is hetgeen waarvan op basis van de huidige feiten of omstandigheden wordt vermoed dat het zal gebeuren, hetgeen waarop men rekt. Een verwachting is dus een vermoeden, of iets waarop men voor zichzelf of de ander rekt, of van de ander verwacht. Zolang verwachtingen binnen het bereik liggen zal de reactie snel zijn dat het resultaat van werk aan de verwachting voldoet of in het gunstigste geval de verwachting overtreft (Launspach, 2017). Maar wat als de verwachting niet wordt ingevuld of uitkomt, dan kan er sprake zijn van acceptatie, maar ook van teleurstelling, verwarring, onzekerheid en/of angst. Er kan ook sprake zijn van onduidelijkheid tussen verwachting en afspraak. Als de baas zegt: 'Ik verwacht je om 8.00 uur op het werk,' bedoelt hij vrijwel altijd: 'Je bent er om 8.00 uur!' En als in de arbeidsovereenkomst de werktijden zijn opgenomen, is dat een afspraak. Anders is dat met de mededeling: 'Ik verwacht van jou een gedegen rapport.' Zonder een afspraak over wat bedoeld wordt met 'gedegen' kan deze verwachting leiden tot een voortdurende twijfel over de inhoud en de kwaliteit van het op te leveren rapport. Het gevolg hiervan is verwarring, onzekerheid of angst om niet te (kunnen) voldoen aan de verwachting. Als voorbeeld kan de titel 'high potential' zo van een decoratie een kruis worden om te dragen, en zelfs ziekmakend worden. Willen voldoen aan eigen of andermans verwachting in werk kan leiden tot afwijkend gedrag (langere werktijden, moe op het werk verschijnen, voortdurend verschuiven van werk, ontwijken van leidinggevende of collega's), met uiteindelijk uitval voor werk tot gevolg.

De Commissie Psychische Arbeidsongeschiktheid (2001) schreef dat 'werk een voorwaarde voor herstel is.' Dit pleit ervoor dat in de Arboret herstel op het werk een prominente plaats gaat krijgen. Het is daarmee ook evident dat omgaan met verwachtingen of verwachtingen-

management een vast onderdeel wordt binnen de Arbowet (Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde, 2020). De Arbeidsomstandighedenwet noemt nergens welzijn, laat staan werkgeluk. Alleen in de voor bedrijven verplichte RI&E, die in 2019 slechts door 52% van de werkgevers werd opgesteld (TNO, 2020), komt welzijn voor in relatie tot risico's ten aanzien van psychosociale arbeidsbelasting: seksuele intimidatie, pesten, agressie en werkdruk. Schaufeli schrijft in zijn bijdrage 'Aan het werk blijven' in het boek van Heerkens et al. (2019) dat er in arbeidsorganisaties steeds meer aandacht is voor het bevorderen van de vitaliteit, gezondheid en het werkgeluk. Hiermee is duidelijk dat werkgeluk buiten de Arbowet om aandacht vraagt en niet een onderdeel in de wet is (Balm et al., 2019).

Bij ziekteverzuim is werkgeluk of welzijn op het werk nog nauwelijks een onderwerp in het gesprek over herstel. In de Wet verbetering poortwachter staat hier weinig over. Dit blijkt ook uit het advies van de Nationale ombudsman, wat we als voorbeeld van het gemis van aandacht voor welzijn op het werk benoemen. In een kamerbrief met een reactie van de Nationale ombudsman uit november 2018 over de re-integratie van zieke medewerkers staat het volgende: 'Voor re-integratie van (zwaar)gewonde veteranen zijn echter geen maatwerkoplossingen met het UWV te realiseren. De ombudsman beveelt Defensie en het UWV daarom aan om samen te onderzoeken welke ruimte de Veteranenwet en de Wet verbetering poortwachter bieden om maatwerk toe te passen. Defensie neemt deze aanbeveling ter harte en zal samen met het UWV onderzoeken welke ruimte er is om maatwerk toe te passen (nr. 206).'

De auteurs hebben jarenlange ervaring in het bieden van hulp bij herstel en re-integratie als gevolg van psychisch verzuim. Daarin is het gemis aan hersteltijd op het werk en uitstellen van gehoor geven aan herstelbehoefte een terugkerend patroon. Daarom is het de intentie vanuit deze ervaring houvast te bieden in hersteltijd op het werk, om een bijdrage te leveren aan het voorkomen van psychisch verzuim.

Het gaat om goede afspraken over hersteltijd. Afspraken zijn overeenkomsten tussen werkgever en medewerker die binnen het bereik van de medewerker liggen. Afspraken die ruimte bieden aan de medewerker: groot genoeg om te kunnen bewegen en klein genoeg om zich veilig te voelen.

1.2 Uitleg begrippen

In deze leidraad gebruiken we verschillende begrippen. Daarom geven we vooraf een overzicht van wat we met deze begrippen bedoelen.

Herstel	Het proces om de door inspanning geactiveerde psychofysiologische systemen weer te doen terugkeren naar hun uitgangsniveau (Meijman & Mulder, 1992; 1998).
Hersteltijd	De hoeveelheid tijd die nodig is om te herstellen van een inspanning, in dit geval werk. Hierbij wordt nadrukkelijk hersteltijd binnen en buiten werktijd bedoeld.
Herstelbehoefte	De behoefte om te herstellen van vermoeidheid door werk. Onderdeel van de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA, Veldhoven et al., 2014).

Vermoeidheid	Treedt op als gevolg van het leveren van inspanning. Vermoeidheid is merkbaar (en meetbaar) door middel van fysiologische en psychologische processen, zoals verhoogde hartslag, verhoogde afscheiding van adrenaline, stemmings- of motivatieverandering (Meijman, 1991; Meijman & Mulder, 1992).
Inspanning-herstelbalans	Balans tussen inspanning (werk) en ontspanning (herstel), zowel binnen als buiten werktijd.
Herstel-paradox	Dat het herstel moeizamer gaat naarmate de behoefte aan herstel groter is (Sonnentag, 2018).
Herstelervaringen	Sonnentag en Fritz (2007) onderscheiden vier soorten herstelervaringen, te weten (1) psychologisch loskomen ('detachment'), (2) ontspanning ('relaxation'), (3) beheersing ('mastery'), en (4) vrijetijdscontrole ('control')
Herstelactiviteiten	Alle activiteiten die leiden tot herstel. Deze activiteiten kunnen een zeer persoonlijk karakter hebben. Zowel activiteiten die binnen als buiten werktijd leiden tot herstel vallen onder deze definitie.

1.3 Opbouw leidraad

In hoofdstuk 2 wordt het arbeidspsychologische kader geschetst van hersteltijd. Met de Infographic 'Werk en Hersteltijd' maken we grafisch zichtbaar wat we met hersteltijd bedoelen en hoe dit thema onderwerp van gesprek kan zijn op de werkvloer. Hoofdstuk 3 vormt de kern van deze leidraad. Hierin staan concrete tips en aanbevelingen, eerst voor medewerkers, vervolgens voor werkgevers. In hoofdstuk 4 staan voorbeelden uit onze praktijk. In hoofdstuk 5 worden tot slot enkele suggesties gedaan om – als begin – afspraken over werk en hersteltijd in de Arbowet op te nemen.

2. Over inspanning en herstel – een theoretisch kader

In dit hoofdstuk beschrijven we een sleutelfactor die het welzijn op het werk kan bevorderen: voldoende herstellen. In het arbeidspsychologisch onderzoek naar welzijn, stress en gezondheid werd afgelopen decennia steeds duidelijker waarom herstel zo belangrijk is en wat werkgevers en medewerkers kunnen doen om het individuele herstel te bevorderen.

2.1 Negatieve invloeden op herstel

Uit diverse studies komt naar voren dat voldoende herstellen tijdens en na het werk belangrijk is om gezondheidsklachten te voorkomen. Blootstelling aan stressoren in het werk kunnen samengaan met een laag niveau van welzijn en gezondheid. Herstel, in combinatie met (psychisch) afstand nemen van de negatieve kanten van het werk, beweging en goed slapengaan daarentegen samen met welbevinden en gezondheid (Sonnentag, 2018). Logischerwijze zouden juist degenen die het meest onder druk staan het meeste baat hebben bij acties die gericht zijn op herstel. Maar helaas, een van de belangwekkende uitkomsten van recent onderzoek is dat het herstel moeizamer gaat naarmate de behoefte eraan groter is. Deze bevinding staat bekend als de 'herstel-paradox' (Sonnentag, 2018).

Naarmate een ervaring of situatie stressvoller is, wordt het moeilijker er even niet aan te denken, te ontspannen, of iets anders te gaan doen. We zouden er juist meer over kunnen gaan piekeren. De Leidse hoogleraar Brosschot (2007) toonde samen met zijn onderzoeksgroep aan dat piekeren de stressfysiologie in ons lichaam gaande houdt, en dat werd later ook door andere onderzoeksgroepen bevestigd (Ottaviani et al., 2016). Door te piekeren blijven we fysiologisch in een verhoogde staat van paraatheid, zonder dat er een acute stressor aanwezig hoeft te zijn. Dit voorkomt dat lichaam en geest efficiënt kunnen herstellen. Deze bevindingen sluiten aan op het onderzoek van Van Laethum (2016), waarin medewerkers met chronisch hoge taakeisen meer slaapverstoringen ervaarden en meer werkgerelateerd piekerden dan medewerkers met matige of lage taakeisen.

Belastende omstandigheden hebben een negatief effect op welzijn en gezondheid (Bennett et al., 2017; Wendsche & Lohmann-Haislah; 2017). Daarnaast hebben zij een negatief effect op herstelervaringen en -activiteiten (Sonnentag, 2018; Wendsche & Lohmann-Haislah, 2017). De belasting hangt samen met zowel de hoeveelheid als de complexiteit van het werk. Wanneer we het werk minder belastend willen maken kan zowel de hoeveelheid als de complexiteit worden verminderd. Daarbij moet worden bedacht dat door (te veel) afname van complexiteit het werk weliswaar minder inspannend kan worden, maar ook saaier en minder motiverend (Harju, Kaltianen & Hakanen, 2021).

