

TNO Arbeid

**TNO-rapport**

**01830372 | R0416350.v2**

**Handleiding Preventie Leidraad**

Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

[www.arbeid.tno.nl](http://www.arbeid.tno.nl)

T 023 554 93 93  
F 023 554 93 94

Datum	29 juli 2004
Auteurs	Drs.E. Franck Dr. N. Wiezer

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeksovereenkomsten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2004 TNO

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Wat is de Preventie Leidraad?.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Wanneer de Preventie Leidraad inzetten? .....</b>	<b>3</b>
<b>3</b>	<b>Wat is het uitgangspunt van de Preventie Leidraad?.....</b>	<b>3</b>
<b>4</b>	<b>Hoe werkt de Preventie Leidraad?.....</b>	<b>4</b>
<b>5</b>	<b>Het expert systeem.....</b>	<b>4</b>
<b>6</b>	<b>Het instrument van stap tot stap .....</b>	<b>5</b>
6.1	Inleiding.....	5
6.2	Uitnodigen .....	5
6.3	Vorbereiding gesprek.....	6
<b>7</b>	<b>Het gesprek tussen leidinggevende en medewerker .....</b>	<b>7</b>
7.1	Neem de aanwijzingen niet letterlijk over .....	7
7.2	Voordat u met het gesprek begint .....	7
7.3	Stap 1: Het vaststellen van de belangrijkste stressrisico's.....	7
7.4	Stap 2: Het vaststellen van ontbrekende oplossingsmogelijkheden en belemmeringen	10
7.5	Stap 3: Het vaststellen van de belangrijkste oplossingsmogelijkheden .....	13
7.6	Stap 4: Het vaststellen van kritische succesfactoren.....	14
7.7	Stap 5: Kritische succesfactorenmonitoren en inzetten verbetercyclus .....	17
<b>8</b>	<b>Enkele tips voor het voeren van een gesprek.....</b>	<b>18</b>
<b>9</b>	<b>Het bedenken van oplossingen.....</b>	<b>19</b>

## 1 Wat is de Preventie Leidraad?

Het doel van de Preventie Leidraad is om structurele oplossingen te vinden voor concrete problemen in het werk, zodat de uitval van medewerkers als gevolg van stress klachten kan worden voorkomen. De Preventie Leidraad bestaat uit een gespreksprotocol voor een gesprek tussen een leidinggevende en een medewerker en richtlijnen voor het vinden van preventieve maatregelen.

Met de informatie uit het gesprek leert het bedrijf hoe zij herhaling van uitval bij de medewerker en bij collega's in de toekomst kan voorkomen. Het instrument levert dus oplossingen op en blijft niet stilstaan bij het nalopen van problemen. Vanzelfsprekend gaat het om oplossingen waar een werkgever invloed op kan en wil uitoefenen. Daarnaast levert de Preventie Leidraad informatie op die gebruikt kan worden om medewerkers (nog) beter in te zetten. Met de Preventie Leidraad kunnen de kosten van het verzuim (uitval en arbozorg, lagere administratieve en management lasten) worden verminderd en de baten (betere inzet van medewerkers) verhoogd.

## 2 Wanneer de Preventie Leidraad inzetten?

Wanneer u als leidinggevende beter wilt weten wat u moet doen om te voorkomen dat medewerkers stressklachten krijgen en ziek worden. Door samen met uw medewerkers na te denken over de redenen waarom de stressklachten niet zijn voorkomen, kunt u er voor zorgen dat uitval als gevolg van deze klachten in de toekomst verminderd.

## 3 Wat is het uitgangspunt van de Preventie Leidraad?

Het belangrijkste uitgangspunt is dat stress of uitval ontstaat omdat medewerkers geen mogelijkheden hebben om de oorzaken van stress of uitval te beïnvloeden, dan wel dat medewerkers wel de mogelijkheden hebben om stress of uitval te beïnvloeden maar er belemmeringen zijn of door hen ervaren worden om die mogelijkheden te benutten.

Met de richtlijnen van de Preventie Leidraad kan de uitval van een medewerker (of de dreigende uitval van een medewerker) onderzocht worden door de leidinggevende zodat duidelijk wordt welke mogelijkheden in het werk ontbraken, of welke belemmeringen er waren om de aanwezige mogelijkheden te benutten, die de uitval hadden kunnen voorkomen. Duidelijkheid over welke mogelijkheden ontbreken in het werk om problemen op te lossen, is de sleutel tot oplossingen om uitval in de toekomst te voorkomen. Niet alleen het voorkomen van herhaling van uitval van de zojuist uitgevallen medewerker maar ook het voorkomen van uitval voor alle collega medewerkers in het team.

Het is voor nuttig om duidelijk te krijgen wat de oorzaken zijn van uitval omdat u dan kunt beoordelen of u er iets aan kunt en wilt doen. Als u niet precies weet wat de oorzaken zijn of alleen een vermoeden heeft over wat de oorzaken van de uitval waren,

dan kunt u ook geen onderbouwde beslissing nemen of u er iets aan wilt doen. Het duidelijk krijgen van oorzaken van uitval is voor veel leidinggevenden niet eenvoudig omdat dit niet een dagelijkse bezigheid voor hen is en stressklachten van medewerkers soms ongrijpbaar lijken. De Preventie Leidraad helpt bij het concreet maken van de oorzaken en biedt een structuur die naar een oplossing leidt. Met het oplossen van de knelpunten worden verschillende doelen bereikt:

- Het voorkomt dat andere medewerkers om dezelfde redenen uitvallen (preventie van uitval)
- Het maakt het voor de uitgevallen medewerker makkelijker om weer aan het werk te gaan en het voorkomt bovendien dat hij of zij over een tijdje weer uitvalt
- Het verbetert de productiviteit en inzetbaarheid van medewerkers. De knelpunten die werkdruk en werkstress veroorzaken, zorgen vaak ook voor productiviteitsverlies en vertragingen in het werk. Door deze knelpunten op te lossen wordt vaak ook de productiviteit verbeterd.

## 4 Hoe werkt de Preventie Leidraad?

Het instrument bestaat uit twee delen: een gespreksprotocol voor een gesprek tussen leidinggevende en de (bijna) uitgevallen medewerker en een stappenplan om oplossingen voor problemen uit te werken en te verankeren in de organisatie. De laatste stappen worden bijvoorkeur in samenwerking met de hele afdeling gezet. Het hele instrument bestaat uit vijf stappen, die hieronder stap voor stap worden beschreven.

## 5 Het expert systeem

De Preventie Leidraad wordt ondersteund met een expertsysteem. Het systeem is op twee manieren te gebruiken: U kunt het gebruiken bij de voorbereiding op het gesprek. U kunt er het gespreksprotocol een keer mee door nemen, zodat de fasen van het gesprek goed in uw hoofd zitten. Daarnaast kunt u het na afloop van het gesprek gebruiken om informatie die u heeft gekregen te ordenen. U vult het expert systeem met de informatie uit het gesprek en krijgt vervolgens een samenvatting en conclusie over de resultaten. Het systeem leidt u door de te volgen stappen geleid. Het programma begint met een korte gebruiksaanwijzing.

## 6 Het instrument van stap tot stap

### 6.1 Inleiding

De Preventie Leidraad bestaat uit vijf stappen. Deze staan beschreven in figuur 1. Stap 1 en stap 2 worden gezet in het gesprek tussen leidinggevende en medewerker. Deze stappen zijn bedoeld om uit te vinden welke oplossingsmogelijkheden in het werk ontbraken om met stressrisico's om te gaan.

De derde en vierde stap worden gezet in een afdelings- of teamoverleg. Het doel van deze twee stappen is om de bij stap 1 en stap 2 gevonden oplossingsmogelijkheden terug te brengen naar de belangrijkste oplossingsmogelijkheid voor het team of de afdeling en het vertalen van de oplossingsmogelijkheid naar een kritische succesfactor. De vijfde en laatste stap bestaat uit het monitoren van de kritische succesfactoren in het managementsysteem.



Figuur 1 De vijf stappen van de Preventie Leidraad

### 6.2 Uitnodigen

Met wie voer ik als leidinggevende een gesprek in het kader van dit instrument (en met wie niet)?

