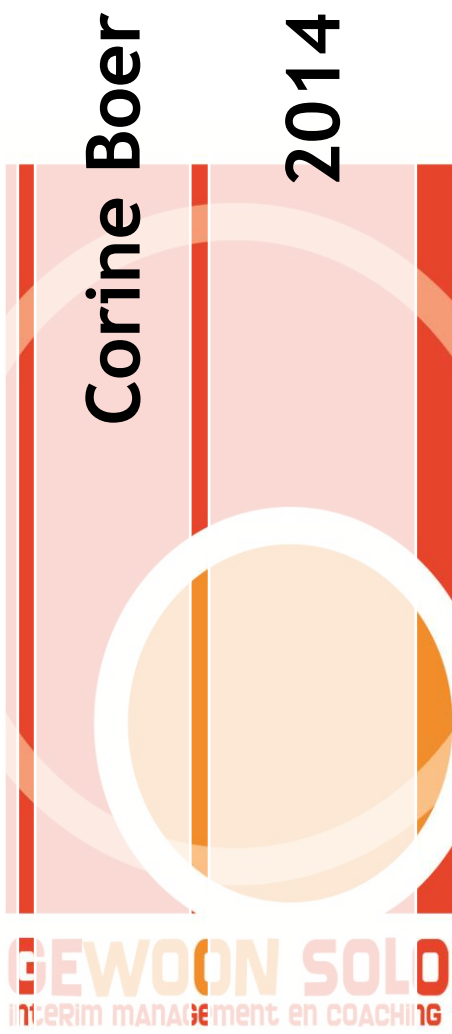


Model van Karasek: Ruimte om te leren; analyse regelruimte en werkdruk



Een organisatieverandering of een nieuwe ontwikkeling in gang zetten doet een beroep op het lerend vermogen van alle medewerkers. Het is aan hen om de verandering vorm en inhoud te geven. Het is de vraag of medewerkers de ruimte hebben om zich het gedrag wat bij deze verandering hoort eigen te maken. In veel situaties is het noodzakelijk om eerst te werken aan het scheppen van het juiste leerklimaat. Het maken van een teamportfolio kan daarbij een ondersteunende interventie zijn. Met de uitkomsten van een meting met behulp van het model van Karasek krijgt het team een spiegel voorgehouden.

Hoe gebruik je het model van het Karasek?

