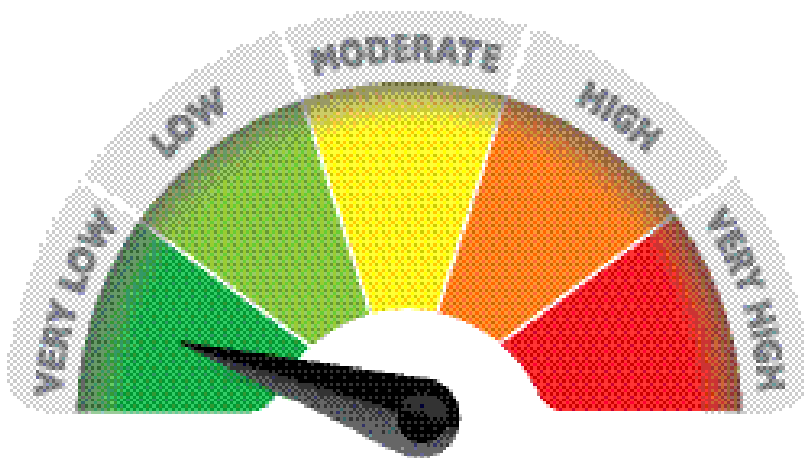


Zin en onzin van werkdruk meten

Weten wat te meten

Werkdruk is lastig te objectiveren. Wat is een te hoge werkdruk? Hoe weet een organisatie of dit een risicofactor is? Het is flink zoeken in het woud van aanbieders en methoden die pretenderen het antwoord te geven. Soms is er verband te leggen met bestaande tools als de RI&E en het PMO.

Tekst Edo Houwing



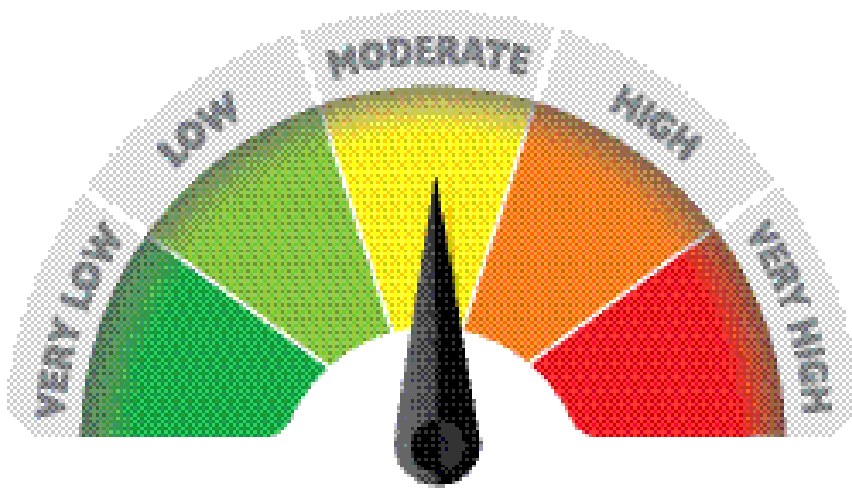
Werkdruk is een belangrijke oorzaak van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Psychische klachten hebben in de werkgebonden oorzaken van ziekteverzuim een groter aandeel dan bijvoorbeeld lichamelijke overbelasting, zo blijkt uit onderzoek van het RIVM. Met name werkstress wordt daarbij genoemd. De Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden van TNO en CBS laat zien dat

werkdruk de belangrijkste oorzaak is van psychosociale arbeidsbelasting (PSA). Liefst 40 procent van de werknemers en 44 procent van de werkgevers vindt werkdruk een probleem. Ook zijn, volgens onderzoek van TNO, werkgebonden psychische aandoeningen de meest voorkomende beroepsziekte. Als volgens werkgevers werkdruk een groot probleem is en werkstress een grote kostenpost bij ziekteverzuim, is

dat voor veel organisaties een reden om daar wat aan te doen.

