

TNO-rapport

01830168/R0210569

**Evaluatie van het zelfdiagnose-instrument voor
het meten van oorzaken van werkdruk**

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.arbeid.tno.nl

T 023 554 93 93

F 023 554 93 94

Datum	November 2002
Auteurs	P.R.A. Oeij (TNO Arbeid) E.C.M.P. Lourijsen (TNO Arbeid) A.J. Klomps (IVA Tilburg) A.H. Overbeek (Bureau Overbeek Verandering & Ontwikkeling)

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 Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Dit project is uitgevoerd door TNO Arbeid in samenwerking met IVA Tilburg en Bureau Overbeek Verandering en Ontwikkeling en financieel mede mogelijk gemaakt door Sector Fondsen Zorg en Welzijn.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
2	Evaluatie Pilotstudie Zelfdiagnose-instrument	5
2.1	Inleiding.....	5
2.2	Resultaten van de evaluatie.....	5
2.3	Samenvattend.....	9
3	Evaluatie begeleidingstrajecten zelfdiagnose-instrument	11
3.1	Inleiding.....	11
3.2	Resultaten van de evaluatie.....	13
3.3	Samenvattend.....	15
4	Conclusies en aanbevelingen	17
4.1	Conclusies.....	17
4.2	Aanbevelingen voor Sector Fonds Zorg en Welzijn	19
5	Literatuurreferenties	22
A	Bijlage 1: Werkdruk zelfdiagnose-instrument	24
B	Bijlage 2: Instructie voor het zoeken naar oplossingen	44
C	Bijlage 3: vragenlijst 1 Voormeting	56
D	Bijlage 4: vragenlijst 2 Nameting	62

1 Inleiding

In opdracht van de Sector Fondsen Zorg en Welzijn (voortaan SFZW) is in 1999-2000 het 'Zelfdiagnose-instrument voor de meting van oorzaken van werkdruk' ontwikkeld. Daarvoor is destijds een analyse gemaakt van bestaande werkdrukinstrumenten, zijn behoeften gepeild bij tien welzijnsinstellingen en internaten voor schippers- en kermisjeugd en is een workshop gehouden met vertegenwoordigers van welzijnsinstellingen en deskundigen (Oeij, Vis, Fruytier, 2000; Oeij, Lambeck, Vis, december 2000). Als een vervolg op de ontwikkeling van het zelfdiagnose-instrument is door de SFZW besloten om een pilotstudie te starten met als doel het instrument te toetsen in de praktijk en het vervolgens te verfijnen. Dit heeft plaatsgevonden in de periode december 2000-juni 2002. Ondertussen was het instrument in aangepaste vorm gebruikt voor een verkenning van werkdrukproblemen in de sector verslavingszorg (Lambeck en Oeij, 2001) en gebruikt voor het vervaardigen van een brochure waarmee instellingen in de sector zouden worden voorgelicht (Overbeek, 2001a, 2001b). Op basis van die ervaringen hebben we geprobeerd het zelfdiagnose-instrument een slag toegankelijker te maken (Oeij, Fruytier, Van Moorsel, Vis, 2001). Met die versie van het instrument zijn we in de pilotstudie aan het werk gegaan. Aan die pilot hebben twee welzijnsinstellingen meegedaan.¹

In de Kaderregeling Arbeidsomstandigheden, Verzuim en Reïntegratie (AVR) van de SFZW is in 2001 aan instellingen van de sector Welzijn, Jeugdhulpverlening en Kinderopvang de mogelijk aangeboden om gebruik te maken van twee adviesdagen bij het toepassen van het zelfdiagnose-instrument in de eigen instelling. Vier welzijnsinstellingen hebben van dit begeleidingstraject gebruik gemaakt. Deze korte begeleidingstrajecten vonden plaats in de periode oktober 2001-juni 2002, met een gemiddelde doorlooptijd van 3 maanden per traject. Wederom is op basis van ervaringen, nu die in de pilotstudie, het zelfdiagnose-instrument meer gebruiksvriendelijk gemaakt voor toepassing in deze begeleidingstrajecten (Bijlage 1) en bovendien is een fase toegevoegd waarmee men oplossingen voor werkdrukproblemen kan ontwikkelen (Bijlage 2).²

Samenvattend hebben in de pilotstudie twee organisaties het zelfdiagnose-instrument uitgebreid toegepast in een projectaanpak en hebben vier instellingen het instrument toegepast in een kort begeleidingstraject.

Het doel van de pilotstudie en de begeleidingstrajecten was tweeledig. Ten eerste het ondersteunen van instellingen bij het diagnosticeren van hun werkdrukproblemen en het helpen bij het formuleren van oplossingen voor die problemen. Op de tweede plaats diende het zelfdiagnose-instrument geëvalueerd te worden op haar bruikbaarheid.

Deze rapportage bevat uitsluitend de evaluatie van de gebruikerservaringen van het zelfdiagnose-instrument voor het meten van oorzaken van werkdruk binnen deze zes

¹ Daarnaast is de gedachtegang achter het instrument gebruikt bij vragenlijstonderzoek naar werkdruk (Van Moorsel en Oeij, 2000; Oeij, 2000) en case-studieonderzoek (Van Moorsel en Klomps, 2000) binnen de sector van zorg en welzijn.

² Die oplossingsaanpak wordt momenteel ook succesvol gebruikt in andere sectoren (Van den Heuvel, Oeij, Houtman, 2002; Clarenbeek, Oeij, Dhondt, 2002).

welzijnsinstellingen, het tweede doel. Bij de evaluatie staan de volgende onderwerpen centraal:

1. Helderheid
 - doel van het instrument
 - begrippen, vraagstelling
2. Bruikbaarheid
 - inhoud van het zelfdiagnose-instrument
 - gebruiksvriendelijkheid
 - belasting voor gebruikers en de organisatie
3. Effect
 - kwaliteit van de diagnose van werkdrukproblemen
 - voldoende aangrijpingspunten voor verbetermaatregelen
 - kwaliteit van verbetermaatregelen
 - procesverloop
 - draagvlak in de organisatie
 - aansluiting bij verwachtingen van de gebruiker
4. Externe begeleiding
 - noodzakelijkheid van externe begeleiding bij diagnose
 - noodzakelijkheid van externe begeleiding bij oplossingen
 - zelfwerkzaamheid
5. Suggesties voor aanpassing van het zelfdiagnose-instrument
6. Aanbevelingen voor Sector Fonds Zorg en Welzijn

Ten behoeve van deze evaluatie zijn interviews gehouden met gebruikers van het instrument tijdens en na het project. De contactpersonen van de vier instellingen die deelnamen aan het korte begeleidingstraject hebben twee keer een vragenlijst (voormeting en nameting) ingevuld. Bij het totale project zijn ongeveer 45 personen direct dan wel indirect betrokken bij de pilotstudies en 30 bij de begeleidingstrajecten. De projectgroepen hadden een grootte van 6-12 personen.

In de rapportage bespreken we eerst de evaluatie van de pilotstudie (hoofdstuk 2) en daarna de evaluatie van de korte begeleidingstrajecten (hoofdstuk 3). Ten slotte formuleren we onze conclusies over het zelfdiagnose-instrument en enkele aanbevelingen (hoofdstuk 4). De bijlagen bevatten de laatste versie van het zelfdiagnose-instrument, een instructie voor het genereren van oplossingen voor werkdrukknelpunten en vragenlijsten voor een voor- en nameting van de werkdruksituatie.

2 Evaluatie Pilotstudie Zelfdiagnose-instrument

2.1 Inleiding

Voor de pilotstudie is per instelling een projectaanpak gebruikt en uitgegaan van een doorlooptijd van zes maanden. Voor de inhoud van het zelfdiagnose-instrument wordt verwezen naar het oorspronkelijke rapport *Werkdruk in de welzijnssector. Een instrument voor het meten van oorzaken van werkdruk* (Oeij, Vis, Fruytier: 2000).

Het project bij de twee deelnemende instellingen was als volgt opgebouwd:

1. Startbijeenkomst met de projectgroep en externe adviseurs over het vaststellen van doelen, rollen en planning. Het project omvat een opdracht van de directie aan de projectgroep om de werkdruk in kaart te brengen en daarover te adviseren naar de directie door het aanbieden van een plan van aanpak voor oplossingen. De status van dat plan van aanpak is, dat de directie er niet aan gebonden is, maar er over in overleg treedt met de ondernemingsraad, waarna besluitvorming volgt.
2. In fase 1 diagnosticeert de projectgroep de werkdruk binnen de instelling, voert daarover ruggespraak met de achterban en rapporteert over de bevindingen naar de adviseurs. Over de rapportage van deze werkdrukrisico's wordt plenair van gedachten gewisseld onder leiding van de adviseurs met als doel het gemeenschappelijk vaststellen van de werkdrukrisico's en hun oorzaken.
3. In fase 2 benoemt de projectgroep mogelijke oplossingen voor de werkproblemen, benoemt zij concrete acties, en beoordeelt zij elke actie afzonderlijk met behulp van criteriavragen over haalbaarheid, verwachte effect, benodigde investering (tijd, geld, menskracht, expertise), voert daarover ruggespraak met de achterban en rapporteert over de bevindingen naar de adviseurs. Over de rapportage van deze oplossingen wordt plenair van gedachten gewisseld onder leiding van de adviseurs met als doel het gemeenschappelijk advies aan de directie vorm te geven in een implementatieplan. Daarin staan acties genoemd, zijn deze uitgezet in een tijdsplan (start en eindpunt per actie) en is aangegeven welke personen probleemhouder zijn en welke middelen beschikbaar dienen te zijn.

De feitelijke eventuele implementatie van maatregelen valt buiten het bestek van de opdracht aan de externe adviseurs. De evaluatie heeft plaatsgevonden door middel van interviews met deelnemers aan het project en vertegenwoordigers van het management.

2.2 Resultaten van de evaluatie

We zullen de evaluatieonderwerpen puntsgewijs nalopen.

1. Helderheid
 - doel van het instrument
 - begrippen en vraagstelling

Gebruikers vinden het instrument over het algemeen helder en de doelstelling duidelijk. Bij sommige gebruikers is er bezwaar tegen de begrippen, met name daar waar het abstracte termen betreft zoals 'regelmogelijkheden', 'materialen' en

‘interacties’. Zij vinden het lastig om deze in hun eigen werkproces te herkennen. Gebruikers begrijpen dat algemene termen handig zijn voor een instrument dat toegepast moet kunnen worden in uiteenlopende werksoorten, maar dit verlaagt wel de helderheid voor de eigen werksituatie. Ook is aangegeven dat de materie niet op alle niveaus in de organisatie even gemakkelijk is te verwerken. Werknemers die weinig te maken hebben met schriftelijke bronnen en met cognitief werk hebben vaker moeite met de stof. Soms werd dat succesvol opgelost door koppels te maken van werknemers die wel en die niet te maken hebben met schriftelijke bronnen en cognitief werk. Anderen gaven aan juist meer grip op het fenomeen werkdruk te hebben gekregen dankzij het instrument. Enkele gebruikers hebben moeite met de vraagstelling, welke hen dwingt keuzes te maken. Graag zou men de mogelijkheid hebben tot nuancering. Toegelicht is dat de antwoorden bewust dwingend zijn geformuleerd, opdat naar voren komt in welke werksituaties knelpunten zodanig ernstig zijn dat de organisatie daaraan iets móet doen.

2. Bruikbaarheid

- inhoud van het zelfdiagnose-instrument
- gebruiksvriendelijkheid
- belasting voor gebruikers en organisatie

De inhoud van het instrument bestrijkt het volledige organisatieproces. Enerzijds vinden sommige gebruikers dat dit het instrument complex maakt. Met name gebruikers in uitvoerende functies ontberen het overzicht over het organisatieproces, met name waar het gaat om strategische vraagstukken en externe factoren die van invloed zijn op de organisatie. Anderzijds is de mening dat door de diepgang van de inhoud er een goed beeld ontstaat hoe verschillende aspecten van werksituaties met elkaar samenhangen en waardoor werkdruk wordt veroorzaakt. Een gebruiker merkte op dat een veel duidelijker beeld van de knelpunten wordt gekregen, wanneer het instrument wordt vergeleken met een RIE (risico-inventarisatie en –evaluatie): “Dergelijke informatie haal je niet uit een RIE”. Gesteld wordt dat het vooral een aanvulling is op de RIE, waarin fysieke arbo-aspecten centraal staan, terwijl dit instrument inzoomt op welzijn en psychische gezondheid. Een andere gebruiker benadrukt dat het instrument terecht niet de nadruk legt op werkdrukbeleving maar op zoek gaat naar oorzaken van werkdruk. Daaraan wordt de opmerking toegevoegd dat er desalniettemin voldoende ruimte is om over de beleving van medewerkers te praten tijdens de procesbegeleiding, zodat gevoelens van personen toch ook een plek krijgen. De gebruiksvriendelijkheid relateren gebruikers vaak aan de tijdsinvestering die gebruikers en de organisatie moeten doen. Zonder uitzondering vindt men die belasting aan de hoge kant. “Als je het heel goed wilt doen, kost het veel tijd”.³ Wat daarbij meespeelt is de afweging van deze kosten tegen de baten. In beide instellingen hebben gebruikers een plan van aanpak gemaakt met haalbare en bruikbare oplossingen. Echter, het management in beide instellingen heeft zeer lange tijd niets gedaan met de plannen van aanpak, hetgeen een demotiverend effect heeft en mede resulteert in een negatief oordeel over de tijdsbelasting: “Waar doe je het dan voor?”. Niettemin zijn de geïnterviewden in beide instellingen uitgesproken positief in hun eindoordeel: “Het was een zware belasting maar ik had het er wel voor over”, en “We zijn desondanks toch blij dat we het gedaan hebben want het levert een hoop inzicht op. Gebruiken we die nu niet, dat komt dat altijd later van pas”. Tot slot geeft men aan dat men graag een

³ Daarbij geldt dan nog dat de belasting zonder externe begeleiding door gebruikers als nog hoger zou zijn beoordeeld, omdat het veel meer moeite zou hebben gekost om dezelfde diepgang te bewerkstelligen, aldus de gebruikers.

‘geautomatiseerde’ versie (bijv. een CD-ROM) zou hebben, omdat zo iets tijdsbesparend werkt waar het gaat om gegevensverwerking, verslaglegging en presentatie (powerpoint). In beide instellingen heeft het project meer tijd in beslag genomen dan vooraf geraamd. Eigenlijk is het in beide instellingen nog niet afgerond terwijl het in de oorspronkelijke planning al in september 2001 zou worden afgerond. Dit komt vooral omdat in beide instellingen de besluitvorming door de directie op zich heeft laten wachten of niet heeft plaatsgevonden. Dat werkt demotiverend voor de leden van de projectgroepen. (“Het komt maar niet af”, “Het schiet maar niet op”). Het management heeft zich niet geheel gerealiseerd wat het project allemaal oprise. Het project leidt enerzijds tot verbetervoorstellen waarvan men vooraf eigenlijk al een idee moet hebben welke voorstellen gehonoreerd kunnen worden en welke niet. Het gevolg is dat het management zich pas gaat ‘herbezinnen’ als het advies van de werkgroep er ligt. Anderzijds zijn er in de loop der tijd andere prioriteiten gekomen. En dat raakt weer aan de vertraging in de besluitvorming. Er is een andere realiteit bij de start van het project, vergeleken met het moment waarop het plan van aanpak (het advies) werd aangeboden. Dus moet de situatie eigenlijk weer opnieuw bekeken worden. Dat kost tijd. In beide instellingen bestaat hierdoor achteraf de behoefte dat men het proces beter had kunnen inschatten (begroten) qua belasting en doorlooptijd, ondanks het feit dat vooraf een planning in dagen was gemaakt en een activiteitenplanning per week.

3. Effect

- kwaliteit van de diagnose van werkdrukproblemen
- voldoende aangrijpingspunten voor verbetermaatregelen
- kwaliteit van verbetermaatregelen
- procesverloop
- draagvlak in de organisatie
- aansluiting bij verwachtingen van de gebruiker

Gebruikers vinden dat het instrument leidt tot een grondige analyse van de werkdrukproblemen.⁴ Er ontstaat een groter inzicht in de oorzaken van problemen, waardoor het oordeel overheerst dat er bruikbare aangrijpingspunten zijn voor verbeteringen. “Het instrument is heel goed omdat het de werkelijke oorzaken er uit filtert. Je blijft niet hangen in de emotionele lading van het werk. Het dwingt je de beleving om te zetten in concrete punten. Er ontstaat inderdaad een goed inzicht in de objectieve werkdruk met voldoende aanknopingspunten voor oplossingen.” Over de kwaliteit van verbetermaatregelen verschillen de meningen. Dat heeft onder meer te maken met de positie en belangen van betrokken deelnemers in hun eigen organisatie. Sommigen vinden het een gemis dat het instrument na de diagnose niet ‘vanzelf’ leidt tot aanbevelingen. Toegelicht is dat er voor elk probleem verschillende oplossingen denkbaar zijn, maar dat niet voor elke organisatie dezelfde oplossing de beste hoeft te zijn. Gebruikers vinden zelf overigens dat hun eigen bedachte oplossingen bruikbaar en haalbaar zijn. Het wordt soms lastig gevonden om voor gedragsproblemen tastbare oplossingen te formuleren en te voorkomen dat het niet ‘weglekt’. Dat doet zich bijvoorbeeld voor bij oplossingen voor problemen met communicatie en leidinggeven. Het procesverloop van het project en de sessies met de adviseurs is een cruciaal aspect van het geheel. Gebruikers vinden de sessies waarin wordt gediscussieerd over bevindingen erg belangrijk om drie redenen. Ten eerste wordt helder wat verschillende projectgroepleden bedoelen met werkdruk. Het verschil in werkdrukbeleving en werkdrukrisico’s komt ter tafel. Ten tweede is de diepgang, breedte en openheid van

⁴ Overigens werd aangegeven dat de kwaliteit van de analyse verband houdt met de externe begeleiding.

de discussie belangrijk om problemen te vertalen naar oorzaken en om voor oorzaken van problemen oplossingen te genereren. Ten derde ontstaat er draagvlak en gemeenschappelijkheid over de definitie van problemen en oplossingen.