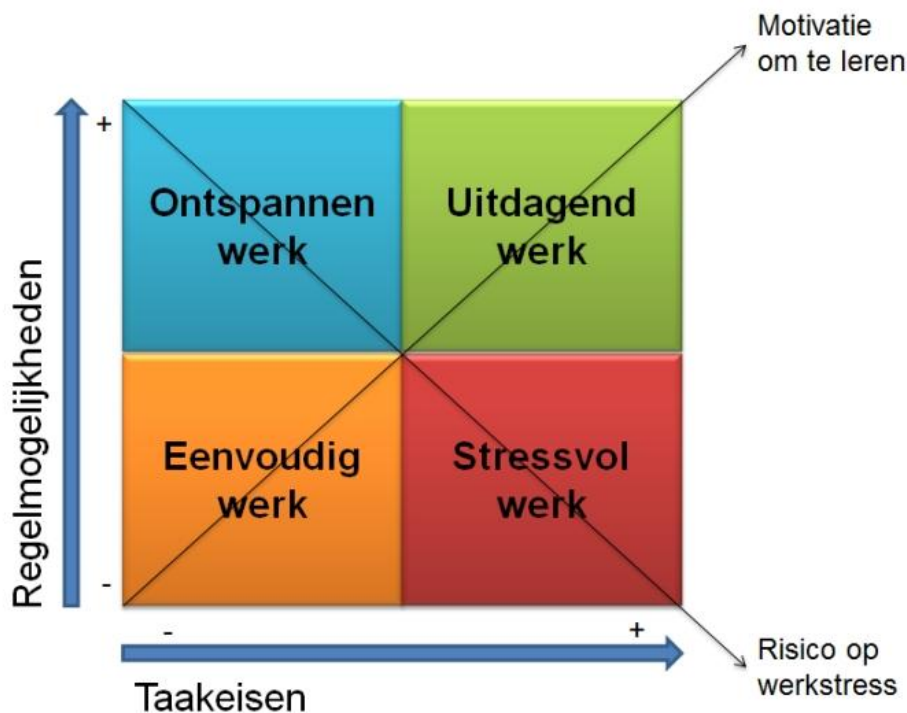
1. Wie is Karasek

Robert Karasek is architect en socioloog en heeft in 1979 een artikel gepubliceerd waarin hij het Job Demand Control model schetst. Hij is de eerste die een relatie legt tussen regelruimte en taakeisen van medewerkers en maakt inzichtelijk wat er gebeurd als deze niet in goede verhouding tot elkaar staan. Zijn model is voor veel wetenschappers een inspiratiebron voor studie en doorontwikkeling geweest. Het wordt gebruikt door Arbo diensten om stressfactoren op het werkplekken te determineren. Diverse vragenlijsten met betrekking tot tevredenheidsonderzoeken voor medewerkers zijn gebaseerd op zijn theorie. Karasek is nog steeds actief en is verbonden als lector aan de Universiteit van Massachusetts.

1.1 Hoe werkt het model van Karasek

Het zogenaamde 'Demand-Control' model van Karasek is veruit het bekendste model over werkdruk en werkstress. Dit model benadrukt twee aspecten van het werk: de hoogte van de taakeisen (demands) en de eigen ruimte voor sturingsmogelijkheden (control). De taakeisen omvatten de eisen die worden gesteld aan het werk, zoals het werktempo, het beschikbaar staan, hoge tijdsdruk, een hoog werktempo, moeilijk en mentaal inspannend werk, De regelmogelijkheden hebben betrekking op de vrijheid die iemand heeft om het eigen werk te sturen en te organiseren, bijvoorbeeld door een pauze te nemen of door zelf te plannen. Taakeisen en sturingsmogelijkheden kunnen laag of hoog zijn. Werkstress ontstaat volgens dit model vooral wanneer je hoge taakeisen ervaart én weinig ruimte hebt om je eigen werk te sturen (High job strain - Low control). Wanneer je veel vrijheid hebt (High control) én je eenvoudig werk doet (Low job strain), dan ervaar je weliswaar weinig stress, maar raak je ook eerder verveeld. Doe je simpel werk én heb je weinig mogelijkheden tot sturing, dan word je meer afwachtend en passief (Low job strain - Low control). De laatste mogelijkheid is het meest opvallend. Karasek benadrukt dat hoge taakeisen niet noodzakelijk slecht zijn, zoals vaak wel wordt aangenomen. Wanneer dit namelijk wordt gecombineerd met veel sturingsmogelijkheden, dan leidt dit tot een situatie waarin je een uitdaging in je werk ervaart. Dit schept ruimte voor ontwikkeling, groei en uitdaging.

Op basis van dit model, krijg je vier jobsoorten:



1. **ontspannen werk**: combinatie van taakeisen die niet hoog zijn en voldoende regelmogelijkheden
2. **stressvol werk**: combinatie van hoge taakeisen en onvoldoende regelmogelijkheden
3. **eenvoudig werk**: combinatie van taakeisen die niet hoog zijn en onvoldoende regelmogelijkheden
4. **uitdagend werk**: combinatie van hoge taakeisen en voldoende regelmogelijkheden

Dit model geeft aan dat werkdruk op zichzelf niet leidt tot hoge psychische belasting, maar wel de combinatie van werkdruk met de regelmogelijkheden die de job biedt. Zijn die mogelijkheden beperkt dan kan de werkdruk niet worden aangepakt, wat leidt tot stressklachten. Omgekeerd maken voldoende regelmogelijkheden het mogelijk adequaat met werkdruk om te gaan, waardoor de werkdruk veeleer als uitdagend en motiverend wordt ervaren. Een uitstekende uitgangspositie dus om zelfsturende teams te implementeren in de organisatie.