Werkdruk en werkstress

Wat is werkdruk, wat is werkstress, en wat is de relatie tussen die twee? Volgens het Arboportaal van het ministerie van SZW ontstaat *werkdruk* op het moment dat de balans tussen arbeidsbelasting en belastbaarheid van de medewerkers verstoord raakt. Dus als een medewerker het werk niet meer binnen de gestelde tijd af kan krijgen, of niet meer aan de gestelde eisen kan voldoen. *Werkstress* is dan de negatieve psychologische toestand die ontstaat als medewerkers het gevoel krijgen dat ze niet meer aan de door het werk gestelde eisen kunnen voldoen. Werkdruk is dus niet altijd een probleem, zeker niet als de voldoening groot is wanneer het werk toch afkomt. Denk aan de journalist die een voorpagina-artikel precies op de deadline inlevert, een onderhoudsploeg die een omvangrijke klus net binnen de 24 uur-fabrieksstilstand af heeft



Tijd en geld

Een Nederlandse vestiging van een multinational constateert uitval van medewerkers met psychische klachten en wil graag een onderzoek naar werkdruk. Op de vraag of werkgever bereid is om na het onderzoek werkdrukverlagende maatregelen te nemen, is het antwoord ontkennend. De oorzaak van de werkdruk zou vooral liggen in een omvangrijke bezuinigingsoperatie van de Raad van Bestuur. Maatregelen liggen buiten de invloedssfeer van de Nederlandse directie. Daarom valt de keuze niet op een onderzoek naar werkdruk, maar op een beknopt onderzoek naar signalen van werkstress bij medewerkers, samen met een uitgebreidere aanpak om op afdelings- en individueel niveau te leren omgaan met werkdruk en stress. Op deze manier is sprake van een veranderingsgerichte investering van tijd en geld.

of de automatiseerder die het hele weekend heeft gebuffeld en maandagochtend om 8 uur de hele kantoorautomatisering weer draaiend krijgt. Of vooruit, aan die oranjekeeper die vijf minuten speeltijd krijgt en daarin alleen penalty's mag stoppen, en dat ook doet. Ergo: werkdruk hoeft niet altijd te leiden tot werkstress.

Werkdruk objectiveren

Een veel gestelde vraag is of het mogelijk is om ervaren werkdruk te objectiveren. Die vraag is niet eenvoudig te beantwoorden. Er zijn verschillende aanpakken mogelijk die kunnen leiden tot een beter inzicht:

1. Focus op aanwijsbare werkdrukverhogende veranderingen

Soms zijn er aanwijsbare maten te gebruiken, zoals wanneer meer werk in dezelfde tijd moet worden verricht zonder aanpassingen van de regelmogelijkheden. Voorbeelden hiervan zijn het aanscherpen van normtijden zonder dat er sprake is van procesverbeteringen, het verhogen van het leerlingenaantal per klas zonder vereenvoudiging van de taakuitvoering voor de docent. Maar ook binnen deze meer objectieve maten zal

de ene medewerker het werk makkelijker blijven uitvoeren dan de ander. Veel hangt dan af van individuele vaardigheden in de taakuitvoering, persoonlijke eigenschappen (stressbestendigheid, perfectionisme), maar zeker ook van de regelmogelijkheden die de medewerker ervaart. Deze aanpak kijkt eerst naar de oorzaak en daarna naar het gevolg.

Werkdruk is geen probleem als de voldoening groot is: denk aan die oranjekeeper

2. Gevolg-oorzaak methode

Bij een ander soort meting geldt het omgekeerde van de eerste; men kijkt eerst naar de gevolgen en pas daarna naar de oorzaken. Hiertoe brengt men de uitkomsten van het werkproces in kaart. Is er veel afgekeurd product aan het einde van het productieproces, leveren docenten de beoordelingsverslagen te laat in, zijn er veel klachten over geleverde dien-

sten, heeft de aftersales-afdeling het veel drukker gekregen? Dat kan aanleiding zijn om de oorzaken van deze procesverstoringen te onderzoeken. Mogelijk is werkdruk een van de onderliggende factoren.