Deze proceskenmerken wijzen op het belang van de samenstelling van de projectgroep en op de reikwijdte van de opdracht. De projectgroep moet niet te groot zijn en de reikwijdte van de opdracht moet samenvallen met de taken van de deelnemers (bijvoorbeeld een afdeling die de werkdruk van de eigen afdeling diagnosticeert, en niet die van de hele organisatie).

Wat veelal niet aansluit bij de verwachting van de gebruiker is wederom de tijdsinvestering en, daarnaast, de precieze taken van projectgroepleden. Het is lastig om het project van te voren te begroten in benodigde menskracht. Het is begrijpelijk dat men van te voren niet exact weet wat men moet doen. Het instrument is vooraf immers slechts op hoofdlijnen bekend. Een oplossing kan zijn het proces in heldere knippen op te delen en bij elke knip opnieuw stil te staan bij onderwerpen zoals doelen, doorlooptijd, beschikbare tijd en middelen en rollen (inclusief de rol van de externe adviseur).

Een laatste punt is dat ook met dit instrument bestaande weerstand niet meteen is verdwenen. Reacties die vooraf bestaan, zoals “niet weer een vragenlijst hè” of “ze gaan toch niks doen met de resultaten”, vragen om een zorgvuldige introductie en begeleiding. Met andere woorden, een goede communicatie over het project is essentieel voor het draagvlak en het enthousiasme. In de instellingen blijkt dat de communicatie over het project voor verbetering vatbaar is, met name daar waar het gaat om de communicatie tussen de projectteams en de rest van de organisatie. Dit is des te belangwekkender gegeven de ingewikkeldheid van de thematiek.

4. Externe begeleiding

- noodzakelijkheid van externe begeleiding bij diagnose
- noodzakelijkheid van externe begeleiding bij oplossingen
- zelfwerkzaamheid

In hoeverre het zelfdiagnose-instrument voldoet aan het criterium dat instellingen er zelfstandig mee aan de slag kunnen, is twijfelachtig. Men vindt dat de vragenlijst sec prima is om mee aan de slag te gaan, maar dat de verwerking en de interpretatie van de gegevens dankzij de begeleiding meer diepgang hebben gekregen dan wanneer men dat ook zelf had gedaan. Aangegeven wordt dat “we er wel waren uitgekomen, maar dat het dan meer tijd had gekost en minder had opgeleverd”. Gebruikers vinden begeleiding van een dergelijk traject door een derde sowieso zinvol, vanwege de onafhankelijkheid (‘afstand’) ten opzichte van de afdeling die het project uitvoert.

Over de begeleiding van de externe adviseurs zijn de gebruikers overwegend positief. Adviseurs kijken vanaf de zijlijn mee en bewaken het proces. Dat leidt tot reacties als “daardoor moet je wel” en “wij zijn een deel van het probleem, waardoor je het niet alleen kunt oplossen”. Een kanttekening daarbij is dat de adviseurs niet (per se) deskundig zijn over de inhoud van werkprocessen en er daardoor soms weer te ver van af staan. Tevens zouden de adviseurs de rollen van een ieder beter kunnen expliciteren van te voren, zodat onduidelijkheden daarover worden weggenomen (bijv. over taakverdeling van verslaglegging en rapportages). Soms werd er van de adviseurs ook meer sturing en daadkracht verwacht, ondanks dat zelfwerkzaamheid het uitgangspunt was.

De rol van de adviseurs ten opzichte van het instrument zelf laat zich als volgt omschrijven. Het instrument stelt de juiste vragen, terwijl de begeleiding van de

adviseurs de gebruikers in staat stelt om een slag dieper te komen met de diagnose en receptuur.

5. Suggesties voor aanpassing van het zelfdiagnose-instrument

Er zijn enkele suggesties voor verbetering gedaan. Men pleit vooral voor eenvoudiger taalgebruik en meer aansluiting bij de sector. Eén van de twee instellingen die het bijgewerkte instrument onder ogen heeft gekregen (Bijlage 1) gaf aan dat die versie een verbetering was. Verder werd gevraagd om een geautomatiseerde versie met goede mogelijkheden om de informatie te bundelen en te verwerken. Over de toepassing van het instrument is voorgesteld ervoor te zorgen dat het projectteam niet te groot wordt, en dat de doorlooptijd van het project verkort wordt en strakker wordt gepland. Wat betreft de tweede opmerking over doorlooptijd en planning is onze mening dat dit afhankelijk is van elke afzonderlijke organisatie: soms kunnen processen niet sneller door allerlei omstandigheden in de instelling.

6. Aanbevelingen voor Sector Fonds Zorg en Welzijn

Beide instellingen bevelen de SFZW aan om het instrument beschikbaar te stellen voor alle instellingen. “Er komt veel meer uit dan alleen via een RIE, omdat het niet alleen gaat over werkdruk, maar veel breder is. Het gaat eigenlijk over organisatieproblemen” en “De systematiek is bruikbaar voor alle instellingen in de sector zorg en welzijn omdat de werksoorten niet zo heel erg uiteenlopen”. Gesuggereerd wordt verder om het instrument contractueel over te dragen aan een arbodienst binnen de sector of om via een adviseur van de SFZW een beroep te kunnen doen op een begeleidingstraject met het instrument. Sommige gebruikers opperen de mogelijkheid van een cursus in de werking en het gebruik van het instrument. Verondersteld werd verder dat instellingen met een eigen P&O afdeling het instrument zelf kunnen toepassen. Ten slotte wordt aangegeven dat het Sectorfonds het product kan aanbieden in combinatie met enkele adviesdagen. Door middel van een grondige intake zou vastgesteld kunnen worden wat de omvang van de ondersteuning dient te zijn.

2.3 Samenvattend

Instellingen vinden het zelfdiagnose-instrument nuttig maar zij vinden het instrument op onderdelen complex en vinden het proces een zware tijdsbelasting. Instellingen vinden de opbrengsten wat betreft de diagnose van werkdrukproblemen en de oplossingen daarvoor haalbaar en bruikbaar. De mate waarin instellingen zelf met het instrument uit de voeten kunnen, hangt sterk af van het niveau van gebruikers en de aanwezigheid van P&O- of staffunctionarissen. Het eindoordeel over het instrument is overwegend positief.

3 Evaluatie begeleidingstrajecten zelfdiagnose-instrument

3.1 Inleiding

Voor de begeleidingstrajecten bij de vier instellingen⁵ is het zelfdiagnose-instrument de gebruiksvriendelijkheid verbeterd (Bijlage 1). Tevens is een fase ontwikkeld waarin gebruikers een handleiding ontvingen om zelfstandig oplossingen voor werkdrukproblemen te genereren (Bijlage 2). De aanpak bij de begeleiding van instellingen alsmede de activiteiten die instellingen zelfstandig uitvoerden worden hieronder aangegeven. Voor elke instelling waren twee adviesdagen beschikbaar.

1. In een intakegesprek per instelling zijn afspraken gemaakt om de externe ondersteuning te preciseren, over de invulling van de adviestijd, de taakverdeling, de planning en de opbrengst. Instellingen ontvingen vervolgens een korte vragenlijst over de huidige mate van werkdruk in hun instelling en over de oorzaken van werkdruk (Bijlage 3). Elke instelling stelde een werkgroep in. De werkgroep maakte de zelfdiagnose van de werkdruk van de instelling (dan wel van een selectie van een of meer afdelingen), waarvoor zij het instrument (Bijlage 1) ontvingen tijdens het intakegesprek. Ook hier was de werkvorm een denkbeeldige opdracht van de directie om de werkdruk te onderzoeken en vervolgens een ‘advies’ uit te brengen over een verbetertraject. De werkgroep rapporteerde de bevindingen aan de adviseur.
2. In de vorm van een workshop (1 dagdeel) zijn de bevindingen van de zelfdiagnose door de adviseur becommentarieerd (feedback) en bediscussieerd met de werkgroep. Doel was het aanscherpen van bevindingen en te bepalen in hoeverre werkdrukproblemen zijn te koppelen aan oorzaken. Vanuit deze oorzaken heeft de werkgroep oplossingsmogelijkheden geïnventariseerd voor de geconstateerde werkdrukproblemen. De werkgroep kreeg hiervoor een instructie voor het genereren van verbetermaatregelen en om deze vast te leggen in een plan van aanpak (Bijlage 2). De werkgroep stuurde dat op naar de adviseur.
3. Wederom in de vorm van een workshop (1 dagdeel) zijn de verbetermaatregelen en het plan van aanpak door de adviseur becommentarieerd en bediscussieerd met de werkgroep. Doel daarvan was het aanscherpen van het plan van aanpak en het beoordelen van de randvoorwaarden waaronder het plan uitvoerbaar is.
4. In deze fase van evaluatie en nazorg is het begeleidingstraject geëvalueerd waarin de bruikbaarheid van het Zelfdiagnose-instrument werkdruk centraal stond. Dat vond plaats met een kort vragenformulier (Bijlage 4) en met een telefonisch contact daaropvolgend.

Voorafgaand aan het begeleidingstraject en volgend op het begeleidingstraject is via een korte vragenlijst nagegaan welke oorzaken van werkdruk gebruikers noemen. Met deze voor- en nameting kunnen we een indruk krijgen of gebruikers daarin van mening zijn veranderd. Dit zouden we toe kunnen schrijven aan een veranderd inzicht als gevolg van de toepassing van het zelfdiagnose-instrument. Deze laatste gevolgtrekking kunnen we niet hard maken gezien het geringe aantal deelnemende instellingen (vier). De respondenten vonden werkdruk een groot probleem voor de meeste werknemers bij

⁵ In een afwijkende vorm is het instrument ook gebruikt bij een kinderopvanginstelling, dat tegelijkertijd in het kader van de AVR-kaderregeling participeerde in een traject over ‘taakbeleid en werkdruk’.

de voormeting (3 van de 4) en bij de nameting voor een minderheid van de werknemers (ook 3 van de 4). Het ‘probleem’ is kennelijk afgenomen in de tussentijd. Onderstaande tabel is een weergave van de belangrijkste uitkomsten uit de vragenlijst over oorzaken van werkdruk volgens gebruikers.

Tabel 1: Oorzaken van werkdruk volgens respondenten (bij nameting)				
Redenen:	in hoge mate	in beperkte mate	niet	vaker genoemd als oorzaak t.o.v. voormeting
verhouding taken en verantwoordelijkheden	2	2	0	ja
onverwachte situaties, verstoringen, spoedklussen	2	1	1	nee
Ergonomische factoren	0	2	2	nee
omgang, werksfeer, communicatie	0	2	2	ja
stijl leidinggeven	0	2	2	nee
leerbereidheid en leervaardigheid van medewerkers	0	0	4	nee
onvrede over arbeidsvoorwaarden	0	0	4	onveranderd
onvrede over loopbaanmogelijkheden	0	1	3	nee
vervangen bij verlof en ziekte	0	2	2	nee
gevolgen strategisch, financieel-economisch beleid	1	1	2	ja
gevolgen politiek, wet- en regelgeving	2	1	1	ja
gevolgen maatschappelijke ontwikkelingen	1	1	2	nee
arbeidsmarktcrapte	0	1	3	nee
gesteldheid, belastbaarheid en motivatie van medewerkers	0	2	2	nee

Respondenten zien met name in de onduidelijke functie-inhoud (verhouding taken en verantwoordelijkheden, hoge normen), verstoringen (onverwachte situaties, spoedklussen) en gevolgen van politiek en wet- en regelgeving oorzaken van werkdruk. Dat heeft waarschijnlijk te maken met beperkte regel mogelijkheden op functie- en afdelingsniveau en met de beperkte invloed op de politieke context waarin men opereert.⁶ Factoren die kennelijk nauwelijks een rol spelen als oorzaken van werkdruk zijn de leerbereidheid- en leervaardigheid van medewerkers (motivaties en competenties), de arbeidsvoorwaarden, loopbaanmogelijkheden en de krapte op de arbeidsmarkt. Ten opzichte van de voormeting hebben de respondenten bij de nameting de volgende onderwerpen vaker genoemd als oorzaak van werkdruk: functie-inhoud (taken-verantwoordelijkheden), omgang op het werk, en de gevolgen van interne beleidsfactoren (strategisch en financieel-economisch beleid) en externe beleidsfactoren (politiek, wet- en regelgeving). Men is oorzaken vaker gaan zoeken in bepaalde organisatiekenmerken en in mindere mate in persoonskenmerken, zoals motivatie, gesteldheid en stijl van leidinggeven.

Dit correspondeert met open vragen over oorzaken en gevolgen werkdruk. In de nameting worden oorzaken van werkdruk veel sterker dan in de voormeting omschreven in termen van een onduidelijke verhouding van taken en

⁶ Overigens zijn per instelling ook diverse, andere specifieke oorzaken van werkdruk benoemd.

verantwoordelijkheden, te hoge normen en eisen en gebrek aan planning en samenhang, terwijl men in de voormeting veel minder precieze oorzaken noemt zoals hectiek van de organisaties, problemen door onderbemensing, slecht time-management en onvoorspelbaar werk. Ook bij het noemen van de gevolgen van werkdruk is men in de nameting concreter. Men noemt zaken als te veel taken, te weinig tijd, gebrek aan kwaliteit, meer ziekteverzuim, weinig steun. Bij de voormeting noemt men vaker werkdrukbelevingsfactoren zoals veel gezeur en geklaag, onvrede, stressgevoel, lichamelijke klachten en lange wachtlijsten.

We veronderstellen dat het gebruik van het instrument ertoe heeft bijgedragen dat gebruikers de thematiek zelf in meer objectievere termen zijn gaan definiëren.

3.2 Resultaten van de evaluatie

Bij de evaluatie gebruiken we informatie uit het begeleidingstraject en uit de vragenlijst (Bijlage 4). Op basis van de vragenlijstgegevens hebben we onderstaande tabel gemaakt over enkele evaluatieve vragen.

Tabel 2: Evaluatieve vragen			
	ja	enigszins	nee
Beoordeelt u het zelfdiagnose-instrument als bruikbaar binnen uw instelling?	3	1	0
Bent u tevreden over de manier waarop de adviseur het begeleidingstraject heeft uitgevoerd?	4	0	0
Bent u van mening dat u het zelfdiagnose-instrument had kunnen toepassen op een zinvolle manier zonder het begeleidingstraject?	0	0	4
Heeft het begeleidingstraject geleid tot bruikbare oplossingsvoorstellen voor de geconstateerde werkdrukproblemen?	4	0	0

We zullen bevindingen uit tabel 2 integreren in de onderstaande bespreking.

1. Helderheid
 - doel van het instrument
 - begrippen, vraagstelling

De gebruikers vinden het diagnosegedeelte helder wat betreft doel, begrippen en vraagstelling. Een instelling gebruikte het instrument voor hun managementteam. Daar kwam naar voren dat de vraag 'is dit wel/geen oorzaak voor een regelprobleem' onduidelijkheid zaaide omdat het werk van managers vooral bestaat uit het oplossen van problemen. Dit zou in de instructie verhelderd kunnen worden. Verder leveren termen als 'materiaal' (cliënten) onnodig moeite op. Het begrip 'werkplek' wordt soms verward met 'locatie', in plaats dat het geassocieerd wordt met 'functie'. In tegenstelling tot het instrument in hoofdstuk 2, omvat het nieuwere instrument naast een diagnosesedeel ook een oplossingsdeel, waarmee gebruikers 'recepten' kunnen ontwikkelen voor geconstateerde regelproblemen (Bijlage 2). Verschillende gebruikers hebben moeite met het invullen van het schema waaruit de samenhang van geconstateerde regelproblemen moest blijken (Schema: Invulling van regelproblemen

in het input-throughput-outputmodel, bijlage 2).⁷ In een kinderopvangorganisatie hebben peuterleidsters moeite met het interpreteren van vragen en het vertalen van de vragen naar hun eigen werksituatie. Deels heeft dat te maken met het (abstracte) taalgebruik in het instrument; deels met het besteden van onvoldoende aandacht bij de introductie van de aanpak met het instrument.

