

De Werkdruk Wegwijzer

In Nederland hebben veel mensen last van werkdruk. Toch vinden bedrijven het lastig om deze knelpunten aan te pakken. TNO vertaalde de succesfactoren voor een aanpak van werkdruk- en werkstressknelpunten in een digitaal instrument dat organisaties en instellingen zelfstandig in kunnen zetten, de 'Werkdruk Wegwijzer'. In dit artikel worden de belangrijkste succesfactoren en de vertaling van deze factoren in de Werkdruk Wegwijzer beschreven. De Werkdruk Wegwijzer is toegepast in een aantal organisaties, en een van deze toepassingen is als voorbeeld in dit artikel beschreven.

Maartje Bakhuis Roozeboom, Roos Schelvis en Noortje Wiezer

Werkstress is een groot probleem in Nederland. In 2014 heeft ruim 14% van de werknemers in Nederland last van stressklachten die veroorzaakt worden door het werk (Van Zwieten et al., 2014). We spreken van werkstress als een medewerker stressklachten heeft die geheel of gedeeltelijk veroorzaakt worden door het werk. Onderzoek heeft aangetoond dat werkstress gezondheidsproblemen kan veroorzaken, het ziekteverzuim verhoogt en ten koste gaat van de productiviteit. Een belangrijke oorzaak van werkstress is werkdruk. Werkdruk ontstaat als er een ongunstige balans is tussen taakeisen (veel werk, moeilijk werk, etc.) en regelmogelijkheden (de mate waarin iemand invloed heeft op de uitvoering van het werk). Of en in welke mate deze balans uit evenwicht raakt, is niet alleen afhankelijk van de zwaarte van de taakeisen en de beschikbare regelmogelijkheden, maar ook van individuele factoren zoals de belastbaarheid en de competenties van een werknemer. Daarnaast zijn er buffers die er voor zorgen dat werknemers die werkdruk ervaren minder snel last krijgen van de gevolgen hiervan, zoals werkstress maar ook burn-out en verzuim. Een belangrijke buffer is de sociale steun die werknemers ervaren (Wiezer et al., 2012). Werkdruk is niet de enige mogelijke oorzaak van werkstress, ook agressie, geweld, pesten en discriminatie kunnen werkstress veroorzaken.

Werknemers vinden dat bedrijven te weinig maatregelen treffen om werkdruk te voorkomen. Zo blijkt uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) dat 43,3% van de werknemers vindt dat de maatregelen die in zijn of haar bedrijf worden getroffen onvoldoende zijn (Hoofman et al., 2015). Veel bedrijven (zeker kleine bedrijven) hebben moeite met het nemen van de juiste maatregelen. Het is werkgevers niet altijd duidelijk welke maatregelen ze het beste

kunnen nemen. Bovendien is werkdruk een onderwerp waarover in veel bedrijven niet makkelijk wordt gesproken (Houtman et al., 2012).

Maatregelen gericht op werkdruk en werkstress kunnen worden verdeeld in drie typen: primaire, secundaire en tertiaire maatregelen. Primaire maatregelen richten zich (preventief) op het voorkomen van werkdruk en daarmee werkstress, bijvoorbeeld door het anders organiseren van taken waardoor de werklast beter is verdeeld. Secundaire maatregelen zijn erop gericht om, wanneer stressklachten zich bij medewerkers voordoen, deze te verminderen. Trainingen 'omgaan met stress' is bijvoorbeeld een secundaire maatregel. Tertiaire maatregelen, zoals een re-integratietraject, zijn gericht op herstel van uitval als gevolg van stressklachten. Daarnaast kan een onderscheid worden gemaakt tussen maatregelen die zich richten op het individu of op de organisatie als geheel. Over het algemeen wordt verondersteld dat, mits in een vroeg stadium genomen, primaire maatregelen gericht op de organisatie het meeste effect hebben op het voorkomen van stressklachten.