1.2 Bruikbaarheid van het model in de praktijk

Het model spreekt aan door zijn eenvoud. Het wordt vaak gebruikt als een geschikte metafoor om uit te leggen hoe psychische vermoeidheid of werkstress bij werknemers kan optreden. Bovendien biedt het model concrete aanknopingspunten voor interventies. Een beperking van het model is de focus op slechts twee (of drie) globaal omschreven werkkenmerken. Naast de taakeisen, regelmogelijkheden en sociale ondersteuning kunnen andere werkkenmerken ook in werkstress resulteren. Hoewel het model dus zeker niet volledig is, is juist deze eenvoud het grote pluspunt van het model.

1.3 Werken met het model in een veranderende omgeving

Een organisatieverandering of een nieuwe ontwikkeling in gang zetten doet een beroep op het lerend vermogen van alle medewerkers. Het is aan hen om de verandering vorm en inhoud te geven. Het is de vraag of medewerkers de ruimte hebben om zich het gedrag wat bij deze verandering hoort eigen te maken. Mijn ervaring heeft geleerd dat de uitkomst van een meting in zorgteams aangeeft dat veel medewerkers het werk als stressvol ervaren. Een team daarbovenop vragen een lerende houding aan te nemen om de verandering gemotiveerd en positief aan te gaan is dan teveel gevraagd. Dat gaat niet gebeuren. De management opvatting is vervolgens al snel 'medewerkers willen niet', 'ze hebben weerstand tegen de verandering'. Die analyse hoeft niet waar te zijn. Er is veel onmacht bij medewerkers die wel willen maar simpelweg niet kunnen. In veel situaties is het dus noodzakelijk om eerst te werken aan het scheppen van het juiste leerklimaat. Het maken van een teamportfolio kan daarbij een ondersteunende interventie zijn. Met de uitkomsten van een meting met behulp van het model van Karasek krijgt het team een spiegel voorgehouden.

1.4 De meting

Het meten, terugkoppeling daarvan alsook het maken van het teamportfolio neemt een aantal weken in beslag. Plan vooruit met het team een aantal bijeenkomsten. Bij voorkeur kort op elkaar. Afhankelijk van de grote van het team moet voor alle bijeenkomsten anderhalf uur worden uitgetrokken. In weken uitgezet als volgt:

Week 1. De meting

Week 2 tot 4 Terugkoppeling en eerste opzet teamportfolio

Week 5 tot 7 Vaststellen teamportfolio en eerste opzet individuele portfolio

Week 8 tot 10 Korte check op werkafspraken en bepalen welke interventie instrumenten gebruikt gaan worden. Dan aan de slag!

Week 1.

Voorafgaand aan de meting krijgt het team uitleg over het model. Met name de gehanteerde termen werkdruk en regelruimte vragen om een gedegen uitleg.

Hiervoor kan de coach gebruik maken van:

- a. De powerpoint presentatie **Karasek in relatie met teamportfolio. Zie bijlage 1.** Deze powerpoint geeft je de kans om de definities goed te bespreken en al te luisteren welke opvattingen er in het team leven. Er zijn twee foto's ingevoegd die bewust geen enkele relatie hebben met het werk wat de medewerkers uitvoeren. Zo kan je open en vrij de vragen stellen en waarde vrij uitleg geven. Het is belangrijk dat de definities helder zijn later krijgen deze betekenis in de context van het eigen werk.
1. Een foto van een Aziatisch man die in een restaurantkeuken werkt. Hiermee kan je met het team exploreren wat regelruimte en taakeisen zijn. Zijn werk is volledig geprotocolleerd. De menu's hangen voor hem. Er vastgesteld hoe hij de borden moet opmaken en samenstellen. Deze werknemer heeft geen invloed op volgorde van werkzaamheden, tijd en tempo. Hij heeft geen knop om de lopende band mee te bedienen of eventueel even uit te zetten.
2. Een foto van een leerlooier, waarschijnlijk noord Afrikaans. Hiermee kan je met het team eveneens exploreren wat regelruimte en taakeisen zijn. Alhoewel deze meneer zwaar en fysiek belastend werk doet is niet uit de foto op te maken of hij invloed heeft op het werktempo. Wanneer hij daar wel invloed op heeft kan deze meneer meer tevreden zijn over zijn werk dan de man uit de eerste foto.
- b. Er is een formulier ontwikkeld wat je tijdens de presentatie bij sheet 7 uitdeelt en laat invullen. **Zie Bijlage 2.** De vragenlijst voorafgaand aan het invullen van het wiskundig model heeft als doel om de medewerkers in de sfeer te brengen en na te laten denken over de verschillende definities die worden gebruikt. Het vergroot een betrouwbare uitkomst van het