2. Bruikbaarheid

- inhoud van het zelfdiagnose-instrument
- gebruiksvriendelijkheid
- belasting voor gebruikers en de organisatie

Gebruikers zijn van mening dat de inhoud goed bruikbaar is voor het maken van een analyse en voor het voeren van gesprekken met medewerkers uit de achterban (als checklist). Benadrukt wordt dat de bruikbaarheid ook afhangt van de beschikbare tijd en de motivatie. Hoe geringer de beschikbare tijd, hoe beperkter de bruikbaarheid (zie ook tabel 2). Een instelling koppelt de bruikbaarheid aan de voorwaarde van externe begeleiding: “zonder begeleiding waren we nooit zo ver gekomen”. Sterke punten van het instrument vindt men de discussie die het mogelijk maakt, de samenhang van factoren die het nastreeft, dat het snel tot een overzicht van regelproblemen leidt, dat het de belangrijkste onderwerpen dekt en dat het tot concrete aangrijpingspunten leidt. Men vindt de structuur van het begeleidingstraject helder. De structuur heeft betrekking op het onderscheid in twee stappen (diagnose en receptuur) en de daarin onderscheiden activiteiten binnen een projectstructuur. Die activiteiten betreffen de taken (opdrachten) van de deelnemers en de sessies met en zonder de adviseur. Er zit een stapsgewijze opbouw in om vanaf de intake, via de diagnose en receptuur te komen tot een implementatieplan om de werkdrukproblemen aan te pakken. Een enkeling merkte op dat het wenselijk is dat de feitelijke implementatie onderdeel is van het begeleidingstraject.

Enkele gebruikers geven aan dat de belasting “toch tegenvalt”. Niettemin was vooraf een inschatting gemaakt van de te besteden tijd van leden van de projectgroep. Soms is intern niet altijd evengoed gecommuniceerd dat er de nodige zelfwerkzaamheid werd verwacht.

3. Effect

- kwaliteit van de diagnose van werkdrukproblemen
- voldoende aangrijpingspunten voor verbetermaatregelen
- kwaliteit van verbetermaatregelen
- procesverloop
- draagvlak in de organisatie
- aansluiting bij verwachtingen van de gebruiker

In het algemeen zijn gebruikers van oordeel dat men met het instrument vrij snel een overzicht krijgt van de regelproblemen. Daarop aansluitend menen zij dat, ondanks de gedeeltelijke ingewikkeldheid met het oplossingsdeel, de regelproblemen goed te vertalen zijn naar oplossingen, die ook bruikbaar zijn (zie tabel 2). Dat gold ook voor de instelling die aanvankelijk nogal sceptisch was: “Leuk allemaal. Maar lost het straks ook iets op?” Verschillende instellingen zijn daadwerkelijk aan de slag gegaan met het implementeren van hun oplossingen. Het instrument biedt goede aanknopingspunten om organisatiegerichte problemen op te lossen. Soms ziet men samenhangen in

⁷ In andere projecten hebben we dit schema weggelaten en dat werkt goed (Van den Heuvel et al, 2002; Clarenbeek et al, 2002).

knelpunten en oplossingen die voorheen ontbraken. Het wordt vooral gewaardeerd dat het instrumentgebruik het makkelijker maakt om organisatieknelpunten en oplossingen daarvoor bespreekbaar te maken. Temeer omdat het instrument zich richt op organisatiefactoren en niet zo zeer op personen (minder bedreigend). De aanpak ('coalitiebenadering'), waarbij medewerkers en management met elkaar in discussie komen,⁸ leidt tot gemeenschappelijke oplossingen en vergroot het draagvlak voor verbeteringen.

4. Externe begeleiding

- noodzakelijkheid van externe begeleiding bij diagnose
- noodzakelijkheid van externe begeleiding bij oplossingen
- zelfwerkzaamheid

Eigenlijk achten de gebruikers externe begeleiding noodzakelijk bij het toepassen van het instrument (zie tabel 2). De adviseur geeft meerwaarde aan de discussies door de verdieping van het thema werkdruk en organisatieanalyse, zowel bij de fase van oorzaken opsporen als bij de fase van oplossingen benoemen. "De buitenstaander stelt kritische vragen, dat helpt." De adviseur heeft ook een neutraliserende rol welke voorkomt dat partijen oude belangen gaan verdedigen (stokpaardjes berijden) en heeft daarnaast een sturende rol ("er moet wel gewerkt worden en resultaat komen"). Zonder adviseur zou men minder ver zijn gekomen, stellen gebruikers: "Nu maken we het tenminste af. Onze eigen cultuur werkt dat wel eens tegen." Hoewel men ruimschoots tevreden was over de inbreng van de adviseur (tabel 2) zijn er ook kanttekeningen. Zo verwachtten sommigen toch meer inbreng en daadkracht van de adviseur, hoewel de beslissingbevoegdheid juist bij de werkgroep werd gelaten omdat het immers gaat om een zelfdiagnose-instrument. Ook is aangegeven dat men liever meer dan de twee geplande bijeenkomsten met de externe adviseur had gehad, zodat men grondiger de oorzaken van problemen in kaart had kunnen krijgen.⁹

5. Suggesties voor aanpassing van het zelfdiagnose-instrument

Gebruikers adviseren het taalgebruik nog eens te 'screenen' op nodeloze ingewikkeldheid, met name ten aanzien van de instructie voor oplossingen. Verder dient het gebruik voor managers vergemakkelijkt te worden door de vraag over 'regelproblemen' aan te passen of daarbij een toelichting te geven.

6. Aanbevelingen voor Sector Fonds Zorg en Welzijn

Verschillende gebruikers doen de suggestie om het instrument sectorbreed te implementeren (aan te bieden) maar daarbij dan wel te zorgen voor ondersteuning voor gebruikers, bijvoorbeeld door standaard externe begeleiding aan te bieden. Een enkeling stelt voor een 'train de trainer' werkwijze te benutten om toekomstige gebruikers toe te rusten.

3.3 Samenvattend

Gebruikers beoordelen het instrument en het begeleidingstraject positief. Men vindt de oplossingsfase soms te ingewikkeld geformuleerd. Gebruikers achten begeleiding een

⁸ In een instelling is de aanpak gebruikt voor het werk van het managementteam waarbij de uitvoerende medewerkers niet zijn betrokken.

⁹ Het voorstel om dat door de gebruiker zelf te financieren kon door middelengebrek niet worden gehonoreerd.

noodzakelijke voorwaarde. Er zijn volgens ons indicaties dat gebruikers de werkdrukproblematiek in meer objectiveerbare termen zijn gaan duiden door het werken met het instrument (leereffect).

4 Conclusies en aanbevelingen

We zullen in dit hoofdstuk de conclusies en aanbevelingen beschrijven. Vooraf willen we een opmerking plaatsen over de mogelijke subjectiviteit van de evaluatie, omdat deze is uitgevoerd door de ontwikkelaar zelf. Het spreekt voor zich dat het laten evalueren van het instrument door een actor zonder rechtstreekse belangen de meest chique weg zou zijn geweest. Wij hebben niettemin gestreefd naar een zo neutraal mogelijke evaluatie. Dit kan niet verhelpen dat het risico blijft bestaan van selectieve waarneming.

4.1 Conclusies

1. Helderheid

Het instrument is helder in doelen, begrippen en vraagstelling. Op onderdelen zijn verbeteringen mogelijk. Enerzijds betreft dit het abstracte taalgebruik. Anderzijds gaat het om de oplossingsfase, die door diverse gebruikers als ‘moeilijk’ is omschreven.

2. Bruikbaarheid

De inhoud van het instrument is goed bruikbaar voor het maken van goede analyses van de werkdrukproblematiek. Het dekt de belangrijkste onderwerpen rond het thema werkdruk in organisaties. De structuur (projectmatige aanpak en het werken in twee ‘teams’) en het stappenplan,¹⁰ waarin de relevante activiteiten zijn onderscheiden, zijn duidelijk. Hoewel het abstracte taalgebruik soms problemen oproept bij gebruikers, maakt deze taal (namelijk de systeemtaal van de sociotechniek) juist ook een diepgaande analyse mogelijk.¹¹ De tijdsbelasting voor de gebruiker van het instrument is soms moeilijk van te voren in te schatten en daardoor vaak hoger (en langer in doorlooptijd) dan men zou willen. De omvang van een zo’n project is echter niet voor te schrijven. Het hangt mede af van de ambities van de instelling zelf.

3. Effect

Het instrument leidt in de diagnosefase tot een goede analyse van werkdruknelpunten (regelproblemen) en tot een handzaam overzicht van deze knelpunten. Dat biedt voldoende concrete aangrijpingspunten voor oplossingen en verbetermaatregelen. Het instrument stimuleert open discussies. Deze vergroten het draagvlak en vergemakkelijken de implementatie van oplossingen. De mate waarin open gediscussieerd wordt, is overigens een organisatiespecifiek kenmerk. Het instrument sluit inhoudelijk aan bij de verwachtingen van de gebruiker.

4. Externe begeleiding

De externe begeleiding blijkt een wenselijke aanvulling op het instrument om te komen tot een succesvol implementatieplan. Met name in kleine organisaties zonder staf en P&O-functie is externe begeleiding een noodzakelijke voorwaarde voor een succesvolle toepassing van het instrument. Dezelfde begeleiding kan in grotere organisaties ook gegeven worden door iemand uit de zelfde organisatie die een onafhankelijke positie heeft ten opzichte van de medewerkers wiens

¹⁰ Zie het WEMI-stappenplan (Werkdruk Management Instrumentarium) in Oeij, Vis, Fruytier, 2000, pag. 77-80.

¹¹ Oeij, Vis, Fruytier, 2000, hoofdstuk 2.

werkdruk wordt onderzocht (bijv. iemand van een stafafdeling of andere vestiging).

Die begeleiding heeft twee centrale functies. Enerzijds wordt inhoudelijke expertise ingebracht die de kwaliteit van het eindresultaat versterkt. Anderzijds wordt het proces zodanig begeleid dat gebruikers goed kunnen discussiëren, gezamenlijk een aanpak kunnen ontwikkelen (draagvlak) en gestimuleerd worden om de eindstreep te halen. Conclusie: de kans op succes is met goede – interne dan wel externe - begeleiding groter dan zonder.

5. Suggesties voor verbetering

Naast de onder '1' reeds genoemde redactionele verbeteringen zou het raadzaam zijn een CD-ROM te maken die de verwerking van gegevens gebruiksvriendelijk ondersteunt (zoals analyse en verslaglegging van vragenlijstgegevens).

Naast de evaluatie van de bruikbaarheid van het instrument willen we nog enkele inhoudelijke conclusies trekken over de wijze waarop het instrument werkdruk bestrijdt. Ten eerste leidt het toepassen van het instrument bij gebruikers tot een breder en dieper inzicht in de werkprocessen van de organisatie. Dat komt omdat het instrument knelpunten blootlegt op verschillende niveaus: er wordt namelijk ingezoomd op werkdrukproblemen veroorzaakt door externe factoren, door de wijze waarop het werk is georganiseerd en verdeeld, door het organisatie- en personeelsbeleid, door kenmerken van het ontwerp van de functies, door gedrag en cultuur, en door persoonlijke omstandigheden. Op de tweede plaats ontstaat binnen de projectgroep en via de sessies met adviseurs een interactieve uitwisseling van gedachten en meningen tussen management en medewerkers. Dat komt omdat in de aanpak zowel de standpunten en belangen van management als van medewerkers worden meegenomen bij de diagnose en oplossing van werkdrukproblemen. Ten derde wordt met het instrument tegemoet gekomen aan de mogelijkheid om werkdrukaspecten zo objectief mogelijk te benoemen, terwijl er toch nog ruimte is om werkdrukbelevingsaspecten bespreekbaar te maken. Daardoor worden organisatieproblemen juist niet beschouwd als individuele problemen, zoals wel het geval is bij benaderingen die vertrekken vanuit de werkdrukbeleving en van daaruit zoeken naar oplossingen. Omdat men begint bij de effecten (beleving) en niet bij de oorzaken (organisatiekenmerken) verzandt men vaak in symptoombestrijding door niet verder te komen dan individugerichte maatregelen. Ten vierde is de bruikbaarheid van het instrument als *zelf*diagnose-instrument alleen gegarandeerd succesvol als aan diverse voorwaarden wordt voldaan. De belangrijkste zijn: een 'trekker' als projectleider, 'commitment' van de top, motivatie en analytische vaardigheden bij alle projectdeelnemers, het betrekken van de werkvloer bij het project, deskundigheid over organisatieanalyse en het thema werkdruk bij leden van de projectgroep, beschikbaarheid van bronnen (tijd, middelen, menskracht), procesvaardigheden bij de projectleider en voldoende 'afstand' (projectleider komt van elders). Gebruikers die het toepassen zitten namelijk met het 'Baron van Münchhausen-dilemma': ze zijn als organisatieleden onderdeel van het organisatieprobleem en dat maakt het moeilijk om zichzelf uit het moeras omhoog te trekken.

De slotconclusie is dat alle gebruikers, ondanks bepaalde kanttekeningen, overwegend positief oordelen over het zelfdiagnose-instrument en over hun eigen project.

4.2 Aanbevelingen voor Sector Fonds Zorg en Welzijn

Bij de aanbevelingen sluiten we aan bij de conclusies. Op grond van de evaluatie van het instrument is het aannemelijk er van uit te gaan dat instellingen in de sector welzijn (met inbegrip van jeugdhulpverlening, kinderopvang en internaten voor kermis- en schippersjeugd) veel moeite zullen hebben met het zelf toepassen van het instrument *zonder* deskundige begeleiding. Het instrument is niet eenvoudig en snijdt onderwerpen aan die leiden tot een diepgaande organisatiediagnose. Bovendien gaat het verder dan een onderzoek naar werkdruk en werkstress, omdat feitelijk een proces van organisatieverandering wordt ingezet. Met andere woorden het is geen instrument voor een oppervlakkige diagnose, zoals een ‘quick scan’ of een ‘thermometer’-instrument. Het is daarentegen wel een krachtig instrument indien juist een diepgaande diagnose gewenst is. Het instrument is voor dat doel ook van goede kwaliteit.

Gezien de aard van het instrument bestaat er een kans dat instellingen zelf niet altijd een goede inschatting kunnen maken waar zij aan beginnen als zij het zelfstandig willen toepassen. Gebruikers moeten van te voren een goed beeld hebben waar het instrument toe leidt qua arbeidsintensiteit. Zij moeten vooraf ook een goed beeld hebben wat ze aankunnen met de informatie die met het instrument wordt gegenereerd. Er bestaat het gevaar dat gebruikers ‘het bos in worden gestuurd’ met alle nadelige gevolgen van dien, zoals frustratie, teleurstelling en het kwijtraken van draagvlak voor veranderingen.

Wij zijn ten eerste van mening dat het beter is om het instrument te benutten als een ‘*organisatie-diagnoseinstrument*’ waarmee knelpunten in werkprocessen worden opgespoord (de ‘regelproblemen’) en waarbij in de oplossingsfase maatregelen gegenereerd kunnen worden om die knelpunten op te lossen. Omdat met het instrument een grondige doorlichting van de organisatie wordt gemaakt, overstijgt dit (althans in de ervaring ermee) het onderwerp werkdruk en werkstress. Het gaat vaak over knelpunten (regelproblemen) die niet alleen tot werkstress kunnen leiden, maar die raken aan een al dan niet goed verloop van werkprocessen, waarvan de gevolgen naast stress ook verzuim, conflicten, ongewenste uitstroom etc. kunnen zijn. Kortom: het blikveld wordt verbreed wanneer het instrument wordt toegepast. Voor de overzichtelijkheid is het wel verstandig het blikveld te focuseren door als vertrekpunt te nemen dat het organisatie-diagnoseinstrument werkprocessen analyseert vanuit twee invalshoeken: het managementbelang om processen efficiënt te laten verlopen en het medewerkersbelang om werkzaam te zijn in werkprocessen waarbij zij gezond blijven. De knelpunten (regelproblemen) die met het instrument worden opgespoord (inefficiëntie in werkprocessen enerzijds en werkdruk & werkstress anderzijds) zijn daardoor te beschouwen als keerzijden van dezelfde medaille. Dit betekent dat gebruikers in een instelling vanuit hun eigen belang kunnen overwegen of het toepassen van het instrument zinvol is en of dat tot ‘win-win-situaties’ kan leiden. Op de tweede plaats menen wij dat het rendement van het instrument substantieel hoger is indien externe begeleiding kan worden verkregen.

Op grond van de voorgaande overwegingen doen wij de aanbeveling om het instrument (in aangepaste vorm qua inhoud en inzet) op te nemen in het ‘Overzicht van workshops, trainingen en adviestrajecten subsidiabel via de Kaderregeling AVR 2002/3 Welzijn’ van sectorfondsen Zorg en Welzijn. Het organisatie-diagnoseinstrument zou toegepast kunnen worden indien:

- instellingen reeds onderzoek naar werkdruk hebben gedaan, bijvoorbeeld met de werkstressmonitor of via de arbodienst, en indien dit niet heeft geleid tot

het voldoende adequaat vaststellen van de oorzaken van werkdrukproblemen en onvoldoende heeft geleid tot oplossingen;

- instellingen gemotiveerd zijn tot het maken van een grondige organisatiediagnose om (vooral de organisatiegebonden) oorzaken van knelpunten (regelproblemen) in kaart te brengen;
- instellingen daarbij de begeleiding van externe deskundigen wenselijk achten.

