



ROUNDTABLE: WERKDRUK – OORZAKEN & OPLOSSINGEN 2 OKTOBER 2017

Op maandag 2 oktober vond wederom een Roundtable plaats. Ditmaal betrof het onderwerp “werkdruk”. Hierbij werd de focus voornamelijk gelegd op de oorzaken van en oplossingen voor werkdruk. Na de opening door Dr. Charissa Freese en Prof. Dr. Jaap Paauwe waarin de dagindeling, het laatste nieuws van het departement Human Resource Studies en de leergangen van TIAS en het PMC besproken werden, waren de sprekers aan het woord. Marc van Veldhoven heeft eerst de wetenschappelijke kant van het onderwerp belicht, gevolgd door een presentatie door twee sprekers van het Amphia ziekenhuis die de praktische kant van het onderwerp hebben besproken.

Werkdruk: een ‘wicked problem’ waaraan iedereen iets kan doen – Prof. Dr. Marc van Veldhoven



Een te hoge werkdruk is een onderwerp dat in het alledaagse leven vaak ter sprake komt. Het is namelijk een probleem met maatschappelijke impact op vele verschillende sectoren. Daarnaast blijkt slechts één op de vijf Nederlanders werkdrukvrij.

Werknemers die een te hoge werkdruk ervaren, ondergaan meer lichamelijke en psychische klachten die op hun beurt weer leiden tot meer ziekteverzuim en meer arbeidsongeschiktheid.

Zij hebben ook meer kans op het veroorzaken van incidenten, ongelukken en fouten in de productie- of dienstverlening, met dalende klanttevredenheid als gevolg. Verder boekt een team dat hieraan lijdt ook minder vooruitgang in essentiële ontwikkelingen door een verminderde capaciteit.

Een ‘wicked problem’ is een probleem dat moeilijk is te definiëren, vaak meerdere oorzaken heeft, onvoorziene gevolgen met zich mee brengt, sociaal complex is, en geen duidelijke oplossing heeft.

Werkdruk onderscheidt zich van andere problemen omdat het optimum niet 0 is. Men heeft namelijk een bepaalde mate van werkdruk nodig om goed te kunnen presteren.

Uit de daling van het aantal uren slaap dat een mens gemiddeld heeft kunnen we concluderen dat mensen tegenwoordig intensiever gebruik maken van hun tijd. Verder blijkt dat de hoogste werkdruk plaatsvindt bij beroepen die met of voor mensen werken. Echter, de mate van werkdruk is afhankelijk van – uiteraard – de werkcontext, maar ook van de persoonlijke context. Persoonlijke kenmerken als ambitie zijn ook een belangrijke voorspeller van werkdruk. In de hoop werkdruk te verminderen, vinden er in het veld allerlei interventies plaats. Helaas blijken deze interventies niet altijd het gewenste effect te hebben, of blijken ze geen langdurige effecten te hebben.

Voor werkdruk zijn er geen eenvoudige, enkelzijdige oplossingen die garanties bieden voor de lange termijn. Het is veel meer een onderwerp dat voortdurende aandacht nodig heeft van werkgevers, directe leidinggevenden, HR professionals en werknemers zelf. Dag in, dag uit komen we er samen wel uit!

Sterk in je werk – Rob van Hal & Tristan Garos

Deze interactieve presentatie, verzorgd door Rob van Hal en Tristan Garos, senior adviseurs P&O bij het Amphia ziekenhuis, begon met het uitlichten van een veel voorkomend probleem: de klant wordt vergeten. Wanneer je werknemers een project of probleem geeft om aan te werken, vergeten zij vaak de klant te betrekken in het proces, die wellicht opmerkingen heeft of zelfs hulpmiddelen kan aanreiken. Het Amphia ziekenhuis werkt sinds kort met een zogenaamde vitaliteitskaart, waarmee zij werknemers vitaal proberen te houden. Deze vitaliteitskaart is gebaseerd op drie pijlers:

- De positieve psychologie: je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden. Je moet op een dynamische manier je tekortkomingen accepteren en focussen op jouw sterke punten; dat wil zeggen, met behulp van jouw omgeving.
- De positieve gezondheidszorg: gezondheid als het vermogen om je aan te passen en je eigen regie te voeren in het licht van de sociale, fysieke en emotionele uitdagingen van het leven.
- Sociale innovatie: slimmer, flexibeler en dynamisch organiseren (managen) om zo het beste uit jezelf én ons werk te halen.