In diverse onderzoeken zijn succesfactoren gedefinieerd voor primaire organisatorische maatregelen. Het is belangrijk dat de maatregelen *goed passen bij het primaire proces* van de organisatie waar ze ingevoerd worden en dat ze daadwerkelijk *gericht zijn op het specifieke probleem* dat werkdruk of werkstress veroorzaakt (Westgaard & Winkel, 2011; Nielsen & Randall, 2013). Dat betekent dat de maatregelen *maatwerk* moeten zijn en het specifieke knelpunt heel helder gedefinieerd moet worden. Dit vraagt een goede analyse van de knelpunten (Kompier et al., 1998). Dit impliceert ook dat kant-en-klare maatregelen

die in alle organisaties succesvol zijn niet bestaan (Nielsen & Randall, 2013). Ook de wijze waarop en de omstandigheden waaronder de maatregelen worden ingevoerd (het proces) is een belangrijke succesfactor (Nielsen & Randall, 2013). Het is bijvoorbeeld belangrijk dat de maatregelen ook echt de groep bereiken waar het probleem manifest is en dat de maatregelen ondersteund worden door zowel het hogere als het middenmanagement van een organisatie. Het is belangrijk dat alle medewerkers in de organisatie goed worden geïnformeerd over de maatregelen. Organisatorische maatregelen zullen vaak gericht zijn op het veranderen van werkwijzen. Zo'n maatregel zal alleen succesvol zijn als medewerkers open staan voor een verandering. Daarvoor is het belangrijk dat medewerkers ook echt een probleem ervaren en dat ze geloven dat de voorgestelde maatregelen een oplossing zullen zijn voor dit probleem. Bovendien moeten de maatregelen passen bij de cultuur van een organisatie en is het niet verstandig maatregelen in te voeren op een moment dat er ook andere ontwikkelingen plaatsvinden in de organisatie die het succes van de maatregel kunnen verstoren. Zo zal de kans dat medewerkers een andere manier van werken adopteren kleiner zijn als tegelijkertijd ook een reorganisatie met gedwongen ontslagen plaatsvindt. Een *participatieve aanpak*, waarbij medewerkers betrokken zijn zowel bij de formulering van problemen als bij het nadenken over eventuele oplossingen vergroot de kans dat haalbare oplossingen worden geformuleerd voor reële, door medewerkers ervaren problemen. Omdat medewerkers zelf meedenken over de oplossingsrichting zal het vertrouwen in het effect van de oplossingen en het draagvlak voor de oplossingen groter zijn en daarmee zal ook de acceptatie van de maatregelen groter zijn.

TNO heeft de inzichten over succesfactoren voor maatregelen om werkdrukrisico's te verminderen én voor het invoeren van deze maatregelen (het proces) vertaald in een digitale, stapsgewijze werkdrukaanpak, de Werkdruk Wegwijzer. Deze aanpak heeft als doel bedrijven en instellingen te ondersteunen bij de aanpak van werkdruk.

De Werkdruk Wegwijzer

De Werkdruk Wegwijzer is een digitaal instrument (interactieve pdf) en kan in principe zonder tussenkomst van een adviseur door een bedrijf of arbodienst worden ingezet. Signalen van werkdruk en werkstress zijn in de meeste organisaties de aanleiding om met een werkdrukaanpak aan de slag te gaan. In veel gevallen wordt binnen een organisatie een projectleider aangewezen, meestal een HR-adviseur, die de eerste stappen zet. De werkdrukaanpak bestaat uit vijf stappen. De *eerste stap* is de voorbereidende fase. In deze fase wordt vastgesteld of er sprake is van



Afbeelding 1. De Werkdruk Wegwijzer.