Wij bevelen tevens aan het instrument zodanig aan te passen dat het gepositioneerd wordt als een ‘organisatie-diagnoseinstrument voor knelpunten in werkprocessen’ als oorzaken voor werkdruk & werkstress en inefficiëntie. Dit impliceert slechts redactionele en taalkundige wijzigingen aan het instrument en geen inhoudelijke wijzigingen. In het verlengde daarvan kan het instrument verbeterd worden qua toegankelijkheid door journalistiek taalgebruik en zou een CD-ROM versie gemaakt kunnen worden. De verbeteringen zouden tot stand kunnen komen door het benutten van het leernetwerk van adviseurs en / of het leernetwerk van instellingen welke zijn gecreëerd door de Sectorfondsen Zorg en Welzijn.¹²

Wij bevelen aan het organisatie-diagnoseinstrument toe te passen onder begeleiding van adviseurs die te boek staan als ‘preferred suppliers’ van Sectorfondsen Zorg en Welzijn (24 uur per adviestraject). Deze adviseurs zouden getraind kunnen worden in de toepassing van het instrument.¹³

Wij bevelen aan een productblad te maken voor het organisatie-diagnoseinstrument, waarin de volgende elementen zouden kunnen worden opgenomen:

Organisatie diagnose naar knelpunten in werkprocessen

Omschrijving

Met behulp van het organisatie-diagnoseinstrument dat onder begeleiding van een externe adviseur wordt toegepast in uw organisatie, verkrijgt u inzicht in knelpunten in uw werkprocessen (regelproblemen) door een grondige analyse van die processen. Het betreft een diepgaande diagnose naar oorzaken van knelpunten. Deze knelpunten hebben problemen met werkdruk & werkstress tot gevolg, alsmede problemen met een efficiënt verloop van werkprocessen.

Belangrijkste doel

Het opsporen van organisatiegebonden oorzaken van knelpunten die leiden tot werkdruk & werkstress en inefficiëntie (geringere productiviteit). Het formuleren van oplossingen voor de geconstateerde knelpunten.

Dienstverleners die de dienst kunnen leveren

Onder andere TNO Arbeid, IVA Tilburg, Bureau Overbeek Verandering & Ontwikkeling.

Competentie-eisen

Toepassing van het organisatie-diagnoseinstrument vereist de volgende kennis en vaardigheden van de adviseur:

- het kunnen maken van een bedrijfskundige / organisatiekundige analyse van

¹² Voor het aanpassen van het instrument en het vervaardigen van een CD-ROM kan een beroep worden gedaan op de betrokken adviseurs. Een eerste nieuwe rapportversie is al gemaakt ten behoeve van een studiedag voor arbocoördinatoren (Oeij, oktober 2002).

¹³ Voor de training van adviseurs dan wel het begeleiden van organisaties in de rol van adviseurs kan ook hier een beroep worden gedaan op de betrokken adviseurs.

werkprocessen en inhoud van functies

- kennis over werkdruk en werkstress
- leiding kunnen geven aan het adviestraject (een projectgroep)
- vaardig in advisering en procesbegeleiding

De adviseur heeft deze expertise ten minste vier jaar toegepast binnen vergelijkbare projecten en trajecten.

Werkwijze

- grondige intake om doel en uitkomst van het project te bepalen en vooral de instelling voorafgaand aan de uitvoering degelijk te adviseren over de voor- en nadelen van dit traject; indien de instelling verder gaat wordt uitleg gegeven over de te volgen werkwijze en maakt de organisatie een diagnose van de knelpunten van haar werkproces aan de hand van een gedegen instructie door de adviseur en schriftelijke hulpmiddelen.
- 1^e adviesdag: onder leiding van de adviseur wordt de diagnose door de organisatie van haar eigen werkprocessen uitvoerig bediscussieerd en aangescherpt. Op basis van wederom een gedegen instructie door de adviseur en schriftelijke hulpmiddelen ontwikkelt de organisatie oplossingen/oplossingsrichtingen voor de geconstateerde knelpunten. Dit leidt tot een concept-plan van aanpak (gericht op implementatie van oplossingen).
- 2^e adviesdag: onder leiding van de adviseur wordt het concept-plan van aanpak van de organisatie uitvoerig bediscussieerd en aangescherpt. De organisatie maakt vervolgens het plan definitief.
- De adviseur heeft na verloop van tijd een telefonisch evaluatie-gesprek met de projectleider vanuit de instelling. Telefonische nazorg blijft beschikbaar.

Omvang

De organisatiediagnose kost u 24 adviesuren.

Inspanningen die de instelling moet leveren

- Opzetten van een projectgroep en investeren van tijd in zowel de diagnose als het bedenken van oplossingen en het maken van een plan van aanpak. Indien de organisatie niet de mogelijkheid heeft een projectgroep aan te sturen, kan worden overwogen dat de adviseur deze rol op zich neemt (de tijd hiervoor kan in overleg worden begroot).
- Zorgen voor commitment van de top van de organisatie en voor draagvlak bij alle medewerkers.
- Zorgen voor interne communicatie.
- Randvoorwaarden aangeven en bepalen welke aanpassingen haalbaar zijn ('anticiperen op mogelijke uitkomsten') als gevolg van aanbevelingen vanuit het project.

Literatuurreferenties

Clarenbeek J, Oeij P, Dhondt S Efficiëntie van werkprocessen en werkdruk. Een doorlichting van drie afdelingen van het Ministerie van VROM. Hoofddorp: TNO Arbeid, juli 2002.

Heuvel F van den, Oeij PRA, Houtman ILD *Werkdruk in het Rijksmuseum. Rapportage van de onderzoeksuitkomsten*. Hoofddorp: TNO Arbeid, juni 2002.

Lambeck S, Oeij PRA *Verkenning van werkdrukproblemen in de verslavingszorg*. Tilburg: IVA 2001.

Moorsel, M van, Klomps A *Werkdruk of druk werk? Een onderzoek naar de werkdruk van leidsters in de kinderopvang*. Tilburg: IVA 2000.

Moorsel, M van, Oeij P *Werkdruk en de 36-urige werkweek. Een onderzoek bij rechtsbijstandinstellingen*. Tilburg: IVA 2000.

Oeij PRA *Werkdruk bij medewerkers in internaten voor schippers en kermisjeugd. Een onderzoek naar werkdrukbeleving van personeel en risicosituaties in het werk*. Tilburg: IVA 2000.

Oeij, Peter RA 'Combating stress risks with the Job Stress Self Diagnostic Method', paper, ISA World Congress of Sociology, Brisbane (Australia), 7-13 July 2002.

Oeij PRA *Organisatiediagnose-instrument voor het bestrijden van knelpunten bij werkstress, efficiëntie en productiviteit*. Hoofddorp: TNO Arbeid, oktober 2002.

Oeij PRA, Lambeck S, Vis C, 'Zelfdiagnose helpt bij het benoemen oorzaken werkdruk. Organisaties willen instrument dat haalbare oplossingen biedt', in: *Arbeidsomstandigheden*, 12, 76, pp. 44-45, 47, 49, december 2000.

Oeij PRA, Vis C, Fruytier BGM, *Werkdruk in de welzijnssector. Een instrument voor het meten van oorzaken van werkdruk*. Tilburg: IVA 2000.

Oeij PRA, Fruytier BGM, Moorsel, MAAH van, Vis CB, 'Zelfdiagnose-instrument voor oorzaken van werkdruk', in: *Methoden, technieken en analyses voor Personeelsmanagement*, Afl. 59, I.6.7.6, pp. 501-526. Zwolle: Samsom 2001.

Overbeek, AH, 'Werkdruk: erop of eronder! Hoe maakt u werkdruk beheersbaar', brochure vervaardigd in opdracht van Sector Fondsen Zorg en Welzijn (concept), Utrecht, februari 2001.

Overbeek, AH, 'Zelfdiagnose-instrument voor het analyseren van problemen met werkdruk', brochure vervaardigd in opdracht van Sector Fondsen Zorg en Welzijn (concept), Utrecht, maart 2001.

A Bijlage 1: Werkdruk zelfdiagnose-instrument

Het analyseren van werkdrukoorzaken in de organisatie

(P.R.A. Oeij, E.C.M.P. Lourijzen, TNO Arbeid, oktober 2001)

A.1 Inleiding

A.1.1 Begrippen

Werkdruk is de druk die het werk uitoefent op het individu. Vaak komt dat door een hoge werklast.

De oorzaak van werkdruk zoeken we in kenmerken van het werk en de organisatie. Zulke oorzaken zijn werkdrukrisico's. **Werkdrukrisico's** zijn risicofactoren in het werk die van invloed zijn op de werklast, en daarmee op de werkdruk. Voorbeelden van werkdrukrisico's zijn: hoge normen, te weinig tijd, geen goede feedback, slechte werksfeer, weinig steun van de leidinggevende, te weinig mogelijkheden om het werk naar eigen inzicht te regelen.

Er zijn werkdrukrisico's waarmee als medewerker goed valt te leven en er zijn werkdrukrisico's die het onmogelijk maken om het werk goed te doen. Van werkdrukrisico's waar mee valt te leven en die het werk nog steeds uitvoerbaar maken, geven we de volgende voorbeelden: de werkhoeveelheid die je hebt is hoog, maar nog wel uitvoerbaar; je leidinggevende geeft onvolledige informatie wat vervelend is, maar het werk komt nog niet in de knel; klanten en cliënten worden steeds veeleisender, maar je hebt ze nog steeds in de hand; het is steeds moeilijker om zieke collega's te laten vervangen, maar het werk kan nog net gedaan worden. Werkdrukrisico's die het werk niet meer uitvoerbaar maken, vormen een regelprobleem.

Een **regelprobleem** is een situatie in het werk die de medewerker voor een probleem stelt dat hij of zij niet kan oplossen, óf alleen tegen een onevenredig grote inspanning, én waarbij de medewerker niets kan doen aan de oorzaken van dat probleem. Een regelprobleem is de belangrijkste oorzaak van werkdruk.

Regelproblemen zijn zo belangrijk omdat daardoor duidelijk wordt dat de medewerker te weinig **regelmogelijkheden** heeft om de werkdrukrisico's het hoofd te bieden. Regelmogelijkheden zijn mogelijkheden die het werk biedt om zelf problemen op te lossen die zich voordoen. Voorbeelden van regelmogelijkheden zijn: naar eigen inzicht kunnen bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd, je eigen werktempo bepalen, collega's vragen om je te helpen bij problemen, zelf informatie kunnen verkrijgen die je nodig hebt, zelf problemen verhelpen met middelen waarmee je werkt (computer, apparaten, en dergelijke).

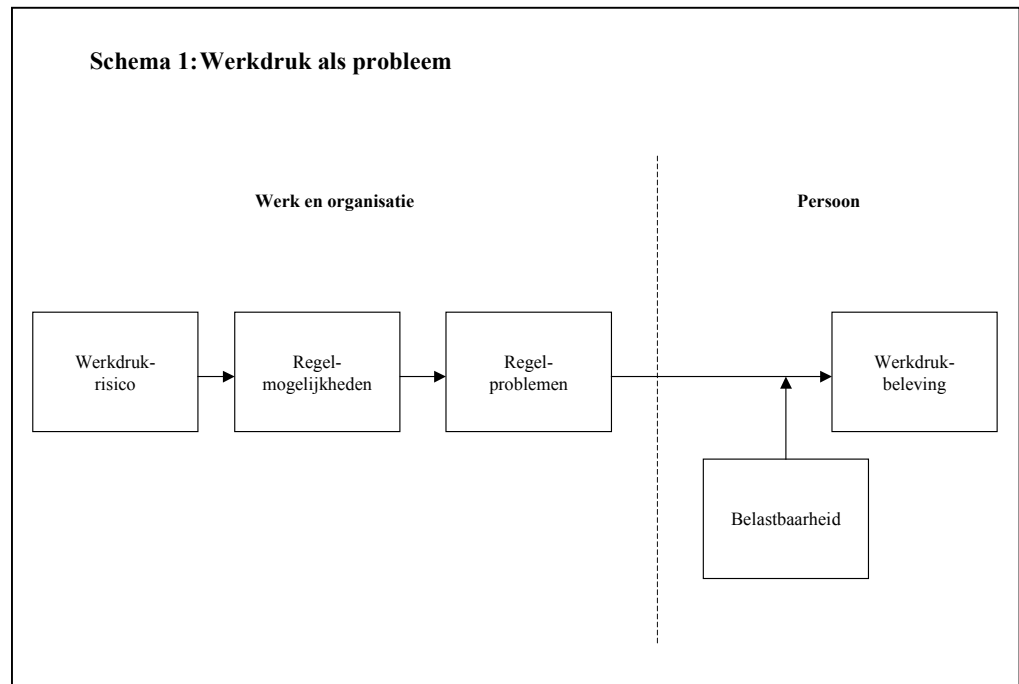
Samengevat: als het werk risico's kent die leiden tot onoplosbare regelproblemen, doordat er onvoldoende regelmogelijkheden zijn, ligt een hoge werkdruk op de loer.

We hebben het tot zover gehad over risico's die kenmerkend zijn voor het werk en de organisatie. Nu kan het zo zijn dat medewerker A veel werkdruk ervaart en medewerker B relatief weinig. Dat heeft te maken met individuele verschillen in **belastbaarheid** van medewerkers. De belastbaarheid is de mate van werkdruk waarmee een medewerker kan omgaan zonder dat hij of zij een probleem ervaart. We noemen dat ook wel eens stressbestendigheid of 'copingvaardigheid'.

Net zoals in het werk er een balans moet zijn tussen de eisen van het werk en de regelmogelijkheden, zo moet er bij personen een balans bestaan tussen de belasting en de belastbaarheid. Als die balans ontbreekt en werkdruk zich doet voelen, spreken we over **werkdrukbeleving**. Werkdrukbeleving is een toestand van spanning van het individu. Merk hierbij op dat werkdrukbeleving een kenmerk is van de persoon, terwijl

regelproblemen een kenmerk zijn van het werk. De werkdrukbeleving kent een oplopende schaal van ernst, die loopt van werkdruk, naar werkstress, naar overspannenheid, naar chronische psychische vermoeidheid en burn out.

In het onderstaande schema kunt u de essentie van het voorgaande bekijken.



A.1.2 Zelfdiagnose-instrument

Het zelfdiagnose-instrument is bedoeld voor het opsporen van regelproblemen. In eerste instantie wordt gezocht naar regelproblemen in het werk en de organisatie. Het gaat om drie mogelijke bronnen, namelijk 'werkplek', 'gedrag' en 'beleid'. In tweede instantie wordt op zoek gegaan naar regelproblemen buiten de organisatie, die van invloed zijn op het werk. Dit zijn 'organisatie-externe factoren'. Op de derde plaats kan het van belang zijn om ook werkdrukoorzaken te onderkennen in persoonlijke omstandigheden van medewerkers, omdat ze – als regelproblemen - doorwerken in het werk. Tabel 2 zet alles op een rijtje.

Tabel 2: Bronnen voor regelproblemen		
Hoofdbronnen	Hoofdthema's	Uitgewerkte thema's
Werkgebonden risico's in de organisatie	Blok 1: werkplekfactoren	functie ergonomie
	Blok 2: gedragsfactoren	groepsgedrag individueel gedrag
	Blok 3: beleidsfactoren	personeelsbeleid organisatiebeleid
Werkgebonden risico's in de omgeving van de organisatie	Blok 4: organisatie-externe factoren	politiek maatschappij arbeidsmarkt
Persoonsgebonden risico's buiten de organisatie	Blok 5: persoonsgebonden factoren	persoonkenmerken privé-kenmerken

Het zelfdiagnose-instrument bestaat uit een lijst met vragen. **Iedere vraag gaat over een thema waarbij vastgesteld moet worden of dit thema een werkdrukrisico kent dat leidt tot een regelprobleem.** Met andere woorden, het gaat om werkdrukrisico's die niet meer beheersbaar zijn; het is voor de medewerker een onoplosbare situatie en dus een regelprobleem. De vragenlijst volgt de 5 blokken uit tabel 2 (middelste kolom). Bijvoorbeeld Blok 1: werkplekfactoren. In dit blok zitten vragen over risico's voor regelproblemen die gelokaliseerd kunnen worden in functies en ergonomische kenmerken van het werk.

In tabel 3 laten we de belangrijkste mogelijke regelproblemen op detailniveau zien.

