

# In 7 stappen naar minder werkdruk

Werkdruk aanpakken samen met je medewerkers. Deze zeven stappen zorgen voor structuur en duurzaam resultaat. Zo investeer je samen in meer werkplezier. De zeven stappen zijn gebaseerd op het vijfstappenmodel van TNO. Om tot echt duurzame oplossingen te komen, hebben we twee extra stappen toegevoegd. Betrek je medewerkers bij alle stappen. Zo krijg je een oplossing waar zij zelf ook in geloven. En voelen ze zich gehoord en minder machteloos. Die machteloosheid overheerst vaak bij te hoge werkdruk.

Hoe je medewerkers betreft lees je in de voorbeelden in het stappenplan:

1. signaleren
2. inzicht verdiepen
3. maatregelen bedenken
4. invoeren
5. evalueren

Na de aanpak van het acute probleem, is het vaak nodig om een langdurige oplossing tegen werkdruk te vinden. In dat geval bieden beleid rond werkdruk en werkplezier en doorlopende preventieve maatregelen uitkomst. Daarom hebben we aan het bestaande vijfstappenplan twee extra stappen toegevoegd:

6. beleid ontwikkelen
7. voorlichting, training en doorlopend maatregelen organiseren

Van stap 1 tot en met 7 is het belangrijk dat je medewerkers betreft. Ten eerste omdat je dan oplossingen krijgt waar medewerkers zelf ook in geloven. Ten tweede omdat ze zich door hun invloed gehoord voelen en ook minder machteloos. Die machteloosheid overheerst vaak bij te hoge werkdruk. Lees hieronder een uitwerking van elke processtap. Bij sommige stappen omschrijven we binnenkort aan de hand van praktijkvoorbeelden hoe je medewerkers het beste kan betrekken.



## STAP 1

### Signaleren

Je kunt hoge werkdruk op verschillende manieren signaleren. Op organisatieniveau kan je dit doen met:

- vragenlijstonderzoek
- informatie verzamelen en analyseren zoals: exitinterviews of verzuim- en verloopcijfers. Het nadeel van signaleren op organisatieniveau is dat je vaak 'te laat' bent. Er zijn inmiddels al negatieve gevolgen ontstaan, zoals verzuim en verloop. Bij vragenlijstonderzoek zijn medewerkers direct betrokken, maar dit ervaren ze niet altijd zo. Toch is het mogelijk om bij vragenlijsten voor een grotere betrokkenheid van medewerkers te zorgen.

Zo zorg je voor grotere betrokkenheid en een hogere respons op vragenlijsten:

- De terugkoppeling van vragenlijstonderzoek mag niet te lang op zich laten wachten.
- Koppel aan de medewerkers terug wat er met de resultaten wordt gedaan.
- Pas vragenlijsten aan op de situatie, en zorg dat ze niet te algemeen zijn. Alleen zo kun je op basis van de antwoorden maatwerkoplossingen bedenken.

Op team en individueel niveau kun je ook signaleren door:

- Voorlichting en training aan te bieden.

### Advies

Voordeel van deze laatste aanpak is dat je in actie kunt komen nog vóór zich ernstige negatieve gevolgen voordoen. Medewerkers zijn bij deze aanpak onmisbaar en dus in hoge mate betrokken bij het signaleren.

## STAP 2

### Inzicht verdiepen

Inmiddels weet je of er problemen met werkdruk zijn. Om die werkdruk aan te pakken, moet je inzicht krijgen in wat de werkdruk veroorzaakt en wat energielurpers zijn voor medewerkers. Maar ook waar ze juist werkplezier van krijgen, of er ook sprake is van vicieuze cirkels of onbehelpzame patronen waar mensen zelf niet uitkomen. En hoe het komt dat een individu of team dit (nog) niet zelf heeft kunnen oplossen.

## Advies

Om meer inzicht te krijgen in werkdruk raden wij vragenlijstonderzoek af. Meestal krijg je zo onvoldoende informatie over de onderliggende oorzaken. Hiermee kom je dus niet tot écht nieuwe inzichten over werkdruk en de aanpak ervan.

