

SPDI Masterclass: werkdruk in balans

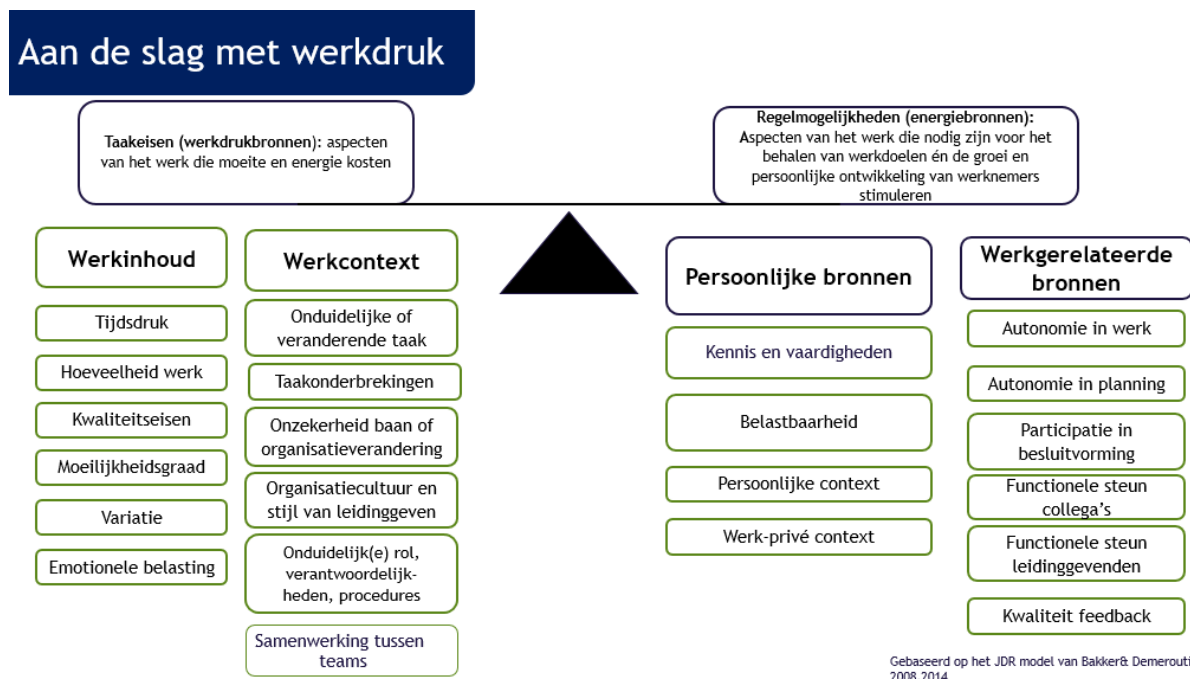
Deel 1: Werkdruk in Balans: context, randvoorwaarden en signalen

Joyce Schaeffer - SPDI adviseur vanuit AWWN

Afgelopen jaar heeft SPDI de masterclass reeks *Werkdruk in Balans* georganiseerd. Tijdens drie sessies is de context van werkdruk (hoe ontstaat werkdruk en hoe analyseer je het), het effect van leiderschap op werkdruk en de invloed van samenwerken in teams op werkdruk aan de orde geweest.

In Masterclass 1 benadrukt Joyce Schaeffer - na een schets van de context van werkdruk - het belang van zowel fysieke als mentale gezondheid op de werkvloer. Werkdruk kan leiden tot stress, verminderd werkplezier en uiteindelijk tot burn-out. Dit heeft niet alleen gevolgen voor de werknemer, maar ook voor de werkgever, zoals verminderde prestaties, spanningen in het team en mogelijk verloop of langdurige ziekte van medewerkers. Het is essentieel om werkdruk aan te pakken. Dit begint met het verkennen van de oorzaken en het nemen van maatregelen. Werkdruk heeft vele oorzaken, wat het complex maakt, maar ook veel mogelijkheden biedt voor verbetering. Het Job Demands en Resources model van Bakker en Demerouti en het Werkdrukmodel van TNO zijn nuttige instrumenten voor de analyse van werkdruk.

SPDI streeft ernaar dat medewerkers en teams hun werk op een plezierige manier kunnen uitvoeren zonder over- of onderbelast te raken. Het bespreken van het werk met medewerkers en het zoeken naar verbeterpunten is hierbij cruciaal. De genoemde werkdrukmodellen helpen bij het systematisch evalueren van het werk en bieden een overzicht van werkkenmerken zoals taakeisen en hulpbronnen om de werksituatie te optimaliseren en werkdruk te verminderen.