Model van Karasek: Ruimte om te leren; analyse regelruimte en werkdruk

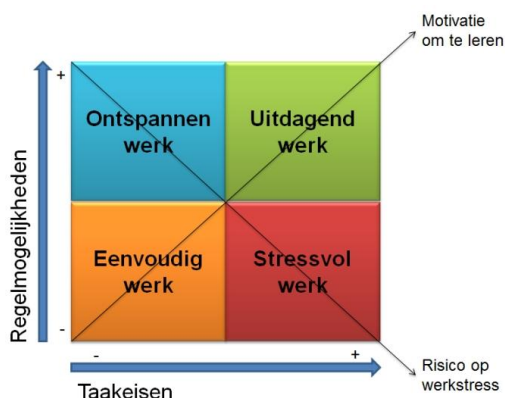
wiskundig model. De vragenlijst is daarnaast bruikbaar als controle instrument op de analyse van het model.

Leg goed uit hoe het wiskundig model werkt! De medewerker kleurt één duidelijke stip op het formulier in het vierkant. (wanneer je de formulieren kopieert wordt het vierkant zwart! Ik gebruik kleine ronde stickertjes). De coach neemt alle formulieren in.

- Bij sheet 9 legt de coach uit dat de ingevulde vragenlijsten een beeld geven van het team geeft en met name of het team de ruimte heeft om te leren.
- De coach eindigt deze bijeenkomst met een vervolgafspraken te maken met het team. Doe dit binnen kort tijdsbestek bij voorkeur maximaal twee weken na deze bijeenkomst. In de tussentijd analyseert de coach de meting, **Zie bijlage 3. analyse van de meting**. Met de uitkomsten bereid je volgende bijeenkomst voor.

Week 2 tot 4:

- De coach geeft het team een terugkoppeling van de meting. De coach vraagt hen of ze het beeld herkennen.



De interventie in het team is afhankelijk waar het merendeel van het de individuele teamleden zich heeft geïdentificeerd.

Waar er sprake is van een hoge score in het kwadrant stressvol werk zal het gesprek gaan over de vraag wat heeft het team te doen om een meer ontspannen werksituatie te creëren.

Zie bijlage 1. analyse van de meting.

Waar er sprake is van ontspannen werk is de vraag wat kan het team doen om meer uitdagend werk te creëren. De coach bewaakt dat de acties een relatie hebben met de eisen die de organisatie stelt aan zelfsturing. De kernwaarden en taakeisen die gesteld zijn hiervoor belangrijke kaders.

De coach gaat nadrukkelijk vragen wat er goed gaat. Om met het team vandaar uit te formuleren wat er verbeterd moet worden.

- Hierna wordt ingegaan op het gewenste gedrag wat nodig is deze acties te ondersteunen. Gebruik hierbij de Power point presentatie DOE GEDRAG! ;**zie bijlage 4.**
- Maak hierna met het team het eerste concept van het teamportfolio opgesteld. Opdracht voor het team is om na te denken over het concept wat is gemaakt. Wat de gevolgen zijn, is het volledig, kan een ieder er aan werken (commitment).

Week 5 tot 7.

Gedurende deze bijeenkomst wordt teruggekomen op de tweede bijeenkomst en het concept teamportfolio wordt besproken. Wanneer het is vastgesteld en iedereen zich eraan heeft geïdentificeerd legt de coach de relatie met het individuele portfolio. Vanuit de gezamenlijke opdracht wordt toegewerkt naar het individuele portfolio.

De coach heeft voor het team een passende werkvorm gekozen en stelt deze voor om in deze bijeenkomst de individuele portfolio's te maken.

Week 8 tot 10.