Verder heeft het Amphia ziekenhuis een nieuw sociaal intranet ontwikkeld dat werknemers tips, oefeningen, workshops, trainingen en andere activiteiten aanbiedt omtrent verschillende aspecten van vitaliteit waarover ook data wordt verzameld. Het betreft een dynamisch scala aan onderwerpen dat wordt aangepast op de behoeftes vanuit de organisatie of nieuwe ontwikkelingen in de samenleving. Om vitaal te kunnen blijven of worden is het van groot belang dat je iets doet wat je leuk vindt (bevlogenheid), dat je goede prestaties behaalt, en dat je je eigen grenzen bewaakt. Om die reden worden de trainingen ‘Nooit meer te druk’ en ‘Ongeschreven regels’ aangeboden.



De vitaliteitskaart bestaat uit drie treden. De eerste trede betreft wat werknemers zelf kunnen doen om vitaal te blijven. De tweede trede betreft wat een team van werknemers hieraan kan doen, en de derde trede betreft samenwerkingsverbanden tussen verschillende organisaties.

Werkgroepen

Om deelnemers de kans te geven hun ervaringen met het onderwerp te delen en om de kennis opgedaan uit de voorgaande presentaties te bespreken, zijn we na de presentaties uiteengegaan in werkgroepen. Tijdens deze discussies in werkgroepen kwamen de volgende vier onderwerpen aan bod:

- De mate waarin werkgever en werknemer gezamenlijk werken aan het binnen proporties houden van de werkdruk.
- De mate waarin organisaties er alles aan hebben gedaan om de werkdruk binnen acceptabele proporties te houden.
- De mate waarin het een taboe is om te praten over wat werknemers zelf kunnen doen om de werkdruk binnen de perken te houden.
- De mate waarin duurzaam werk een voorwaarde is voor acceptabele werkdruk.

Tijdens de discussie kwam naar voren dat veel mensen behoefte hebben aan minder werkdruk en meer ontspanning. Deze werkdruk wordt vaak gecreëerd door het management, deels omdat lijnmanagers vaak niet genoeg verstand hebben van human resource management om hier op een verantwoorde manier mee om te gaan. Helaas bleek ook dat de mensen die het meeste werkdruk ervaren vaak juist

geen gebruik maken van de initiatieven die de organisatie aanbiedt om werkdruk te verminderen. Deze initiatieven worden vaak op de lange baan geschoven.

Veel initiatieven zijn rondom het onderwerp beweging, maar ook die worden erg weinig benut. Zulke initiatieven van organisatie rondom het verbeteren van de lifestyle van werknemers wordt namelijk soms als bemoeizuchtig ervaren. Om deze reden vormt dit soort betrokkenheid voor veel leidinggevendenden een drempel. Veel werknemers zijn van mening dat iedereen vitaal blijft op zijn eigen manier, en dat de organisatie dat moet waarborgen. Anderen brengen hier echter tegenin dat wanneer de organisatie deze vitaliteitscultuur op een juiste manier naar buiten toe heeft gecommuniceerd, de keuze van een werknemer om bij de organisatie te werken daarmee ook een keuze is voor deze cultuur van de organisatie. Wanneer dit het geval is het wel van groot belang dat leidinggeven als rolmodel dienen voor andere werknemers.

Een mooi voorbeeld van een initiatief vanuit de organisatie was een zorgteam aanwezig binnen de organisatie voor advies rondom een breed scala aan onderwerpen, zowel werk- als privé-gerelateerd.

Een ander soort initiatief is het vergroten van de autonomie van de werknemer. Helaas leiden bepaalde vormen van autonomie ook juist weer tot een hogere werkdruk.

Een huidige ontwikkeling is dat bij bijna elke baan veel administratief werk komt kijken, waardoor werknemers minder tijd over houden om te doen wat zij leuk vinden, met dalend werkplezier als gevolg.



Automatisering zou hiervoor een oplossing kunnen zijn. Ook baanonzekerheid speelt een rol in het dalende werkplezier.

De conclusie is daarom ook dat vitaal blijven te maken heeft met een 'mindset' en je eigen verantwoordelijkheid is. Je moet je eigen grenzen aangeven. Werkgevers kunnen werknemers hierin echter wel stimuleren door hun werknemers te vragen wat zij nodig hebben om duurzaam te blijven.

Nadat als deze inzichten en ervaringen waren gedeeld, was het tijd om de avond af te sluiten onder het genot van een dinerbuffet tijdens welke de deelnemers de mogelijkheid kregen om te netwerken en verder te discussiëren. Wij vonden het een geslaagde middag en hopen u (weer) te kunnen verwelkomen op onze volgende Roundtable op 27 november in Utrecht.