De taakeisen

Dit zijn de aspecten van het werk die een inspanning vereisen en die energie kosten. Deze zijn op te splitsen in 2 pijlers;

- 1) de **aspecten van de werkinhoud** zoals de hoeveelheid werk, de tijdsdruk, de kwaliteitseisen de emotionele belasting, de moeilijkheidsgraad van het werk en de variatie.
- 2) **aspecten van de werkcontext** zoals onduidelijke of veranderende taken, taakonderbrekingen, baanonzekerheid, de stijl van leidinggeven, onduidelijke processen en verantwoordelijkheden en de samenwerking tussen teams.

De hulpbronnen of energiebronnen

Dit zijn aspecten van het werk die ondersteuning bieden en de werknemer(s) helpen bij het bereiken realiseren van de werkdoelen, oftewel helpen het werk te realiseren. Deze zijn ook weer te splitsen in 2 pijlers;

1) **persoonlijke bronnen:** hebben van voldoende kennis en vaardigheden, de belastbaarheid, de werk-privé balans, en de persoonlijke context zoals de eigenschappen van een persoon.

2) **werkgerelateerde bronnen:** autonomie in het werk en in de planning, participatie in de besluitvorming, steun van collega's, steun van leidinggevende, feedback.

Werkdruk kan ontstaan als de taakeisen te hoog zijn in relatie tot de hulpbronnen of energiebronnen. Is er sprake van een goede balans dan is dat gunstig voor het plezier en de prestaties van werknemers. Het werk is dan zo georganiseerd en dat medewerkers de eisen die het werk stelt goed aan kunnen. Dat geeft voldoening en is motiverend. Beide lijstjes (taakeisen en regelmogelijkheden) zijn niet limitatief. Wel geven zij een goed handvat om te verkennen op welke kenmerken verbetermaatregelen nodig zijn. Dat kunnen maatregelen zijn binnen de taakeisen zelf door de werkinhoud te beïnvloeden of de werkcontext te verbeteren. Maar het kan ook gaan om optimaliseren van de hulpbronnen t.b.v. de uit te voeren taakeisen. Het bijgevoegde model is een handig hulpmiddel om de verkenning uit te voeren. Het inzicht dat geboden wordt in de werkkenmerken kan zowel gebruikt worden om met een individuele medewerker te verkennen wat oorzaken zijn van de ervaren werkdruk maar ook voor teams of afdelingen toegepast worden.

Voorbeeld 1 Optimaliseren taakeisen.

Een team analyseert het werk en komt tot de conclusie dat er erg veel onderbrekingen in het werk zijn en dat dit komt doordat niet duidelijk is wie nu waar verantwoordelijk voor is. Het team heeft er last van maar collega's uit andere teams ook. De samenwerking loopt stroef. De maatregel, die genomen wordt is het verhelderen van verantwoordelijkheden en deze communiceren binnen de organisatie.

Voorbeeld 2: Versterken persoonlijke bronnen

Het lukt niet om het werk op tijd af te krijgen, te veel werk komt neer op de schouders een beperkte groep ervaren medewerkers. De kennis en vaardigheden van een aantal medewerkers schieten nog te kort en er wordt te weinig feedback gegeven zodat minder ervaren medewerkers niet weten wat zij moeten verbeteren in hun werk en hoe. De maatregelen die genomen worden zijn dat verkend wordt welke kennis en vaardigheden nodig zijn, dat dit besproken wordt met de betreffende medewerkers en afgesproken wordt hoe zij hun kennis en vaardigheden gaan verbeteren.

Aan de slag met het model.

Gebruik het model allereerst om de werkkenmerken te verkennen. Waar is het team tevreden over? Welke aspecten zijn te verbeteren? Hoe ziet de samenhang eruit, wat is oorzaak en wat is gevolg? Een 2^e stap is het vaststellen van de prioriteiten. Wat moet als eerste verbeterd worden? Kan het team dat zelf verbeteren? Zo nee, wie is hierbij nodig en is dat haalbaar? Zo nee dan moet er een oplossing gevonden worden om beter met de situatie om te gaan. De 3^e stap is concrete maatregelen bedenken bij de belangrijkste knelpunten. Vaak zijn meerdere maatregelen mogelijk. Wat is het meest effectief? Welke keuze wordt gemaakt? Prioriteer ook hier. Een organisatie kan naast het lopende werk vaak niet te veel veranderingen tegelijk aan. De paradox van werkdruk is dat werkdruk oplossen tijdens de verandering ook van iemand tijd vraagt. De 4^e stap is uiteindelijk het uitvoeren van de maatregelen.

Is de werkdruk hoog in een team dan kan overwogen worden de verkenning te laten begeleiden door externe adviseurs. Echter vaak geeft het verkennen van de werkdruk in het team zelf, begeleid door de leidinggevende al verlichting. Aandacht besteden aan werkdruk is al een eerste interventie. Het geeft medewerkers het gevoel dat hun werk en hun welzijn serieus genomen wordt. Dat is al een eerste stap naar verminderen van de ervaren belasting door het werk.