- De meest geschikte personen voor het gesprek zijn medewerkers die recent, met stress klachten zijn uitgevallen, en waarvan de oorzaak, tenminste voor een deel met het werk te maken heeft. Als er geen medewerkers zijn die recent zijn uitgevallen kunnen ook medewerkers uitgenodigd worden die dreigen uit te vallen met stressklachten, medewerkers met alleen klachten of stresssymptomen of medewerkers met risico's voor stress.
- het instrument is niet bedoeld voor medewerkers die uitgevallen zijn als gevolg van hele duidelijke fysieke klachten (een gebroken been bijvoorbeeld). Het kan wel zinvol zijn om te onderzoeken hoe deze medewerkers toch nog aan het werk kunnen blijven, maar daarvoor is een ander soort gesprek beter geschikt.
- het instrument is evenmin bedoeld voor medewerkers die een psychische stoornis hebben (angststoornissen, depressies). Het kan wel zinvol zijn om te onderzoeken

hoe deze medewerkers toch nog aan het werk kunnen blijven, maar daarvoor is een ander soort gesprek beter geschikt.

- het instrument is ook niet bedoeld voor medewerkers wiens problemen uitsluitend veroorzaakt zijn door privé zaken (overlijden, scheiding etc), alhoewel het ook nu zinvol kan zijn om te onderzoeken hoe deze medewerkers toch zo optimaal mogelijk hun werk kunnen blijven doen. Bovendien moet altijd onderzocht worden of de privé zaak inderdaad wel de enige oorzaak is. Soms lijkt het de oorzaak, maar is het de druppel.
- Op het moment dat u als leidinggevende een ernstig conflict heeft met een medewerker bent u niet de aangewezen persoon om met dit instrument een gesprek met deze medewerker te voeren. De kans dat het gesprek dan niet een open gesprek wordt dat in vertrouwen gevoerd wordt, is groot. In dit geval kunt u het gesprek beter door een ander laten voeren. Bijvoorbeeld door een P&O functionaris.

### 6.3 Voorbereiding gesprek

Zowel medewerkers als leidinggevendenden kunnen zich voorbereiden op het gesprek. *Leidinggevende:* zorg dat u de gegevens van de medewerker bestudeerd heeft, dat u op de hoogte bent van zijn of haar situatie, zowel de situatie op het werk als de situatie privé. Kijk vooraf het gespreksprotocol na, zodat de stappen goed in uw hoofd zitten. Hiervoor kan het expertsysteem gebruikt worden. Denk vast na over mogelijke alternatieve oplossingen waarmee de in het gesprek te verwachten problemen volgens u wel opgelost hadden kunnen worden. Deze alternatieven kunnen dan in het gesprek getoetst worden op haalbaarheid.

*Werknemer:* U heeft de medewerker het doel van het gesprek uitgelegd. U kunt hem of haar vragen alvast na te denken over knelpunten of probleemgebieden, die hebben geleid tot uitval en die hij of zij graag zou willen bespreken.

#### **Voorbeeld**

Henk de Koning is de manager van een druk bezocht wegrestaurant. Een van zijn medewerkers uit de bediening, Jan van Veen, heeft zich recent ziek gemeld met klachten van overspannenheid. Uiteindelijk heeft Jan zeven maanden niet kunnen werken. Henk de Koning is hiervan geschrokken. Behalve dat hij de situatie vervelend vindt voor Jan, heeft de vervanging veel geld gekost. En terugdenkend maakte Jan in de periode voordat hij ziek werd nogal wat fouten en was zijn service aan klanten minder goed dan het was. Henk wil daarom voorkomen dat iets dergelijks in de toekomst nogmaals gebeurt. Hij gebruikt daarom de Preventie Leidraad.

## 7 Het gesprek tussen leidinggevende en medewerker

### 7.1 Neem de aanwijzingen niet letterlijk over

Hierna volgen per stap aanwijzingen om het gesprek te voeren. Deze aanwijzingen moeten er niet toe leiden dat het gesprek uitmondt in een soort gestructureerde onder-vraging waarbij u de ene vraag opleest na de andere. De bedoeling is dat u een open gesprek voert in een prettige sfeer. Als het de openheid van het gesprek bevordert kunt u dus best vragen anders verwoorden of in een andere volgorde stellen dan hier in de handleiding staat aangegeven.

### 7.2 Voordat u met het gesprek begint

➤ *Maak duidelijk wat het doel is van het gesprek*

Het is belangrijk dat de medewerkers met wie u het gesprek voert begrijpt wat het *doel* is van het gesprek. U bent niet op zoek naar een 'schuldige', de medewerker wordt niet ter verantwoording geroepen, maar u wilt leren van wat er 'niet goed is gegaan' waar-door de klachten of de uitval is ontstaan. Het einddoel is om oplossingen te vinden voor knelpunten op de afdeling. U vraagt de medewerker u daarbij te helpen.

➤ *Vertel wat de medewerker van u mag verwachten*

Het is ook belangrijk dat u de medewerker vooraf duidelijk maakt wat hij of zij precies kan *verwachten*. U vraagt hem of haar mee te denken over oplossingen, maar het is uiteraard niet zo dat de in het gesprek bedachte oplossingen altijd per definitie ook doorgevoerd worden. Wat de medewerker van u kan verwachten is dat u alle oplossingen die hij of zij bedenkt serieus in overweging neemt, en eventueel bespreekt met andere managers in uw organisatie.

➤ *Vertrouwelijkheid van informatie*

Maak vooraf ook duidelijk wat u gaat doen met de verkregen informatie. Een deel van het gesprek zal *vertrouwelijk* zijn. Het is belangrijk dat u de medewerker duidelijk maakt dat u niet met anderen zult spreken over zaken die de medewerker vertrouwelijk wil houden.

➤ *Waar houdt u het gesprek?*

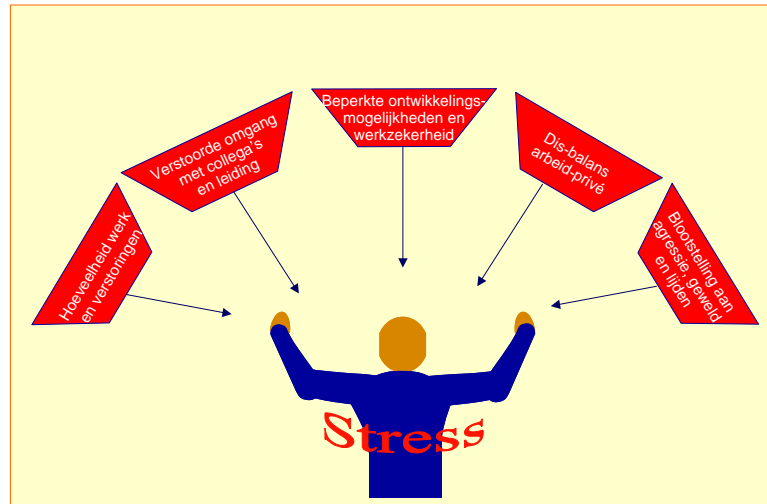
Het is belangrijk dat u ervoor zorgt dat het gesprek gehouden kan worden in een rustige afgesloten ruimte, dat u tijdens het gesprek niet gestoord wordt (ook niet telefo-nisch) en dat er voldoende tijd is voor het gesprek, ongeveer een uur.

### 7.3 Stap 1: Het vaststellen van de belangrijkste stressrisico's

Vanzelfsprekend kan een leidinggevende niet met een medewerker over oplossingen en belemmeringen daarbij praten, als zij niet eerst samen hebben vastgesteld dat er problemen zijn. Om die reden *opent u het gesprek door de medewerker te vragen naar de belangrijkste problemen in zijn werk die tot de psychische klachten hebben geleid*. De meeste problemen zijn te categoriseren in vijf gebieden.

In figuur 2 zijn de vijf probleemgebieden te zien in de rode vakjes. Het is van belang dat u even alle vijf probleemgebieden naloopt met de medewerker, om daarna vast te

stellen wat de belangrijke probleemgebieden voor de medewerker zijn. U kunt bijvoorbeeld aan de medewerker vragen om aan te wijzen welk gebied voor hem/haar het meeste tot stress heeft geleid. Het gaat in de eerste stap dus niet om het opstellen van een volledig lijst van alle problemen in het werk. Dat zou teveel tijd vragen. Het gaat om het vaststellen van de belangrijke probleemgebieden van deze medewerker zodat er een kapstok is voor het vinden van ontbrekende oplossingsmogelijkheden.



Figuur 2 Vaststellen belangrijkste probleemgebieden

De vijf gebieden worden hieronder toegelicht. Bij elk gebied staat de openingsvraag die de leidinggevende kan stellen.

### **Hoeveelheid werk en verstoringen in de uitvoering van het werk**

Het gaat hier om te veel of te weinig werk of verstoringen in de uitvoering van het werk. Verstoringen kunnen liggen in de structuur van het werk (de taken en de wijze waarop het werk is ingedeeld), in de cultuur (de gewoontes, wat je allemaal mag en niet mag) en in de toepassing van de systemen (zoals de planning, de computers en het onderhoud). Een belangrijk probleem is ook of er sprake is van werkdruk of juist van te weinig werk.