Tijdens deze bijeenkomst wordt besproken op welke wijze en met welke interventies het team de doelen wil behalen. De coach kan hier bij het team passende voorstellen doen.

Nog één keer wordt gefocust op wat is nodig de doelen te behalen in het gestelde tijdsbestek. Kan een schaalloop interventie dit ondersteunen? Moet er intervisie geregeld worden? Welke vorm kiest het team om iedere dag aandacht te geven aan korte reflectiemomenten? De coach en het team spreken af in welke frequentie een teambespreking zal plaatsvinden. De coach begeleidt het gehele proces.

Bijlage 1.



 www.invoorzorg.nl

Dubbelklikken op de foto!

Bijlage 2. Vragenlijst

Zet een kruisje in het vakje welk het meest passend in jouw situatie?

Inhoud van het werk	nooit	soms	meestal	altijd	weet niet
Ik kan mijn kennis en vaardigheden goed gebruiken					
Mijn taken zijn duidelijk					
Mijn verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn duidelijk					
Ik weet welk resultaat er van mij wordt verwacht					
Zelfstandigheid					
Ik kan zelf bepalen op welke manier ik mijn taken realiseer					
Ik heb de ruimte om zelfstandig beslissingen te nemen					
Ik word betrokken bij beslissingen die mijn cliënten aangaan					
Als ik initiatief neem wordt dat gewaardeerd.					
Verbeterklimaat					
Ik heb de ruimte om zaken aan de orde te stellen die versimpeld of verbeterd kunnen worden.					
Er is bij ons sprake van een cultuur van continu verbeteren					
Als ik een nieuw idee of plan heb lukt het me om dit ingevoerd te krijgen					
<i>Ik heb er vertrouwen in dat leidt zelfsturing leidt tot verbeteringen binnen mijn organisatie</i>					

Invullen van het model van Karasek.

Regelruimte is:

De mogelijkheden die jij hebt om zelfstandig beslissingen te nemen over;

- het werk wat je doet,
- hoe je het werk uitvoert,
- het tempo en de volgorde waarin jij de taken uitvoert.

Misschien mag jij over het werk wat je doet zelfstandig beslissen en mag je dus veel helemaal zelf regelen. Dan heb je veel regelruimte.

Moet je regelmatig overleggen met collega's of leidinggevende dat kan je niet alles zelf beslissen en wordt de ruimte om je werk zelf te regelen al minder.

Krijg je instructie over hoe je het werk moet doen of regelmatig aanwijzingen van anderen, bijvoorbeeld van een collega of arts, dan heb je weinig regelruimte.

STAP 1. Bepaal je eigen regelruimte op een schaal van 0 tot 10
Zet een kruisje bij het cijfer op onderstaande schaal:

Weinig ----- Veel
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Werklast bestaat uit:

- De eisen die het werk aan de medewerker stelt.
- De uitdaging die hij/zij eraan ondervindt.
- De hoeveelheid werk en werktempo, als ook de taakhoud en het gewenste niveau.

Misschien vraagt het werk veel van je. Je moet geconcentreerd werken en aandacht hebben voor de cliënt. Daarbij wordt er kennis van procedures en protocollen van je gevraagd. Misschien moet je zo veel werk doen dat je jouw aandacht niet kan verdelen. Dan is de werklast hoog. Zeker als je ook nog binnen een bepaalde tijd veel werk moet doen.