Tabel 3: Bronnen voor regelproblemen op detailniveau	
<i>Regelproblemen op (hoofd-) thema</i>	<i>Regelproblemen in detail</i>
<u>Blok 1: werkplekfactoren:</u> functie ergonomie	1 Functie-eisen en bevoegdheden 2 Normen 3 Informatie en feedback 4 Duidelijkheid over hulp en behandeling 5 Beschikbaarheid functionerende middelen 6 Onverwachte (ver)storingen werkproces 7 Afstemming met mensen/afdelingen 8 Werkcondities en werkplekinrichting 9 Veiligheid, gezondheid en hygiëne werkplek
<u>Blok 2: gedragsfactoren:</u> groepsgedrag individueel gedrag	10 Communicatie 11 Functionele steun 12 Sociale ondersteuning 13 Leidinggeven 14 Beroepsmatige competentie 15 (Bereidheid tot) brede inzetbaarheid
<u>Blok 3: beleidsfactoren:</u> personeelsbeleid organisatiebeleid	16 Kwaliteit van arbeidsvoorwaarden 17 Kwaliteit/effectiviteit van personeelsplanning 18 Kwaliteit/effectiviteit personeelsbeleid 19 Organisatiebeleid en personele belangen 20 Veranderingen en personele belangen
<u>Blok 4: organisatie-externe factoren:</u> politiek maatschappij arbeidsmarkt	21 Organisatieaanpassing aan politieke besluiten 22 Organisatieaanpassing maats. ontwikkelingen 23 Organisatieaanpassing aan arbeidsmarkt
<u>Blok 5: persoonsgebonden factoren:</u> persoonskenmerken privé-kenmerken	24 Fit persoonskenmerken en aard van het werk 25 Fit privé-omstandigheden en werk

Hoe u het instrument gebruikt, hangt af van de situatie in uw instelling. Als u werkt in een kleine instelling, is het relatief makkelijk het instrument te gebruiken voor de organisatie als geheel. Als het om een grote instelling gaat, kunt u het instrument

gebruiken per afdeling of eenheid. De informatie kunt u in een latere fase weer samenvoegen.

Vanuit welk gezichtspunt moet u de vragenlijst invullen? Er zijn verschillende mogelijkheden. Als u het instrument toepast voor een afdeling of een team, kunt u daarbij de ‘gemiddelde functie’ in gedachten nemen. Echter, zo’n gemiddelde functie bestaat in de praktijk vaak niet, bovendien zijn er vaak uiteenlopende functies. Als het heel moeilijk is met een gemiddelde functie te werken, kunt u ook enkele functies onderscheiden en voor elk van deze functies de vragen beantwoorden.

Wie de vragenlijsten invullen, bepaalt u zelf. Wij adviseren dat vanuit zowel het gezichtspunt van het management als van medewerkers gekeken wordt naar de werkdrukoorzaken. Als u bijvoorbeeld een afdeling kiest, is het raadzaam de vragen te laten beantwoorden door een ‘team medewerkers’ (enkele medewerkers en een OR/PVT-vertegenwoordiger) en door een ‘team management’ (het afdelingshoofd en een ander MT-lid of het hoofd P&O). Wel is het verstandig van te voren de afspraak maken welke functies worden meegenomen: als de functie van afdelingshoofd wordt meegenomen moet overwogen worden of de werkdruk in die functie beoordeeld moet worden door ondergeschikten of juist door hoger management.

Bij het beantwoorden van de vragen gaat het er niet om heel precies de mate van werkdruk vast te stellen. Het is de bedoeling de oorzaken van werkdruk te inventariseren door werksituaties te beoordelen op de aanwezigheid van regelproblemen.

Als de vragenlijsten zijn ingevuld, kunt u andere collega’s betrekken bij de discussie. We nemen weer de geselecteerde afdeling als voorbeeld: het ‘team medewerkers’ houdt over de uitkomsten ruggespraak met andere collega’s van de afdeling of met medewerkers die soortgelijk werk doen; het ‘team management’ bespreekt de uitkomsten met het hele MT.

De uitkomsten leiden tot een overzicht van beide teams van regelproblemen, ofwel van ‘echte risico’s’ die leiden tot onoplosbare situaties in het werk. Een volgende stap is een overleg – neem daar ruim de tijd voor – met de betrokkenen van beide teams, eventueel aangevuld met andere medewerkers.

- Wat zijn de geïnventariseerde regelproblemen?
- Wat zijn overeenkomsten en verschillen?
- Wat is de achtergrond van de regelproblemen; hoe zijn ze te verklaren; waardoor ontstaan ze precies en waar in de organisatie?
- Welke organisatiekenmerken leveren de meeste regelproblemen op?
- In welke functies (en afdelingen) concentreren zich de meeste regelproblemen?

De discussie leidt tot een gemeenschappelijke lijst van regelproblemen. Zodra u het eens bent over de belangrijkste regelproblemen (belangrijk voor het draagvlak!) stapt u over op de fase van het bedenken van oplossingen voor de problemen. Aanbevolen wordt dat betrokkenen uit beide teams samen enkele overleggen hebben om oplossingen te benoemen en deze te verwerken in een actieplan voor de instelling dat, bijvoorbeeld, het komende jaar wordt uitgevoerd.

Uw organisatie wordt door TNO ondersteund door middel van twee ‘workshops’: één nadat u de regelproblemen heeft geïnventariseerd en een volgende nadat u oplossingen voor de regelproblemen heeft geïnventariseerd. Tussendoor kunt u TNO telefonisch raadplegen.

A.1.3 *Invulinstructie bij de vragen*

De vragenlijst bevat 25 vragen. **Elke vraag gaat over een werkdrukrisico waarvan u moet bepalen of dit een regelprobleem veroorzaakt.** Bij elke vraag over zo'n werkdrukrisico moet u aangeven of dit volgens uw mening een werkelijke oorzaak is van regelproblemen in uw *eenheid*. Het gaat er dus niet om of werkdrukrisico's 'een beetje werkdruk' veroorzaken, maar of er onoplosbare situaties ontstaan voor de medewerkers.

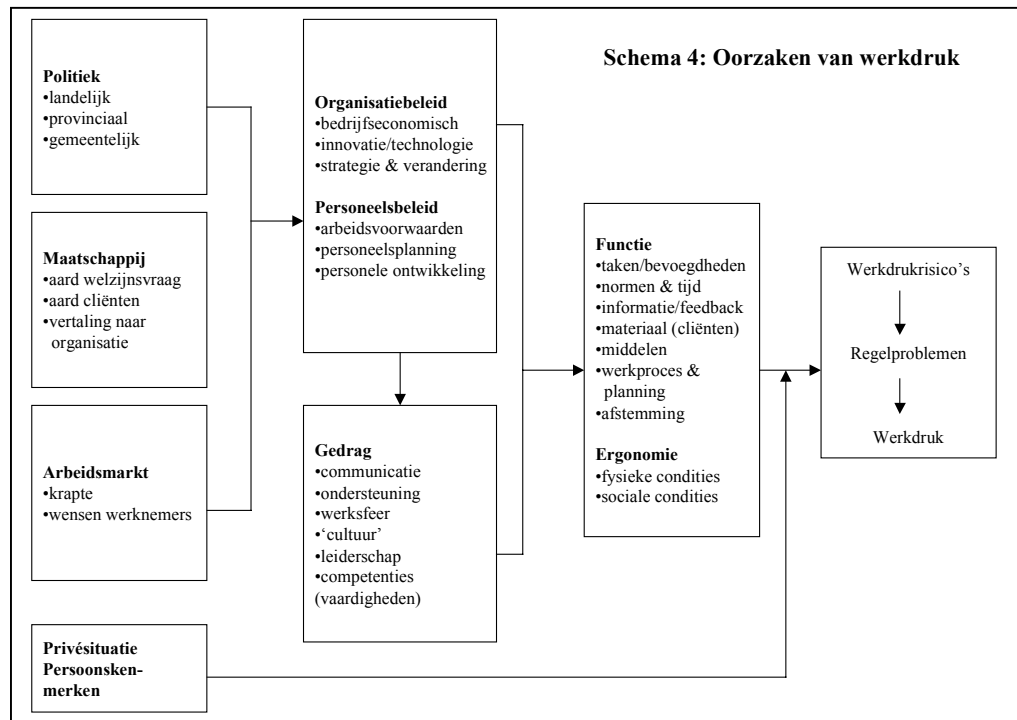
De eenheid betreft het niveau waarover u de vragen beantwoordt: een groep functies, een afdeling, een team, een vestiging, de hele organisatie. Dat bepaalt u vooraf.

Indien u van mening bent dat het onderwerp waarover de vraag gaat, geen werkdrukrisico is dat leidt tot regelproblemen, vult u in *voldoende*. U omcirkelt dan antwoord 'V' en gaat verder met de vraag achter het pijltje (→ ..). Indien u van mening bent dat het onderwerp waarover de vraag gaat, wel een werkdrukrisico is dat leidt tot regelproblemen, vult u in *onvoldoende*. U omcirkelt dan 'O'. Indien u 'onvoldoende' invult, is het vervolgens de bedoeling dat u aangeeft *waarom* dit onderwerp een oorzaak is van regelproblemen. U wordt hierbij eerst gevraagd aan te geven *welk* regelprobleem hierdoor wordt veroorzaakt; en vervolgens wat daarvan de *achterliggende* oorzaak is. Bijvoorbeeld:

1. Zijn de functie-eisen (taken, verantwoordelijkheden) en de bevoegdheden duidelijk en goed met elkaar in balans?	omcirkel uw keus
ja, dit is <u>geen</u> oorzaak voor een regelprobleem	V →..
nee, dit is <u>wel</u> een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem: <i>door de taakonduidelijk weet je niet hoeveel werk je precies moet doen: het leidt tot meer werk</i>	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is: <i>er is niet vastgelegd waarvoor je precies verantwoordelijk bent, daardoor wordt van alles op je bord geschoven</i>	

Het gaat om uw eigen oordeel. U kunt het niet fout of goed doen. U hoeft het ook niet heel precies en heel zeker te weten. U wisselt uw mening namelijk uit met anderen in de discussie die later volgt. Dan kan uw standpunt worden bijgesteld. Waar het uiteindelijk om gaat is dat u het met zijn allen eens bent over welke factoren leiden tot regelproblemen.

In schema 4 laten we nog eens zien waardoor werkdruk kan worden veroorzaakt.



Aan de linkerkant van schema 4 staan de organisatie-externe oorzaken van werkdruk: de werkgebonden oorzaken die te maken hebben met politiek, maatschappij en arbeidsmarkt en de persoonsgebonden oorzaken. In het midden van het schema ziet u de organisatie-interne oorzaken van werkdruk, namelijk (organisatie- en personeels-) beleid, gedrag in de organisatie en functie en ergonomie. De pijlen geven aan hoe de organisatie-externe en organisatie-interne factoren doorwerken op de volgende blokken en uiteindelijk leiden tot regelproblemen. Het schema is een causaal model dat oorzaak en gevolg aangeeft. Het belang daarvan zit hem erin als u de richting van de pijlen omkeert: u kunt dan nagaan waar regelproblemen hun oorsprong vinden door het schema van rechts naar links te doorlopen. Dat doet u pas nadat u de vragen hebt ingevuld.

Veel succes!

Vragen? Belt u dan naar TNO met Ellis Lourijsen of Peter Oeij: 023 – 554 9443.

A.2 De vragenlijst

A.2.1 Blok 1: werkplekfactoren

De volgende vragen gaan over de samenstelling van de functie en de ergonomische kant van het werk. Ergonomie heeft onder meer te maken met fysieke werkomstandigheden, werkruimtes en meubilair.

1. Zijn de functie-eisen (taken, verantwoordelijkheden) en de bevoegdheden duidelijk en zijn ze goed met elkaar in balans?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 2
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

2. Zijn de normen duidelijk en zijn ze haalbaar?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 3
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

3. Is informatie over het werkaanbod (wat, hoe, hoeveel) en feedback over het gewenste resultaat beschikbaar?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 4
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

4. Is voldoende duidelijk hoe cliënten geholpen en behandeld moeten worden?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 5
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

5. Zijn de middelen waarmee wordt gewerkt (software, systemen, apparaten, faciliteiten, machines) beschikbaar en functioneren ze naar behoren?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 6
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

6. Verloopt het geplande werkproces zoals het hoort, d.w.z. zonder onverwachte (ver)storingen?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 7
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

7. Verloopt de benodigde afstemming met andere mensen en afdelingen zoals het hoort?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 8
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

8. Is het werk uitvoerbaar gezien de werkcondities (geluid, licht, lucht, klimaat, e.d.) en de werkplekinrichting (meubilair, ruimte) ?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 9
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

9. Is het werk uitvoerbaar gezien de veiligheid op de werkplek en de situatie wat betreft gezondheid en hygiëne?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 10
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

A.2.2

Blok 2: gedragsfactoren

De volgende vragen gaan over groepsgedrag en individueel gedrag die werkdruk kunnen veroorzaken.

10. Wordt er door medewerkers en leidinggevenden op een goede manier gecommuniceerd?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 11
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

11. Wordt er door medewerkers en leidinggevenden op een goede manier hulp bij problemen met het werk geboden (functionele steun)?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 12
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

12. Wordt er door medewerkers en leidinggevenden op een goede manier sociale ondersteuning geboden (morele steun, prettige werksfeer)?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 13
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

13. Wordt er door leidinggevenden op een goede manier leiding gegeven?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 14
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

14. Zijn de medewerkers en leidinggevenden (beroepsmatig beschouwd) voldoende competent?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 15
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

15. Zijn de medewerkers en leidinggevenden voldoende breed inzetbaar en bereid tot bredere inzetbaarheid?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 16
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

A.2.3 *Blok 3: beleidsfactoren*

Beleidsfactoren hebben een mogelijk indirect effect op werkdrukproblemen. De vragen gaan over personeelsbeleid en organisatiebeleid. Werkdruk kan ontstaan uit onvrede over dit beleid of door de gevolgen van dit beleid voor het werk van medewerkers.

16. Zijn de arbeidsvoorwaarden (baanzekerheid, type contracten, sociale regelingen) van voldoende kwaliteit?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 17
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

17. Is de personeelsplanning (leeftijdsopbouw, bezetting, vervanging bij verlof/ziekte) effectief en van voldoende kwaliteit?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 18
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

18. Is het beleid voor personele ontwikkeling (loopbaan, opleiding, functionering-/beoordelingsgesprekken) effectief en van voldoende kwaliteit?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 19
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

19. Wordt bij het organisatiebeleid (bedrijfseconomisch beleid, automatiseringsbeleid) voldoende rekening gehouden met personele belangen?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 20
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

20. Wordt er bij beleid over veranderingen (reorganisatie, fusie) voldoende rekening gehouden met personele belangen?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 21
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

A.2.4 *Blok 4: organisatie-externe factoren*

De volgende vragen betreffen ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie die kunnen doorwerken in het werk van medewerkers en zo werkdruk kunnen bewerkstelligen.

21. Kan de organisatie zich makkelijk aanpassen aan gevolgen van politieke besluiten (zoals gemeentelijk beleid, wetgeving)?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 22
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

22. Kan de organisatie zich makkelijk aanpassen aan gevolgen van maatschappelijke ontwikkelingen (veranderende cliëntvraag, rol sociale partners)?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 23
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

23. Kan de organisatie zich makkelijk aanpassen aan de arbeidsmarktsituatie (aanbod, concurrentie, wensen van werknemers)?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 24
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

A.2.5 *Blok 5: persoonsgebonden factoren*

Het betreft hier situaties buiten het werk die van invloed zijn op het werk van medewerkers. Het gaat niet zo zeer om situaties van individuele gevallen, maar vooral om situaties die bij een groter deel van de medewerkers een rol spelen. Het gaat immers vooral om ‘organisatieproblemen’ en niet uitsluitend om ‘individuele problemen’.

24. Passen over het algemeen genomen de persoonskenmerken van medewerkers (fysieke/psychische gesteldheid, motivatie, betrokkenheid) bij de aard van het werk?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V → naar 25
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

25. Zijn over het algemeen genomen de privé-omstandigheden van medewerkers (zorgtaken, hobby's, relaties) voldoende af te stemmen op het werk?	omcirkel uw keus
ja, dit is geen oorzaak voor een regelprobleem	V
nee, dit is wel een oorzaak voor een regelprobleem	O
Het veroorzaakt het volgende regelprobleem:	
De achterliggende oorzaak van dit probleem is:	

Dit waren alle vragen.

A.3 Werkdrukprofiel

Vat alle regelproblemen samen op een apart vel (zie als voorbeeld Tabel 5). Beoordeel elk regelprobleem op ‘belang’ (zwaarwegendheid) en ‘urgentie’ (de snelheid waarmee het moet worden aangepakt).