werkdruk of werkstress en wordt door het management de beslissing genomen om wel of niet met dit probleem aan de slag te gaan. Als een organisatie besluit met het probleem aan de slag te gaan wordt een projectgroep samengesteld. Een belangrijk doel van deze stap is om draagvlak te creëren voor een aanpak van de problemen bij zowel het management als bij de medewerkers. In deze stap wordt ook een aantal belangrijke randvoorwaarden voor het project geregeld (geld, tijd en ruimte). In de *tweede stap* wordt uitgezocht hoe groot het probleem is en waar het probleem zich precies voordoet. De belangrijkste oorzaken van werkdruk en werkstress (de knelpunten) worden geïdentificeerd. De leidraad voor de analyse van de oorzaken is het door TNO ontwikkelde werkdrukmodel. Er wordt vooral gekeken naar de taakeisen, de regelmogelijkheden en de aanwezige buffers. De input van medewerkers hierbij is heel belangrijk. Zij moeten zich in de knelpunten herkennen. De *derde stap* bestaat uit het formuleren van een actieplan, op basis van een goede probleemanalyse en geformuleerde oplossingsrichtingen. In de aanpak wordt vooral gezocht naar oplossingen waarmee de oorzaken van werkdruk verminderd worden, de hierboven beschreven primaire maatregelen. Ook in deze stap worden medewerkers actief betrokken. Als inspiratie voor oplossingen wordt gebruikgemaakt van bronnen waarin verschillende oplossingsrichtingen zijn geformuleerd. In werksessies met medewerkers worden oplossingen passend gemaakt voor de specifieke organisatie. De oplossingsrichtingen worden uitgewerkt in een actieplan. In de vierde stap worden de maatregelen en oplossingen uitgevoerd. Communicatie over de te nemen maatregelen en de vorderingen van het actieplan zijn hierbij heel belangrijk. De *vijfde stap* is een evaluatie van de effectiviteit van de maatregelen en oplossingen. Als blijkt dat de beoogde resultaten niet gerealiseerd worden, zal moeten worden bijgestuurd. In deze stap zal ook de borging van de aanpak in de organisatie worden georganiseerd. Alleen dan zal een blijvend resultaat worden bereikt.



Abbeelding 2. Uitwerking van de vijf stappen van de Werkdruk Wegwijzer.

Ervaringen met de Werkdruk Wegwijzer

Voor het ontwikkelen van de Werkdruk Wegwijzer heeft TNO samen met een aantal organisaties de stapsgewijze werkdrukaanpak toegepast, onder andere bij een kleine basisschool. Er is voor deze organisatie gekozen, omdat in de sector onderwijs het percentage werknemers met stressklachten nog hoger ligt dan in andere sectoren. Bovendien hebben vooral kleine organisaties of instellingen moeite met het invoeren van maatregelen gericht op het verminderen van het risico op werkdruk. Hieronder beschrijven we de ervaringen van de basisschool met de stapsgewijze werkdrukaanpak van de Werkdruk Wegwijzer.

Stap 1

Een belangrijk kenmerk van de aanpak is het feit dat ze participatief is. Ook in deze kleine instelling van 26 medewerkers is gestart met het samenstellen van een werkgroep. Om te zorgen voor draagvlak van medewerkers voor de aanpak is gezorgd dat de leden van de werkgroep een representatieve afspiegeling vormde van de organisatie. Om te borgen dat er *betrokkenheid* was vanuit het *management* voor de aanpak, werd de werkgroep begeleid door de directeur. De werkgroep was verantwoordelijk voor het proces van de werkdrukaanpak. De werkgroep is gestart met het organiseren van een kick-off bijeenkomst om het project aan te kondigen en toe te lichten aan alle medewerkers.

Stap 2

Om de knelpunten in kaart te brengen is een vragenlijst uitgezet onder alle medewerkers in de organisatie. Dit zorgde voor inzicht in de specifieke knelpunten. Medewerkers gaven aan hoge taakeisen te ervaren door de grote hoeveelheid niet-lesgerelateerde taken. Ze gaven aan dat er veel sprake was van dubbel werk door het gebruik van verschillende registratiesystemen. Ze hadden hinder van een niet goed functionerend ICT-systeem. Bovendien gaven ze aan last te hebben van de grote hoeveelheid e-mails. De resultaten van de vragenlijst zijn besproken in de werkgroep en vormde

de input voor Stap 3. In dit project is ervoor gekozen knelpunten te inventariseren met een vragenlijst, knelpunten kunnen ook door middel van interviews geïnventariseerd worden.

