

Hoe houd je de werkdruk in balans?

Een werkstre

Hoe breng en houd je de werkdruk in balans? Uit recent onderzoek van het SCP¹ blijkt dat werkstress beheersen een van de belangrijkste knelpunten is binnen het personeelsbeleid. Een op de drie organisaties weet niet hoe met werkstress om te gaan. Veel organisaties nemen maatregelen, maar die zijn nog onvoldoende effectief.

tekst Maarten de Winter

Een gedeelde visie op wat voor soort organisatie je wilt zijn, is sturend voor hoe de organisatie werkdruk gezond maakt en houdt. Werkdrukbeleid geeft richting aan de rol van medewerkers, leidinggevend en hoger management als er tegenslagen zijn. Botsende, soms onbewuste overtuigingen staan een gedeelde visie in de weg en dat kan ontaarden in vruchteloze organisatiepolitiek. Een visie die bruggen slaat tussen overtuigingen is dan ook onmisbaar voor een op gezonde werkdruk gericht HR- en arbo-beleid.

Botsende overtuigingen

In de huidige krappe arbeidsmarkt zoeken organisaties noodgedwongen naar creatieve oplossingen om het werk te organiseren. Deskundigen pleiten terecht voor het aangaan van het gesprek. Er is daarbij echter weinig oog voor situaties waarin het leiderschap oplossingen zoekt binnen de ruimte van eigen overtuigingen. Dat geldt met name wanneer de druk hoog is. Werkdrukmaatregelen zijn dan niet brongericht, maar symptoomgericht.

Overtuigingen zijn (onbewuste) opvattingen over hoe de organisatie als systeem zou moeten functioneren en hoe ieder diens rol daarbinnen zou moeten vervullen. Grofweg kunnen we twee (al dan niet bewuste) overtuigingen herkennen: de organisatie is een gesloten systeem of de organisatie is een open systeem. De daaruit volgende verwachtingen over effectief gedrag typeer ik met twee metaforen: de 'ingenieur' en de 'tuintier'.

De 'ingenieur' (m/v)

De 'ingenieur' beschouwt de organisatie als een gesloten systeem. Wanneer zich binnen dat systeem problemen voordoen, moeten die worden opgelost. De urgentie hangt af van impact op de strategie. Een probleem is bijvoorbeeld 'het ziekteverzuim loopt op'. Een diagnose moet de bron lokaliseren en wegnemen. Voor het oplossen van problemen is extra deskundigheid nodig in de vorm van een opleiding of een expert, anders was het al opgelost.

De 'ingenieur' neemt brongerichte maatregelen zoals aanpassing van processen of aanbieden van timemanagement: eerst een taak afronden voordat je een nieuwe start. Ervaren, subjectieve werkdruk is een begrip waar de ingenieur niet veel mee kan. Metingen van individuele taaklast worden wel erkend, zoals bij caseloadstudies of piekdruk rond deadlines.

De 'tuintier' (m/v)

De 'tuintier' ziet de organisatie in wisselwerking met de omgeving, zoals een tuin afhankelijk is van het grotere ecosysteem. Die richt zich niet op (individuele) problemen, maar op vraagstukken met grote impact op het systeem.

Een vraagstuk bij een vergrijzend personeelsbestand is bijvoorbeeld 'Hoe binden we de nieuwe generatie Z?' Een vraagstuk is soms niet eens een probleem, maar als het geen aandacht krijgt ontstaat dat wel. Er is niet één oplossing en daarom wordt geëxperimenteerd met verschillende oplossingsgerichte ideeën. De 'tuintier' is gericht op effecten zoals professionele autonomie, sociale steun of psychologische veiligheid². Deze zoekt

ssvrije vloer



oplossingen in rolontwikkeling, sociale leerprocessen die dergelijke effecten kunnen opleveren. 'Sociaal kapitaal maakt leren mogelijk en leren vergroot sociaal kapitaal.' De 'tuinier' hecht weinig waarde aan meetbare analyses van benodigde en beschikbare tijd.

Werkdruk als systeemvraagstuk

Als er in een organisatie veel werkstress is, schiet het probleemoplossend vermogen tekort; anders zou het probleem immers niet bestaan. Als dat beheersbaar kan worden gemaakt, groeit de organisatie-veerkracht.

Afgezien daarvan: werkgevers hebben een plicht psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen c.q. te beperken. In de Arbowet staat hoe. Effectief beleid biedt de organisatie ook een strategisch (concurrentie)voordeel, zowel op de arbeidsmarkt als in arbeidsproductiviteit³.

Je kunt psychosociale vraagstukken niet hanteerbaar maken met de manier van denken van de ingenieur. Je kunt inhoudelijke problemen zoals te hoge caseload of piekdruk niet oplossen als een tuinier. Werkdruk is een probleem in de context van organisatievraagstukken. Objectieve en subjectieve aspecten zijn twee kanten van de werkdrukmedaille. »

Wat betekent een geïntegreerd werkdrukbeleid nu voor de taken, rollen en verantwoordelijkheden van medewerkers, managers en hoger leidinggevenden? Hieronder een schets.

De rol van de medewerker

De rol van de medewerker is in veel organisaties die ik heb begeleid: overzicht te houden over het eigen takenpakket, inzicht hebben in toekomstige piekdruk en invloed uitoefenen op de verwachtingen van anderen. Dit proces 'overzicht – inzicht – invloed' zorgt dat gemaakte afspraken en verwachtingen kunnen worden nagekomen⁴.