Herstelactiviteiten hebben een gunstig effect op welzijn en gezondheid (Wendsche & Lohmann-Haislah, 2017). Ook hier geldt dat voorkomen beter is dan genezen. Wanneer de omstandigheden niet in te sterke mate belastend zijn is herstel eenvoudig. Werkgevers en medewerkers zelf kunnen er op diverse manieren aan bijdragen dat herstel in een vroeg stadium plaatsvindt, onder meer door het inlassen van minipauzes (Fritz et al., 2013, Bennett, Gabriel en Calderwood, 2019). Het nemen van minipauzes als korte herstel-momenten buiten formele pauzes wordt belemmerd door te hoge werkdruk, onderlinge concurrentie en gespannen verhoudingen, terwijl gunstige omstandigheden eraan bijdragen. Daarbij kunnen ook de stijl van

leidinggeven en de samenwerking binnen teams een rol vervullen. Een te hoge werkdruk heeft een direct negatief effect op gezondheid en welzijn, maar ook een indirect negatief effect door de belemmering van herstel.

Onduidelijkheid over wat van de persoon wordt verwacht en de manier waarop de taak kan worden aangepakt, onvrijheid in het werk en conflicten in de samenwerking zijn belastend. Coaching van managers en andere leidinggevendenden op een ondersteunende en heldere manier van leidinggeven draagt bij aan structurele verbeteringen op het niveau van afdeling en organisatie (De Jong, 2003, 2013); daarnaast formele afspraken en arbeidsvoorwaarden met betrekking tot pauzes op het niveau van de inrichting van de werkplek, mogelijkheden voor de lunch en afspraken over werktijden en de inzet in het werkproces. Het is van belang op individueel niveau rekening te houden met specifieke wensen en behoeften van de persoon en diens thuishituatie.

2.2 Theoretische onderbouwing

Om arbeid te kunnen verrichten, moeten mensen zich inspannen. Hoewel werken een mens voldoening kan geven (men krijgt er in psychologische zin 'energie' van), gaan werkinspanningen in fysiologisch opzicht onvermijdelijk gepaard met een zeker verlies aan energie. Na zich enige tijd ingespannen te hebben op het werk, voelen medewerkers zich daarom mentaal of fysiek vermoeid. Deze vermoeidheid neemt weer af als men even rust neemt, het tempo verlaagt, of iets heel anders gaat doen.

Het theoretisch denkkader dat aan deze overwegingen ten grondslag ligt, het Inspanning-Herstel model (Effort-Recovery Model) werd ontwikkeld door emeritus hoogleraar Theo Meijman (Meijman, 1989; Meijman & Mulder, 1992, 1998).

Dit model beschouwt herstel van het werk als de natuurlijke tegenhanger van de dagelijkse werkinspanningen en stress. Het beschrijft dat gezondheidsschade grofweg op twee manieren kan worden voorkomen: ten eerste door voldoende herstel tijdens werktijd en ten tweede door voldoende herstel buiten werktijd (Geurts & Sonnentag, 2006; Geurts, 2011; Sluiter et al., 2003; Van Veldhoven & Sluiter, 2010; De Jonge et al., 2012).

Voldoende hersteltijd tijdens het werk voorkomt dus dat vermoeidheid en stress te veel oplopen. Even rust draagt bij aan een gezonde inspanning-herstelbalans van de medewerker en verbetert het mentale en fysieke welzijn, wat ook de werkprestaties en motivatie ten goede komt. Voor de gezondheid van medewerkers en de kwaliteit van het werk is het daarom belangrijk dat zij tijdens de werkdag voldoende gelegenheid krijgen om regelmatig even rust te nemen en te herstellen van hun werkzaamheden. Hoe intensiever en veeleisender het werk, hoe groter de behoefte aan een goed herstel. De werkomgeving kan het herstel van medewerkers ondersteunen door hen gelegenheid te geven om op gezette tijden voor hun eigen (psychofysiologische) herstel te zorgen.

Het gevolg van mentale vermoeidheid tijdens het werk is dat we minder goed functioneren. De aandacht verslapt en de gedachten dwalen makkelijker af. Als het werk dit toelaat, zullen medewerkers hun activiteiten hierop aanpassen. Zij nemen even rust of gaan iets anders doen. Kenmerkend van deze vermoeidheid is de omkeerbaarheid op korte termijn: die neemt af door rust te nemen, of door een activiteit te gaan doen die een ander beroep doet op het mentale

functioneren. Als rust nemen niet mogelijk is, kunnen de werkzaamheden alleen worden volgehouden als de medewerker de psychische weerstand negeert en zich extra inspant. In cognitief-energetische zin moet de medewerker er een schepje bovenop doen. Dit staat bekend als 'compensatoire inspanning'. Deze extra inspanning gaat in fysiologische zin gepaard met een toename van de stressreacties, wat in het brein leidt tot toename van aandacht. Tegelijkertijd gaat dit gepaard met een afname van de motivatie en met emotionele veranderingen zoals irritatie. Wanneer er tijdens de werkdag te weinig ontspanningsmomenten zijn geweest kunnen medewerkers dit 's avonds en 's nachts merken. Zij piekeren meer, kunnen slechter afstand nemen van het werk en slapen slechter. Zij beginnen vermoeider aan de volgende werkdag (Gaillard, 2003; Meijman, 1989; Sluiter et al., 2003).

2.3 Bepalende factoren individuele inspanning-herstelbalans

Niet alle werktaken zijn even inspannend. Hoe inspannend deze zijn en dus hoeveel energie ze van iemand vragen, is afhankelijk van verschillende factoren. Nieuwe werkzaamheden vragen bijvoorbeeld meer inspanning dan taken die we vaker hebben gedaan. Het maakt ook verschil of een werктаak veel of weinig concentratie vergt, of het tempo hoog ligt of dat er druk op staat om iets af te krijgen. Werk kan emotioneel veel van mensen vragen, zoals omgang met agressieve klanten. Maar ook factoren als taak(on)duidelijkheid, autonomie of sociale steun spelen een rol. Werkenergiebronnen zijn ondersteunend om aan de werkeisen te voldoen en helpen om werkdoelen te bereiken, bevorderen de ontwikkeling en de persoonlijke groei en leiden tot werktevredenheid via het motivatieproces. Ten slotte is onze eigen psychofysiologische toestand een belangrijke factor. Een uitgeruste medewerker houdt werkzaamheden langer vol dan iemand die vermoeid of ziek is. Daarnaast zijn persoonskenmerken en coping hierop van invloed. Ongunstige psychosociale werkomstandigheden leiden sneller tot emotionele uitputting, stress en burn-out als de inspanningen om het werk te verrichten te hoog zijn of als er te weinig tijd is om te herstellen van de werkstressoren (Schaufeli & Taris, 2013; Van Hoffen et al., 2020).

Wie te weinig herstelt, krijgt een groeiende *herstelbehoefte*. Hieronder wordt verstaan dat de behoefte aan rust toeneemt, tijdens en na het werk, met als primair doel om de energiereserves aan te vullen (Meijman, 1989). Een hoge herstelbehoefte van medewerkers is een sterke voorspeller van verminderd welzijn, uitval door ziekte en een hoog personeelsverloop (Sluiter et al., 2003). Voldoende herstellen is geen luxe, maar van cruciaal belang om gezond en veerkrachtig te blijven in duurzame arbeid.

3. Wat kunnen medewerkers doen?

3.1 Herkennen bij jezelf

Wanneer herstel je voldoende?

Je herstelt voldoende als je dagelijks helemaal kunt uitrusten van al je (werk)inspanningen. Normaal gesproken is dit na een goede nachtrust. Je voelt je ‘fris’ als je wakker wordt en begint de dag met nieuwe zin en energie.

Hoe merk je dat je (even) aan rust toe bent?

Het belangrijkste signaal is dat je je vermoeid voelt. In dit verband wordt vermoeidheid een ‘stopsignaal’ genoemd: je hebt minder zin om door te gaan, je wilt er even mee stoppen. De emotie dringt zich aan je op en vraagt om ander gedrag, in dit geval om rust. Daarnaast merk je het ook aan lichamelijke signalen. Denk hierbij aan irritaties, verkrampte en pijnlijke schouder-spieren en hoofdpijn. Ook is er vaak sprake van een hogere ademfrequentie, pas bij focus op de ademhaling zal dit worden opgemerkt. Neem stopsignalen serieus.

Waarom is hersteltijd tijdens het werk nodig?

Om na het werk makkelijk te kunnen ontspannen en uitrusten, is het belangrijk dat je tijdens het werk voldoende herstelmomenten inbouwt. De boog kan niet altijd gespannen zijn. Hoe zwaarder de werkbelasting is (denk aan tijdsdruk, concentratie, emoties), hoe meer korte herstelpauzes nodig zijn.

Wat is er mis met onvoldoende herstel?

Onvoldoende herstel gedurende meerdere weken of maanden gaat onvermijdelijk gepaard met toenemende stress en spanningsklachten. Dit is roofofbouw op je lichaam. Je houdt het misschien lang vol, maar uiteindelijk leidt roofofbouwggedrag tot overspanning/burn-out en andere stress-gerelateerde gezondheidsklachten.

Wat kun je doen om bij hersteltekort weer in balans te komen?

Om weer in balans te komen, is het tegenovergestelde nodig van wat je deed: wie intensief computerwerk doet, heeft pauzes nodig vrij van schermen, bijvoorbeeld een rondje wandelen.

Op de volgende bladzijde staat de infographic ‘Werk en hersteltijd’ die in één oogopslag een beeld geeft welke factoren een rol spelen bij herstel en hoe je deze kunt uitwerken. Vul de infographic bijvoorbeeld voor jezelf in en leg hem voor aan je leidinggevende om je herstelbehoefte bespreekbaar te maken. Vervolgens bieden we een aantal praktische maatregelen en tips voor herstel tijdens het werk, eerst voor medewerkers en daarna voor werkgevers.

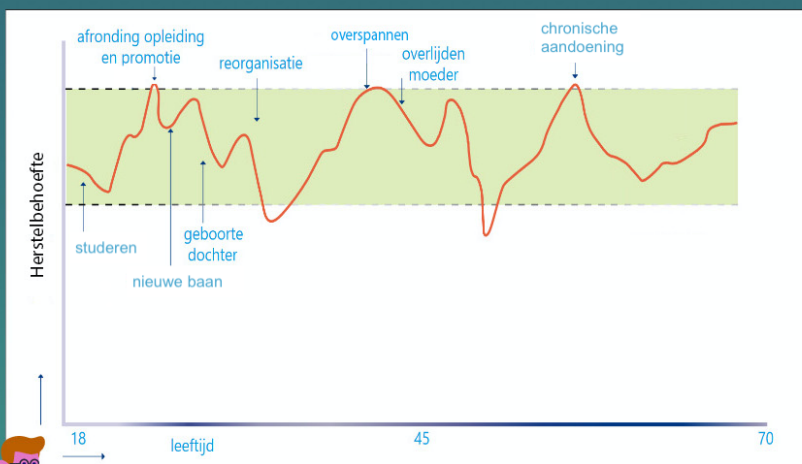
Werk & Hersteltijd

Om lekker te kunnen werken en leven is het van belang dagelijks voldoende hersteltijd te nemen tijdens en na werk.