Beginvraag: Wanneer en *bij welke taken* lukt het je niet om je werk goed te doen?

### **Verstoorde omgang met collega's en leiding**

Er kunnen allerlei redenen zijn waardoor de omgang met de leidinggevende of met collega's verstoord is. De leidinggevende kan bijvoorbeeld onduidelijk zijn bij het geven van opdrachten, te hoge eisen stellen, of een stijl van leidinggeven hanteren die niet past bij het team of de afdeling. De collega's kunnen de medewerker niet snappen of niet willen snappen. Er kan ook sprake zijn van pesten of agressie op het werk. Bij ernstige conflicten op het werk zal het niet gemakkelijk zijn, hierover een gesprek te beginnen. Al eerder gaven we aan dat u het gesprek beter door een ander kunt laten voeren als er sprake is van een ernstig conflict tussen u en uw medewerker.



Beginvraag: Wat staat een goede werkrelatie met de leiding en/of de collega's in de weg?

### **Beperkte ontwikkelingsmogelijkheden en werkzekerheid**

Medewerkers kunnen spanning voelen als ze niet kunnen bereiken wat ze graag zouden willen bereiken in hun werk. Dat kan gaan over inhoudelijke ambities, maar het kan ook gaan om beloning. Er zijn allerlei oorzaken te bedenken die maken dat een medewerker zijn of haar ambities niet kan waarmaken.

Ook onzekerheid over het voortbestaan van je baan of je functie kan spanning veroorzaken. De vraag 'wordt ik ontslagen of niet' levert de meeste spanning op, maar ook vragen als 'krijg ik een andere functie?', moet ik naar een andere afdeling'? kunnen spanning opleveren. Aan het ontslag of de overplaatsing is vaak niet zo veel te doen, maar in het gesprek zou uitgezocht kunnen worden hoe aan de onzekerheid iets gedaan zou kunnen worden.

Beginvragen: Welke positie in je werk wil je graag bereiken, maar lukt je niet?  
Welke onzekerheid heb je over je werk in de toekomst?

### **Dis-balans arbeid-privé**

Het gaat hier om de combinatie van verplichtingen op het werk met privé verplichtingen. Soms zorgen verplichtingen op het werk er voor dat medewerkers thuis in de knel komen. Veel reizen, vaak overwerken, werken op onregelmatige tijden, en dat op onverwachte momenten, kan er voor zorgen dat een medewerker niet meer de partner, de ouder, de zoon of dochter, of de vriend of vriendin kan zijn die hij of zij graag zou willen zijn, of dat hij of zij niet meer toe komt aan hobby's of vrijwilligerswerk.

Soms zorgen verplichtingen thuis ervoor dat een medewerker op het werk in de knel komt. Een onverwachte extra 'zorgtaak' bijvoorbeeld kan er voor zorgen dat een medewerker (tijdelijk) niet meer aan de verwachtingen van baas en collega's kan voldoen.

Het kan ook gaan om problemen thuis. De aandacht in dit gesprek moet gericht zijn op de problemen op het werk, hoewel het altijd nodig is aandacht te hebben voor de problemen van medewerkers. Bij ziekte, echtscheiding of overlijden van een gezinslid, heeft een medewerker echter, naast een luisterend oor, vaak ook behoefte om op het werk iets te regelen. In het geval van het niet of moeilijk kunnen combineren van het werk met privé-taken zouden er door werkafspraken oplossingen kunnen worden gevonden.

Beginvraag: Op welke momenten is het moeilijk om je werk en je privé verplichtingen te combineren?

### **Agressie, geweld en lijden**

In veel beroepen heeft men te maken met gedrag of problemen die veroorzaakt worden door de mensen (klanten, patiënten, leerlingen) met wie men werkt. Vaak is dat onderdeel van het werk. Soms zijn de problemen zodanig dat medewerkers ze mee naar huis te nemen of slachtoffer zijn van het agressieve of gewelddadige gedrag. Dan veroorzaken agressie, geweld en lijden extra stress. Het nagaan van

deze problemen in het gesprek geeft, een opluchtende effect. In het gesprek kan echter ook nagedacht worden over oplossingen die maken dat een medewerker minder te maken heeft met dergelijke situaties, of zich er minder bedreigd of onplezierig door voelt.

Beginvraag: In welke situaties met klanten, cliënten of patiënten voel je je niet prettig en/of bedreigd?

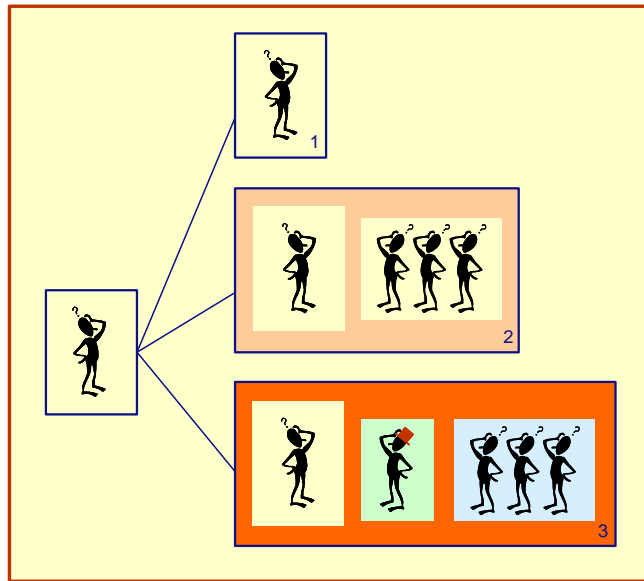
#### **Voorbeeld**

Henk, de manager uit het voorbeeld, vraagt aan Jan of hij hem mag 'aftappen' om te weten te komen wat er in het werk fout is gegaan waardoor Jan overspannen is geraakt. Aan de hand van figuur 1 concluderen Henk en Jan dat de stressproblemen met name te maken hadden met verstoringen in het werk. Hoewel er problemen waren met de balans werk-privé, één van Jan's kinderen vroeg meer aandacht vanwege leerproblemen, was dat niet het belangrijkste probleemgebied. De aandacht richt zich dus op de en verstoringen in het werk.

#### **7.4 Stap 2: Het vaststellen van ontbrekende oplossingsmogelijkheden en belemmeringen**

Nadat in het gesprek met de medewerker is vastgesteld wat het belangrijkste probleem of de belangrijkste problemen zijn (liever één goed dan een paar oppervlakkig), gaat u, samen met de medewerker, aan de hand van de vragen in het gespreksprotocol na welke oplossingsmogelijkheden ontbreken waardoor de medewerker de problemen niet heeft kunnen oplossen. Er zijn drie soorten oplossingsmogelijkheden waarover medewerkers kunnen beschikken:

1. mogelijkheden om *zelf* het probleem op te lossen (bijvoorbeeld door een deadline uit te stellen of de werkwijze te veranderen)
2. mogelijkheden om het probleem *met anderen* op te lossen (door een collega te vragen werk over te nemen, uitleg te geven, of sociale steun te krijgen)
3. mogelijkheden om het probleem op te lossen in overleg *met de direct leidinggevende of met iemand van een andere afdeling*.



Figuur 3: Oplossingsmogelijkheden: 1) probleem zelf oplossen, 2) probleem met collega's oplossen, 3) probleem met leidinggevende of collega's van andere afdeling oplossen.

Het kan zijn dat er oplossingen mogelijk zijn waarvan de medewerker zich niet bewust is. U kunt dan suggesties doen voor mogelijke oplossingen als uw medewerker er niet uit komt.