### Goedkoop en concreet signaleren

Voer maandelijks een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) uit. De organisatie neemt een steekproef van een twaalfde deel van het personeel, elke medewerker is dus eenmaal per jaar aan de beurt.

De vragen zijn deels gelijk, en deels variabel. Elke maand bespreekt het bestuur met de ondernemingsraad de uitkomsten van het MTO en welke concrete acties nodig zijn. Ook kijken ze welke vragen zinvol zijn om toe te voegen en welke vragen van de lijst kunnen. Samengevat: deze organisatie heeft een goedkopere oplossing gevonden voor het signaleren van werkdruk. En belangrijker: het is een oplossing waarbij je actuele en concrete vragen kan stellen en dus echt wat met de verkregen informatie kan doen.

Effectiever zijn bijeenkomsten en goede gesprekken. Dit kan op organisatie- of teamniveau. Kies of je de focus legt op waar de werkdruk vandaan komt of juist op welke werkplezierbronnen er zijn, of natuurlijk beide. Hoe dan ook, met bijeenkomsten zorg je dat het onderzoek deel van de aanpak is. Door naar medewerkers te luisteren, ze serieus te nemen en begrip te tonen en natuurlijk vooral door er iets mee doen.

## STAP 3

### Maatregelen bedenken

Bij deze derde stap is het tijd om maatregelen te bedenken waarmee je te hoge werkdruk aanpakt of werkplezier verhoogt.

Als je bij stap 2 voor gesprekken en bijeenkomsten hebt gekozen, heb je bij die stap al maatregelen verzameld. Het is belangrijk dat maatregelen de oorzaken van stress verminderen én de bronnen van energie vergroten.

#### Advies

Zorg voor goede procesbegeleiding wanneer een team zelf aan de slag gaat met het bedenken van een teamplan tegen werkdruk. Veel teams en individuen met een te hoge werkdruk raken verstrikt in een machteloos gevoel. Hierdoor lijkt er geen ruimte om te focussen op mogelijkheden. Met goede procesbegeleiding kun je een team tijdens een brainstorm écht inspireren tot vernieuwende gezichtspunten en oplossingen.



#### Medewerkers met regie

Ga voor het opstellen van een werkdrukplan in gesprek met medewerkers. Zo kan je passende maatregelen bedenken. Waar mogelijk worden ter plekke oplossingen voor bronnen van werkdruk bedacht. Een mooie manier om medewerkers serieus te nemen én hen de regie te geven over oplossingen.

## STAP 4

### Invoeren

Het is verstandig om de afgesproken maatregelen uit stap 3 (of 2) vast te leggen in een projectplan. Omschrijf in dit plan duidelijk wat het beoogde eindresultaat van de maatregelen is. Benoem wie wat wanneer doet en welke voorwaarden er gelden. Dit kan per team en op organisatieniveau.

### Train-de-trainer

Voor het invoeren van nieuwe maatregelen tegen te hoge werkdruk kunnen we ook putten uit de ervaring die een gecertificeerde instelling heeft met het invoeren van nieuwe ICT-systemen. Zij doen dat gefaseerd per regio. In de eerste regio worden medewerkers vooraf opgeleid. In de volgende regio's begeleiden kerngebruikers uit andere regio's bij de invoering. Deze verloopt daardoor een stuk soepeler. Dit principe van train-de-trainer kun je ook toepassen bij de invoering van maatregelen tegen te hoge werkdruk.

## STAP 5

### Evalueren

Hebben de maatregelen het gewenste effect? Dit is een heel belangrijke stap die toch vaak wordt overgeslagen. Het risico is dat je steeds opnieuw begint met de aanpak van werkdruk, zonder de situatie structureel te verbeteren. Door te evalueren en te leren, voorkom je dit patroon.

## STAP 6

### Beleid ontwikkelen

Deze stap hoeft niet chronologisch op stappen 1 tot en met 5 te volgen. Die stappen kunnen de start zijn voor het ontwikkelen van beleid. Maar stap 6 kan ook net zo goed de basis zijn waarna je stappen 1 tot en met 5 doorloopt.