3. Intersubjectieve methode

Vaker toegepast worden de 'intersubjectieve' meetmethoden. Daarbij stel je aan grote groepen medewerkers dezelfde vragen (met een vragenlijst) en trek je conclusies op basis van de gemiddelde antwoorden, al dan niet op basis van vergelijking met referentiecijfers. Als veel medewerkers vinden dat er sprake is van werkdruk, dan zal er wel wat aan de hand zijn.

4. Semi-structureerd interview

Een vierde methode ten slotte is het 'goede gesprek'. Ga met medewerkers (afdelingsgewijs of met een vertegenwoordiging van de populatie) in gesprek over werkdruk en eventuele oorzaken. De Commissie Werkend Perspectief (voor leidinggevenden) en Arbobondgenoten (voor werknemers) hebben daarvoor tools gebouwd.

Welke methode?

Maar het kiezen van de juiste methode is een afgeleid probleem. De belangrijkste vraag is: wat moet het onderzoek opleveren en welke mogelijkheden (en bereidheid!) zijn er om met de resultaten aan de slag te gaan? (Zie voor een voorbeeld het kader 'Tijd en geld'.)

Begin met duidelijk te krijgen:

- » wat er precies aangepakt moet worden (oorzaken of juist gevolgen);

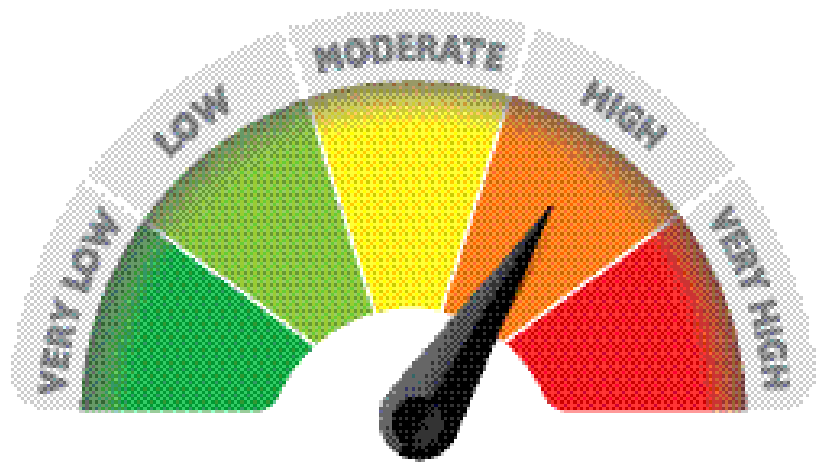
- » wie de doelgroep is (individueel, afdeling/groep of de hele organisatie);
- » en tot welke veranderingen dat zou moeten leiden.

Pas daarna valt er een weloverwogen keuze te maken voor een instrument.

Wanneer de context en vraag duidelijk zijn, kun je bewust een methode kiezen met een bijbehorend instrument. Er »

zijn veel aanbieders van instrumenten op de markt en dit maakt het voor bedrijven vaak lastig om de juiste keuze te maken.

Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid probeert werkgevers en werknemers met een aantal hulpmiddelen te ondersteunen bij dit keuze-proces. Zo zijn er tools te vinden op www.toolboxduurzameinzetbaarheid.nl en www.arboportaal.nl. De Toolbox Duurzame Inzetbaarheid hanteert het bredere begrip duurzame inzetbaarheid als uitgangspunt. Werkdruk is daar een onderdeel van. Zoals gezegd is de keuze voor het instrument een afgeleide vraag. De toolbox heeft tot doel om werkgevers en werknemers middels een aantal vragen toe te leiden naar instrumenten die passen bij hun eigen vraag- en doelstelling. Het voordeel van deze toolbox is dat het ministerie al gekeken heeft naar de wetenschappelijke onderbouwing