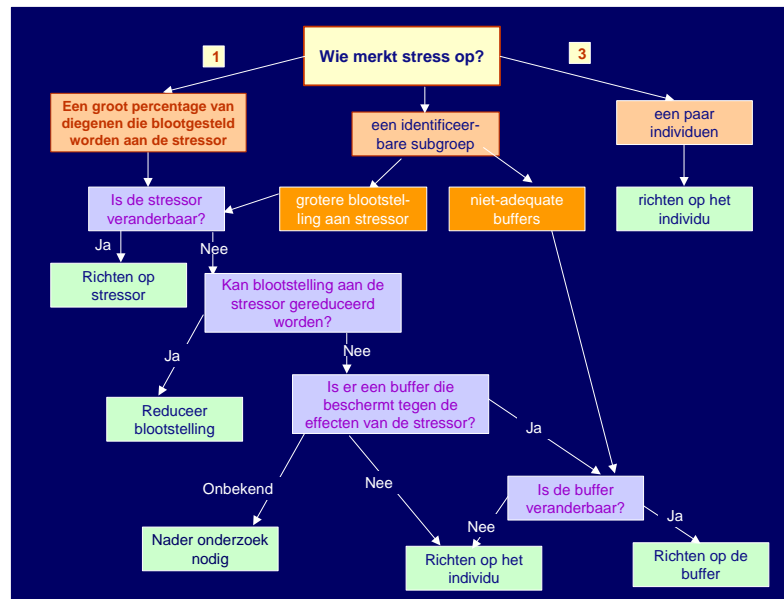
Vervolgens gaat u na waarom de medewerker niet geprobeerd heeft zijn stressproblemen te verminderen. Ga daarbij uit van de werksituatie zoals hij is, dus niet de ideale situatie. Had de medewerker geen actie ondernomen omdat:

1. Er geen mogelijkheid (geen bevoegdheid) voor de medewerker aanwezig was om het probleem op te lossen?
2. De medewerker wellicht niet wist dat hij/zij de mogelijkheid had/kon benutten om het probleem op te lossen?
3. Durfde, kon of wilde hij/zij de mogelijkheid niet te benutten?
4. Paste het niet in de organisatiecultuur om de wel aanwezige mogelijkheden te benutten?
5. Belemmerde de werksfeer het benutten van mogelijkheden?
6. Belemmerde de stijl van leidinggeven het benutten van mogelijkheden?

Het doel van de Preventie Leidraad is echter niet in de eerste plaats om te achterhalen met welke oplossingsmogelijkheden de individuele medewerker met stress klachten geholpen zou zijn, maar om te achterhalen welke structurele oplossingsmogelijkheden er nodig zijn voor het gehele team of de afdeling, om te voorkomen dat zij in de toekomst last krijgen van hetzelfde probleem<sup>1</sup>. Op dit punt moeten daarom de oplossingsmogelijkheden van de individuele medewerker naar het afdelingsniveau worden getild. Dit kan bijvoorbeeld in een overleg met enkele medewerkers. Stap 3 beschrijft wat daar gebeurt.

<sup>1</sup> Uiteraard is het niet de bedoeling dat de leidinggevende de bevroegde medewerker in de kou laat staan. Hij kan, als deze nog aan het werk is, die oplossingsmogelijkheden aanbieden die het probleem van de medewerker verhelpen. Voor de aanpak van de klachten van deze medewerker en de begeleiding terug naar het werk is er de Leidraad Aanpak verzuim om psychische redenen.

Het is niet voor alle knelpunten zinvol om te zoeken naar oplossingen op afdelingsniveau. Met behulp van het schema in figuur 4<sup>2</sup> wordt duidelijk in welke gevallen het zinvol is te gaan zoeken naar oplossingen op afdelingsniveau.



Figuur 4: Knelpunten die opgelost kunnen worden op afdelingsniveau

#### Voorbeeld

De Leidraad volgend vraagt Henk aan Jan bij welke taken het niet lukte aan de eisen van het werk te voldoen. Jan antwoordt daarop dat het met name niet lukte om klanten binnen een redelijke wachttijd hun bestelling te brengen. Klanten werden ongeduldig, begonnen hem steeds meer op te jagen en er ontstond een vervelende sfeer. Sommige klanten werden boos op Jan. Henk gaat na bij welke van de drie categorieën oplossingsmogelijkheden er lacunes waren. Het gespreksprotocol uit stap 2 doorlopend vraagt Henk aan Jan of hij zelf de wachttijd had kunnen verkorten. Jan antwoordt dat hij dat niet kon, hij had al alles gedaan om zelf de wachttijd te verkorten. Had hij dan samen met collega's de wachttijd kunnen verkorten? In theorie misschien wel, maar in de praktijk heb je je eigen wijk en heeft iedereen het meestal op hetzelfde moment druk. Had Jan dan het probleem van de lange wachttijd kunnen oplossen door met Henk te overleggen? Of het in het werkoverleg aan te kaarten? Jan antwoordt dat Henk er meestal niet is en als Henk er wel is, hij te druk bezig is om naar problemen te luisteren. Het werkoverleg wordt maar twee keer per jaar gehouden, waarbij de tijd grotendeels gevuld wordt door mededelingen van Henk. Op de vraag van Henk of Jan een suggestie heeft hoe het probleem dan is op te lossen antwoordt Jan dat het zou helpen als Henk af en toe aan het eind van zijn dienst eens zou vragen hoe het de afgelopen tijd op het werk ging. Dan had Jan bijvoorbeeld kunnen vertellen dat de drankjes best sneller door de barman hadden kunnen worden klaargezet of dat de wijken niet eerlijk waren ingedeeld omdat de meeste klanten bij het raam gingen zitten, wat zijn wijk is.

<sup>2</sup> In de figuur wordt met het woord 'buffer' bedoeld iets waarmee spanning vanwege stress kan worden verminderd. Bijvoorbeeld sociale steun van collega's of leidinggevende.

### 7.5 Stap 3: Het vaststellen van de belangrijkste oplossingsmogelijkheden

Al na één gesprek is het mogelijk om individuele oplossingsmogelijkheden naar het groepsniveau te tillen. U kunt gesprekken met meerdere medewerkers houden zodat u meer achtergrondinformatie krijgt over stresssituaties in het werk. U kunt bijvoorbeeld vragen welke medewerkers van het team of de afdeling op vrijwillige basis, het gespreksprotocol willen doorlopen. Voor medewerkers met beginnende stressklachten kan dit nuttig zijn. Om te bepalen wat de belangrijkste oplossingsmogelijkheden zijn voor het team of de afdeling worden eerst de door medewerkers genoemde oplossingsmogelijkheden op een rij gezet. Het op een rij zetten gebeurt met het schema dat te zien is in figuur 5.

Mede- wer- ker	Hoeveelheid werk en problemen	Verstoorde omgang met collega's en leiding	Beperkte ontwikkelingsmogelijkh. en werkzekerheid	Dis-balans arbeid-privé	Blootstelling aan agressie, geweld en lijden
1					
2					
3	On. Op.	On. Op.			
4					
5					
6					
7	On. Op.				
8					
9			On. Op.	On. Op.	
10					
11					
12					
13					
14	On. Op. 1	On. Op. 2			
15					
16					

**On. Op. = Ontbrekende Oplossingsmogelijkheid**

Figuur 5 Schema voor het vaststellen van de belangrijkste ontbrekende oplossingsmogelijkheden.

In dit schema staat het resultaat van gesprekken met vier medewerkers. Het schema geeft de ontbrekende oplossingsmogelijkheden weer die volgens deze medewerker aanwezig hadden moeten zijn, om te voorkomen dat zij stress klachten ontwikkelden. Van belang is nu om die oplossingsmogelijkheden te vinden die de gehele afdeling behoeven voor het in de toekomst ontwikkelen van stress klachten. Er dient dus een keuze gemaakt te worden voor die oplossingsmogelijkheden die bruikbaar zijn voor de gehele afdeling en die meer van toepassing zijn voor individuele medewerkers. In de figuur is duidelijk dat 'hoeveelheid werk en problemen in de uitvoering van het werk' en 'verstoorde omgang met collega's en leiding' de belangrijkste probleemgebieden zijn.

In het overleg over afdelingsoplossingen wordt besproken of de gesignaleerde problemen herkend worden door de anderen en dus ook voor hen een stressrisico vormen. Vervolgens wordt bekeken welke van de in de gesprekken gesignaleerde oplossingsmogelijkheden het meest voor de hand liggen en welke belemmeringen het meest remmend zijn. In het overleg kan tevens tot overeenstemming worden gekomen over het aantal en de prioritering van in te voeren oplossingen. Doorgaans moeten dat er niet teveel zijn.

**Voorbeeld**

Nadat Henk met Jan gesproken heeft praat hij met Anja en Gerrit, twee medewerkers waarvan hij weet dat zij af en toe klagen over werkstress. Hoewel de problemen anders zijn, bij Anja gaat het om het omgaan met vervelende klanten en Gerrit is ontevreden omdat hij vaak pas op het laatste moment wordt ingeroosterd, blijkt ook bij hen dat zij vinden dat ze hun problemen met het werk hadden kunnen oplossen als Henk wat vaker beschikbaar was om problemen te bespreken.

Met deze feedback van Jan, Anja en Gerrit vraagt Henk in het volgende werkoverleg of problemen met lange wachttijden, lastige klanten en op het laatste moment inroosteren worden herkend. Het blijkt dat alleen het inroosteren op het laatste moment wordt herkend. Op de vraag of zij herkennen dat er weinig mogelijkheden zijn om werkproblemen op te lossen door ze met Henk te bespreken antwoordt een aantal dat zij werkproblemen meestal zelf of met collega's oplossen. Maar een kleine meerderheid mist inderdaad de mogelijkheid om problemen op te lossen door ze met Henk te bespreken.