Tabel 5: Bronnen voor regelproblemen op detailniveau				
<i>Regelproblemen op thema</i>	<i>Regelproblemen in detail</i>	A	B	C
<u>Blok 1: werkplekfactoren:</u> Functie Ergonomie	1 Functie-eisen en bevoegdheden 2 Normen 3 Informatie en feedback 4 Duidelijkheid over hulp en behandeling 5 Beschikbaarheid functionerende middelen 6 Onverwachte (ver)storingen werkproces 7 Afstemming met mensen/afdelingen 8 Werkcondities en werkplekinrichting 9 Veiligheid, gezondheid, hygiëne werkplek			
<u>Blok 2: gedragsfactoren:</u> groepsgedrag individueel gedrag	10 Communicatie 11 Functionele steun 12 Sociale ondersteuning 13 Leidinggeven 14 Beroepsmatige competentie 15 (Bereidheid tot) brede inzetbaarheid			
<u>Blok 3: beleidsfactoren:</u> personeelsbeleid organisatiebeleid	16 Kwaliteit van arbeidsvoorwaarden 17 Kwaliteit/effectiviteit personeelsplanning 18 Kwaliteit/effectiviteit personeelsbeleid 19 Organisatiebeleid en personele belangen 20 Veranderingen en personele belangen			
Tabel 3: vervolg <u>Blok 4: organisatie-externe factoren:</u> politiek maatschappij arbeidsmarkt	21 Organisatieaanpassing polit. besluiten 22 Organisatieaanpassing maats. ontw. 23 Organisatieaanpassing aan arbeidsmarkt			
<u>Blok 5: persoonsgebonden factoren:</u> persoonskenmerken privé-kenmerken	24 Fit persoonskenmerken-aard van het werk 25 Fit privé-omstandigheden en werk			

Kolom A: is er een regelprobleem; zo ja, benoem het regelprobleem

Kolom B: scoor het belang

Kolom C: scoor de urgentie

Belang (zwaarwegendheid):

1= zeer belangrijk

2= belangrijk

3= niet erg belangrijk

Urgentie (snelheid geboden):

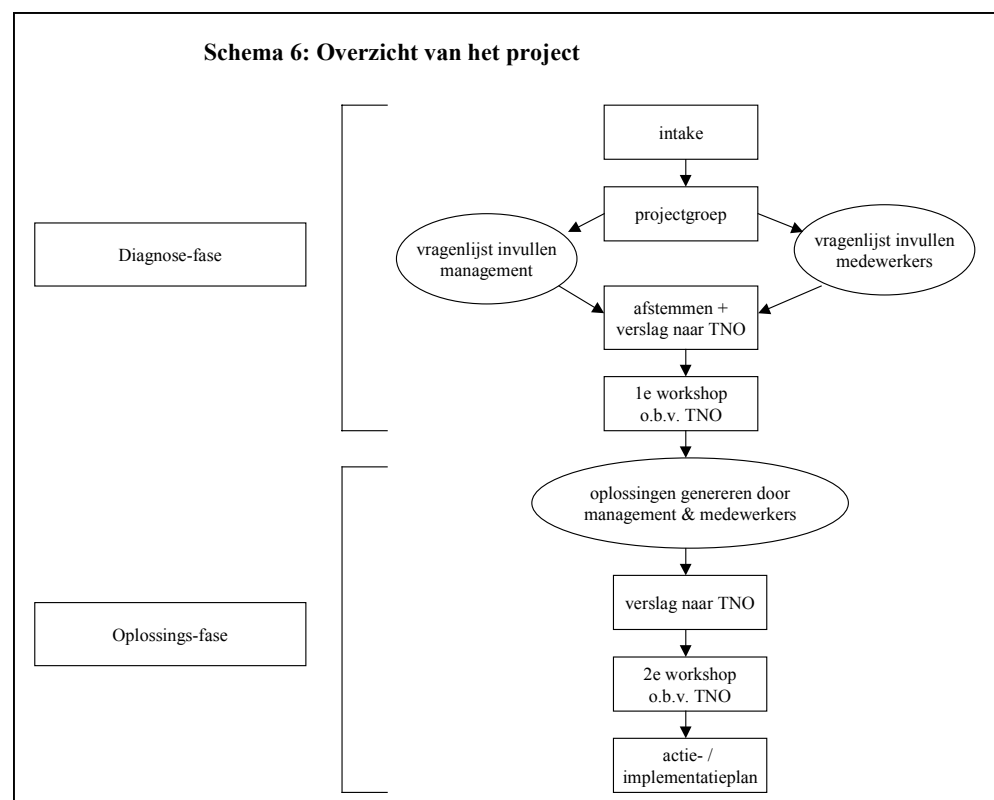
1= topprioriteit, acuut probleem

2= moet gebeuren, kan even wachten

3= niet urgent, voor de lange termijn

Met dit ingevulde formulier kunt u de discussie gaan voeren met collega's om overeenkomsten en verschillen vast te stellen. Daarna kunt u verder discussiëren over oplossingen voor de geconstateerde problemen.

Schema 6 vat het hele project op hoofdlijn samen in een diagnose- en een oplossingsfase. Het zelfdiagnose-instrument heeft betrekking op de diagnosefase. Ten behoeve van de oplossingsfase ontvangt u van TNO een instructie na de eerste workshop.



In dit schema is af te lezen waar TNO u ondersteunt. Bij de intake is met de contactpersoon van uw instelling de opzet afgesproken. Er is een 1^e workshop onder begeleiding van TNO nadat u de regelproblemen heeft geïnventariseerd. Deze is bedoeld om uw analyse aan te scherpen en concreet te maken. Een 2^e workshop vindt plaats nadat u oplossingrichtingen heeft gegenereerd. Dit moet leiden tot een actieplan hoe oplossingen worden geïmplementeerd. De implementatie valt buiten de ondersteuning die door de Sectorfondsen is vergoed in dit project.

B Bijlage 2: Instructie voor het zoeken naar oplossingen

Onderdeel Werkdruk Zelfdiagnose-instrument
Stap 2: Oplossingsfase

(P.R.A. Oeij, E.C.M.P. Lourijsen, TNO Arbeid, december 2001)

B.1 Instructie voor het zoeken naar oplossingen

De diagnosefase is afgerond. De instelling heeft de regelproblemen geïnventariseerd voor de eenheid die onderzocht is. De fase die volgt, is het benoemen van oplossingen voor de regelproblemen. In tegenstelling tot de eerste fase, waarin het ‘team medewerkers’ en het ‘team management’ eerst afzonderlijk regelproblemen in kaart brachten voordat zij gezamenlijk de overeenkomsten en verschillen bespraken, wordt in fase twee door beide teams van meet af aan samengewerkt. Het gaat er namelijk om vanuit een gemeenschappelijk draagvlak te werken aan gedeelde oplossingen.

De oplossingsfase bestaat uit drie stappen:

1. De regelproblemen in hun samenhang bezien.
2. Voor elk regelprobleem (een) oplossing(en) bedenken in de vorm van acties.
3. De acties integreren in een implementatieplan.

De drie stappen worden achtereenvolgens beschreven. Aan het eind van deze instructie wordt ingegaan op de relatie met het begeleidingstraject als geheel, zoals de ondersteuning door TNO en de verslaglegging van de deelstappen door de instelling.

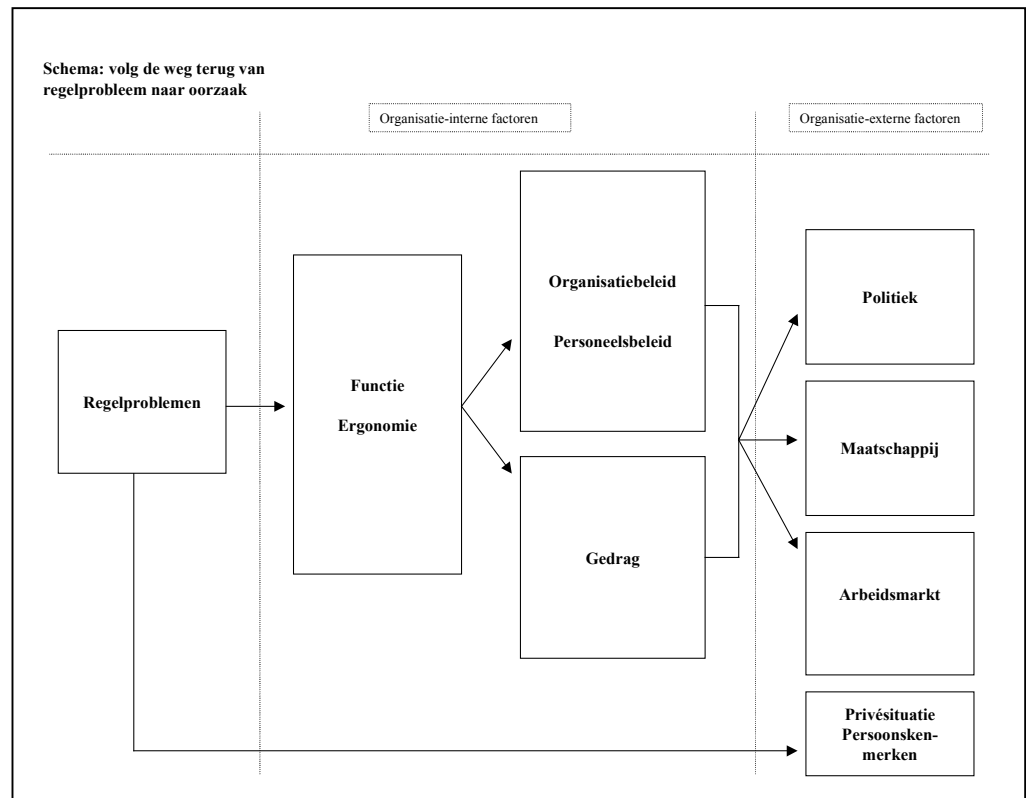
Stap 1 De samenhang van de regelproblemen

Nu u in de diagnosefase de regelproblemen heeft geïnventariseerd, wordt bekeken hoe deze problemen met elkaar samenhangen. Dat is namelijk van belang om straks te bepalen welke acties zinnig zijn om regelproblemen op te lossen.

U heeft voor het in beeld brengen van de samenhang tussen regelproblemen het overzicht van de regelproblemen (het eindproduct van de diagnosefase) nodig. Omdat het gaat om de regelproblemen in de organisatie, gebruikt u eerst alleen de organisatiegebonden regelproblemen (dus de persoonsgebonden regelproblemen niet).

Wij herinneren u eraan dat in het Zelfdiagnose-instrument in schema 4 ‘Oorzaken van werkdruk’ was aangegeven hoe vanuit de regelproblemen teruggekeken kan worden naar de oorzaken van regelproblemen. Dit schema is betrekkelijk eenvoudig en is daarom eerst weergegeven. Het kan u behulpzaam zijn om grip te krijgen op de samenhang van regelproblemen. In dit schema zijn de pijlen omgekeerd, maar zijn de details weggelaten (zie daarvoor schema 4 uit het Zelfdiagnose-instrument).

Met onderstaand schema kunt u, met de lijst van regelproblemen, de vraag stellen ‘waar komen de regelproblemen vandaan?’ Door van links naar rechts met de pijlen mee te gaan volgt u de weg terug van regelprobleem naar oorzaak.



Schema 7: Volg de weg terug van regelprobleem naar oorzaak

Voorbeeld

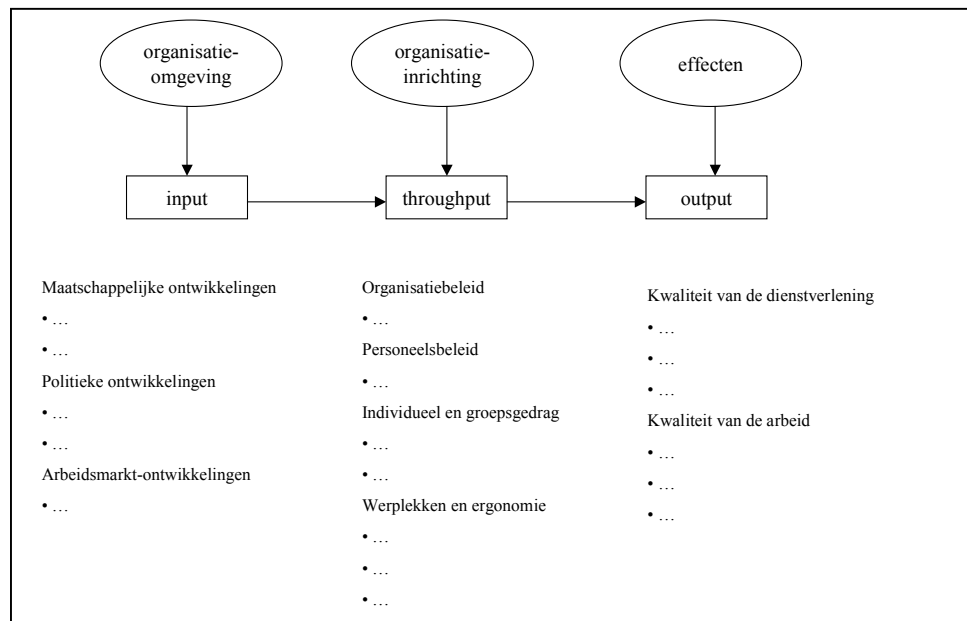
Een regelprobleem dat werkdruk veroorzaakt blijkt geduid te zijn als ‘slechte communicatie over de hoeveelheid werk’. Het blijkt dat dit probleem in eerste instantie te maken heeft met ‘afstemming’ onder het kopje **Functie**. Kijken we verder in het schema naar het volgende blok, dan kan het ook te maken hebben met deelonderwerpen van **Gedrag**, zoals ‘communicatie’ en ‘leiderschap’. Dit zijn allemaal organisatie-interne factoren. Gaan we weer verder, dan kan er zelfs een organisatie-externe factor de oorzaak zijn. Bijvoorbeeld doordat het genoemde probleem uiteindelijk te maken heeft met het feit dat cliënten steeds complexere problemen hebben en dat er steeds meer mensen zijn die hulp vragen. Dat hoort dan thuis onder het kopje **Maatschappij**. Het kan echter ook zo zijn dat dit probleem zich al langer voordoet, maar dat de organisatie er maar niet in slaagt knopen door te hakken hoe zij daarmee omgaat, bijvoorbeeld door het vaststellen van normen over de caseload van werknemers. In dat geval zou de oorzaak kunnen liggen bij het **Organisatiebeleid**. U ziet dus hoe belangrijk het is om dit goed te analyseren. Het maakt namelijk uit of het een organisatie-intern of –extern probleem is, en dat bepaalt mede of de organisatie aan het probleem iets wil en kan doen.

U heeft nu een beeld van de oorzaken van problemen, als u voor elk regelproblemen het schema bent langsgelopen.

De samenhang van de regelproblemen is vervolgens vrij eenvoudig inzichtelijk te maken met behulp van een metafoor voor organisaties, namelijk het ‘input-throughput-outputmodel’. Bij ‘input’ (invoer) gaat het om de vraag wat er vanuit de omgeving op de organisatie afkomt, waar de organisatie op moet reageren. Bij

‘throughput’ (transformatie) draait het om de vraag welke effecten de ‘input’ heeft op de organisatie-inrichting. Anders gezegd, hoe wordt het organisatieproces georganiseerd? Bij de ‘output’ (uitvoer) is de vraag wat het resultaat is van deze wijze van organiseren ten aanzien van een tweetal criteria: de kwaliteit van de dienstverlening en de kwaliteit van de arbeid van medewerkers.

U vult als ‘werkgroep’ gezamenlijk het volgende schema ‘invulling van regelproblemen in het input-throughput-outputmodel’ in. Dit is geen eenvoudige opgave, maar als u telkens het vorige schema erbij gebruikt, wordt het wel iets makkelijker. Nota bene: als u het prettiger vindt om het onderstaande schema in omgekeerde richting (dus van rechts naar links) in te vullen dan kan dat ook.



Schema 8: Invulling van regelproblemen in het input-throughput-outputmodel

Eerst vult u de regelproblemen in onder het blok ‘input’. (Het is wellicht handig om dit over te nemen op een apart groot vel). Die regelproblemen neemt u over van de inventarisatielijst die al is gemaakt. Deze ‘input’ is bepalend voor de inrichting van het werkproces in de organisatie. In hoeverre de input de organisatie voor grote problemen stelt, kunt u nagaan door voor uzelf antwoord te geven op de volgende vragen:

- Zorgen omgevingskenmerken voor veel variatie? Zoals kenmerken van de zorgvraag (het werkaanbod) waarbij u kunt denken aan de omvang van de zorgvraag, de diversiteit van de zorgvraag, de pieken en dalen van de zorgvraag, de prioriteiten waaraan de organisatie gehoor moet geven.
- Zorgen omgevingskenmerken voor complexiteit? Zoals eisen die worden gesteld aan het zorgen voor een hoge kwaliteit van de dienstverlening (de ingewikkeldheid van de zorgvraag).
- Beïnvloeden omgevingskenmerken de voorspelbaarheid van de zorgvraag? Zoals de betrouwbaarheid en tijdigheid van informatie die nodig is om soepel in te kunnen spelen op de zorgvraag.

Het antwoord op deze vragen verschaft u een beeld van de manier waarop regelproblemen uit de organisatieomgeving van invloed zijn op de zorgvraag van de instelling.

Voorbeeld:

Er is een hoge variatie in de zorgvraag omdat cliënten te maken hebben met meervoudige problemen die de grenzen van de taak van de instelling vaak overschrijden. De zorgvraag is complex omdat overheden en financiers hoge kwaliteitseisen stellen, terwijl de middelen om nieuwe mensen aan te trekken of om bestaand personeel op te leiden voor nieuwe taken beperkt zijn. De zorgvraag is wel vrij goed te voorspellen omdat de doelgroepen naar aard en omvang vrij goed in beeld zijn.