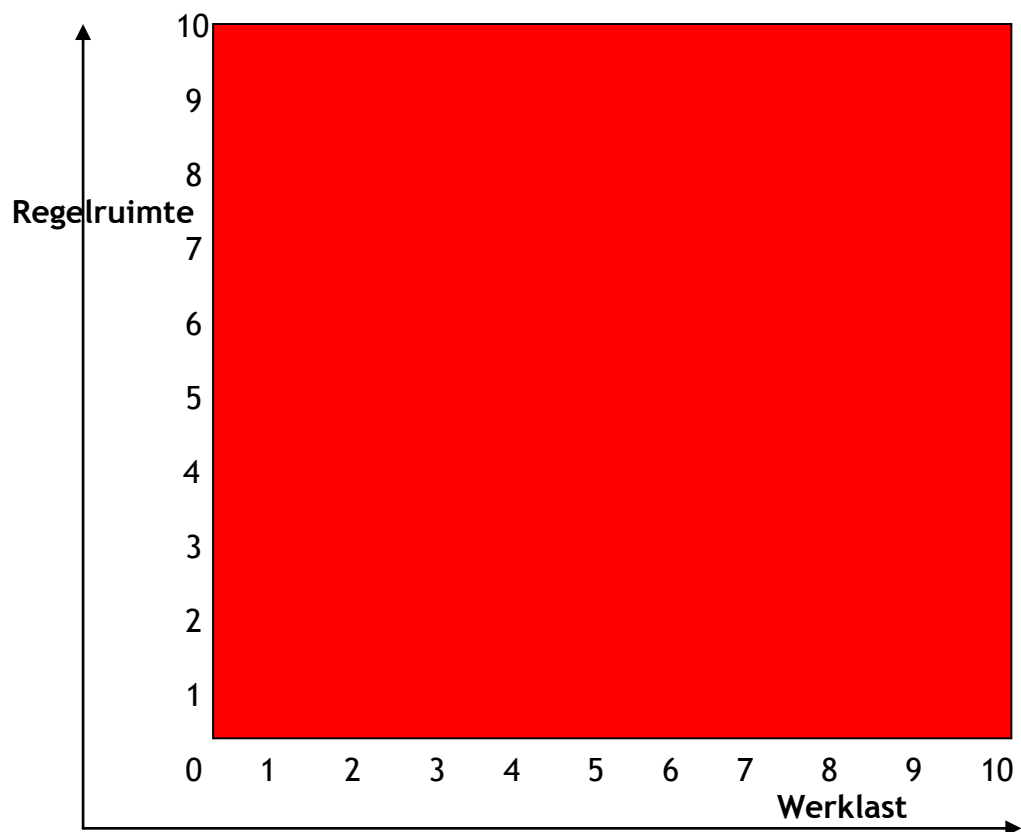
Wat ook kan is dat het werk niet zoveel van je eist. Je beheerst je werk en de uitdaging is niet zo groot. Als je dan ook nog genoeg tijd hebt om alle werkzaamheden te doen is de werklast laag te noemen.

STAP 2. Bepaal je eigen werklast op een schaal van 0 tot 10.
Zet een kruisje bij het cijfer in op onderstaande schaal:

Laag ----- Hoog
0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

STAP 3. Vul de twee cijfers in het op vierkant, zie de volgende bladzijde.

Jouw regelruimte =.....
Jouw werklast =.....



STAP 4 Vermeld je naam en functie en eventueel locatie/team hieronder:

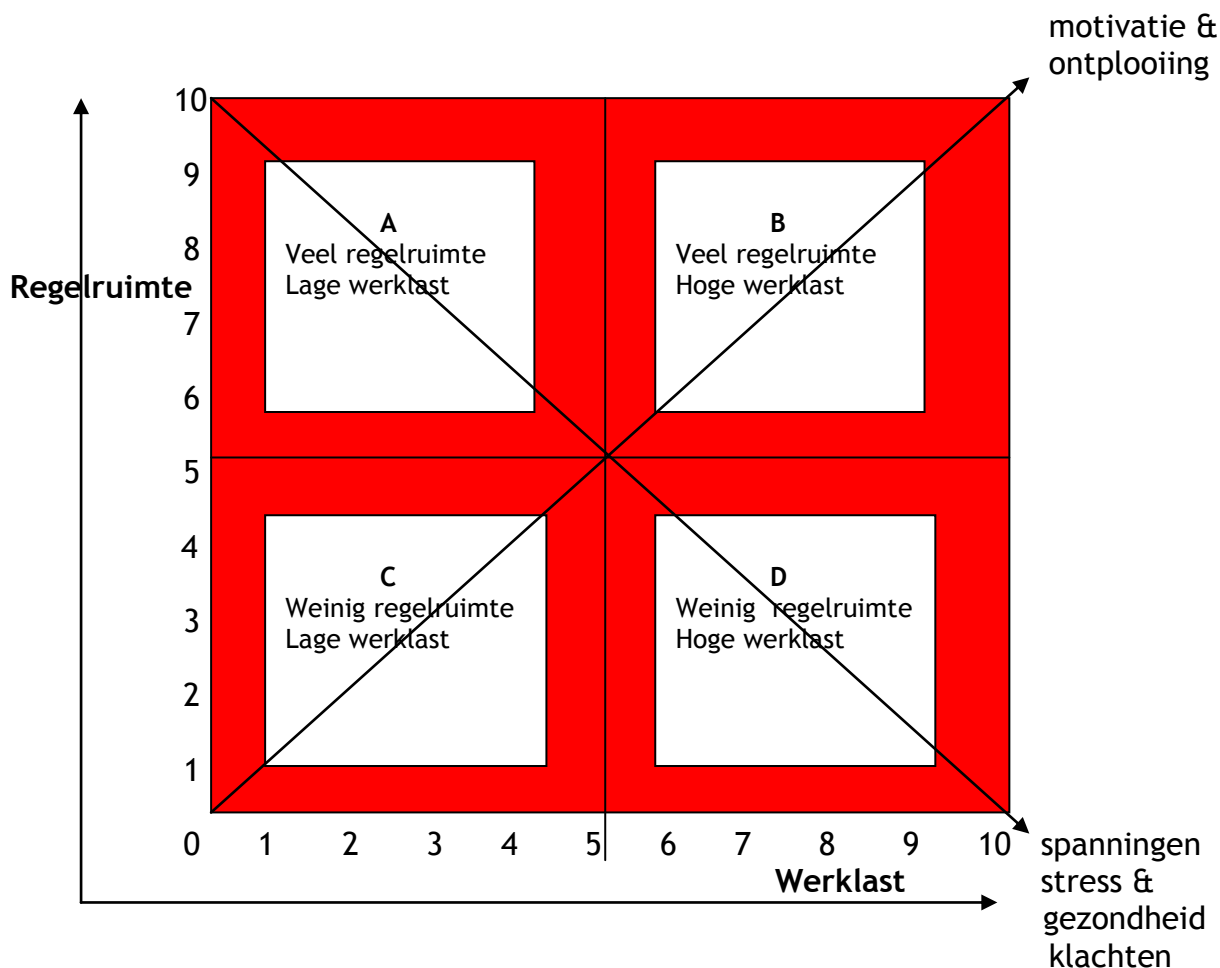
Naam:
Functie:
Locatie/team:

Dank je wel!

Bijlage 3: Analyse van de meting

1. Betekenis geven aan uitkomsten.

Door het invullen van het model plaatst iedere medewerker zich in één van de vier kwadranten van het model. De ideale situatie is dat medewerkers zich bevinden in het actieve kwadrant, dit is kwadrant B. Het streven is om de personen die zich in kwadrant A, C of D zitten, te begeleiden met behulp van het portfolio naar kwadrant B.



Kwadrant A; Lage werklast, veel regelruimte.

Dit kwadrant duidt Karasek als Low Strain. Ook wel betiteld als eenvoudig werk of vrijblijvend werk. Het is opvallend maar met enige regelmaat positioneren vanuit de zorg medewerkers als EVV-ers en verpleegkundigen zichzelf in dit kwadrant. Bij doorvragen blijkt dat zij ervaren dat er te weinig gebruik gemaakt wordt van hun kennis en ervaring. Of dat ze deze ervaring niet mogen gebruiken op de werkvloer.

Kwadrant B; Hoge werklast, veel regelruimte

Dit kwadrant wordt door Karasek als aangeduid met Active. Ook wel benoemd als uitdagend werk of actief werk. Dit is een gezond kwadrant waar evenwicht wordt ervaren tussen werklast en de daarbij behorende regelruimte. Het doel is dat te behouden of om nog meer evenwicht te verkrijgen. Medewerkers zich hierin positioneren doen dit op eigen persoonlijke vaak prettige werkervaring. Het is voor hen vaak verassend te zien dat andere teamleden een andere beleving ervaren op de mate van regelruimte en werklast.