Stap 3

In een twee uur durende brainstormbijeenkomst met alle medewerkers is een prioritering gemaakt van de knelpunten. Hierin is getoetst of medewerkers de knelpunten uit de vragenlijst herkenden en uitgezocht welke knelpunten voor hen de grootste prioriteit hadden. Vervolgens is met alle medewerkers een uitgebreide lijst gemaakt van alle oplossingsmogelijkheden (divergeren) die geordend is en waaruit de meest relevante en bruikbare oplossingen zijn geselecteerd (convergeren). Het takenpakket van medewerkers is efficiënter georganiseerd en de overbodige, niet-lesgerelateerde taken zijn daardoor verminderd. Het nakijkwerk is teruggebracht tot het hoogst noodzakelijke. De vergaderstructuur is verbeterd waardoor vergaderingen minder tijd kosten. Een aantal schoolrapportages is ook gedigitaliseerd, het ICT-systeem is verbeterd en een helpdesk is ingericht. Dit zijn allemaal maatregelen waarmee de taakeisen van de medewerkers verminderd zijn. Het is van grote waarde om medewerkers te betrekken bij het bedenken van oplossingen, want zij zijn immers ervaringsdeskundige en hiermee is draagvlak voor de oplossingen geborgd. De geselecteerde oplossingen zijn door de werkgroep uitgewerkt in een plan van aanpak. Hierin is vastgelegd welke maatregelen worden getroffen, wanneer, en wie hiervoor verantwoordelijk is.

Stap 4

De voortgang van de implementatie van de maatregelen is in het afdelingsoverleg regelmatig gedeeld met de andere medewerkers in de organisaties.

Stap 5

Negen maanden na de implementatie van de maatregelen is door middel van een vragenlijst geïnventariseerd of de beoogde resultaten bereikt zijn en of de knelpunten (en daarmee de risico's op werkdruk en werkstress) verminderd zijn. Medewerkers van de basisschool geven aan dat door de aanpak het werk efficiënter is geworden. Ze waarderen het feit dat met de aanpak een signaal van erkenning is afgegeven voor de knelpunten die zij ervaren. Ze vinden het belangrijk dat prioriteiten en aandachtspunten zijn benoemd. Veel medewerkers geven aan dat de aanpak heeft geleid tot bewustwording van dingen die misschien nog beter kunnen, maar ook van dingen die al goed gaan en juist energie geven.

Discussie en conclusie

Veel organisaties hebben moeite met het aanpakken van werkdruk. Wat het aanpakken van werkdruk

complex maakt, is dat de maatregelen die nodig zijn per organisatie verschillen. Werkdruk kent veel verschillende mogelijke oorzaken en in elke organisatie spelen andere problemen. Er bestaat dan ook geen lijst van kant-en-klare maatregelen die in elke organisatie de werkdruk gegarandeerd verminderen. Wel is er een aantal stappen te onderscheiden die belangrijk zijn om te doorlopen, om de juiste maatregelen te treffen om werkdruk aan te pakken. Niet alleen de juiste maatregelen zijn belangrijk, ook de wijze waarop maatregelen geïmplementeerd worden en medewerkers in organisaties meegenomen worden in de verandering is belangrijk.