Je herstelvermogen is afhankelijk van veel factoren. Als je fit bent herstel je snel, wanneer je ziek bent herstel je traag. Herstelvermogen is als het ware je veerkracht om te kunnen herstellen.

Bij een hoog herstelvermogen heb je een lage herstelbehoefte. Bij een laag herstelvermogen heb je een hoge herstelbehoefte. Deze balans verandert continu (zie figuur ->). Als je een goed herstel hebt ben je je daarvan meestal niet bewust. Als je herstel minder wordt kunnen er klachten ontstaan, thuis of op het werk, je herstelbehoefte neemt toe.

Vul dit model in voor inzicht in je herstelbehoefte.



Jouw herstelbehoefte? =
de behoefte om te herstellen van vermoeidheid door werk

Jouw herstel balans

Maatschappij

Opleiding

- Ben ik voldoende voorbereid op mijn functie?
- Daar zou ik nog aan willen werken, namelijk...

Dienstverband

- Hoe is mijn werkrelatie geregeld?
- Zijn de voorwaarden op orde?
- bv. voldoende pauzes?

Bedrijfscultuur

- Wat zijn de verwachtingen van mijn collega's?
- En van mijn leidinggevende?
- Is dit bespreekbaar?

Domein

Voorbeeld

kost energie

geeft energie

Werk

Inhoud
Pauzes = hersteltijd
Collega's
Leidinggevende

vb: - ik heb te hoge verwachtingen van mijzelf

vb: - ik heb plezier in mijn werk
- ik neem voldoende pauzes

Sociaal

Partner
Kinderen
Familie
Vrienden

vb: - mijn dochtertje is ziek thuis

vb: - door flexibel thuiswerken heb ik meer tijd voor mijn gezin

Thuis

Huis
Werkplek
Omgeving
Ondersteuning

vb: - ik heb geen goede thuiswerkplek

vb: - als ik thuis werk doe ik bij slaaptkort na de lunch een powernap

Gezondheid

Slaap = herstel
Voeding / beweging
Mentale gezondheid
Ziekte /klachten

vb: - wellicht drink ik te veel alcohol / koffie

vb: - ik sport graag in mijn vrije tijd

Naast alle genoemde factoren speelt ook bewustzijn van herstelbehoefte een rol.

- Voel jij aan wat je herstelbehoefte is?
- Geef jij het aan als je hersteltijd nodig hebt?
- Zeg jij op tijd nee, om overbelasting te voorkomen?
- Vraag je op tijd hulp aan een collega als het niet meer gaat?
- Heb jij buiten je werk voldoende ontspanning om op te laden?

Hoe is het met
jouw herstel-
behoefte?



Heb jij een hoge herstelbehoefte? *

1. Aan het einde van de werkdag voel ik mij nogal uitgeput
2. Na het avondeten voel ik mij niet meer fit
3. Het duurt thuis meer dan een uur voordat ik helemaal hersteld ben
4. Door vermoeidheid kom ik niet toe aan andere bezigheden

> 2x ja? Mogelijk ben je overbelast

*o.b.v. verkorte VBBA

3.2 Praktische handvatten voor medewerkers

Neem regelmatig minipauzes

Neem elke 30 minuten een minipauze van 30 seconden om te checken in welke versnelling je staat (Engelmann et al., 2011; Coleman Wood et al., 2018). Kijk bijvoorbeeld even weg van je pc en haal een paar keer diep adem, of draai je schouders even los, of sta even op als je zit.

Neem na elk uur tot anderhalve uur inspanning 10 minuten échte pauze: dat wil zeggen maak je gedachten helemaal los van je werktaak, liefst ook zonder prikkels van schermen en telefoon. Zo zorg je voor mentaal herstel (De Bloom et al., 2016; Chakrabarty et al., 2016; Largo-Wight et al., 2017).

Een goede pauze is het spiegelbeeld van je werk, dus het omgekeerde van wat je doet als je werkt. Wanneer je veel beeldschermwerk hebt, dan geen schermen in je pauze. Wanneer je veel praat met mensen in je werk, dan geen/weinig gesprekken in je pauze. Wanneer tijdens het werk veel fysieke inspanning nodig is, zorg dan voor weinig fysieke inspanning in je pauzes (De Jonge, 2012; Fritz et al., 2013). Ga bijvoorbeeld een rondje buiten lopen, wat drinken, bewegen, doe een ontspannings- of ademhalingsoefening (De Bloom et al., 2016; Chakrabarty et al., 2016; Largo-Wight et al., 2017).

Neem een lunchpauze

Neem in elk geval een lunchpauze van minimaal 30 minuten. Ga weg van je werkplek, bij voorkeur naar buiten en gebruik je lunch tijdens, of met een wandeling. Een personeelskantine kan druk zijn en veel prikkels geven. Zorg ervoor dat je een moment hebt om alleen te zijn als je hier behoefte aan hebt, zeker als je tijdens het werk ook al in een drukke omgeving bent (De Bloom et al., 2014; Fritz et al., 2013).

Neem afstand van het werk

Door niet te denken aan je werk, of ermee bezig te zijn, bescherm je privétijd en dat zorgt voor kwalitatief beter herstel en een betere slaapkwaliteit (De Jonge et al., 2012; Sonnentag & Krueger, 2006). Een ritueel van afschakelen kan daarbij helpen. Sluit je werkdag bewust af. Zet je telefoon, werk-e-mail en laptop uit. Ruim je bureau op. Neem bewust afscheid van je werk: morgen weer een dag.

Thuiswerken

De suggesties in dit hoofdstuk zijn ook op werken in de thuissituatie van toepassing. Toch kan het extra moeilijk zijn om voldoende hersteltijd te hebben bij thuiswerken. Je moet hier dan geheel op eigen kracht voor zorgen, je wordt niet meegenomen door collega's in een ritme of structuur van de werkvloer.

Velen zien de voordelen van thuiswerken: minder reistijd, meer mogelijkheden om privé-bezigheden af te wisselen met werk. Echter, thuis werken maakt het moeilijker om afstand te nemen van het werk. De rollen privé en werk lopen als het ware door elkaar en dat kost extra

energie (Chang et al., 2017; Voydanoff, 2002). Wanneer de scheidslijn tussen werk en privé te vaag wordt, kan je behoefte aan en de duur van hersteltijd toenemen (Innstrand et al., 2010).

Plan in je agenda de momenten van de verschillende rollen. Probeer je privésituatie achter je te laten tijdens werk, en laat het werk achter je als je thuis bent. Anders draai je mentaal 'dubbele diensten' (Bakker et al., 2020).

Luister naar 'stress-signalen'

Luister naar stresssignalen tijdens het werk en gun jezelf pauze of leg de lat lager. Voorbeelden van stresssignalen zijn: concentratieproblemen, irritaties, pijnklachten, benauwdheid, piekeren (Evenblij, 2004; Happell et al., 2013; Makames et al., 2012). Een valkuil is het luisteren naar stresssignalen uitstellen naar privétijd, zoals na een werkdag of in het weekend en de vakantie (Gaillard, 2006). Bij toenemende vermoeidheid val je in veel gevallen terug op de automatische piloot. Je wordt passiever, reageert minder accuraat en trager. Je zult bijvoorbeeld eerder wachten tot iemand jou belt dan dat je zelf deze persoon belt – dat kost minder energie. Het is de kunst tijdens het werk hersteltijd te plannen om te voorkomen dat je privétijd opoffert voor herstel.

Doe een powernap

Steeds meer werkgevers, denk bijvoorbeeld aan ziekenhuizen, geven medewerkers de gelegenheid om een powernap te doen tijdens werktijd, bijvoorbeeld tijdens de nachtdienst. Volgens het rapport van de Gezondheidsraad (2017) is dat een heel goed idee, zeker bij slaapttekort van medewerkers. Powernaps van 10-20 minuten kunnen de vermoeidheid verminderen, je alerter maken en fouten voorkomen (Demerouti et al., 2011; Faber, 2019; Galinsky et al., 2000; Gaillard, 2003; Hayashi et al., 2005; Lovato & Lack, 2010). Een powernap neutraliseert als het ware de gevolgen van slaapttekort.

Kom in beweging

Er zijn veel beroepen waar het werk voornamelijk zittend wordt gedaan. Dit is minder geschikt voor de mentale en fysieke conditie (Scherder, 2021). Vooral langdurig zitten is schadelijk. Probeer het zitten dus zo veel mogelijk te onderbreken of bijvoorbeeld deels staand te werken. Verder wordt aangeraden minimaal 30 minuten per dag achter elkaar te bewegen.

Daarnaast is bekend dat ritmisch bewegen, bijvoorbeeld wandelen, fietsen of zwemmen, de mentaal belastende indrukken van de dag opruimt en bijdraagt aan positieve gevoelens.

Voor verdere gezondheidswinst en preventie van ziekte is het aan te raden twee à driemaal per week intensiever te bewegen, waarbij je echt even buiten adem raakt. Tien minuten per keer is al effectief. Een leuk voorbeeld is de *Snaxercise*, populair gemaakt door cardiologe Tamara Aipassa. Zorg daarom voor beweging tijdens en na het werk (Bull et al., 2020).

Bespreek je herstelbehoefte met je leidinggevende

Bespreek met je leidinggevende je herstelbehoefte en geef aan hoe die je kan ondersteunen (De Croon et al., 2003). Met herstelbehoefte bedoelen we: jouw dagelijkse behoefte aan rust en

herstel. Gebruik eventueel de infographic 'werk en hersteltijd' als handvat voor een gesprek met je leidinggevende. De herstelbehoefte varieert en verschilt tussen mensen. Het is mede afhankelijk van iemands aanleg, de omstandigheden, het soort werk en van de levensfase waarin je zit (Eriksen et al., 2006; Hakola et al., 2010; McDowall et al., 2017, Sonnentag & Zijlstra, 2006; Winwood et al., 2006).

Vermijd alcohol voor het slapen

Alcoholgebruik heeft een direct effect op de kwaliteit van je nachtrust. Eén glas vlak voor het slapengaan kan al het verschil maken tussen een slechte of een goede nachtrust. Alcoholgebruik vermindert zowel het geestelijke als lichamelijke herstel, waardoor de herstelbehoefte toeneemt.