Kwadrant C; Lage werklast, weinig regelruimte

Karasek duidt dit kwadrant met Passive. In andere publicaties wordt het betiteld als saai werk of passieve jobs. In de zorg heb ik gemerkt dat medewerkers die zich hier positioneren last kunnen hebben van een nog steeds bestaande functie differentiatie. In een gesprek met verzorgende medewerkers niveau 2 kwam aan de orde dat zij veelvuldig moesten wachten op de collega met niveau 3. Die waren volgens protocol bevoegd medicijnen uit te delen en complexere handelingen te verrichten. Deze handelingen moesten eerst worden gedaan bij

cliënten voordat zij aan de slag konden. Ze vonden zelf dat ze veel meer werkzaamheden konden doen. De regelruimte die zij konden aanwenden om dit te regelen hadden zij onvoldoende benut. Vanuit de heersende opvatting 'dat het toch wel niet uit zou maken wat zij ervan vonden'.

Kwadrant D; Hoge werklast, weinig regelruimte

Dit kwadrant is benoemt als High Strain. Slopend werk of stressvol werk. Fysiek en/of psychisch uitputtend werk. Uiteindelijk worden medewerkers die zich in dit kwadrant positioneren ziek of ze verlaten de organisatie. Het is van groot belang om met deze medewerkers het gesprek aan te gaan.

Medewerkers die in kwadrant scoren kan je betitelen als de redders van de organisatie. Ze werken hard meestal vanuit het goed willen doen voor de ander. 'Als ik het niet doe dan gebeurt het niet en dan loopt hier alles in de soep'. Daarbij ervaren zij dat hun harde werken veelal niet wordt gezien en krijgen zodoende weinig erkenning voor het harde werken.

2. Verwerken van de vragenlijsten

Stap 1. Anonimiseer de lijsten door deze een nummer te geven.

Stap 2. Turf alle uitkomsten op een turfblad.

Stap 3. Plaats vervolgens alle uitkomsten in het Karasek model, vul de kwadranten.
Analyseer wat de scores kunnen betekenen.

Stap 4. Leg je bevindingen voor in het teamgesprek. **Zie bij 3. Teamgesprek als check!**

Stap 5. Maak zo nodig een teamportfolio waardoor het team toegroeit naar het gezonde kwadrant.

Stap 6. Herhaal de meting na een half jaar.

3. Teamgesprek als check!

Het teamgesprek wordt gevoerd naar aanleiding van de bevindingen van de coach die alle scores heeft geanalyseerd en het gesprek voorbereid aan de hand van onderstaande vragen.

Kwadrant A.

Vragen aan medewerkers om uit dit kwadrant te groeien zijn o.a.:

Welk werk hoort tot je taak? (je =jullie)

Is dat voldoende uitdagend?

Wat kan/wil je uitbreiden?

Hoe pak je dat aan?

Met wie kan je dat bespreken?

Kwadrant B.

Vragen die daarbij horen zijn o.a.:

Wat motiveert je op dit moment het meest?

Wat het minst? Is dat in evenwicht/balans?

Wat zijn je persoonlijke ambities?

Kan je daaraan werken?

Welke ambities zie jij voor je team?

Kan je daar gezamenlijk aan werken?

Kan je jouw bijdrage daaraan voldoende leveren?

Kwadrant C.

Vragen die daarbij horen zijn o.a.:

Word je belemmert om meer regelruimte te pakken of te krijgen?

Wat zou je willen doen ?

Ben je daarvoor bevoegd?

Wat kan je meer doen?

Behoort dat tot je taak?

Wacht je af? Of neem je zelf initiatief?

Kwadrant D.

Vragen die daarbij horen zijn o.a.:

Lukt het je de beschikbare werktijd in te delen?

Zijn de planbare en niet planbare werkzaamheden in balans?

Neem je werk van anderen over? Of moet je structureel werk overnemen?

Model van Karasek: Ruimte om te leren; analyse regelruimte en werkdruk

Zo ja, Waarom? Zo ja, van wie?
Welke oplossingen zie jij?
Hoe stel je een ideale situatie voor?

Bijlage 4.



Dubbelklikken op de foto!