Dat is de theorie, maar niet altijd de praktijk. Dan hebben medewerkers veerkracht nodig om niet om te vallen of af te haken op dat gesprek (en het werk). De grootste bron van veerkracht is hoop. Aan een betere versie van jezelf werken, collegiale steun zoeken, doorzettingsvermogen, vindingrijkheid en zelf-effectiviteit zijn van grote waarde.

De rol van de leidinggevende

De rol van de leidinggevende bij werkdruk is drie stappen te doorlopen: diagnose, dialoog en doen. De leidinggevende ziet signalen; een medewerker is bijvoorbeeld geprikkeld. De diagnose gaat over de vraag hoe de medewerker diens regierol vervult in het houden van overzicht, bieden van inzicht en uitoefenen van invloed.

Start dus bij overzicht. Als het overzicht ontbreekt, is er ook geen inzicht. Ook voor onvoorspelbare binnenvliegers kan de benodigde tijd worden geschat. Het Arboproces Meetbare werkdrukbalans biedt daarvoor concrete tools⁵. Zijn er in het privéleven aspecten om rekening mee te houden? Is er te weinig invloed, dan komen (coachende) vragen naar de voorgrond. Hoe groot is de autonomie om keuzes te maken of eigen werktijden in te delen?

De dialoog tussen medewerker en leidinggevende legt de dilemma's op tafel. Dan komt het aan op doen. Leidinggevenden hebben bevoegdheden, zoals inhuur, andere procesinrichting of structurele veranderingen aanzwengelen. Welk ontwikkelingsgericht experiment kunnen medewerkers met hun steun starten? Zowel de 'ingenieur' als de 'tuinier' stelt vragen.

Dat is de theorie, maar in de praktijk loopt ook een manager vast als de mensen (een krappe arbeidsmarkt), het geld (een krap budget) of het organisatorische aanpassingsvermogen ontbreken. Bij zulke belemmeringen heeft ook een betrokken manager veerkracht nodig.

De rol van het hoger management

De rol van het hoger management is om te herkennen wanneer het probleemoplossend vermogen van het systeem tekortschiet. Kijk of medewerkers en leidinggevenden het goede gesprek voeren en leg focus op het oplossen van belemmeringen. Spreek daarover een helpende belofte uit. Als dat niet succesvol is, moeten de strategie en de belofte aan klanten worden aangepast. Dat is de rol van hoger management.

Maar ook directies hebben belemmeringen. Bij het vergroten van het oplossend vermogen spelen de belangen van veel betrokkenen een rol. Strijdige belangen en organisatiepolitiek over al dan niet openlijke meningsverschillen staan een oplossing dan in de weg.

Werkdrukmaatregelen zijn vaak niet brongericht, maar symptoomgericht

Hierbij is wat afstand behulpzaam. Het herkennen van eigen denkstijlen en het zoeken naar de complementariteit van anderen is daarin een logische en helpende stap.

De arboprofessional

Ben je geïnspireerd om werkdrukbeleid vorm te geven in je eigen organisatie? Begin met vragen. Mijn vraag aan jou is of je je denkstijl herkent en hoe dat je rol en functioneren inkleurt. Stel deze vraag eens aan collega's met wie je samenwerkt. Zo kun je verschillende perspectieven ontdekken en aansluiting maken op de organisatie en de verhalen daarin. Ga dan samen op zoek naar interventies die een hefboom kunnen zijn en veel meerwaarde leveren aan de strategie. Actieonderzoek⁶ biedt methodisch houvast. Er zijn goede instrumenten in alle fasen, die maken veel mogelijk. Stap zelf niet in de valkuil van werkdruk. Jullie experiment kan niet mislukken, tenzij de organisatie er niets van leert.

Conclusie

Werkgevers geven aan zich machteloos te voelen. Dat is niet nodig. Meetbare werkdrukbalans kan het leiderschap helpen onder ogen te zien wat het inhoudelijke probleem is. Sociale leerprocessen kunnen het oplossend vermogen vergroten rondom strategische vragen. Werkdruk is een probleem in de context van vraagstukken en de arboprofessional kan de organisatie vanuit een gidsrol begeleiden naar een betere balans. Met een geïntegreerde visie op gezonde werkdruk kan de organisatie in kwaliteit en/of kwantiteit vernieuwen en groeien. «

Maarten de Winter is auteur van het boek *Gelukkig Druk*; een aanzet tot werkdrukbeleid, docent HR-strategie en organisatiestrategie bij Avans+. Hij is directeur bij Veerkracht College, opleider en veranderkundig adviseur voor leiders die veerkracht van hun organisatie willen vergroten. www.veerkrachtcollege.nl

Noten

- 1 Werkgevers worstelen met aanpak werkstress en inclusie | Nieuwsbericht | Sociaal en Cultureel Planbureau (scp.nl)
- 2 Demerouti E, Bakker A, Nachreiner F, Schaufeli E. (2001a), The job demands-resources model of burnout. *Journal of applied Psychology*. Vol 86, pp. 499-512.
- 3 Paauwe, J, & Farndale, E. (2017). *Strategy, HRM and Performance: A contextual approach*.
- 4 Pastoor, R. Grip (2019): *het geheim van slim werken*.
- 5 Winter, de, M.T. (2018) Meetbare werkdrukbalans, *Tijdschrift voor Toegepaste Arbeidwetenschappen* 2018; 31(3).
- 6 van der Zouwen, T. (2022). *Actieonderzoek doen: Een routewijzer voor studenten en professionals*.