

WERKDRUK

Alle ballen in de lucht houden

Volgens cijfers van het CBS krijgt een op de zes tot zeven werknemers te maken met burn-outverschijnselen. Hoe komt het toch dat we allemaal zo druk zijn? En bovenal, hoe gaan we het tegen? Dit artikel gaat over prioriteiten stellen en keuzes maken op de werkvloer en wat je als organisatie kunt ondernemen in termen van HR beleid en instrumenten om medewerkers te helpen de (juiste) ballen in de lucht te houden.

Door Rosita Kornaat

We leven in een maatschappij die veel van ons vraagt, met smartphones, deadlines en constante bereikbaarheid. De verwachtingen blijven stijgen, we moeten steeds meer informatie verwerken, er lijken meer taken bij te komen in plaats van te verdwijnen en de technologische ontwikkelingen zijn nauwelijks bij te houden. Op de werkvloer wordt een steeds hogere werkdruk ervaren: “het moeten voltooien van een bepaald aantal taken naar behoren binnen een bepaalde tijdspanne”. Wanneer je het werk niet binnen de gestelde tijd af kunt krijgen of niet aan de gestelde eisen kunt voldoen, wordt gesproken van een te hoge werkdruk. Dit kan invloed hebben op de moraal op de werkvloer, de efficiëntie en het ziekteverzuim. Medewerkers zijn op een gegeven moment niet meer in staat een bijdrage te leveren aan de organisatie-doelstellingen. Hoe kunnen we leren de hoeveelheid werk in balans te brengen met de aanwezige capaciteit en resources en ons focussen op de kwaliteit en het resultaat in plaats van op de kwantiteit?

Prioriteiten stellen en keuzes maken

We zijn gewend om nieuw werk zo snel mogelijk op te pakken. Het gevolg hiervan is dat processen overvol raken en je met zoveel dingen tegelijk bezig bent, dat alles in doorlooptijd langer gaat duren. Hierdoor kan het gevoel ontstaan dat je de

regie over het eigen werk kwijt raakt en het extreem druk hebt, terwijl concreet resultaat achter blijft. Bij een te groot werkaanbod is het noodzakelijk prioriteiten te stellen. Dit vermindert de druk, verhoogt de kwaliteit en heeft bovendien als voordeel dat bij wisselende prioriteiten de wendbaarheid wordt verhoogd. Minder en beter in plaats van steeds meer en meer.

Prioriteiten stellen hangt voornamelijk van één ding af: keuzes maken. Het gaat erom de juiste dingen op het juiste moment te doen. Maar wat is juist? Het timemanagementmodel van Eisenhower kan helpen dit te

Het gaat erom de juiste dingen op het juiste moment te doen

beoordelen. Het is een manier om slim met doelen, (lange termijn) planning en (dagelijkse) taken om te gaan, door bij elke taak de volgende vragen te stellen: hoe belangrijk is een taak en hoe urgent is een taak? Op die manier kunnen taken als volgt gecategoriseerd en geprioriteerd worden:

1 Taken die *belangrijk* en *urgent* zijn. Het betreft hier taken die de hoogste prioriteit hebben en niet kunnen wachten. Wanneer deze taken niet meteen worden opgepakt, ontstaan (grote) problemen. Ook echte urgente ad hoc taken vallen onder deze categorie.

2 Taken die *belangrijk*, maar *niet urgent* zijn. Het gaat hier om taken die niet vergeten mogen worden, maar die ingepland kunnen worden om op een later moment uit te voeren.

3 Taken die *niet belangrijk*, maar *wel urgent* zijn. Deze categorie bevat taken waarvan het niet noodzakelijk is om deze zelf uit te voeren en die mogelijk aan anderen gedelegeerd kunnen worden.

4 Taken die *niet belangrijk* en *niet urgent* zijn. Het gaat hier om taken die eigenlijk helemaal niet gedaan moeten worden en die je kunt elimineren.

Met name de laatste categorie is een interessante. Daar zit namelijk de sleutel tot timemanagement. Zicht krijgen op dit soort taken waar je totaal niet mee bezig zou moeten zijn en deze schrappen, creëert ruimte voor de taken die er wel toe doen. Datzelfde geldt voor de taken die eigenlijk niet van ons zijn, maar die ons wel bezighouden. Ook wel de ballen van anderen die we in de lucht houden; iemand heeft ze een keer opgegooid en een ander heeft ze gevangen. Dit kan ook te maken hebben met onduidelijke of veranderende taken en/of rollen of met

onduidelijke verantwoordelijkheden. Duidelijke taakomschrijvingen helpen medewerkers bij het bepalen van welke 'ballen' bij hun functie horen.