Met de ontwikkeling van de Werkdruk Wegwijzer heeft TNO een werkdrukinstrument ontwikkeld waarmee organisaties zelfstandig de werkdruk in hun organisatie kunnen aanpakken. In dit instrument heeft TNO kennis over het op een succesvolle manier aanpakken van werkdruk én de succesfactoren voor het slagen van een organisatieverandering gebundeld. De eerste ervaringen met de aanpak zijn positief. Zowel medewerkers als managers van de betrokken organisaties hebben het idee dat de oorzaken van werkdruk goed zijn geïdentificeerd en dat de maatregelen ook gericht zijn op het verminderen van deze oorzaken. In het hiervoor beschreven voorbeeld zijn de taakeisen van medewerkers verminderd, vooral door efficiënter inrichten van het werkproces. In andere organisaties zijn vooral maatregelen genomen die regelmogelijkheden en buffers versterken. Doordat medewerkers en managers intensief betrokken zijn, stonden zij open voor veranderingen en werkten ze actief mee aan het invoeren van de maatregelen. In de aanpak wordt ook steeds aandacht besteed aan een aantal belangrijke randvoorwaarden, zoals de beschikbaarheid van tijd en geld en het volgen van een gestructureerd actieplan. Hierdoor werd voorkomen dat de projecten verwaterden, een risico dat wel voortdurend op de loer lag. Hier ligt wellicht ook de zwakke plek van dit (en ieder) 'zelfhulpinstrument'. In de cases waar in de loop van het project niet voldoende tijd beschikbaar bleek (werkgroep bijeenkomsten werden afgezegd of ingekort en leden hadden geen tijd om maatregelen vorm te geven) was het de externe onderzoeker die dit aankaartte. Een begeleider van buiten de organisatie of van een andere afdeling kan nodig zijn om het project echt goed te laten slagen. Aan de andere kant gaven veel deelnemers ook aan dat ze door de aanpak een manier hadden geleerd om werkdruk bespreekbaar te maken en om met collega's op zoek te gaan naar oplossingen voor eventuele toekomstige knelpunten. De mogelijkheid om met elkaar over werkdruk te praten en het vertrouwen in de vaardigheden van de organisatie, de afdeling of het team om met elkaar knelpunten op te lossen is al een hele belangrijke eerste stap in het verminderen van risico's.

De werkdrukwegwijzer (een interactieve pdf) is gratis te downloaden via https://www.tno.nl/media/2505/tno_werkdruk_wegwijzer.pdf.

Referenties

- Hoofman, W.E., Mars, G.M.J., Janssen, B.J.M., De Vroome, E.M.M., & Bossche, S.N.J. van den (2015). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2014: Methodologie en globale resultaten*. Leiden/Heerlen: TNO/CBS.
- Houtman, I., Kok, L., Klauw, M. van der, Lammers, M., Jansen Y., & Ginkel, W. van (2012). *Waarom werkgevers bewezen effectieve maatregelen wel of niet nemen*. TNO rapport | 20793.
- Kompier, M., Geurts, S., Grundemann, R., Vink, P., & Smulders, P. (1998). Cases in stress prevention: The succes of a participative and stepwise approach. *Stress Medicine*, 14, 155-168
- Nielsen, K.M., & Randall, R. (2013). Opening the black box: presenting a model for evaluating organizational-level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22 (5), 601-617.
- Westgaard, R.H., & Winkel, J. (2011). Occupational musculoskeletal and mental health: Significance of rationalization and opportunities to create sustainable production systems - A systematic review. *Applied Ergonomics*, 42(2), 261-296.
- Wiezer, N.M., Schelvis, R.M., Zwieten, M.H.J. van, Kraan, K., Klauw, M. van der, Houtman, I. et al. (2012). *Werkdruk*. Hoofddorp TNO.
- Zwieten, M.H.J. van, Vroome, E.M.M. de, Mol, M.E.M., Mars, G.M.J., Koppes, L.L.J., & Bossche, S.N.J. van den (2014). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2013: Methodologie en globale resultaten*. [Netherlands Working Conditions Survey 2013: Methodology and overall results]. Hoofddorp: TNO.

Over de auteurs



Drs. M.C. Bakhuyt Roozeboom
Onderzoeker work, health and
technology
TNO, Leiden
maartje.bakhuyt@tno.nl



Drs. R.M.C. Schelvis
Onderzoeker work, health and
technology
TNO, Leiden



Dr. N.M. Wiezer
Senior onderzoeker work, health and
technology
TNO, Leiden