Henk vraagt zich af hoe hij zijn medewerkers de mogelijkheid kan geven om problemen op te lossen door ze met hem te bespreken. Hij kan moeilijk de hele avond vragen hoe het met iedereen gaat. Bovendien moeten de medewerkers niet voor ieder wissewasje bij hem komen

**7.6 Stap 4: Het vaststellen van kritische succesfactoren**

In stap 3 wordt duidelijk met welke oplossingsmogelijkheden de medewerkers van het team voortaan de problemen in het werk kunnen oplossen. Deze oplossingsmogelijkheden zijn echter nog niet specifiek en meetbaar. In stap 4 worden de ontbrekende oplossingsmogelijkheden vertaald naar specifieke en meetbare activiteiten. Die activiteiten worden zo gekozen dat ze doorslaggevend zijn voor het realiseren van de ontbrekende oplossingsmogelijkheid. Deze activiteiten worden daarom Kritische Succes Factoren (KSF) genoemd. De Preventie Leidraad helpt bij het formuleren van deze kritische succesfactoren.

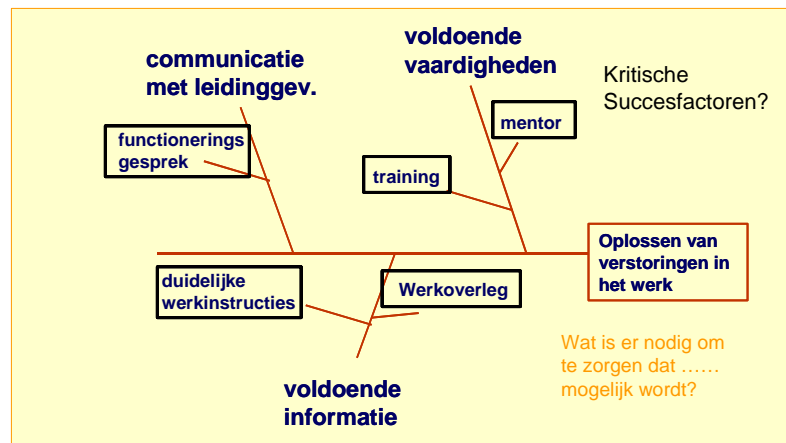
De functie van kritische succesfactoren is om het sturen op het realiseren van resultaten eenvoudiger te maken. Kritische succesfactoren maken het voor het management eenvoudiger om de organisatie te sturen doordat de complexiteit van factoren waarop een leidinggevende kan sturen, teruggebracht wordt naar een beperkte set van kritische succesfactoren: factoren die van kritiek belang zijn voor het realiseren van de doelstellingen van de organisatie<sup>3</sup>.

Kritische succesfactoren verschillen per organisatie. Wat kritisch is in de ene organisatie hoeft niet kritisch te zijn in een andere vergelijkbare organisatie. Het is daarom van belang dat u voor uw afdeling een op maat gemaakte kritische succesfactor kan

<sup>3</sup> De gedachte hierachter is dat enkele factoren van kritiek van belang zijn voor het realiseren van de doelstelling. Zo geldt bijvoorbeeld voor een lunchroom dat de snelheid van leveren (de doorlooptijd) één van de kritieke factoren is voor het realiseren van de geplande omzet en is in de meeste fabrieken de bezettingsgraad de kritische succesfactor voor het maken van winst.

ontwikkelen. Voor het ontwikkelen van kritische succesfactoren wordt het visgraat diagram gebruikt in figuur 5.

In de kop van het diagram wordt het probleem beschreven wat door het team of de afdeling als meest belangrijke probleem wordt gezien. Aan het eind van de graten staan de ontbrekende oplossingsmogelijkheden waarvan het team of de afdeling heeft aangegeven dat deze de problemen op het werk veroorzaken. Dit zijn de uitkomsten van stap 3.



Figuur 6 Visgraat diagram voor het vaststellen van kritische succesfactoren

Om nu de kritische succesfactoren te vinden wordt steeds bij elke ontbrekende oplossingsmogelijkheid de vraag gesteld: “*wat is er voor nodig om te zorgen dat de oplossingsmogelijkheid die nu ontbreekt in de toekomst niet meer ontbreekt*”. Het antwoord op die vraag is de kritische succesfactor. Deze exercitie kan de leidinggevende zelf of in een teamoverleg uitvoeren.

#### **Voorbeeld ontwikkelen kritische succesfactoren**

Henk) wil de visgraatmethodiek gebruiken om de ontbrekende oplossingsmogelijkheden te vertalen naar kritische succesfactoren. Hij vraagt enkele medewerkers om met hem daarover na te denken. Het team heeft aangegeven dat zij voldoende communicatie met Henk als de belangrijkste oplossingsmogelijkheid ziet voor het probleemgebied 'te veel werk en problemen in de uitvoering van het werk'. Henk vraagt het team welke oplossingsmogelijkheden er nog meer te bedenken zijn. Daarop komt het antwoord: voldoende vaardigheden en voldoende informatie. De oplossingsmogelijkheden worden in het visgraatdiagram aan het eind van een graat geplaatst. De vraag die Henk vervolgens al dan niet in een overleg met de afdeling kan stellen is: “*wat is er voor nodig om te zorgen dat de oplossingsmogelijkheid die nu ontbreekt in de toekomst niet meer ontbreekt*”. De antwoorden die door teamleden of door de Henk gegeven worden zijn de kritische succesfactoren. Immers volgens het team of Henk zijn deze factoren cruciaal voor het kunnen oplossen van het probleem.

Bijvoorbeeld in het geval van de ontbrekende oplossingsmogelijkheid 'communicatie met de leidinggevende' kan als cruciaal worden aangemerkt voor het wél aanwezig zijn van communicatie met de leidinggevende: 'functioneringsgesprekken'. Volgens het team zou het veel uitmaken als voor wie dat wil een kort gesprek kan worden aangevraagd met Henk waarin problemen met verstoringen in het werk kunnen worden besproken.

Bij de oplossingsmogelijkheid 'voldoende informatie' wordt als cruciaal aangemerkt voor het wél aanwezig zijn van voldoende informatie: 'het periodiek houden van een werkoverleg' In het werkoverleg kan bijvoorbeeld duidelijkheid worden verkregen over bevoegdheden of over de wijze waarop het rooster tot stand komt. Een andere cruciale factor is: 'schriftelijke werkinstructies'. Deze antwoorden worden in de zwarte hokjes van het diagram gezet en zijn dus de kritische succesfactoren. Henk kan het aantal kritische succesfactoren terugbrengen door samen met het team uit het geheel van kritische succesfactoren de meest kansrijke te selecteren. Besloten wordt dat het functioneringsgesprek de belangrijkste kritische succesfactor is.

Met de oefening uit het voorbeeld is de complexe werkelijkheid waarin meerdere factoren er toe leiden dat te veel werk en problemen in de uitvoering van het werk niet opgelost kunnen worden, teruggebracht tot een beter te hanteren werkelijkheid met één kritische succesfactor. De volgende stap is nu om het beheersen van stressrisico's hanteerbaar te maken door te sturen op de kritische succesfactor. Van belang is daarbij dat de kritische succesfactor geformuleerd wordt in meetbare termen zodat ook daadwerkelijk vastgesteld kan worden of een KSF wordt gerealiseerd of niet.

In het voorbeeld betekent het dat Henk samen met het team moet bepalen hoe vaak het functioneren moet worden besproken. Er kan bijvoorbeeld worden besloten dat een medewerker op Henk kan afstappen als er een probleem in het werk is. Besloten wordt dat Henk op één avond per week benaderbaar is voor het bespreken van werkproblemen.

In dit voorbeeld kan Henk voortaan sturen op het beheersen van stress problemen door er op te letten dat hij daadwerkelijk één maal per avond aanwezig is en benaderbaar is voor het bespreken van werkproblemen.