Alles bij elkaar genomen is de 'input' te bestempelen als moeilijk beheersbaar en beïnvloedbaar en kan gesteld worden dat de regelproblemen uit de organisatieomgeving een belangrijke invloedfactor zijn op de inrichting van het werkproces.

Vervolgens vult u de regelproblemen in onder het blok 'throughput' (zie wederom uw inventarisatielijst). De 'throughput' ofwel de wijze waarop organisaties omgaan met de eisen vanuit de omgeving ('input') is bepalend voor de inrichting van de organisatie, het werkproces, de afdelingen en uiteindelijk de inhoud van werkplekken en functies. Nu komt het aan op uw creativiteit en analysekracht. Probeer u de volgende vragen te beantwoorden:

- Als u kijkt naar de regelproblemen in werkplekken en ergonomie, kunt u dan aangeven in hoeverre deze regelproblemen hun oorsprong vinden in 'gedrag' en 'beleid' binnen de organisatie, dan wel of zij hun oorsprong vinden in organisatie-externe factoren?
- Als u kijkt naar de overige regelproblemen, kunt u aangeven waar hun oorsprong is te vinden?

Het antwoord op deze vragen verschaft u een (globaal) beeld hoe organisatie-externe regelproblemen doorwerken in de organisatie-inrichting en op welke wijze in de organisatie regelproblemen ontstaan.

Voorbeeld (in aansluiting op de voorgaande tekstbox):

De omgevingsfactoren zijn van invloed op het bedrijfsbeleid. De instelling heeft moeite een gezond bedrijfseconomisch beleid te voeren als gevolg van de moeite met het verwerven van contracten waarmee een sluitende begroting is te realiseren. De beperkte financiële rek, die daaruit volgt, heeft een remmend effect op investeringen in personeel, automatisering en huisvesting. Het gevolg daarvan is dat medewerkers te maken hebben met hoge caseloads en strakke normen. Dit vraagt op hun beurt weer om een krappe planning en een heel zorgvuldige afstemming waardoor heldere communicatie van groot belang wordt. Dat stelt weer hoge eisen aan medewerkers en leidinggevenden.

Ten slotte dient u een inschatting te maken van de 'output' op basis van al dan niet bestaande gegevens in uw instelling. De 'output' is verdeeld in kwaliteit van de dienstverlening en kwaliteit van de arbeid. Bij kwaliteit van de dienstverlening kunt u denken aan oordelen over de kwaliteit van de zorg/hulpverlening, aan klanttevredenheid en aan de economische gezondheid van de instelling. Bij kwaliteit van de arbeid kunt u denken aan de mate waarin de functie voldoende regelmogelijkheden biedt en kansen verschaft voor professionele (kwalificatie-) ontwikkeling, aan arbeidstevredenheid en aan effecten op de gezondheid van medewerkers, zoals frequent en langdurig ziekteverzuim en WAO-instroom.

Na deze activiteit met betrekking tot de organisatiegebonden regelproblemen, bekijkt u tot slot de persoonsgebonden regelproblemen (zie uw inventarisatielijst). In zijn algemeenheid probeert u de vraag te beantwoorden in hoeverre persoonsgebonden regelproblemen een relatie hebben met kenmerken van de organisatie. Gebruikt u daarbij het ‘input-throughput-outputmodel’. Probeer te bepalen welke persoonsgebonden regelproblemen te maken hebben met de organisatie en welke met de personen zelf.

U heeft nu voor elk regelprobleem één of meer oorzaken vastgesteld.

Stap 2: Van regelprobleem naar acties voor een oplossing

In deze stap staat het inventariseren van oplossingen centraal, welke uiteindelijk dient te resulteren in concrete acties. U heeft voor deze stap het overzicht van de regelproblemen nodig uit de diagnosefase. U heeft een rangorde gemaakt van deze regelproblemen in termen van ‘urgentie’ en ‘belangrijkheid’. In het kader van de analyse die u heeft gemaakt in stap 1, is het van belang deze beoordeling van urgentie en belangrijkheid nogmaals tegen het licht te houden. Blijft de rangorde hetzelfde of verandert ze? Ofwel welke oorzaken van problemen zijn het belangrijkste om snel aan te pakken?

Vervolgens worden per blok de regelproblemen gezien op mogelijke oplossingen. Wederom onderscheiden we de vijf blokken (zie tabel 2 van het Werkdruk Zelfdiagnose-instrument), maar we veranderen de volgorde (omdat de invloed vanuit de organisatie per blok verschilt) als volgt:

- a. regelproblemen uit Blok 1 Werkplek en ergonomie, Blok 2 Gedrag en Blok 3 Beleid;
- b. regelproblemen uit Blok 4 Omgevingsfactoren (organisatie-extern); en
- c. regelproblemen uit Blok 5 Persoonsgebonden (organisatie-extern).

Bij het benoemen van oplossingen voor regelproblemen gebruikt u de criteria uit onderstaande tabel.

Tabel 9: Criteria bij het inventariseren van acties

Blok: ... (1, 2, 3, 4, of 5)
<p>Regelprobleem: Wat is het regelprobleem dat leidt tot werkdruk en waardoor wordt het veroorzaakt ? (zie het overzicht van regelproblemen uit de diagnosefase).</p> <p>Actie(s) die het regelprobleem kan (kunnen) terugdringen: Benoem één of meer acties die het regelprobleem (helpen) oplossen.</p> <p>Doel van de actie(s): Beschrijf op welke wijze de oplossing bijdraagt aan de terugdringing van het regelprobleem. Doe dit voor elke oplossing apart.</p> <p>Wie moet de actie uitvoeren: Geef aan wie de 'probleemeigenaar' is van de oplossing en wie de 'helpers' zijn. De probleemeigenaar is niet eenvoudigweg het management of de medewerkers of de ondernemingsraad. De probleemeigenaar is de functionaris die belast wordt met de verantwoordelijkheid voor het verder ontwikkelen en invoeren van de oplossing. De helpers zijn de medewerkers die de probleemeigenaar ondersteunen. Hier dient concreet aangegeven te worden welke personen de actie uitvoeren.</p> <p>Wie worden er bij de actie betrokken: Geef aan welke ondersteuning noodzakelijk is om de actie uit te voeren. Bijvoorbeeld de administratie die gegevens moet aanleveren, P&O die moet ondersteunen bij personeelsvraagstukken of automatisering die moet ondersteunen bij informatievraagstukken.</p> <p>Wat is benodigd om deze actie uit te voeren: Geef aan welke middelen nodig zijn om de oplossing haalbaar en succesvol te maken (dus niet de actie zelf). Denk bijvoorbeeld aan benodigde investeringen, menskracht (tijd!), beleidsmatige besluiten door de top.</p> <p>Wanneer is de gewenste start en wanneer is de actie (reëel gezien) gereed: Geef de planning en doorlooptijd aan.</p> <p>Prioriteit bepalen Bepaal de prioriteit van deze actie(s) ten opzichte van andere acties met behulp van de formule: $P = H + E$ waarbij P is prioriteit, H is haalbaarheid en E is (verwachte) effectiviteit. Scoor de P van de actie door voor H en E een oordeel te geven op een schaal van 1-5 (waarbij 1 = zeer hoog; 2 = hoog; 3 = neutraal/onbekend; 4 = laag; 5 = zeer laag); bepaal uiteindelijk de rangorde van de actie ten opzichte van alle andere acties. Bij haalbaarheid gaat het er om te bepalen hoeveel moeite het kost om de actie daadwerkelijk uitgevoerd te krijgen (het is als het ware een 'kosten-baten' afweging); bij (verwachte) effectiviteit gaat het om de inschatting van het reduceren van werkdruk bij betrokkenen door de actie in termen van 'substantiële vermindering van werkdruk' of een 'marginale vermindering van werkdruk'.</p> <p>Opmerking: Hier is de mogelijkheid om aanvullende opmerkingen te maken.</p>

We geven hieronder een voorbeeld van een mogelijke uitwerking.

Blok: Gedrag: thema sociale ondersteuning

Regelprobleem:
De verwachtingen van collega's onderling en van team naar de leidinggevende (en visa versa) worden niet uitgesproken. Dit leidt tot onduidelijkheid in taken en verantwoordelijkheden en vervolgens tot een tekort aan sociale steun en waardering. Veel medewerkers vinden dit vervelend en werkdrukverhogend.

Actie(s) die het regelprobleem kan (kunnen) terugdringen:
- Binnen het team, samen met de leidinggevende, de verwachtingen naar elkaar uitspreken.
- Heldere, meetbare afspraken maken hoe we met elkaar omgaan en dat na verloop van tijd regelmatig evalueren.

Doel van de actie(s):
Open werkhouding creëren waarin sociale steun makkelijk wordt gevraagd en gegeven.

Wie moet de actie uitvoeren:
Het team zelf i.s.m. clusterhoofden. Twee teammedewerkers maken een opzet voor een aanpak; deze wordt vervolgens in het team besproken en daarna met clusterhoofden. Ten slotte wordt de aanpak bijgesteld.

Wie worden er bij de actie betrokken:
De regiodirecteur en P&O worden om advies gevraagd.

Wat is benodigd om deze actie uit te voeren:
Het onderwerp sociale steun moet onderdeel worden van de functioneringsgesprekken, anders beklijft het niet.
Qua tijdsbesteding hebben de twee teammedewerkers elk twee dagen nodig; het team zal er 2 x een werkoverleg aan wijden.

Wanneer is de gewenste start en wanneer is de actie (reëel gezien) gereed:
Start na de zomer van 2002, gereed eind 2002.

Prioriteit bepalen
 $P = H + E = H (1) + E (2) = 3$
(Tip: als er veel acties zijn, kunt u de scoringsmogelijkheden ook oprekken van 1 tot 100, om te voorkomen dat meerdere acties dezelfde plaats in de rangorde innemen).

De rangordeplaats in de gehele lijst van acties is: ...

Opmerking:
Hoewel dit werkdrukprobleem niet binnen alle teams een even grote rol speelt, verdient het aanbeveling om vanuit een gemeenschappelijk personeelsbeleid aandacht aan dit onderwerp te schenken, zodat de gehele organisatie er haar voordeel mee kan doen.

Om u een stapje verder op weg te helpen bij de inventarisatie van acties en oplossingen, geven we de volgende overwegingen mee:

- Acute regelproblemen vragen doorgaans om acute maatregelen. Bijvoorbeeld een te hoge werklast kan men oplossen door meer personeel of minder werkopdrachten. Dit zijn tijdelijke oplossingen of aanpassingsmaatregelen.
- Een van de belangrijkste niet-tijdelijke maatregelen is nagaan of regelproblemen opgelost kunnen worden door het vergroten van regelmogelijkheden. Vaak worden daarbij taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aangepast, zodat er meer autonomie of ondersteuning mogelijk is. De betrokkene krijgt daarmee meer controle over zijn / haar eigen werkproces.
- Een structurele maatregel is het ingrijpend aanpakken van het werkproces en de inhoud van functies door het werk slimmer te organiseren. Een dergelijk herontwerp is natuurlijk een vergaande stap, maar ook een langdurige oplossing. Daartoe moet niet overhaast besloten worden. Een actie kan zijn dat u besluit om de mogelijkheid van herontwerp te verkennen en daarvoor dan ook de tijd te nemen.
- Regelproblemen die samenhangen met gedrag van individuen en groepen worden nogal eens afgedaan als moeilijk grijpbaar. Ze zouden een cultuurverandering vergen. Hoewel dat op zich niet onjuist hoeft te zijn, kan men zonder al te veel moeite toch veel meer doen dan vaak wordt verondersteld. Risico's volgend uit organisatiegedrag kunnen vrij gemakkelijk meetbaar, evalueerbaar en veranderbaar worden gemaakt met behulp van 'gedragsprotocollen'. Zulke protocollen kunnen betrekking hebben de wijze van leiding geven, communicatie en afstemming, sociale ondersteuning en dergelijke. Om een protocol werkbaar te houden, kunt u zich beperken tot het maken van afspraken over veranderbaar gedrag, en dat na verloop van tijd evalueren. Bijvoorbeeld ten aanzien van informatieverstrekking en communicatie kunt u 'regels' opstellen om bepaalde knelpunten op te lossen en na een half jaar bekijken of de communicatie is verbeterd.
- Sommige regelproblemen vergen oplossingen van langere adem en vragen om beleid in het kader van personeelsbeleid en organisatiebeleid. Een voorbeeld om loopbaanmogelijkheden voor medewerkers te verbeteren (bijv. als het regelprobleem is vastlopen in het vak) is beleid over doorstroom en carrièreprofielen. Een voorbeeld om werkprocessen efficiënter te laten verlopen (bijv. als het regelprobleem is irritaties over verouderde PC's en software) is om bij verworven opdrachten een percentage te bestemmen voor het automatiseringsbeleid. De kunst is hier om verder te kijken dan het regelprobleem op de werkvloer.
- Regelproblemen die ontstaan door organisatie-externe factoren zijn niet makkelijk te beïnvloeden. Overwogen kan worden in hoeverre 'stakeholders' voor het karretje van de organisatie gespannen kunnen worden. Stakeholders kunnen zijn politici, bestuurders, sociale partners, opleiders, collega-instellingen et cetera.
- Regelproblemen die te maken hebben met persoonsgebonden factoren kunnen niet altijd door de organisatie worden opgelost. Bepaal waarvoor de organisatie verantwoordelijk is en waarvoor niet. Sommige persoonsgebonden probleemfactoren kunnen vaak met gerichte training worden verminderd of opgelost (bijv. time-management, (sociale) vaardigheidstraining, cognitief-gedragsmatige training).

Nadat u voor elk regelprobleem acties hebt benoemd, dient u wederom een rangorde aan te brengen. De formule $P = H + E$ is hierbij behulpzaam. Mogelijkerwijs hebben diverse acties een zelfde Prioriteitswaarde. U kunt dan door middel van discussie de rangorde verfijnen.

Stap 3: Van acties naar een implementatieplan

Hoewel deze stap op papier niet meer lijkt dan een invulling, schuilt in het maken van een implementatieplan de grootste valkuil. Dat heeft te maken met de tijd die nodig is om de acties uit te voeren. Vaak wordt er een projectgroep ingesteld die met de acties aan de slag gaat, maar lang niet altijd is er een goede verhouding gerealiseerd tussen de projectwerkzaamheden en het eigen werk. Het risico is dat er meer werk bij komt.

In deze fase komt het erop aan om de geprioriteerde acties uit stap 2 een plaats te geven op de tijdslijn van het beleid van de instelling.

Het is belangrijk dat de top van de instelling het belang van de aanpak van werkdruk en regelproblemen onderschrijft. Het is minstens zo relevant dat de top aangeeft wat de contouren kunnen zijn van oplossingsrichtingen. Zo moet de top aangeven of bij wijze van voorbeeld herontwerp mogelijk is en extra middelen beschikbaar zijn, of dat dit niet het geval is. Vanzelfsprekend zouden deze contouren bij voorkeur aangegeven moeten worden voorafgaand aan de diagnosefase.

Een tweede afspraak die van te voren moet worden gemaakt, is de tijdshorizon van het implementatieplan. Stel dat van te voren vast op, bijvoorbeeld, 1 of 2 jaar. Maak daarvan een tijdsbalk in weken of in maanden.

Daarna kunnen de volgende stappen worden genomen, op basis van de lijst met geprioriteerde acties:

- bepaal wanneer welke actie gereed moet zijn; bepaal vervolgens wanneer dus wordt gestart met die actie; ga zo voort tot dat alle acties zijn gepland op de tijdsbalk.
- bepaal (definitief) de probleemeigenaren van de acties en hun helpers; bepaal indien wenselijk de projectleider van het totale implementatieplan; bepaal of een projectgroep wenselijk is.
- bepaal het budget en de middelen per actie.
- bepaal de criteria waarmee elke actie wordt geëvalueerd: resultaat, besteding van middelen en tijd, kwaliteit, effectiviteit, en dergelijke.
- bepaal eventueel hoe het implementatieplan als geheel wordt geëvalueerd.

Ten slotte wordt het implementatieplan op schrift gesteld en ter besluitvorming aangeboden aan de leiding van de instelling en, eventueel, de ondernemingsraad of personeelsvertegenwoordiging.

Relatie met het begeleidingstraject van TNO

Het is de bedoeling dat u na de 1^e workshop een aangescherpt beeld heeft van de regelproblemen en hun oorzaken. Straks is er een 2^e workshop met TNO over de oplossingsfase. Voordat die 2^e workshop plaatsvindt dient de instelling het volgende gedaan te hebben:

- een overleg tussen het ‘team medewerkers’ en het ‘team management’ om de regelproblemen in hun samenhang te bezien. Iemand van de betrokkenen kan hiervoor een opzet maken die vervolgens wordt besproken. Belangrijk is dat er draagvlak ontstaat over de analyse van oorzaken van regelproblemen.
- een (eventueel daarop aansluitend) overleg tussen het ‘team medewerkers’ en het ‘team management’ om acties te inventariseren aan de hand van het overzicht van regelproblemen uit de diagnosefase, eventueel aangepast naar aanleiding van de 1^e workshop. Dit dient te leiden tot een geprioriteerde rangorde van acties (P = H + E). Daarbij worden regelproblemen per blok (a) werkplek, gedrag, beleid, b]

omgevingsfactoren, c] persoonsgebonden factoren) behandeld en wordt voor elk regelprobleem één of meer acties benoemd. Aanbevolen wordt om de (blokken met) regelproblemen te verdelen over de projectleden, zodat elke lid alvast ideeën voor acties op een rij kunnen zetten.