Het is algemeen bekend dat mensen sneller in slaap vallen na het drinken van een glas alcohol, het zogeheten 'slaapmutsje'. De slaap is echter minder diep en onrustig (Koob et al., 2020). Alcohol vertraagt het begin van de remslaap en vermindert ook de kwaliteit ervan. De remslaap is erg belangrijk voor geestelijk herstel, maar wordt door alcohol onderdrukt. Verder vermindert alcohol de hoeveelheid diepe slaap die verantwoordelijk is voor het lichamelijke herstel. Sommige mensen worden daarnaast eerder wakker wanneer zij alcohol hebben gedronken (Koob et al., 2020).

Minder cafeïne na 14:00 uur

Cafeïne in de vorm van koffie is het bekendste stimulerende middel tijdens onze werkdag. Cafeïne kan de adenosinereceptoren in de hersenen blokkeren, waardoor je vermoeidheid afneemt. Je voelt je minder slaperig, maar je slaapbehoefte blijft wel verder opbouwen zonder dat je dit doorhebt. Bovendien wordt het daardoor lastiger om 's avonds in slaap te vallen. Wist je dat de cafeïne van je kopje koffie van 14:00 uur tien uur later nog steeds voor 25% actief is? Neem voor een goede nachtrust daarom na 14:00 uur geen koffie meer (Drake et al., 2013).

4. Wat kunnen werkgevers doen?

In dit deel volgt een aantal praktische suggesties voor de werkgever en leidinggevende. Maar voor we deze geven schetsen we kort de context waarin een leidinggevende zich beweegt. Wanneer het gaat om hersteltijd is het in leidinggeven van belang dat de leider oog heeft voor: ruimte, tijd en verbinding.

Voor de leidinggevende is het een voortdurend balanceren tussen productie, omzet, beschikbaar personeel, kwaliteit van de dienstverlening of het product.

Bij machines is gebruiksduur en onderhoud veelal voorgeschreven door de fabrikant. Bij veiligheidsmiddelen is voor veel zaken het onderhoud voorgeschreven bij wet, zoals bij brandpreventiemiddelen en hijsmiddelen.

Veel minder duidelijk is de rol van de leidinggevende bij de gezondheid van het personeel. Natuurlijk zijn er de veiligheidsvoorschriften in de Arbowet die ook zorg voor personeel bevatten. Waar het gaat om mentale overbelasting is dit nauwelijks beschreven in de Arbowet.

In praktijk gaat het zo dat als een klus geklaard is er weer een nieuwe klus opgepakt kan worden. Regelmatig komt het voor dat klussen in elkaar overlopen of elkaar overlappen. Verwacht wordt dat als er tijd is, er ook ruimte is voor een nieuwe klus. Afstemming hierover om ruimte te scheppen vindt zelden plaats omdat zowel leidinggevende als werknemer denken dat het er wel weer bij kan. De verwachting dat er ruimte is voor nieuw werk of dat een klus er nog wel bij kan, zit herstel van een gedane of onderhanden klus in de weg.

Bij leiderschap in mentale gezondheid gaat het om ruimte voor 'onderhoud'; met andere woorden, na een periode van mentale belasting moet er ruimte zijn voor herstel na inspanning. Dat betekent dat er daadwerkelijk tijd gegeven moet worden om van mentale vermoeidheid naar nieuwe energie te komen.

Leiderschap betekent daarnaast voortdurend in verbinding staan met de medewerker om geïnformeerd te zijn over de mentale belasting in het werk, maar ook geïnformeerd zijn over de mentale belasting waarmee de werknemer op het werk verschijnt. Zo kan vroegtijdig overbelasting worden herkend.

Opnieuw betekent leiderschap hier: ruimte laten ontstaan voor herstel.

4.1 Herstelbehoefte en levensfasen

Houd rekening met de levensfase van de medewerkers, in sommige fasen kan er meer behoefte zijn aan herstel. Vraag hier gericht naar in de werkbegeleiding en functioneringsgesprekken. Medewerkers zullen hierover uit zichzelf niet gauw beginnen. De ervaring leert dat een leidinggevende die interesse toont in belastende privéomstandigheden en bereid is om mee te denken over oplossingen (hoe meer hersteltijd organiseren), al veel betekent voor een medewerker.

Vanaf ongeveer 45 jaar gaat onze hersencapaciteit achteruit (Bender et al., 2016; Hedman et al., 2012), terwijl ons herstelvermogen al meetbaar afneemt tussen de 25 en 40 jaar. Naarmate de leeftijd toeneemt kan er dus meer tijd nodig zijn om een taak uit te voeren en kan ook meer tijd nodig zijn om voldoende te herstellen.

Het is van belang om te letten op meer herstelbehoefte tijdens de zwangerschap van medewerksters en de levensfase van ouders met jonge kinderen. Door slapeloze en korte nachten kan meer vermoeidheid optreden dan anders.

Ook intensieve zorgtaken in hun privéleven kunnen ervoor zorgen dat medewerkers een verhoogde herstelbehoefte ontwikkelen (Mostert, 2009). Gevolg is dat medewerkers thuis niet optimaal kunnen herstellen. Na het werk gaan zij dóór vanwege de zorg voor een dierbare. Juist omdat een dergelijke situatie jarenlang kan duren, is het van belang te letten op de herstelbehoefte, om uitval te voorkomen.

Periodes van rouw en verwerking van ingrijpende gebeurtenissen kosten veel energie. Mensen kunnen in deze periode meer behoefte hebben aan pauzes op het werk of aan kortere werkdagen (Barclay & Karig, 2019).

4.2 Ploegendiensten – onregelmatig werken

Ploegendiensten kunnen resulteren in een verstoord bioritme en slaapproblemen, zelfs na de pensioenleeftijd. Er is veel onderzoek gedaan naar het langetermijneffect van ploegendiensten (Gordijn, 2012; Winwood et al., 2006). Om de negatieve impact te beperken wordt een voorwaarts roterend rooster aangeraden (Van Amelsvoort, 2004). Een bijkomend probleem is dat mensen, vanwege krapte aan personeel, vaak een wisselvallig rooster krijgen, zonder ritme. Hierdoor leven zij als het ware voortdurend met een jetlag.

Het is van belang dat medewerkers bij ploegendiensten extra hersteltijd krijgen om het bioritme te herstellen (Kim et al., 2015; Advies Gezondheidsraad 2017). Voorbeelden van sectoren die hier steeds meer aandacht aan geven zijn de brandweer (een week op, een week af), de luchtvaart bij intercontinentale vluchten (een aantal dagen tot een week vrij) (Kaikkonen et al., 2017) en de zorg, waar medewerkers in de gelegenheid worden gesteld om een powernap te doen tijdens de nachtdienst. Recent heeft de NVAB een nieuwe richtlijn nachtwerk uitgebracht (NVAB 2020).

4.3 Hersteltijd en hoog-risico beroepen

In hoog-risico beroepen zoals bij politie, brandweer, ambulance, leger en (nood-)hulpverlening, is de kans groot dat de medewerkers worden blootgesteld aan stressvolle gebeurtenissen ('kritische incidenten') (Bakker et al., 2019).

De impact van deze incidenten kan groot zijn, en ze kunnen zelfs 'stapelen'. Het is niet altijd gebruikelijk om hierover binnen de organisatie aan de bel te trekken. Om de professionals te beschermen is het aan te raden voldoende hersteltijd te bieden, liefst in een ritme op de werkdag en rekening houdend met de levensfase. Daarnaast is het aan te raden om regelmatig te inventariseren hoe het gaat met de psychologische gesteldheid van de medewerkers (Van Hoffen et al., 2016).

Ook de wijze van roosters maken kan bijdragen aan een gezond slaapritme en ruimte bieden voor het privéleven. Zo kan de professional meer gelegenheid krijgen op een natuurlijke manier de intensiteit van het werk te verwerken en tot rust te komen (Bakker et al., 2020; Halpern et al., 2012).

Daarnaast is het aan te raden om grenzen te stellen aan de loopbaanduur van veeleisend werk in de frontlines. Een leidraad kan zijn: maximaal 3-5 jaar, afhankelijk van het soort werk (Ode-Dusseau et al., 2013).

4.4 Praktische handvatten voor werkgevers

Inventariseer de herstelbehoefte van de medewerkers

Maak de herstelbehoefte en herstelmogelijkheden tijdens het werk bespreekbaar in de organisatie (o.a. pauzes, afwisseling in werkzaamheden, werktijden) en relateer deze aan de herstelmogelijkheden ná het werk (zoals vrije tijd, vakantie, andere verplichtingen).

- Zet het onderwerp op de organisatieagenda (bespreek het op afdelingen, in teams);
- Breng de individuele inspanning-herstelbalans van de medewerkers in kaart (interview, vragenlijst, fysiologisch meten). Deze balans verandert door de tijd;
- Denk mee met de medewerker als hij herstelt tekort opbouwt: draag oplossingen aan;
- Vraag in begeleidingsgesprekken naar herstelbehoefte en geef dit concreet vorm;
- Laat het onderwerp herstelbehoefte terugkomen in begeleidingsgesprekken.

Ondersteun herstelmogelijkheden

De werkomgeving kan het herstel van medewerkers ondersteunen door hen gelegenheid te geven om op gezette tijden voor hun eigen (psychofysiologische) herstel te zorgen.

Richt een rustruimte in en plaats bijvoorbeeld een powernapmeubel voor medewerkers die tijdelijk of langdurig een extra herstelbehoefte hebben (Bakker, 2013).

Geef voorlichting en het goede voorbeeld

Zorg voor voorlichting over het belang van een goed herstel, zodat iedereen in de organisatie zich ervan bewust wordt hoe belangrijk het is om voldoende rust in de agenda in te bouwen, als tegenwicht van inspanning en stress. Voorlichting kan het begin zijn van een cultuurverandering in de organisatie. Geef daarnaast ook het goede voorbeeld en bouw als management ook hersteltijd in tijdens het werk en wees er open over. Spreek over de eigen herstelbehoefte tijdens (en na) het werk.

Manage de verwachtingen

Het komt veel voor dat de wederzijdse verwachtingen van medewerkers en werkgevers onvoldoende helder zijn. Te hoge of onrealistische verwachtingen kunnen het herstel van medewerkers in de weg staan. Daarom helpt het als werkgever en medewerker duidelijke afspraken maken over de wederzijdse verwachtingen. Het gaat om vragen als:

- Hoe zijn de werktijd en pauzes ingericht?
- Hoe ziet de beschikbaarheid eruit?
- Wordt verwacht dat de medewerker (veel) overwerkt?
- Is er mogelijkheid tot extra hersteltijd na een drukke, stressvolle periode?
- Wordt verwacht dat de medewerker 's avonds, in het weekend en tijdens vakanties (altijd) bereikbaar is?
- Wanneer is men tevreden over mijn inspanningen en resultaat? Wanneer ben ik tevreden?
- Wat zijn de verwachtingen en eisen aan mijn professionele ontwikkeling?
- Sluiten de verwachtingen aan bij de kennis, kunde en kwaliteiten van de medewerker?