***Moet je nu zoveel praten met zoveel mensen om tot zo'n eenvoudige oplossing te komen?***

Ja, want Henk weet nu precies waarom hij deze actie neemt en welke opbrengst hij ervan mag verwachten. Zonder deze stappen had hij dit niet zo duidelijk geweten en had hij met minder zekerheid een beslissing kunnen nemen. Henk weet nu precies waarom hij één maal per avond tijd investeert om aanwezig te zijn. Het is Henk namelijk in het dieptegesprek met Jan heel duidelijk geworden dat zijn medewerkers weinig andere mogelijkheden hebben dan met hem te praten om problemen in het werk op te lossen. Henk heeft die uitkomst gecheckt bij Anja en Gerrit en deze is bevestigd door de andere medewerkers in het team. In plaats van meer aanwezig te zijn om van het 'gezeur' van zijn medewerkers af te zijn en zijn goede bedoelingen te tonen door wat meer op de zaak te zijn, heeft Henk een bewuste en onderbouwde keuze gemaakt over zijn tijdsinvestering. Hij weet met andere woorden waar hij het voor doet. Henk verwacht namelijk van zijn oplossing dat het op termijn leidt tot een lager ziekteverzuim en vermindering van uitval. Henk verwacht ook van zijn actie dat zijn



medewerkers meer plezier in hun werk hebben (waardoor zijn verloop daalt) en dat klanten sneller geholpen worden.

## 7.7 **Stap 5: Kritische succesfactorenmonitoren en inzetten verbetercyclus**

In stap 4 van de Preventie Leidraad zijn meetbare kritische succesfactoren geformuleerd waarmee de leidinggevende zijn afdeling kan sturen om toekomstige psychische problemen te voorkomen. De volgende stap is om de kritische succesfactoren te borgen. Het borgen van de KSF gebeurt door de KSF op te nemen in de managementrapportage. Op dezelfde manier als u gewend bent om in uw managementrapportage of managementsystematiek de productie of de omzet te monitoren, kunt u in uw managementrapportage de vinger aan de pols houden wat betreft het beheersen van stressrisico's door de KSF daarvoor te monitoren. Het monitoren is een eenvoudige handeling en betekent niets anders dan dat nagegaan wordt of inderdaad de KSF wordt gerealiseerd. In het voorbeeld: of Henk inderdaad één maal per week beschikbaar is voor het bespreken van werkproblemen.

Kritische succesfactoren kunnen direct gekoppeld worden aan prestatie-indicatoren. Dat kunnen zowel indicatoren over werknemers zijn (verzuim, verloop, uitval, medewerkerstevredenheid) als bedrijfseconomische indicatoren (kosten van verzuim of uitval, productiviteit, klanttevredenheid). In het eerder genoemde voorbeeld betekent dit dat de KSF 'één maal per week benaderbaar voor een functioneringsgesprek' zou moeten leiden tot een bijdrage aan de prestatie-indicatoren. In figuur 6 is aangegeven hoe kritische succesfactoren gekoppeld kunnen zijn aan prestatie-indicatoren.

Het monitoren van de prestatie-indicatoren over werknemers (ziekteverzuim, verloop uitval, medewerkerstevredenheid) houdt in dat wordt bijgehouden hoe hoog het verzuim, het verloop, uitval en tevredenheid zijn en wordt nagegaan of deze prestatie-indicatoren afwijken van de streefgetallen. Hetzelfde geldt voor de bedrijfseconomische prestatie-indicatoren.

Het betekent niet dat hiermee voor eens en voor altijd in de preventie van stress problemen is voorzien en geen verdere actie hoeft te worden genomen. Werksituaties zijn vaak te ingewikkeld om met één oplossing in één keer alles goed te kunnen organiseren. Bij afwijkingen van de KSF of de prestatie-indicator van het streefgetal kan een verbetercyclus worden ingezet door met behulp van een verbeterplan het halen van de streefgetallen alsnog te realiseren. Het verbeterplan hoeft niet in één verbetercyclus tot het gewenste resultaat te leiden. Vaak is het zo dat het oplossen van bepaalde problemen leidt tot het ontstaan van nieuwe problemen, die onverwacht naar voren komen. Met een goed doordacht plan waaraan iedereen heeft meegedacht, wordt de kans hierop al een stuk minder, maar het kan toch gebeuren. Als het realiseren van kritische succesfactoren niet lukt, dan kan nagedacht worden over nieuwe kritische succesfactoren. Misschien is de KSF niet haalbaar of zijn er andere problemen bijgekomen. Door continue bijstelling wordt een steeds beter inzicht verkregen 'aan welke knoppen de leidinggevende moet draaien' om stress problemen te voorkomen. Uiteindelijk is het ook de bedoeling dat de resultaten van de verbetercycli leiden tot een verbetering van de bedrijfsvoering, door bijvoorbeeld een verlaging van de kosten door verzuim en verloop, een hogere productiviteit en meer klanttevredenheid. Figuur 6 brengt dit in beeld.



Figuur 7 Monitoren van kritische succesfactoren

## 8 Enkele tips voor het voeren van een gesprek

- Een gesprek loopt het beste als u zoveel mogelijk ‘open vragen’ stelt: Een gesloten vraag is een vraag die alleen met ja of nee beantwoord kan worden. De vraag : ‘heb je een leuke dag gehad?’ is bijvoorbeeld een gesloten vraag. Een open vraag is een vraag die uitnodigt om iets te vertellen. De vraag: ‘wat heb je allemaal gedaan vandaag?’ is een open vraag.
- Doorvragen: U krijgt de meeste informatie als u de medewerker zo veel mogelijk laat praten. Sommige mensen hebben een beetje aanmoediging nodig. Ze vertellen niet meteen alles wat ze op hun hart hebben. U moet doorvragen om meer te weten te komen. Er zijn een paar technieken waardoor u uw gesprekspartner kunt stimuleren verder te praten:
  - Expliciet daartoe uitnodigen: ‘kun je daar wat meer over zeggen?’
  - Een stilte laten vallen (de medewerker stopt met praten, en u zegt ook even niks. De medewerker zal vanzelf weer verder gaan met praten)
  - Het laatste woord uit de zin herhalen op vragende toon
  - ‘Hummen’ en ‘knikken’
- Vat af en toe samen wat de medewerker net heeft gezegd (als ik het goed begrijp zeg je dat...). Daarmee kunt u controleren dat u goed begrepen heeft wat de medewerker bedoeld. Bovendien moedigt het de medewerker aan om meer te vertellen omdat hij of zij zich beter begrepen zal voelen.
- Non verbale communicatie is in een gesprek heel belangrijk. Non verbale communicatie, is de communicatie zonder woorden. Een blik in de ogen, de lichaamshouding, gefriemel met de handen. Probeer ook ‘non verbaal’ uit te stralen dat u echt geïnteresseerd bent in wat uw medewerker vertelt. De non verbale communicatie van de medewerker kunnen u vertellen wanneer hij of zij zich niet op zijn of haar gemak voelt.

## 9 Het bedenken van oplossingen

In de onderstaande tabel worden voorbeelden gegeven van maatregelen die genomen kunnen worden om veel voorkomende knelpunten op te lossen die werkdruk veroorzaken.

Knelpunten die werkdruk veroorzaken kunnen liggen op een aantal niveaus. Hier worden onderscheiden:

- knelpunten in het productieproces, de werkorganisatie en de taakstructuur
- knelpunten in het communicatiepatroon
- leidinggevenden
- medewerkers

<b>Knelpunten in het productieproces, de werkorganisatie en de taakstructuur</b>	<b>Maatregel</b>
Geen goede planning, onduidelijke prioriteiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbeter de planning en controle cyclus (jaarplannen, projectplannen, afdelingsplannen etc).</li> <li>• Stimuleer onderhandeling over doelstellingen en prioriteiten met interne opdrachtgevers</li> </ul>
Onduidelijke of ingewikkelde verdeling van werk tussen afdelingen en functies. Weinig zelfstandigheid van medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuleer projectmatig werken. Hierdoor ontstaan er directe afstemming en overlegmogelijkheden voor medewerkers die gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor een werkproces, maar functioneel niet binnen één afdeling behoren.</li> <li>• Voer autonome taakgroepen of zelfsturende teams in. Hierbij zijn werkzaamheden die bij één werkproces behoren bij elkaar gebracht in een taakgroep waardoor medewerkers het werk meer zelfstandig kunnen uitvoeren en regelproblemen kunnen worden verminderd.</li> <li>• Verduidelijk de taakafbakening in werkoverleg, in overleg tussen onderdelen van de organisatie of in het MT.</li> </ul>
Weinig mogelijkheden om werk over te dragen (bij pieken of dalen, bij ziekte of verlof). Weinig afwisseling in het werk	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevorder multi-inzetbaarheid van medewerkers of werken in duo's. Hierdoor wordt de organisatie minder kwetsbaar en is het makkelijker om pieken en dalen op te vangen. Het werk wordt bovendien aantrekkelijker omdat er meer afwisseling ontstaat.</li> <li>• Stimuleer projectmatig werken.</li> <li>• Stimuleer werken in teams of autonome taakgroepen</li> </ul>
Informatie die nodig is voor het werk wordt onjuist of onduidelijk of onvolledig doorgegeven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak de eisen over aanlevering van informatie expliciet en leg ze vast op een informatiekaart waarop staat welke informatie van belang is en waarom, voor wie en wanneer de informatie beschikbaar moet zijn en wie de informatie aanlevert.</li> </ul>
Toename van de werklast met een gelijkblijvende kwantitatieve en kwalitatieve formatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maak een berekening van de taaklast. Hiervoor kan bijvoorbeeld een tijdschrijfsysteem worden gebruikt.</li> <li>• Stel op basis van een werklastberekening een vergelijking op tussen beschikbaar personeel en behoefte aan personeel.</li> </ul>
Reorganisatie of samenvoegen van onderdelen van de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geef zo snel mogelijk duidelijkheid over personele veranderingen en veranderingen in de functie-inhoud.</li> <li>• Combineer een 'top-down' benadering met een 'bottom-up' werkwijze die medewerkers mogelijkheden biedt om te participeren in het veranderingsproces.</li> <li>• Houdt rekening met een mogelijke toename in de werklast als gevolg van werkzaamheden die medewerkers dienen uit te voeren ten behoeve van de</li> </ul>