- een overleg tussen het ‘team medewerkers’ en het ‘team management’ om de benoemde acties in een concept-implementatieplan te verwerken.
- een verslag maken van het bovenstaande en dat *tijdig op te sturen naar TNO als input voor de 2^e workshop*. Dat verslag bestaat uit:
 - o de definitieve lijst van regelproblemen na de 1^e workshop
 - o een invulling van het input-throughput-outputmodel
 - o een lijst van acties en oplossingen en hun geprioriteerde rangorde
 - o een concept-implementatieplan

De 2^e workshop zal bestaan uit twee onderdelen. Centraal staat de lijst van oplossingen en het implementatieplan. TNO zal feedback geven op de voorgestelde plannen en in discussie met u de plannen aanscherpen. Daarnaast wordt beperkte tijd ingeruimd om te praten over de ervaringen van de betrokkenen met het zelfdiagnose-instrument.

De daadwerkelijke implementatie van het plan valt buiten het bestek van deze door de Sectorfondsen Zorg en Welzijn gesubsidieerde begeleiding door TNO. Het is natuurlijk mogelijk daarover afzonderlijke afspraken te maken, indien gewenst.

Wat gebeurt er na de 2^e workshop?

TNO zal het traject met de contactpersoon evalueren. Voorafgaand aan de begeleiding heeft TNO een korte vragenlijst laten invullen over de werkdruksituatie door (meestal) de contactpersoon. Een vergelijkbare vragenlijst zal worden voorgelegd aan dezelfde persoon / personen. Doel daarvan is te bepalen in hoeverre na het gebruik van het instrument het inzicht in de aard en de oorzaak van werkdruk is veranderd.

Vervolgens zal TNO telefonisch een evaluatiegesprek hebben met de contactpersoon over de bruikbaarheid van het instrument en over de kwaliteit van de begeleiding door TNO. TNO zal beschikbaar blijven voor vragen van uw zijde.

TNO begeleidt circa 10 instellingen op deze manier. Over alle trajecten tezamen maakt TNO een geanonimiseerd verslag voor de opdrachtgever, Sectorfondsen Zorg en Welzijn. Een belangrijk doel van het project is te beoordelen in hoeverre het zelfdiagnose-instrument (al dan niet met externe begeleiding) nuttig kan zijn voor andere instellingen in de sector welzijn, jeugdhulpverlening en kinderopvang. Uw ervaringen en oordelen zijn hierbij van cruciaal belang.

Succes met de oplossingsfase!

Ellis Lourijsen en Peter Oeij (023- 554 9443).

C Bijlage 3: vragenlijst 1 Voormeting

Werkdruk in de organisatie
Project sector Welzijn, Jeugdhulpverlening en Kinderopvang
SFZW-project Zelfdiagnose Werkdruk

(P.R.A. Oeij, E.C.M.P. Lourijsen, TNO Arbeid, oktober 2001)

C.1 Inleiding

Bijgaand treft u enkele vragen over werkdruk in uw organisatie. Deze vragen zijn bedoeld om een eerste beeld te krijgen van de werkdruksituatie in uw organisatie. Wij kunnen dan de activiteiten in het begeleidingstraject zo goed mogelijk afstemmen op de situatie in uw instelling. Deze vragenlijst dient bij voorkeur te worden ingevuld door de contactpersoon van TNO.

Bij het beantwoorden van de vragen wordt om uw mening gevraagd. Elk antwoord dat u geeft is goed, want er zijn geen 'foute' antwoorden mogelijk. Het kan mogelijk zijn dat u niet alle vragen kunt beantwoorden, omdat u niet over alle onderwerpen beschikt over de juiste of volledige informatie. Dat is niet zo erg. Wij vragen u namelijk om een globale inschatting te maken van aspecten van werkdruk.

Uw antwoorden worden door ons vertrouwelijk behandeld en niet teruggekoppeld naar medewerkers van uw eigen instelling, tenzij u hiertegen geen bezwaar heeft.

Deze vragen stellen we ook aan de andere instellingen die een vergelijkbaar traject doorlopen met het Zelfdiagnose-instrument. Het doel daarvan is te bekijken of instellingen op dezelfde manier de werkdrukproblemen in de organisatie beoordelen voorafgaand aan het begeleidingstraject en daarna.

Dit betekent dat u aan het eind van het traject wordt verzocht wederom enkele vergelijkbare vragen te beantwoorden, alsmede vragen over de evaluatie van het begeleidingstraject.

Diegenen met wie wij de vragenlijst niet telefonisch hebben kunnen afnemen, worden verzocht de vragenlijst in te vullen en naar ons op te sturen.

Het beantwoorden van de vragen neemt ongeveer 15 minuten in beslag. Kiest u telkens 1 antwoordmogelijkheid. Kies het antwoord dat het beste past bij uw mening. Sla zo weinig mogelijk vragen over. Denkt u niet te lang na, vaak is uw eerste gedachte het beste antwoord.

Wilt u de vragenlijst terugsturen naar TNO Arbeid. Mocht u die kwijt, zijn dan is ons adres:

TNO Arbeid
t.a.v. secretariaat Organisatorische Innovatie
Antwoordnummer 518 (geen postzegel nodig)
2130 WB Hoofddorp.

Als u vragen heeft kunt u ons benaderen op telefoonnummer: 023-5549443.

Wilt u uw naam invullen zodat wij u met eventuele vragen kunnen benaderen:

Naam: _____ Functie _____

Organisatie: _____ te _____

Telefoonnummer: _____ e-mail _____

C.2 Vragen over werkdruk

1. Is de werkdruk in uw organisatie een groot probleem?
 - ja, een groot probleem voor de meeste medewerkers
 - ja, een groot probleem voor een minderheid van medewerkers
 - nee, het is geen groot probleem (*beëindig de vragenlijst*)

2. Wilt u in uw eigen woorden aangeven welke problemen zich voordoen als **gevolg** van werkdruk?

3. Wilt u aangeven wat naar uw mening de belangrijkste **oorzaken** zijn van de werkdruk in uw organisatie?

Dan wil ik u nu enkele vragen stellen over specifieke oorzaken van werkdruk.

Ik noem telkens een onderwerp en vraag u of dit 'in hoge mate een oorzaak van werkdruk is', of dit 'in beperkte mate een oorzaak van werkdruk is', of dat dit 'geen oorzaak van werkdruk' is.

4. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door de verhouding van taken en verantwoordelijkheden in de functies van medewerkers, bijvoorbeeld omdat taken niet duidelijk zijn of omdat normen erg hoog zijn?
 - ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee

5. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door onverwachte situaties, door verstoringen of door spoedklussen die tussendoor komen?
 - ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee

6. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door ergonomische factoren, zoals de fysieke kenmerken van de werkomgeving?
 - ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee

5. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan, zoals een onprettige werksfeer, slechte communicatie en gebrek aan sociale steun?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
8. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door de manier waarop leidinggevendenden met medewerkers omgaan, zoals de stijl van leidinggeven en communiceren?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
9. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door dat medewerkers onvoldoende in staat of bereid zijn om nieuwe taken en vaardigheden aan te leren en uit te voeren, bijvoorbeeld als gevolg van vernieuwingen en veranderingen?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
10. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door onvrede over de arbeidsvoorwaarden, zoals beloning en baan zekerheid?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
11. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door onvrede over loopbaan- en opleidingsmogelijkheden, bijvoorbeeld omdat medewerkers ‘vastlopen’?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
12. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door problemen met het vervangen van mensen bij verlof en ziekte?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
13. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door nadelige gevolgen van het strategische en het financieel-economische beleid van de organisatie, bijvoorbeeld contractafspraken met opdrachtgevers?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
14. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door besluiten in de politiek, zoals wet- en regelgeving en begrotings- en bezuinigingsbeleid?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee

15. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door maatschappelijke ontwikkelingen, die wellicht van invloed zijn op de verandering van uw diensten en producten en de kenmerken van uw cliënten?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
16. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door de krapte op de arbeidsmarkt, waardoor u vacatures niet kunt vervullen of geen goed personeel kunt aantrekken?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
17. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door de privé-situatie van medewerkers, zoals het afstemmen van arbeid op zorg en / of hobby's van medewerkers?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
18. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door individuele kenmerken van personen, zoals de fysieke en geestelijke gesteldheid, de belastbaarheid en de motivatie van medewerkers?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee

Dan de laatste vragen.

19. Heeft u er bezwaar tegen als wij deze antwoorden terugkoppelen in het begeleidingstraject met uw instelling naar de personen die in dat traject meedoen?
- ja
 - nee
 - weet ik (nog) niet (*wij leggen u later dezelfde vraag nogmaals voor*)
20. Heeft u er bezwaar tegen als wij u na het begeleidingstraject wederom enkele vragen stellen om het begeleidingstraject te evalueren?
- ja
 - nee
 - weet in (nog) niet (*wij leggen u later dezelfde vraag nogmaals voor*)
21. Dit waren de vragen. Met uw antwoorden zullen wij vertrouwelijk omgaan. Heeft u nog opmerkingen naar aanleiding van deze vragen?

Dank u voor uw medewerking.

D Bijlage 4: vragenlijst 2 Nameting

Werkdruk in de organisatie
Project sector Welzijn, Jeugdhulpverlening en Kinderopvang
SFZW-project Zelfdiagnose Werkdruk
2^e vragenlijst - evaluatie

(P.R.A. Oeij, E. Lourijsen, TNO Arbeid, maart 2002)

D.1 Inleiding

Bijgaand stellen wij u opnieuw enkele vragen over werkdruk in uw organisatie. Deze vragen zijn bedoeld ter evaluatie van het begeleidingstraject over werkdruk en het gebruikte zelfdiagnose-instrument. Deze vragenlijst dient bij voorkeur te worden ingevuld door dezelfde (contact)persoon die de eerste vragenlijst heeft ingevuld.

Bij het beantwoorden van de vragen wordt om uw mening gevraagd. Elk antwoord dat u geeft is goed, want er zijn geen 'foute' antwoorden mogelijk. Het kan mogelijk zijn dat u niet alle vragen kunt beantwoorden, omdat u niet over alle onderwerpen beschikt over de juiste of volledige informatie. Dat is niet zo erg. Wij vragen u namelijk om een globale inschatting te maken van aspecten van werkdruk.

Uw antwoorden worden door ons vertrouwelijk behandeld.

Deze vragen stellen we ook aan de andere instellingen die een vergelijkbaar traject doorlopen met het Zelfdiagnose-instrument. Het doel daarvan is de ervaringen en oordelen te vergelijken. Enerzijds met andere organisaties; anderzijds ten opzichte van de 1^e vragenlijst. Veel vragen zijn dan ook (voor een belangrijk deel) hetzelfde als de vragen uit de eerste vragenlijst.

Diegenen met wie wij de vragenlijst niet telefonisch hebben kunnen afnemen, worden verzocht de vragenlijst in te vullen en naar ons op te sturen.

Het beantwoorden van de vragen neemt ongeveer 15 minuten in beslag. Kiest u telkens 1 antwoordmogelijkheid. Kies het antwoord dat het beste past bij uw mening. Sla zo weinig mogelijk vragen over. Denkt u niet te lang na, vaak is uw eerste gedachte het beste antwoord.

Wilt u de vragenlijst terugsturen naar TNO Arbeid. Mocht u die kwijt, zijn dan is ons adres:

TNO Arbeid
t.a.v. secretariaat Organisatorische Innovatie
Antwoordnummer 518 (geen postzegel nodig)
2130 WB Hoofddorp.

Als u vragen heeft kunt u ons benaderen op telefoonnummer: 023-5549443.

Wilt u uw naam invullen zodat wij u met eventuele vragen kunnen benaderen:

Naam: _____ Functie _____

Organisatie: _____ te _____

Telefoonnummer: _____ e-mail _____

D.2 Vragen over werkdruk

De vragen hebben betrekking op het zelfde organisatieonderdeel als waarvoor u de 1^e vragenlijst heeft beantwoord.

1. Is de werkdruk in uw organisatie(-onderdeel) nog steeds een groot probleem?
 - ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee

2. Wilt u nogmaals in uw eigen woorden aangeven welke problemen zich voordoen / voordeden als **gevolg** van werkdruk?

3. Wilt u nogmaals aangeven wat naar uw mening de belangrijkste **oorzaken** zijn van de werkdruk in uw organisatie?

Dan wil ik u wederom enkele vragen stellen over specifieke oorzaken van werkdruk. Ik noem telkens een onderwerp en vraag u of dit 'in hoge mate een oorzaak van werkdruk is', of dit 'in beperkte mate een oorzaak van werkdruk is', of dat dit 'geen oorzaak van werkdruk' is. (De bedoeling is vast te stellen of u de oorzaken nu anders beoordeelt dan bij de 1^e vragenlijst als gevolg van het begeleidingstraject).

4. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door de verhouding van taken en verantwoordelijkheden in de functies van medewerkers, bijvoorbeeld omdat taken niet duidelijk zijn of omdat normen erg hoog zijn?
 - ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee

5. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door onverwachte situaties, door verstoringen of door spoedklussen die tussendoor komen?
 - ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee

6. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door ergonomische factoren, zoals de fysieke kenmerken van de werkomgeving?
 - ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
7. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door de manier waarop medewerkers met elkaar omgaan, zoals een onprettige werksfeer, slechte communicatie en gebrek aan sociale steun?
 - ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
8. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door de manier waarop leidinggevendenden met medewerkers omgaan, zoals de stijl van leidinggeven en communiceren?
 - ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
9. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door dat medewerkers onvoldoende in staat of bereid zijn om nieuwe taken en vaardigheden aan te leren en uit te voeren, bijvoorbeeld als gevolg van vernieuwingen en veranderingen?
 - ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
10. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door onvrede over de arbeidsvoorwaarden, zoals beloning en baan zekerheid?
 - ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
11. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door onvrede over loopbaan- en opleidingsmogelijkheden, bijvoorbeeld omdat medewerkers ‘vastlopen’?
 - ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
12. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door problemen met het vervangen van mensen bij verlof en ziekte?
 - ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
13. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door nadelige gevolgen van het strategische en het financieel-economische beleid van de organisatie, bijvoorbeeld contractafspraken met opdrachtgevers?
 - ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee

14. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door besluiten in de politiek, zoals wet- en regelgeving en begrotings- en bezuinigingsbeleid?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
15. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door maatschappelijke ontwikkelingen, die wellicht van invloed zijn op de verandering van uw diensten en producten en de kenmerken van uw cliënten?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
16. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door de krapte op de arbeidsmarkt, waardoor u vacatures niet kunt vervullen of geen goed personeel kunt aantrekken?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
17. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door de privé-situatie van medewerkers, zoals het afstemmen van arbeid op zorg en / of hobby's van medewerkers?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee
18. Wordt de werkdruk onder meer veroorzaakt door individuele kenmerken van personen, zoals de fysieke en geestelijke gesteldheid, de belastbaarheid en de motivatie van medewerkers?
- ja, dit is in hoge mate een oorzaak van werkdruk
 - ja, dit is in beperkte mate een oorzaak van werkdruk
 - nee

Dan volgen nu enkele vragen over het 'Zelfdiagnose-instrument voor het meten van werkdruk'.

19. Beoordeelt u het zelfdiagnose-instrument als goed bruikbaar binnen uw instelling?
- ja
 - enigszins
 - nee

Toelichting op uw antwoord:

20. Wat vindt u zwak aan het instrument?

21. Wat vindt u sterk aan het instrument?

22. Wat zou volgens u aan het instrument moeten veranderen om de bruikbaarheid te verbeteren?

Nu stel ik u vragen over het begeleidingstraject door TNO.

23. Bent u tevreden over de manier waarop TNO het begeleidingstraject heeft uitgevoerd?

- ja
- enigszins
- nee

Toelichting op uw antwoord:

24. Op welke manier kan TNO de begeleiding verbeteren?

25. Bent u van mening dat u het Zelfdiagnose-instrument had kunnen toepassen op een zinvolle manier *zonder* het begeleidingstraject?

- ja
- nee

Toelichting op uw antwoord:

26. Heeft het begeleidingstraject geleid tot bruikbare oplossingsvoorstellen voor de geconstateerde werkdrukproblemen?

- ja
- enigszins
- nee

Toelichting op uw antwoord:

27. Dit waren de vragen. Met uw antwoorden zullen wij vertrouwelijk omgaan. Heeft u nog opmerkingen naar aanleiding van deze vragen of het begeleidingstraject?

Dank u voor uw medewerking.