Een voorbeeld van te hoge verwachtingen: 'high potentials' die leidinggevende taken krijgen waartegen ze naar ervaring en levensfase niet zijn opgewassen (Launspach, 2017). Een voorbeeld van irreële verwachtingen is: bij de 'productie'-planning in een ziekenhuis of thuiszorgorganisatie gaat men er (onterecht) vanuit dat een patiënt een nummer is. Een reële verwachting is dat een patiënt een persoon is die terugpraat en meewerkt aan verzorging, of juist tegenwerkt.

Behoud en bevorder de autonomie

Er is een toenemende controle op medewerkers, waarbij ze autonomie moeten inleveren. Denk aan de toepassing van controle in callcenters, camera- en/of gps-toezicht bij vrachtwagenchauffeurs, bus-, metro- en trambestuurders (Karasek, 2008), of aan de uren- en minutenverantwoording in de zorgsector en zakelijke dienstverlening (TNO, 2020). Uit onderzoek is bekend dat mensen invloed en controle over hun werk nodig hebben om gezond te blijven (Choi et al., 2011; Collins et al., 2005; De Jonge et al., 2010; Karasek et al., 2010; Lindeberg et al., 2011; Sonnentag & Zijlstra, 2006). Het gaat dan over de manier waarop het werk gedaan wordt, of er pauzes kunnen worden gehouden en of een praatje met collega's kan worden gemaakt.

Een productiemedewerker moet het werk doen binnen een bepaalde tijd en kan niet delegeren. Medewerkers die een hoge werkdruk ervaren, maar wel zelf kunnen (mee-) beslissen over de uitvoering, de volgorde en het tempo waarin ze hun taak moeten doen, melden minder vaak vermoeidheidsklachten. Daarnaast bevordert het kunnen meebeslissen over verlof en werktijden ook het afnemen van het aantal vermoeidheidsklachten. Dat komt omdat medewerkers dan hun werklast beter kunnen verdelen (CBS, 2019).

Tijdschrijven lijkt efficiënt, maar neemt de hersteltijd en creativiteit van mensen af. De ruimte voor ontspanning wordt als het ware uit de agenda gehaald. Mensen gaan zich werk-robots voelen en gaan zich ook als zodanig gedragen (Marqueze et al., 2017).

Plan 'luchtgaten', ook bij online overleggen

Een werkdag is effectief als er 6-7 uur productieve tijd is (Loannides & Mavroudeas, 2020). De overige 1 à 2 uur zijn mensen kwijt aan werkorganisatie en zelfzorg; denk aan (mini)pauzes, naar het toilet gaan, schakelen van de ene naar de andere activiteit. Houd ook in de planning rekening met dit soort 'luchtgaten'. Bovendien kan een planning die rekening houdt met onverwachte gebeurtenissen, de werkstress verlagen (Bhui et al., 2016; Chen & Xie, 2014; Chiron et al., 2008).

Door de coronacrisis zien we medewerkers die hun dagen helemaal hebben volgepland met online meetings. Gesprekken die voorheen op de werkplek of even tussendoor op de gangen en bij de koffieautomaat plaatsvonden, verlopen nu via de computer. Hierdoor zitten mensen van 's ochtends vroeg tot laat in de middag achter hun beeldscherm. Aan mensen die dit herkennen wordt geadviseerd om bewust 'meeting-vrije' tijd in te plannen; bijvoorbeeld géén online meetings voor 09:00 uur, tussen 12:00 en 13:00 uur en na 16:30 uur.

Als het om één-op-ééngesprekken gaat, kun je ter afwisseling ook zo nu en dan 'wandebellen' (met de telefoon en oordopjes in naar buiten en wandelend het gesprek voeren).

4.5 De kosten en de baten

De praktijk leert dat preventieve interventies pas worden ingezet als het verzuim hoog is. De verzuimkosten, vervangende medewerkers zoeken, druk op de overgebleven medewerkers, maken dan een preventieve interventie noodzakelijk. Echter, preventieve acties, waaronder hersteltijd op het werk, kunnen op voorhand veel kosten besparen.

Een indicatie van de kosten vatten we kort samen. De duur van psychisch verzuim is gemiddeld 180 dagen. De verzuimkosten van een medewerker komen gemiddeld neer op €45.000,- (ministerie van VWS, 2017). TNO heeft een verzuimcalculator ontwikkeld waarin u op maat uw verzuimkosten kunt berekenen (www.verzuimkosten.nl).

Een anoniem voorbeeld van een indicatie van de kosten en baten van een preventieve interventie is het volgende. Bij een basisscholengemeenschap was het verzuim 19%. Er werden preventieve interventies ingezet. Deze bestonden uit:

- Inventarisatie van stress en energiebronnen op alle niveaus. Vervolgens actiegerichte aanpak van stressbronnen en versterking van energiebronnen. Er werd een werkritme gemaakt voor alle medewerkers met meer energiebronnen en hersteltijd. Aan de hand van het stoplichtmodel werden medewerkers en leidinggevenden op zowel individueel als groepsniveau geleerd stresssignalen te herkennen en acties in te zetten om weer 'naar groen' te komen.
- Leiderschapscoaching: gericht op versterking van energiebronnen en hersteltijd op het werk, zowel in het leiderschap als voor de leidinggevende als persoon. Een belangrijk onderdeel hierin was doelgericht samenwerken en effectief vergaderen.
- Teamtraining: het hele team trainen in samenwerking, effectieve communicatie en onderlinge support, versterken van beroepstrots en eigenwaarde, zelfsturing in werk- en privéleven.
- Individuele begeleiding in situaties van psychisch verzuim, werken aan herstel en re-integratie.

Na een jaar was het verzuim 4%. De kosten van deze interventies bedroegen €25.000,-. De baten laten zich raden (ministerie van VWS, 2017).

Naast financiële baten bestaan andere baten: een ontspannen en energieke werksfeer, werkplezier en professioneel zelfvertrouwen. Dat heeft een positief effect op klachten, opdrachtgevers, cliënten, patiënten.

5. Casuïstiek – voorbeelden uit de praktijk

In dit hoofdstuk geven we enkele voorbeelden van het afstemmen van hersteltijd naar de behoefte en levensfase van de medewerker. We beperken ons hier niet tot hersteltijd op het werk, maar nemen ook herstel thuis mee.

Casus hersteltijd en medior levensfase

Marlies voelt zich uitgeput door slapeloze nachten na de geboorte van haar tweede kind. Voor haar zwangerschap kreeg ze een promotie naar de functie van manager. Daarom wil ze zich niet laten kennen en aan haar leidinggevendenden laten zien dat ze op haar kunnen bouwen. Pas wanneer het echt niet langer gaat wil ze, om uitval door ziekte te voorkomen, in gesprek gaan met haar afdelingshoofd. Ze legt de situatie uit en komt met het voorstel om twee dagen per week vanuit huis te werken, zodat ze dan in de ochtend langer kan slapen en minder belast wordt met reistijd. Het afdelingshoofd gaat akkoord en bedankt haar voor het initiatief. Achteraf gezien beseft Marlies dat ze eerder in overleg had kunnen gaan. Ze merkt dat ze nu meer tot rust kan komen, ook al blijft de situatie pittig.

Casus hersteltijd na piekbelasting

Na een zeer hectische periode, met veel overwerk voor een projectteam, signaleert de teamleider gemopper en ergernis onder de teamleden. Hij realiseert zich dat ze het afgelopen jaar belast zijn geweest met grote projecten en strakke deadlines. Hij signaleert dat het mopperen en de ergernis signalen zijn dat de rek eruit is. In een teamoverleg kaart hij dit aan en vraagt hij naar hun ervaringen over het afgelopen jaar. Het team geeft aan dat ze aan de ene kant trots zijn op wat ze bereikt hebben, maar ook een zorg hebben: ze hopen dat deze buitengewone inspanningen er niet insluipen als een normale manier van werken. Ze geven ook aan dat ze het afgelopen jaar veel ontspanning in hun privéleven hebben opgeofferd ter wille van het werk.

Naar aanleiding van het teamoverleg besluit de teamleider met de directie te praten. Daarin geeft hij aan dat ze weliswaar bekend staan als topteam waarop je kunt bouwen, maar dat het niet de bedoeling is dat ze steeds op zware klussen worden ingezet. Er wordt afgesproken dat voor het komende half jaar andere teams benaderd worden voor de zware klussen. De teamleider ziet het team zichtbaar ontspannen en het werkplezier weer toenemen.

Casus hersteltijd in een moeilijke, veeleisende werksituatie

In een ziekenhuis valt op dat veel verpleegkundigen last hebben van blaasontsteking. Onderzoek door de Arbodienst laat zien dat ze eenvoudigweg geen tijd nemen om naar het toilet te gaan. De blaasontsteking blijkt een signaal van een breder probleem. Er is een chronische onderbezetting. Daarnaast is er veel inzet van uitzendkrachten, zodat de vaste krachten overbelast worden. De verpleegkundigen nemen ook nauwelijks pauzes tijdens het werk. Het ziekteverzuim laat de afgelopen twee jaar een stijgende lijn zien. In een brainstorm tijdens een teamvergadering worden afspraken gemaakt over in elk geval drie pauzemomenten op een dag. Een koffiemoment in de ochtend, lunchpauze en een theemoment in de middag. In de rooster-

planning worden deze pauzemomenten opgenomen, eventueel met bijspringen van een andere afdeling. Na een half jaar is er geen sprake meer van blaasontstekingen en is het verzuim afgenomen.

Casus hersteltijd en senior levensfase

Gerard, een medewerker van 60 jaar, krijgt een lichte hersenbloeding. Hij merkt daarna dat hij niet meer goed tegen de drukte van vergaderingen kan en van slag raakt bij deadlines. Eerst blijft hij zichzelf forceren om op het oude niveau te presteren. Een collega ziet dit en raadt hem aan een gesprek met de leidinggevende te hebben, om de werksetting aan te passen. De leidinggevende schrikt van het signaal, hij had zich de gevolgen van deze problematiek niet gerealiseerd. Daarnaast bedenkt de leidinggevende dat het niet realistisch is om aan een 60+-collega dezelfde eisen te stellen als aan iemand van 30+. Hij zoekt advies bij de bedrijfsarts. Ze spreken met Gerard af dat hij rekening houdt met zijn kortere spanningsboog en meer momenten van hersteltijd krijgt op het werk. Na elke 30 à 45 minuten inspanning neemt hij 10 minuten pauze. Daarnaast hoeft hij niet meer deel te nemen aan hele vergaderingen. Afgesproken wordt dat hij alleen aanwezig is bij agendapunten die zijn rol betreffen. Gerard is dolblij dat hij met deze kleine aanpassingen gewoon kan blijven werken en zich niet ziek hoeft te melden.