## Advies

Om oplossingen voor minder werkdruk en meer werkplezier te borgen in je organisatie, is beleid nodig. Bij het ontwikkelen van beleid moet je veel keuzes maken over hoe je in je organisatie met werkdruk en werkplezier omgaat. Voor de ontwikkeling van dat beleid moet je daarom eerst op zoek naar de antwoorden op onderstaande vragen:

- Welke visie heeft de organisatie op werkdruk?
- Welke definities zijn er voor werkdruk en werkplezier?
- Richt je je aanpak op werkdruk of ook (vooral) op werkplezier?
- Wat doe je om te hoge werkdruk te voorkomen?
- Hoe speel je in op werkdrukverhogende situaties?
- Welke doorlopende maatregelen stel je beschikbaar voor individuen en teams die te hoge werkdruk ervaren?
- Welke doorlopende maatregelen stel je beschikbaar voor individuen en teams ter bevordering van werkplezier?
- Hoe train je medewerkers, leidinggevenden en stafmedewerkers zodat ze met werkdruk en stress om kunnen gaan?
- Hoe train je medewerkers, leidinggevenden en stafmedewerkers in focus op werkplezier?
- En hoe richt je de vijf stappen van signaleren tot en met evalueren in?

In de meeste grote kinderopvangorganisaties werkt een hrm-professional in overleg met bestuurder en or het grootste deel van het beleid uit. Soms gaat dit via regulier overleg, soms wordt rond werkdruk/arbo een werkgroep geformeerd. Bij deze stap zijn medewerkers doorgaans via vertegenwoordiging betrokken. Kinderopvangorganisaties kunnen 'werkdruk' expliciet als beleidsthema benoemen of kiezen voor het ontplooiën van activiteiten die (in) direct een positief effect op werkdruk hebben.

### In gesprek over passie en professionaliteit

Een organisatie maakt de keuze om met medewerkers het gesprek aan te gaan over de thema's 'passie' en 'professionaliteit'. Tijdens dit gesprek kan de leidinggevende vragen wat er nodig is om professioneel en met passie te werken. Op deze manier kun je bronnen van werkdruk benoemen en aanpakken zonder die als zodanig te benoemen.



Andere organisaties besluiten juist aan de slag te gaan met werkplezier. Een goed idee, maar een waarschuwing is op zijn plek. Wat je aandacht geeft groeit, en vanuit die gedachte kan werken aan werkplezier dus veel mooie resultaten opleveren. Maar de keerzijde is dat wie flink last heeft van werkdruk de indruk kan krijgen dat die onder het tapijt wordt geveegd. Dat werkplezier als 'sausje' wordt gebruikt om van de werkdruk af te leiden. Aandacht voor wat stress oplevert, geven individu, team én organisatie de kans om zich te ontwikkelen. Aandacht besteden aan stressoren kan dus zinvol zijn.



## STAP 7

### **Voorlichting, training en doorlopend maatregelen organiseren**

Als je ervan uitgaat dat werkdruk een gegeven is, zullen er na het oplossen van de huidige werkdrukproblemen steeds weer nieuwe uitdagingen ontstaan.

#### **Advies**

Geef alle medewerkers in de organisatie inzicht en leer hen vaardigheden om effectief met deze voortdurende uitdaging om te gaan. Leer medewerkers en leidinggevenden om vroege stresssignalen bij zichzelf en anderen te herkennen, en wat ze dan kunnen doen. Deze stap helpt je om oplopende werkdruk tijdig te signaleren. Ook hrm- en arbo-professionals moeten goed weten hoe werkdruk werkt, en hoe ze individuen, leidinggevenden en teams kunnen ondersteunen. Door daarnaast een set continue maatregelen aan te bieden voor de aanpak van werkdruk en het bevorderen van werkplezier, kan er effectief actie ondernomen worden als de werkdruk te hoog oploopt. Denk aan individuele ondersteuningsmogelijkheden, zoals gesprekken met coaches en de bedrijfsarts, cursussen en teamcoaching en begeleiding.