gevolgen van een te hoge werkdruk zich manifesteren in ziekteverzuim. Jammer, want er zijn voldoende mogelijkheden om werkdruk binnen de bestaande arbo-instrumenten en interventies een plaats te geven. Denk daarbij met name aan de risico-inventarisatie & -evaluatie en het

arbeidsomstandigheden (*werkdruk*). Als doel en middel door elkaar lopen en de vraag naar veranderingsmogelijkheden en -bereidheid niet vooraf is gesteld en beantwoord, leidt een onderzoek zelden tot veranderingen. En is daarmee weggegooid geld.

Als doel en middel door elkaar lopen is een onderzoek al snel weggegooid geld

van instrumenten en bij elk instrument aangeeft of de werking daadwerkelijk onderzocht is. Het onderdeel werkdruk-instrumenten van het Arboportaal geeft louter een opsomming van tools. Het heeft geen zoek- of ondersteuningsfunctie voor het maken van een keuze.

Weggegooid geld

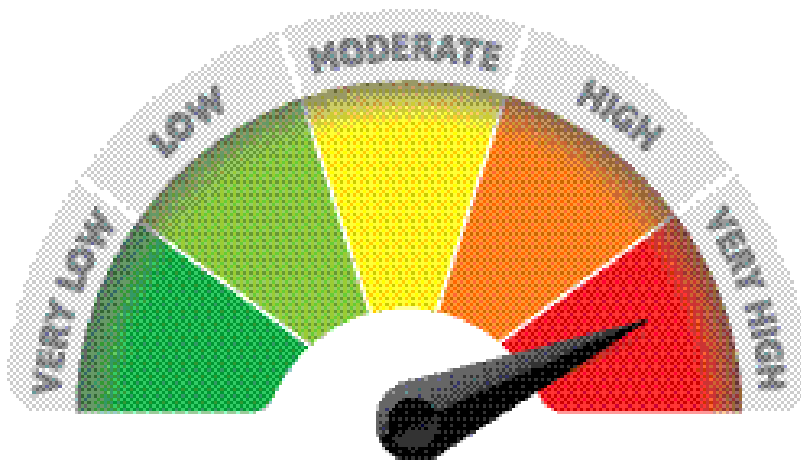
We zien in de praktijk dat onderzoek naar werkdruk veelal pas plaatsvindt als

preventief medisch onderzoek. We zien echter vaak dat een RI&E beperkt blijft tot de meer objectiveerbare (fysieke) factoren en werkdruk niet of nauwelijks wordt onderzocht. Zo schuift werkdruk vaak naar een PMO of PAGO, omdat 'medewerkers dan toch al een vragenlijst gaan invullen'. Echter, het PMO zou een onderzoek moeten zijn naar de gezondheidskundige gevolgen van het werk (*werkstress* dus) en niet naar de

Zin en onzin

Werkdruk in kaart brengen of beïnvloeden is geen eenvoudige zaak. Het vraagt om een zorgvuldige en projectmatige aanpak met een duidelijke doelstelling. Alleen zo valt te voorkomen dat een project in het luchtledige blijft hangen en voor de meeste betrokkenen een onbevredigende afloop heeft, in plaats van dat het energie geeft. Bij een goede insteek met bewuste keuzes heeft de aanpak van werkdruk zin, als ad hoc-project is het onzin. «

Edo Houwing is Arbeids- en Organisatieadviseur en lid van de Coöperatie Prevent-Partner. Hij is een van de samenstellers van de Toolbox Duurzame Inzetbaarheid van het ministerie van SZW, edo.houwing@preventpartner.nl.



Congres Over Werkdruk

Op het congres Over Werkdruk op donderdag 6 november verzorgt Edo Houwing de sessie 'Duizend oplossingen? Over dure vragenlijsten en formulieren'. Kijk voor meer informatie en inschrijven op www.over-werkdruk.nl/congres.