Casus 'high potential'

Saïd is aangenomen als *high potential* bij een financiële dienstverlener. Hij voelt zich bevoorrecht door deze positie en maakt lange dagen; 12 uur is geen uitzondering. Niemand is voor 20:00 uur naar huis, vertelt hij thuis. Hij is verantwoordelijk voor een groot project en daarnaast volgt hij in zijn vrije tijd trainingen in leiderschap. Wanneer hij veel kritiek krijgt van een opdrachtgever knapt er iets in hem. Het is net alsof het nooit genoeg is. Hij heeft net zijn eerste kind gekregen en heeft weinig nachtrust. Een manager van het bedrijf laat zich kritisch over hem uit: hij maakt de laatste tijd een ongeconcentreerde en vermoeide indruk. Interesseert het werk hem nog wel?

Saïd besluit aanvankelijk niks te zeggen en met zijn tanden op elkaar door te zetten. Hij wil zijn baan niet verliezen, hij heeft immers nu ook de verantwoordelijkheid voor een kleintje thuis. Uiteindelijk neemt Saïd toch initiatief om het met de partner te bespreken. Ze besluiten gezamenlijk dat Saïd een buddy krijgt die hem ondersteunt tijdens zijn dagelijkse bezigheden. Deze kan ingezet worden voor taakgericht contact, maar ook om de motivatie hoog te houden. Daarnaast wordt, in overleg met de bedrijfsarts, besloten om het aantal werkuren te verlagen zodat Saïd afstand leert nemen van zijn werk en hij thuis kan werken aan herstel.

Casus junior starter

Carla begint na haar mbo-studie secretariaat en communicatie op een groot kantoor. Ze begint vol enthousiasme en wil graag in praktijk brengen wat ze geleerd heeft. Het valt haar tegen dat ze voor veel rotklussen wordt ingezet. Wanneer anderen met pauze gaan wordt aan haar gevraagd nog zaken af te maken. Het is voor haar niet duidelijk wat er van haar verwacht wordt. Ze besluit net zulke lange werkdagen te maken als haar collega's om erbij te horen. Wanneer ze voor een nieuwe leidinggevende moet werken heeft deze veel kritiek. Hij vindt haar Nederlands onvoldoende in brieven die ze opstelt, en haar notulen van slechte kwaliteit. Ze krijgt echter weinig uitleg over wat beter kan. Na een griep knapt ze niet snel op en blijft langer vermoeid,

waarna ze zich opnieuw ziekmeldt. Aangezien ze een tijdelijk contract heeft, is ze bang dat ze ontslagen wordt. Ze besluit toch door te werken en haar vermoeidheid en toenemende onzekerheid voor zich te houden. Uiteindelijk wordt het tijdelijke dienstverband niet verlengd. Na afloop van dit dienstverband is ze uitgeput en ontgoocheld over het werken in haar eerste baan.

Carla besluit zich aan te melden voor coaching. Het voornaamste doel is om haar zelfsturing terug te krijgen. Dit doet ze door meer inzicht te creëren in haar weekstructuur, het herkennen en erkennen van stresssignalen te trainen en het leren opzoeken van persoonlijke energie- en hulpbronnen. Daarnaast is het belangrijk dat zij, wanneer zij een nieuwe baan vindt, leert haar grenzen effectief aan te geven en haar behoefte kenbaar te maken richting de werkomgeving.

6. Suggesties voor hersteltijd in de Arbowet

Hoewel welzijn, naast veiligheid en gezondheid, sinds 1983 expliciet in de Arbowet is opgenomen, is dit thema sindsdien steeds meer naar de achtergrond verdwenen. Ook de Arbeidsomstandighedenwet noemt nergens welzijn, laat staan werkgeluk. Alleen in de voor bedrijven verplichte RI&E, die in 2019 slechts door 52% van de werkgevers werd opgesteld (TNO, 2021), wordt welzijn met name geschaard onder psychosociale arbeidsbelasting, met de thema's werkdruk, agressie, geweld, pesten, discriminatie en (seksuele) intimidatie. De nadruk ligt meer op het bestrijden van de hierboven genoemde misstanden dan op het bevorderen van het welzijn van medewerkers (ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2020).

Nu is bestrijden hiervan op zich geen slecht punt, maar het is ook niet het primaire idee waarvoor welzijn in de Arbowet werd opgenomen. Daarnaast zijn de huidige afspraken in de Arbowet nog veelal gebaseerd op veiligheid van fysieke arbeid. Nu mensen anno 2021 veelal werken in mentale beroepen, is het van belang ook hun (psychisch) welzijn concreter vorm te geven.

Hieronder doen we twee concrete suggesties om op te nemen in de Arbowet, waarmee het welzijn van medewerkers kan worden bevorderd:

1. In het algemeen is het aan te raden om aandacht te besteden aan de invulling van hersteltijd, als een stap om welzijn op het werk concreet uit te voeren. De concrete invulling van welzijn wordt momenteel weinig toegelicht in de Arbowet, terwijl dit juist een belangrijke bijdrage levert aan het welzijn van medewerkers. Werkgevers wordt sterk aangeraden om voldoende herstelmogelijkheden te bieden aan hun medewerkers, afgestemd op de werksoort, herstelbehoefte en levensfase van de medewerker.
2. Daarnaast is het aan te raden om het nemen van hersteltijd tijdens het werk, zoals minipauzes na mentale inspanning en lunchpauzes als verplichting en een recht in te voeren. Het nemen van een pauze van 10 minuten na elke 1,5 uur bevordert de prestaties en het welzijn van medewerkers (De Bloom et al., 2016; Chakrabarty et al., 2016; Largo-Wight et al., 2017).

Deze toevoegingen in de wet zullen naar onze verwachting het welzijn, het werkplezier en de kwaliteit van leven van medewerkers aanzienlijk verbeteren. Daarnaast wordt verwacht dat hierdoor het ziekteverzuim zal verlagen.

7. Nawoord

Het is de wens van de auteurs dat dit document een eerste aanzet geeft om een concrete invulling te geven aan welzijn in het werk. Het toepassen van hersteltijd biedt hierbij houvast. Het is niet de intentie van de auteurs te streven naar een grondig en volledig wetenschappelijk analytisch document over hersteltijd. Het is ook niet de intentie een grondige juridische tekst aan te leveren om in de Arbowet op te nemen. Het document moet begrepen worden vanuit het perspectief van professionals in gezondheid, die in de praktijk zien dat de invulling van hersteltijd op het werk een wezenlijke bijdrage kan leveren aan gezondheid en voorkomen van verzuim.

Referenties

- Arboned (2021). *Psychisch Verzuim*. Verkregen op 5 mei 2021 van <https://www.arboned.nl/wat-u-moet-weten/verzuim-verlagen/psychisch-verzuim>
- Bakker, A. H. M. (2013). *Reset Focus Energie. REF-Zone* [PowerPoint Slides]. Verkregen van: <https://docs.google.com/presentation/d/1e3HJx9eznjElGyXak-z-wQSI-V1jS7xm/edit#slide=id.p1>
- Bakker, A. H. M., van Veldhoven, M. J. P. M., Gaillard, A. W. K., & Feenstra, M. (2019). The Impact of Critical Incidents and Workload on Functioning in the Private Life of Police Officers: Does Weakened Mental Health Acts as a Mediator? *Policing, 0*(0), 1-15. <https://doi.org/10.1093/police/paz051>
- Bakker, A.H.M., van Veldhoven, M.J.P.M., Gaillard, A.W.K., Hertogs, R., Feenstra M., (2019). The functioning of rescueworkers in life tasks: the development of a test. *International Journal of Emergency Services*. www.emeraldinsight.com/2047-0894.htm
- Bakker, A. H. M., Van Veldhoven, M., & Palte, V. (2020). The Life Tasks Test: Psychometric Evaluation in Clinical Samples of Office Workers and Rescue Workers. *Journal of Stress management*, [Voorbereid ter Publicatie].
- Balm, M., Bieleman, A., Bergsma, A., Van Genuchten, A., Peereboom, K., & Schaufeli, W. (2019). Aan het Werk Blijven. In Heerkens, Y., Bieleman, A., Miedema, H., Engels, J., & Balm, M. (2019). *Handboek Arbeid & Gezondheid* (Red.) Van Loghum. https://doi.org/10.1007/978-90-368-2241-1_6
- Barclay, L. A., & Karig, J. H. (2019). Employee-Based HRM: Bereavement Policy in a Changing Work Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal, 31*(3), 131-148. <http://dx.doi.org/10.1007/s10672-019-09337-8>
- Bender, A. R., Völkle, M. C., & Raz, N. (2016). Differential Aging of Cerebral White Matter in Middle-Aged and Older Adults: A Seven-Year Follow-Up. *NeuroImage, 125*, 74–83. <http://dx.doi.org/10.1016/j.neuroimage.2015.10.030>
- Bennett, A. A., Bakker, A. B., & Field, J. G. (2018). Recovery from Work-Related Effort: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behavior, 39*, 262-275. <http://dx.doi.org/10.1002/job.2217>.
- Bennett, A. A., Gabriel, A. S., Calderwood, C., Dahling, J. J., & Trougakos, J. P. (2016). Better Together? Examining the Profiles of Employee Recovery Experiences. *Journal of Applied Psychology, 101*, 1635-1654. <http://dx.doi.org/10.1037/ap10000157>
- Bennett, A. A., Gabriel, A. S., Calderwood, C. (2019). Examining the Interplay of Micro-Break Duration and Activities for Employee Recovery: A Mixed Method Investigation. *Journal of Occupational Health Psychology, 25*, 126-142. <http://dx.doi.org/10.1037/ocp000168>
- Bersin, J. (2020). Employee Experience Redefined: It's Now About Safely Coming to Work. *Josh Bersin*. Verkregen op 19 februari 2020 van: <https://joshbersin.com/2020/05/employee-experience-redefined-its-now-about-safely-coming-to-work/>
- Bhui, K., Dinos, S., Galant-Miecznikowska, M., de Jongh, B., & Stansfeld, S. (2016). Perceptions of Work Stress Causes and Effective Interventions in Employees Working in Public, Private, and Non-Governmental Organisations: A Qualitative Study. *BJPSYCH Bulletin, 40*(6), 318-325.