<b>Knelpunten in het productieproces, de werkorganisatie en de taakstructuur</b>	<b>Maatregel</b>
	reorganisatie
Storingen in geautomatiseerde Systemen of andere hulpmiddelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bundel signalen over storingen en geef ze door aan de verantwoordelijke, zodat duidelijk wordt wat de omvang van de storingen is en welke storingen zich vaak voordoen.</li> </ul>
Werktijden conflicteren met zorgplichten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biedt flexibele werktijdregelingen aan (bijvoorbeeld variabele begin en eindtijden) of breng verlofregelingen onder de aandacht.</li> <li>• Maak het mogelijk om te telewerken.</li> </ul>
Aanwezigheid van verlofstuwmeren, onrust in de roosters, verschuivingen en overnemen van diensten, onvrede over zeggenschap over roosters etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Houdt bij overwerk of bij een arbeidscontract waarbij meer dan 8 uur per dag wordt gewerkt er rekening mee dat lange werkdagen vermoeiender zijn dan korte werkdagen.</li> <li>• Betrek medewerkers bij de planning van de werkzaamheden en de totstandkoming van de roosters.</li> <li>• Formuleer beleid ten aanzien van het maximaliseren van onregelmatigheid, dienstlengte, ergonomische roosters en verlofstuwmeren.</li> </ul>
Onrustige werkomgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ga na wat medewerkers in bepaalde functies minimaal nodig hebben bij het verrichten van geconcentreerd werk.</li> <li>• Ga na welke mogelijkheden de bestaande ruimte biedt voor het creëren van rustige werkplekken.</li> <li>• Richt concentratiewerkplekken in.</li> </ul>

<b>Knelpunten in het communicatiepatroon</b>	<b>Maatregelen</b>
Knelpunten die een afdelingsbrede bespreking vereisen tussen leidinggevende en medewerkers, komen onvoldoende ter tafel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbeter de structuur (gebruik van een agenda, verslag, actielijst) en de effectiviteit (tweerichtingsverkeer) van het werkoverleg.</li> <li>• Maak problemen bespreekbaar door met behulp van een korte vragenlijst een quick-scan uit te voeren naar ernst en aard van de werkdruk.</li> <li>• Benoem een van uw medewerkers tot werkdrukconsulent die – na een korte opleiding – kan fungeren als vraagbaak voor afdelingen.</li> </ul>
Medewerkers blijven met knelpunten in hun eigen werk rondlopen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbeter de structuur en de effectiviteit van functioneringsgesprekken.</li> <li>• Laat coachingsgesprekken voeren.</li> <li>• Creëer een 'veilige omgeving' (vertrouwenspersoon, intervisie, e.d.) waar een goede dialoog gevoerd kan worden over de afstemming tussen thuis en werk, belasting en belastbaarheid, zonder dat dit voor de werknemer nadelige gevolgen heeft.</li> <li>• Zorg dat arbeidsconflicten niet genegeerd worden, maar zoek naar een oplossing.</li> </ul>
Slecht functionerende OR.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biedt cursussen en training voor OR-leden aan.</li> </ul>

Knelpunten bij leidinggeevenden	Maatregelen
Leidinggeevenden functioneren niet omdat zij niet over de noodzakelijke vaardigheden beschikken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biedt cursussen en training aan leidinggeevenden in bestuurlijke vaardigheden: presentatievaardigheden, vergadertechnieken, hoe zit goed werkoverleg in elkaar, etc.</li> <li>• Ga 'verstaffing' van organisaties tegen door niet de beste mensen van de werkvloer naar leidinggevende functies te promoveren.</li> <li>• Maak horizontale carrières mogelijk en financieel aantrekkelijk.</li> </ul>
Leidinggeevenden geven de medewerkers onvoldoende ondersteuning of sluiten niet aan bij de ontwikkelingsfase van medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biedt training aan leidinggeevenden in coachend leidinggeven, zodat zij ertoe worden aangezet om mensen meer te motiveren, te begeleiden en meer faciliterend te zijn voor medewerkers.</li> </ul>
Kwantitatieve en kwalitatieve normen en doelen zijn onduidelijk of worden niet gedeeld door leidinggevende en medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuleer dat leidinggeevenden output en doelstellingen bespreken met medewerkers en laat hen deze expliciet maken. Bijvoorbeeld in werkinstructies of door bespreking in werkoverleg of door coaching 'on the job': 'wat willen en kunnen we als afdeling/team aan anderen leveren en onder welke voorwaarden is dat mogelijk en wenselijk? 'wanneer is het werk goed genoeg?'</li> </ul>
Het werk op de afdeling is toegenomen terwijl de bezetting kwantitatief en kwalitatief gelijk is gebleven.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zorg dat leidinggeevenden extra taken evenwichtig verdelen onder medewerkers.</li> </ul>
Medewerkers besteden te weinig tijd aan de belangrijke taken en teveel tijd aan de minder belangrijke taken.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stimuleer dat leidinggeevenden prioriteiten bespreken met medewerkers en deze expliciet maken (door bespreking in werkoverleg of door coaching 'on the job').</li> <li>• Stimuleer dat leidinggeevenden duidelijke werkinstructies maken voor medewerkers.</li> </ul>
Onduidelijke verdeling van werk binnen de afdelingen.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laat opdrachten centraal binnenkomen (bijvoorbeeld bij één contactpersoon of één mailadres) en laat het werk centraal verdelen, bijvoorbeeld in het werkoverleg.</li> </ul>

Kneipunten gericht op medewerkers	Maatregelen
Medewerkers kunnen de aan hen gestelde eisen niet of alleen met grote moeite realiseren, omdat zij niet over de noodzakelijke beroeps vaardigheden beschikken	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pas de taakeisen aan het individu aan (voor zover dat kan en gewenst is).</li> <li>• Zorg voor voldoende regelmogelijkheden voor werknemers door hen meer zelfstandigheid te geven bij het bepalen van de werkvolgorde, methode, tempo of het overleg voeren met de opdrachtgever.</li> <li>• Ga na of kwaliteiten van medewerkers goed verdeeld zijn binnen en tussen afdelingen.</li> <li>• Maak een overzicht van individuele opleidingsbehoeften, bijvoorbeeld op basis van functioneringsgesprekken.</li> <li>• Voor competentie management in. Stel bijvoorbeeld een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) op voor medewerkers met daarin een overzicht van competenties en kwalificaties die voor bepaalde taken nodig zijn.</li> <li>• Biedt opleidingen, cursussen en trainingen aan voor medewerkers.</li> <li>• Organiseer intervisie voor medewerkers.</li> </ul>
Medewerkers hebben onvoldoende planning- of sociale vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biedt een training aan om vaardigheden te vergroten op het gebied van planning, timemanagement, assertiviteit, stressmanagement, e.d.</li> </ul>
Nieuwe medewerkers voelen zich 'in het diepe gegooid'	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biedt begeleiding aan nieuwe medewerkers door middel van een introductieprogramma of toewijzing van een mentor.</li> <li>• Laat nieuwkomers meelopen met meer ervaren collega's.</li> <li>• Maak duidelijke werkinstructies voor nieuwe medewerkers.</li> </ul>
Medewerkers klagen over onduidelijke werkprocessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Beschrijf werkprocessen: wie moet wat doen en hoe moet het worden gedaan.</li> <li>• Stel effectieve werkmethoden en 'best practices' vast en bespreek deze met medewerkers.</li> </ul>
Groepen medewerkers hebben regelmatig te maken met lastig, intimiderend of agressief gedrag van burgers of cliënten (emotionele belasting)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organiseer sociale ondersteuning en intervisie.</li> <li>• Organiseer een eerste opvang na ingrijpende incidenten.</li> <li>• Biedt preventieve cursussen aan (bijv. omgaan met agressie).</li> <li>• Ontwikkel, breng up-to-date of breng (opnieuw) onder de aandacht protocollen voor het omgaan met lastig gedrag, agressie en/of opvang na ingrijpende gebeurtenissen.</li> <li>• Breng de mogelijkheid onder de aandacht voor een gesprek met een bedrijfsmaatschappelijk werker of vertrouwenspersoon.</li> </ul>
Gevoeligheid voor stress door irrationele denkstijl van medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biedt een training aan gericht op denkstijl (bijvoorbeeld een stressmanagement training).</li> </ul>