De juiste ballen in de lucht houden

Heldere functiebeschrijvingen of functieprofielen zijn van belang om

duidelijkheid te bieden over wat van een medewerker wordt verwacht. Daarmee kan deze eigen prioriteiten stellen, effectief werken en worden rolconflicten vermeden. In een functieprofiel staan de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de medewerker. Het vormt het fundament van de arbeidsrelatie tussen lei-

dinggeven en medewerkers. Tevens vormt het de basis voor onder andere het maken van resultaatgerichte afspraken, competentie-ontwikkeling, personeelsbeoordeling, functiewaardering, personeelsplanning en werving & selectie. De functiekenmerken en de taakbelasting dienen bovendien in balans te



Te veel ballen in de lucht moeten houden, leidt tot stress en burn out.

zijn met de belastbaarheid van de medewerker. Dit wordt onder andere bepaald door de persoonskenmerken (ambitie, zelfkennis), leeftijd (ervaring, ontwikkelniveau, levensfase), kennis en vaardigheden (taakvolwassenheid, sociale vaardigheden) en werk-privébalans (reistijd, gezin, zorgtaken). Voor ieder individu kan dit verschillen, waardoor ook de werkdruk door iedereen anders ervaren kan worden.

Organisatiecultuur maakt het verschil

Bij het ervaren van werkdruk spelen niet alleen harde (kwantitatieve) factoren een rol, ook de zachtere (kwalitatieve) factoren zijn hierbij van belang. Krijgt een medewerker bijvoorbeeld voldoende steun van de leidinggevende en collega's en voelt deze zich veilig genoeg om werkdruk bespreekbaar te maken? Hier komt de cultuur binnen een organisatie om de hoek kijken. Welke waarden en normen gelden er en op welke manier zorgen deze voor een bepaalde sociale druk om bepaald gedrag te vertonen? Als flink zijn en jezelf groot houden bijvoorbeeld de norm is, zal het moeilijk zijn werkdrukproblematiek aan de orde te stellen. Een veilige en begripvolle werkomgeving daarentegen draagt bij aan een goede relatie tussen leidingge-

de juiste keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Een omgeving waarin aandacht voor werkdruk op organisatieniveau is, gericht op bewustwording, samen ontwikkelen en verankeren in de dagelijkse praktijk en het (organisatie)beleid.

Van werkdruk naar werkplezier

Een aanhoudende werkdruk heeft daarnaast een negatief effect op de werksfeer en vermindert het plezier in het werk. De betrokkenheid bij de organisatie en de bereidheid zich optimaal in te zetten nemen af. Je hebt minder aandacht voor elkaar,

Neem vooral de tijd, vaak gaat het om een gedragsverandering wat een weg van lange adem kan zijn

bent minder geneigd elkaar te helpen of vraagt minder snel om hulp. Spanningen en onderlinge conflicten zijn het gevolg. Andersom kan bewuste aandacht voor werkplezier de ervaren werkdruk verkleinen. Werkplezier hangt voor een groot deel af van de balans tussen aspecten die energie kosten (ofwel de energievreters) en

zelfstandigheid, doen waar je goed in bent, goede prestaties kunnen leveren, complimenten krijgen. Werkdruk verminderen kan door energievreters te verminderen, maar ook door energiegevers toe te voegen.

Tot slot

Het verminderen van werkdruk en het voorkomen van stress is maatwerk. Er is niet één juiste methode of aanpak. Wat het beste werkt voor een organisatie hangt af van een aantal factoren, waaronder de omvang van de organisatie, de cultuur, de stijl van leidinggeven en de kenmerken van de (individuele) medewerkers. Neem

vooral de tijd, vaak gaat het om een gedragsverandering wat een weg van lange adem kan zijn. Het is dan ook raadzaam om ook te werken met kortere termijn successen. Denk bijvoorbeeld aan kleine organisatorische elementen die zorgen voor werkdruk en die snel aangepakt kunnen worden. Successen, hoe klein ook, geven namelijk energie. Een ding staat als een paal boven water: wie te veel ballen tegelijkertijd in de lucht wil houden, laat er geheid een vallen.

Taken elimineren die eigenlijk helemaal niet gedaan moeten worden

venden en medewerkers, versterkt de betrokkenheid bij de organisatie en maakt medewerkers weerbaarder en beter bestand tegen stressvolle situaties. Een prettige organisatiecultuur creëert de randvoorwaarden waarbinnen medewerkers in staat zijn om op basis van wederzijds vertrouwen

aspecten die energie opleveren (ofwel de energiegevers). Energievreters zijn onder andere: te moeilijk, te veel, te onverwacht, te veel storingen, emotionele belasting, problemen die je niet kunt oplossen. Voorbeelden van energiegevers zijn onder andere: voldoende afwisseling, leuk werk,

Rosita Kornaat is werkzaam als adviseur bij BuitenhekPlus. Zij adviseert organisaties op het gebied van organisatie-inrichting en -ontwikkeling, veranderingmanagement en (strategisch) hrm. Daarnaast geeft zij diverse trainingen en workshops, onder andere gericht op effectief en efficiënt werken, teamontwikkeling en cultuurverandering.