<http://dx.doi.org/10.1192/pb.bp.115.050823>

- Brosschot, J.F., van Dijk, E. & Thayer, J.F. (2007). Daily worry is related to low heart rate variability during waking and the subsequent nocturnal sleep period. *International Journal of Psychophysiology*, 63, 39-47.
- Bull, F., Al-Ansari, S., Biddle, S., Bordulin, K., Buman, M., Cardon, G., Carty, C., Chaput, J., Chastin, S., Chou, R., Dempsey, P., Dipietro, L., Ekelund, U., Firth, J., Friedenreich, C., Garcia, L., Gichu, M., Jago, R., Katzmarzyk, P., & Willumsen, J. (2020). World Health Organization 2020 Guidelines on Physical Activity and Sedentary Behaviour. *British Journal of Sports Medicine*, 54, 1451-1462. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2020-102955>
- CBS (2020). *Werkgerelateerde Psychische Vermoeidheid Medewerkers, 2019*. Verkregen op 5 mei 2021 van <https://www.cbs.nl/nl-nl/maatwerk/2020/16/werkgerelateerde-psychische-vermoeidheid-medewerkers-2019>
- Chakrabarty, S., Sarkar, K., Dev, S., Das, T., Mitra, K., Sahu, S., & Gangopadhyay, S. (2016). Impact of Rest Breaks on Musculoskeletal Discomfort of Chikan Embroiderers of West Bengal, India: A Follow Up Field Study. *Journal of Occupational Health*, 58(4), 365-372. <https://doi.org/10.1539/joh.14-0209-OA>
- Chang, X. X., Zhou, Y., Wang, C. X., & Heredero, C. D. (2017). How Do Work-Family Balance Practices Affect Work-Family Conflict? The Differential Roles of Work Stress. *Frontiers of Business Research in China*, 11(2). <https://doi.org/10.1186/s11782-017-0008-4>
- Chen, C., & Xie, Y. C. (2014). The Impact of Multiple Rest-Break Periods on Commercial Truck Driver's Crash Risk. *Journal of Safety Research*, 48, 87-93. <https://doi.org/10.1016/j.jsr.2013.12.003>
- Chiron, M., Bernard, M., Lafont, S., & Lagarde, E. (2008). Tiring Job- and Work-Related Injury Road Crashes in the Gazel Cohort. *Accident Analysis and Prevention*, 40(3), 1096-1104. <https://doi.org/10.1016/j.aap.2007.12.001>
- Choi, B., Ostergren, P. O., Canivet, C., Moghadassi, M., Lindeberg, S., Karasek, R., & Isacson, S. O. (2011). Synergistic Interaction Effect Between Job Control and Social Support at Work on General Psychological Distress. *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 84(1), 77-89. <https://doi.org/10.1007/s00420-010-0554-y>
- Coleman Wood, K. A., Lowndes, B. R., Buus, R. J., & Hallbeck, M. S. (2018). Evidence-Based Intraoperative Microbreak Activities for Reducing Musculoskeletal Injuries in the Operating Room. *Work*, 60(4), 649-659. <https://doi.org/10.3233/WOR-182772>
- Collins, S. M., Karasek, R. A., & Costas, K. (2005). Job Strain and Autonomic Indices of Cardiovascular Disease Risk. *American Journal of Industrial Medicine*, 48(3), 182-193. <https://doi.org/10.1002/ajim.20204>
- Corré, A. (22 februari 2017). *Nachtbraker? Prima, maar rust wel voldoende uit*. Verkregen op 05-03-2021 van: <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/02/22/nachtbraker-prima-maar-rust-wel-voldoende-uit-6873477-a1547089>
- De Bloom, J., Kinnunen, U., & Korpela, K. (2014). Exposure to Nature Versus Relaxation During Lunch Breaks and Recovery from Work: Development and Design of an Intervention Study to Improve Workers' Health, Well-Being, Work Performance, and Creativity. *BMC Public Health*, 14. <https://doi.org/10.1186/1471-2458-14-488>

- De Bloom, J. D., Sianoja, M., Korpela, K., Tuomisto, M., Geurts, S., & Kinnunen, U. (2016). Effects of Park Walks and Relaxation Exercises During Lunch Breaks on Recovery from Work Stress: A Randomized Controlled Trial. *International Journal of Psychology, 51*, 739-739.
- De Croon, E. M., Sluiter, J. K., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Need for Recovery After Work Predicts Sickness Absence – A 2-year Prospective Cohort Study in Truck Drivers. *Journal of Psychosomatic Research, 55*(4), 331-339. [https://doi.org/10.1016/S0022-3999\(02\)00630-X](https://doi.org/10.1016/S0022-3999(02)00630-X)
- De Jonge, J., Van Vegchel, N., Shimazu, A., Schaufeli, W., & Dormann, C. (2010). A Longitudinal Test of the Demand-Control Model Using Specific Job Demands and Specific Job Control. *International Journal of Behavioural Medicine, 17*, 125-133. <https://doi.org/10.1007/s12529-010-9081-1>
- De Jonge, J., Spoor, E., Sonnentag, S., Dormann, C., & Van den Tooren, M. (2012). "Take a Break?!" . Off-Job Recovery, Job Demands, and Job Resources as Predictors of Health, Active Learning, and Creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 21*(3), 321-384. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2011.576009>.
- De Jong, R. D (2002). *Well-Being, Stress Management and Performance: From Analysis to Intervention*. In: S. Sonnentag (Ed.) *Psychological Management of Individual Performance* (pp. 136-150). Chichester, John Wiley & Sons, Ltd.
- De Jong, R. D. (2013). *Counseling en Coaching*. In: w. Schaufeli & A. Bakker (Red.) *De Psychologie van Arbeid en Gezondheid* (pp. 425-440). Bohn Stafleu van Loghum.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology, 86*, 499-512.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Sonnentag, S., & Fullagar, C. J. (2011). Work-Related Flow and Energy at Work and at Home: A Study on the Role of Daily Recovery. *Journal of Organizational Behavior, 33*, 276-295. <https://doi.org/10.1002/job.760>
- Drake, C., Roehrs, T., Shambroom, J., & Roth, T. (2013). Caffeine Effects on Sleep Taken 0, 3, or 6 Hours Before Going to Bed. *Journal of Clinical Sleep Medicine, 9*(11). <https://doi.org/10.5664/jcsm.3170>
- Engelmann, C., Schneider, M., Kirschbaum, C., Grote, G., Dingemann, J., Schoof, S., & Ure, B. M. (2011). Effects of Intraoperative Breaks on Mental and Somatic Operator Fatigue: A Randomized Clinical Trial. *Surg Edosc, 25*(4), 1245-1250. <https://doi.org/10.1007/s00464-010-1350-1>
- Eriksen, H. R., Ihlebaek, C., Jansen, J. P., & Burdorf, A. (2006). The Relations Between Psychosocial Factors at Work and Health Status Among Workers in Home Care Organisations. *International Journal of Behavioral Medicine, 13*(3), 183-192. https://doi.org/10.1207/s15327558ijbm1303_1
- Evenblij, M, Borsboom D., Bos, C. Meijman, T. Schaufeli W. (2004) *Een balans uit Evenwicht. Resultaten van het onderzoeksprogramma Psychische vermoeidheid in de arbeidssituatie*. Bon Stafleu Van Loghum. (pag 9)
- Faber, J. (2019). Master Thesis; A Powernap to Recover. *Tilburg University*. Verkregen van: <http://arno.uvt.nl/show.cgi?fid=150681>
- Fritz, C., Ellis, A. M., Demsky, C. A., Lin, B. C., & Guros, F. (2013). Embracing Work Breaks: Recovering from Work Stress. *Organizational Dynamics, 42*(4), 274-280. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2013.07.005>

- Galinsky, T. L., Swanson, N. G., Sauter, S. L., Hurrell, J. J., & Schleifer, L. M. (2000). A Field Study of Supplementary Rest Breaks for Data-Entry Operators. *Ergonomics*, 43(5), 622-38. <https://doi.org/10.1080/001401300184297>
- Gaillard, A. (2003). *Stress, Productiviteit en gezondheid (2^e ed.)*. Academic Service.
- Geurts, S. A., & Sonnentag, S. (2006). Recovery as an Explanatory Mechanism in the Relation Between Acute Stress Reactions and Chronic Health Impairment. *Scandinavian Journal of Work Environmental Health*, 32(6), 482-92. <https://doi.org/10.5271/sjweh.1053>
- Gordijn, M. C. M. (2012). *De Nachtdienst 'Verplicht'*. Reed Business.
- Hakola, T., Paukkonen, M., & Pohjonen, T. (2010). Less Quick Returns – Greater Well-Being. *Industrial Health*, 48(4), 390-394. <https://doi.org/10.2486/indhealth.MSSW-02>
- Halpern, J., Maunder, R. G., Schwartz, B., & Gurevich, M. (2012). Attachment Insecurity, Responses to Critical Incident Distress, and Current Emotional Symptoms in Ambulance Workers. *Stress and Health*, 28(1), 51-60. <https://doi.org/10.1002/smi.1401>
- Happell, B., Dwyer, T., Reid-Searl, K., Burke, K. J., Caperchione, C. M., & Gaskin, C. J. (2013). Nurses and Stress: Recognizing Causes and Seeking Solutions. *Journal of Nursing Management*, 21(4), 638-647. <https://doi.org/10.1111/jonm.12037>
- Harju, L. K., Kaltianen, J., & Hakanen, J. J. (2021). The Double-Edged Sword of Job Crafting: The Effects of Job Crafting on Changes in Job Demands and Employee Well-Being. *Human Resource Management [Online Versie]*. <https://doi.org/10.1002/hrm.22054>.
- Hayashi, M., Motoyoshi, N., & Hori, T. (2005). Recuperative Power of a Short Daytime Nap With or Without Stage 2 Sleep. *Sleep*, 28(7), 829-836. <https://doi.org/10.1093/sleep/28.7.829>
- Hedman, A. M., Van Haren, N. E. M., Schnack, H. H., Kahn, R. S., & Pol, H. E. H. (2012). Human Brain Changes Across the Life Span: A Review of 56 Longitudinal Magnetic Resonance Imaging Studies. *Human Brain Mapping*, 33(8), 1987-2002. <https://doi.org/10.1002/hbm.21334>
- Helliwell, J., Layard, R., & Sachs, J. (2012). *World Happiness Report* [PDF-File]. Verkregen van: <https://www.earth.columbia.edu/sitefiles/file/Sachs%20Writing/2012/World%20Happiness%20Report.pdf>
- Iata News (7 oktober 2020). NASA Launches App To Research Fatigue In Flight. *Iata News*. Verkregen op 15 maart 2021 van <https://www.iatanews.com/2020/10/07/nasa-launches-app-to-research-fatigue-in-flight/#:~:text=NASA%20Launches%20App%20To%20Research%20Fatigue%20In%20Flight,when%20fatigue%20prevents%20a%20person%20from%20working%20safely>.
- Instrand, S. T., Langballe, E. M., Espnes, G. A., Falkum, E., & Aasland, O. G. (2008). Positive and Negative Work-Family Interaction and Burnout: A Longitudinal Study of Reciprocal Relations. *Work & Stress*, 22(1), 1-15. <https://doi.org/10.1080/02678370801975842>
- Kaikkonen, P., Lindholm, H., & Lusa, S. (2017). Physiological Load and Psychological Stress During a 24-Hour Work Shift Among Finnish Firefighters. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 59(1), 41-46. <https://doi.org/10.1097/JOM.0000000000000912>