## Checklist gesprekken

Vorbereiding	→	bedenk van tevoren oplossingen waarvan u de haalbaarheid in het gesprek wilt gaan toetsen
Opening	→	begroeting en doel van het gesprek, sfeer/toon zetten
Doel van het gesprek	→	Leg uit dat het gesprek niet bedoeld is om het aanwijzen van een 'schuldige', maar dat het gaat om het leren van een concreet geval van klachten of uitval zodat de werksituatie verbeterd kan worden zodanig dat het hele team er in de toekomst baat bij heeft. Het oplossen van de problemen van waar de medewerkers nu mee zit is dus niet het belangrijkste doel. Daarvoor bestaat de Leidraad.
Sfeer/toon zetten	→	Het gesprek levert het meest op als er een open sfeer is, waarbij de medewerker zich vrij voelt om suggesties voor verbeteringen te uiten. U krijgt minder informatie uit het gesprek als het gesprek defensief wordt.

**Stap 1****A) Keuze voor een probleemgebied:.**

Leg de kaart met de vijf rode blokjes neer en vraag wat het belangrijkste probleem is



Vraag: Kun je aanwijzen wat het belangrijkste probleemgebied is?

**B) Stel daarna de bijbehorende openingsvraag.**

Hoeveelheid werk & verstoringen



Beginvraag: Wanneer en bij welke taken lukt het je niet om je werk goed te doen?

Omgang collega's



Beginvraag: Wat staat een goede werkrelatie met de leiding en/of de collega's in de weg?

Ontwikkeling & werkzekerheid



Beginvragen: Welke positie in je werk wil je graag bereiken, maar lukt je niet? Welke onzekerheid heb je over je werk in de toekomst?

Werk & privé



Beginvraag: Op welke momenten is het moeilijk om je werk en je privé verplichtingen te combineren?

Agressie



Beginvraag: In welke situaties met klanten, cliënten of patiënten voel je je niet prettig en/of bedreigd?

**C) Baken het probleemgebied af:**

Samenvatten en teruggeven



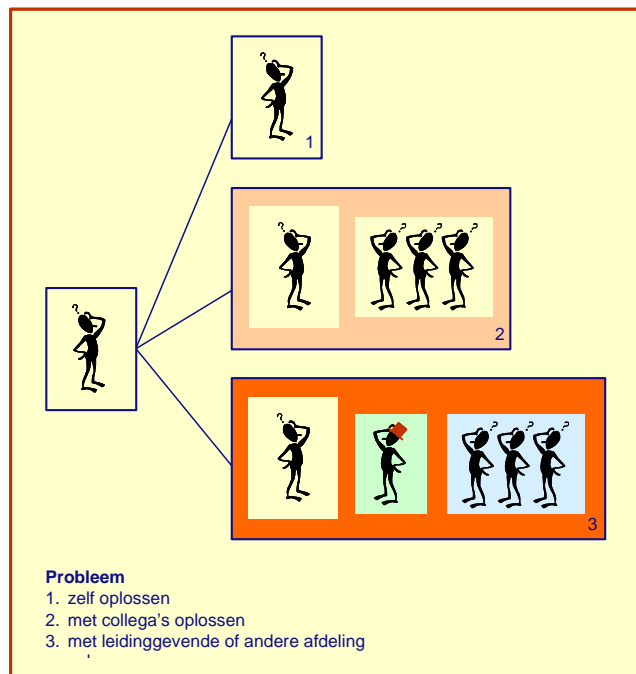
Vraag: "als ik het goed begrijp is .....een belangrijk probleem"



## Stap 2 Het vaststellen van de ontbrekende oplossingsmogelijkheden en belemmeringen

Nadat in het gesprek met de medewerker is vastgesteld wat het belangrijkste probleem of de belangrijkste problemen zijn (liever één goed dan een paar oppervlakkig), gaat u, samen met de medewerker, aan de hand van de vragen in het gespreksprotocol na welke oplossingsmogelijkheden ontbreken waardoor de medewerker de problemen niet heeft kunnen oplossen. Er zijn drie soorten oplossingsmogelijkheden waarover medewerkers kunnen beschikken:

Soorten oplossingsmogelijkheden	Voorbeelden
<p>1 mogelijkheden om zelf het probleem op te lossen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoeveelheid werk en verstoringen (de werkwijze aanpassen, de werkvolgorde veranderen, een deadline uitstellen, het werktempo veranderen)</li> <li>- Verstoorde omgang (mogelijkheden om</li> <li>- Ontwikkelingsmogelijkheden en werkzekerheid (mogelijkheden</li> <li>- Dis-balans arbeid-privé (de werkwijze aanpassen, de werkvolgorde veranderen, een deadline uitstellen)</li> <li>- Agressie en geweld (werkwijze veranderen)</li> </ul>
<p>2 mogelijkheden om het probleem met anderen op te lossen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoeveelheid werk en verstoringen (een collega vragen in te springen, een collega om uitleg vragen)</li> <li>- Verstoorde omgang (sociale steun van een collega)</li> <li>- Ontwikkelingsmogelijkheden en werkzekerheid (bespreken met een mentor, intervisie)</li> <li>- Dis-balans arbeid-privé (bespreken met een mentor)</li> <li>- Agressie en geweld (sociale steun collega's, intervisie)</li> </ul>
<p>3 mogelijkheden om het probleem op te lossen in overleg met de direct leidinggevende of iemand van een andere afdeling</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hoeveelheid werk en verstoringen (bespreken van de taakverdeling, bespreken van de planning van taken, bespreken van samenwerkingsafspraken met andere afdelingen, bespreken van problemen in het werk)</li> <li>- Verstoorde omgang (bemiddeling door de leidinggevende, bemiddeling door derde, bespreking in het werkoverleg)</li> <li>- Ontwikkelingsmogelijkheden en werkzekerheid (competentiemanagement, loopbaangesprek, persoonlijk ontwikkelingsplan, aanbieden trainings- en opleidingsmogelijkheden)</li> <li>- Dis-balans arbeid-privé (aanpassen werktijden, aanpassen taakverdeling, aanbieden variabele begin- en eindtijden, betrekken bij opstellen van roosters, zorgverlof onder de aandacht brengen)</li> <li>- Agressie en geweld (ontwikkelen van een protocol, organiseren eerste opvang)</li> </ul>



Het kan zijn dat er oplossingen mogelijk zijn waarvan de medewerker zich niet bewust is. U kunt zelf als leidinggevende ook suggesties doen voor mogelijke oplossingen als uw medewerker er niet uit komt.

Vervolgens gaat u na waarom de medewerker geen actie heeft ondernomen. Ga daarbij uit van de werksituatie zoals hij is, dus niet de ideale situatie. Had de medewerker geen actie ondernomen omdat:

1	→	De medewerker de mogelijkheid ( <b>de bevoegdheid</b> ) <b>niet had</b> om het probleem op te lossen (zelfstandig, met collega's of met de leidinggevende of met andere afdelingen)
2	→	De medewerker wellicht <b>niet wist</b> dat hij/zij de mogelijkheid had/kon benutten om het probleem op te lossen (zelfstandig, met collega's of met de leidinggevende of met andere afdelingen)
3	→	De medewerker de bevoegdheid had en kende maar <b>niet durfde, niet kon of niet wilde benutten?</b> (zelfstandig, met collega's of met de leidinggevende of met andere afdelingen)
4		Het benutten van de mogelijkheid <b>niet paste in de organisatiecultuur?</b>
5	→	<b>De werksfeer</b> het benutten van de mogelijkheid <b>belemmerde?</b>
6	→	<b>De stijl van leidinggeven</b> het benutten van de mogelijkheid <b>belemmerde?</b>