- Karasek, R. (2008). Low Social Control and Physiological Deregulation – The Stress-Disequilibrium Theory, Towards a New Demand-Control Model. *Scandinavian Journal of Work Environment & Health*, 117-135.
- Karasek, R., Collins, S., Clays, E., Bortkiewicz, A., & Ferrario, M. (2010). Description of A Large-Scale Study Design to Assess Work-Stress-Disease Associations for Cardiovascular Disease. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 23(3), 293-312. <https://doi.org/10.2478/v10001-010-0035-2>
- Kim, J. Y., Chae, C. H., Kim, Y. O., Son, J. S., Kim, J. H., Kim, C. W., Park, H. O., Lee, J. H., & Kwon, S. I. (2015). The Relationship Between Quality of Sleep and Night Shift Rotation Interval. *Annals of Occupational and Environmental Medicine*, 27. <https://doi.org/10.1186/s40557-015-0084-x>
- Koob, G. F., & Colrain, I. M. (2020). Alcohol Use Disorder and Sleep Disturbances: A Feed-Forward Allostatic Framework. *Neuropsychopharmacology*, 45, 141-165.
- Laethem, M. van, Beckers D. G., van Hooff M. L., Dijksterhuis A., Geurts S. A. Day-to-day relations between stress and sleep and the mediating role of perseverative cognition. *Sleep Med.* 2016 Aug; 24:71-79. doi: 10.1016/j.sleep.2016.06.020. Epub 2016 Aug 22. PMID: 27810189.
- Launspach, T. [Universiteit van Nederland]. (2 oktober 2017). *Waarom Zitten Zoveel Millennials Thuis met een Burn-Out?* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=ZHTknpZuoM>
- Largo-Wight, E., Wlyudka, P. S., Merten, J. W., & Cuvelier, E. A. (2017). Effectiveness and Feasibility of a 10-Minute Employee Stress Intervention: Outdoor Booster Break. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 32(3), 159-171. <https://doi.org/10.1080/15555240.2017.1335211>
- Lindeberg, S. I., Rosvall, M., Choi, B., Canivet, C., Isacson, S. O., Karasek, R., & Ostergren, P. O. (2011). Psychosocial Working Conditions and Exhaustion in a Working Population Sample of Swedish Middle-Aged Men and Women. *European Journal of Public Health*, 21(2), 190-196. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckq039>
- Loannides, A., & Mavroudeas, S. (2020). The Relationship Between Working Time and Productivity – Intensity of Labour. *International Journal on Working Conditions*, 19, 27-45. <https://doi.org/10.25762/bgrf-p413>
- Lovato, N., & Lack, L. (2010). The Effects of Napping on Cognitive Functioning. *Prog Brain Res*, 185, 155-66. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-53702-7.00009-9>
- Makames, R. A., Alkoot, E. M., Al-Mazidi, B. M., El-Shazly, M. K., & Kamel, M. I. (2012). Sources and Expressions of Stress Among Physicians in a General Hospital. *Alexandria Journal of Medicine*, 48(4), 361-366. <https://doi.org/10.1016/j.ajme.2012.02.002>
- Marqueze, E. C., Nicola, A. C. B., Diniz, D. H. M. D., & Fischer, F. M. (2017). Working Hours Associated with Unintentional Sleep at Work Among Airline Pilots. *Revista De Saude Publica*, 51. <https://doi.org/10.1590/S1518-8787.2017051006329>
- McDowall, K., Murphy, E., & Anderson, K. (2017). The Impact of Shift Work on Sleep Quality Among Nurses. *Occupational Medicine-Oxford*, 67(8), 621-625. <https://doi.org/10.1093/occmed/kqx152>
- Meijman, T. F. (Ed.). (1989). *Mentale belasting en werkstress, een arbeidspsychologische invalshoek* [Mental load and workstress: A work psychological approach]. Assen, The Netherlands: Van Gorcum.

- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1992). Arbeidspsychologische Aspecten van Werkbelasting. In P. J. D. Drenth, H. Thierry, & Ch. J. De Wolf (Red.), *Nieuw Handboek A&O Psychologie*, Hoofstuk 2.11. Deventer: Van Loghum Slaterus.
- Meijman, T. F., & Mulder, G. (1998). Psychological aspects of workload. In P.J.D. Drenth, Hk. Thierry, C. J. & De Wolff (Eds.), *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2nd ed., pp. 5-33). Hove (UK): Psychology Press/Erlbaum.
- Merkus, S. L., Holte, K. A., Huysmans, M. A., Hanse, A. M., van de Ven, P. M., van Mechelen, W., & van der Beek, A. J. (2014). Neuroendocrine Recovery After 2-week 12-h Day and Night Shifts: An 11-day Follow-Up. *In Arch Occupational Environmental Health*. <https://doi.org/10.1007/s00420-014-0954-5>
- Merkus, S. L., Holte, K. A., Huysmans, M. A., van Mechelen, W., & van der Beek, A. J. (2015). Nonstandard Working Schedules and Health: The Systematic Search for a Comprehensive Model. *BMC Public Health*, 15. <https://doi.org/10.1186/s12889-015-2407-9>
- Ministerie van Sociale Veiligheid en Werkgelegenheid (2020). *Verantwoordelijkheden werkgevers en Medewerkers*. Verkregen op 19 februari 2021 van: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbowedgeving/verplichtingen-werkgevers-en-Medewerkers>
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (2017). *Zicht op depressie: de aandoening, preventie en zorg*. Verkregen op 28-05-2021 van https://www.staatvenz.nl/sites/default/files/rap_zorg_depressie_beveiligd_def.pdf
- Mostert, K. (2009). The Balance Between Work and Home: The Relationship Between Work and Home Demands and Ill Health of Employed Females. *SA Journal of Industrial Psychology*, 35(1), 145-152. <https://doi.org/10.4102/SAJIP.V3511.743>
- NAVOnline (2020). Richtlijn Nachtwerk en Gezondheid. Verkregen op 28-05-2021 van: https://nvab-online.nl/sites/default/files/bestanden-webpaginas/RL_nachtwerk_def_200814.pdf
- Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (2020). *Richtlijn Psychische Problemen; Voor het Handelen van de Bedrijfsarts en de Verzekeringsarts bij Werkenden met Psychische Problemen* [PDF-Files]. Verkregen van: <https://mail.google.com/mail/u/0/#label/Balans+%26+Impuls/FMfcgxlscxQjDxmdfVZlxXKIDmIxtMT?projector=1&messagePartId=0.4>
- Odle-Dusseau, H. N., Herleman, H. L. A., Britt, T. W., Moore, D. D., DeWayne, D., Castro, C. A., & McGurk, D. (2013). Family-Supportive Work Environments and Psychological Strain: A Longitudinal Test of Two Theories. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 27-36. <https://doi.org/10.1037/a0030803>
- Ottaviani, C., Medea, B., Lonigro, A., Tarvainen, M. & Couyoumdjian, A. (2015). Cognitive rigidity is mirrored by autonomic inflexibility in daily life perseverative cognition. *Biological Psychology*, 107, 24-30. <https://doi.org/10.1016/j.biopsycho.2015.02.011>
- Schaufeli, W., & Taris, T. (2013). Het Job Demands-Resources Model: Overzicht en Kritische Beschouwing. *Gedrag & Organisatie*, 26(2).
- Sluiter, J. K., De Croon, E. M., Meijman, T. F., & Frings-Dresen, M. H. W. (2003). Need for Recovery from Work-Related Fatigue and Its Role in the Development and Prediction of Subjective Health Complaints. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, i62-i70.
- Sonnentag, S. (2018). The Recovery Paradox: Portraying the Complex Interplay Between Job

- Stressors, Lack of Recovery, and Poor Well-Being. *Research in Organisational Behavior*, 38, 169-185. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.002>
- Sonnentag, S. (2001). Work, Recovery Activities, and Individual Well-Being: A Diary Study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6, 196-210.
- Sonnentag, S., & Krueger, U. (2006). Psychological Detachment from Work During Off-Job Time: The Role of Job Stressors, Job Involvement, and Recovery-Related Self-Efficacy. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(2), 197-217. <https://doi.org/10.1080/13594320500513939>
- Sonnentag, S., & Zijlstra, F. R. H. (2006). Job Characteristics and Off-Job Activities Predictors of Need for Recovery, Well-Being, and Fatigue. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 330-350.
- TNO (5 februari 2021). ArboBalans 2020: Kosten Verzuim door Beroepsziekten in Vier Jaar Tijd Verdubbeld naar 2.5 Miljard Euro. TNO. <https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2021/2/arbobalans-2020/>
- TNO (2020). Oorzaken, gevolgen en risicogroepen van burn-out.
- Van Hoffen, M. F. A., Rijnhart, J. J. M., Norder, G., Labuschagne, L. J. E., & Twisk, J. W. R. (2020). Distress, Work, Satisfaction, and Work Ability are Mediators of the Relation Between Psychosocial Working Conditions and Mental Health-Related Long-Term Sickness Absence. *Journal of Occupational Rehabilitation*. <https://doi.org/10.1007/s10926-020-09931-w>
- Van Hoffen, M. F. A., Twisk, J. W. R., Heymans, M. W., De Bruin, J., Joling, C. I., & Roelen, C. A. M. (2016). Psychological Distress Screener or Risk of Future Mental Sickness Absence in Non-Sicklisted Employees. *European Journal of Public Health Advance access*, 1-3. <https://doi.org/10.1093/eurpub/ckw034>
- Van Veldhoven, M. J. P. M., & Sluiter, J. K. (2010). Herstelmogelijkheden en Gezondheid in het Werk. *Gedrag & Organisatie*. 2010-23, nr. 4
- Wendsche, J., & Lohmann-Haislah, A. (2017). A Meta-Analysis on Antecedents and Outcomes of Detachment from Work. *Frontiers in Psychology*, 7. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.02072>