

Een troef waarmee de medezeggenschap waarde kan scheppen

Meetbare werkdruk- balans

Effectieve en gezonde medewerkers hebben veel waarde voor klanten, collega's en samenwerkingspartners. De medezeggenschap heeft een sterke troef in handen: onderzoek de werkdrukbalans en verbeter de bedrijfsvoering.

Steeds meer organisaties zijn volop in ontwikkeling en krijgen te maken met meer onzekerheden en snel veranderende omstandigheden. Eenvoudige functies in complexe organisaties veranderen naar complexe functies in eenvoudige organisaties. Wanneer er steeds meer en complexer werk op mensen afkomt, kunnen ze meer kennis, tijd (overwerk) en energie in hun werk stoppen. Zo herstellen ze de balans tussen de benodigde tijd en de beschikbare tijd. Maar hier zijn uiteraard grenzen aan. Als sprints en estafettes zich aaneenrijgen tot een marathon kunnen de gevolgen ernstig zijn. Werkstress is in veel organisaties beroepsziekte nummer 1. Iedereen heeft eigen grenzen als het gaat om de piekdruk en -duur. Het lastige is dat niet iedereen die grenzen zelf herkent. En als grenzen wél worden herkend, is het lastig ze bespreekbaar te maken, om de werkdruk te beïnvloeden en verzuim te voorkomen.

Objectieve versus subjectieve werkdruk

Volgens de multidisciplinaire richtlijn werkdruk is er "bij werkdruk (...) sprake van objectieve en subjectieve aspecten. Objectieve werkdruk is gebaseerd op het vaststellen van werkdruk aan de hand van het werkelijke aantal gewerkte uren en het aantal handelingen, producten, of diensten per tijdperiode. Subjectieve werkdruk is de werkdruk die door de werknemer zelf wordt gerapporteerd,

meestal aan de hand van een vragenlijstonderzoek" (zie: arbokennisnet.nl).

In de praktijk is het verplichte RI&E-proces (risico-inventarisatie en -evaluatie) gericht op het meten en aanpakken van de subjectieve werkdrukbeleving. Maar vriend en vijand zijn het erover eens: je kunt wel veranderen hoe iemand werkdruk beleeft, maar dat houdt de bron in stand en heeft onvoldoende effect. Daarom is er (ook) een verbeterproces op basis van de reële werkdruksituatie nodig.

Case load

Voor productie-organisaties zijn er bruikbare instrumenten en beleidsvoorschriften om objectieve werkdruk te meten. Dat begint met een tijdstudie en resulteert in afspraken tussen werkgever en werknemers over een hanterbare case load: het aantal taken per medewerker. De medezeggenschap geeft de medewerkers een stem in het RI&E-proces. Daarin betreft de medezeggenschap niet alleen de hoeveelheid tijd die nodig is voor vakmanschap, maar ook de kwaliteit van die tijd. Met duwen en trekken tussen belanghebbenden hebben medezeggenschapsraden daarmee veel waarde toegevoegd aan de productiviteit, kwaliteit en gezondheid van werk en vakmanschap. Zo werden en worden nog steeds organisaties veilig en gezond georganiseerd. Dit werkt echter alleen voor stabiele bedrijfsprocessen en gestandaardiseerde takenpakketten. Maar waarom zou de medezeggenschapsraad (en in het bijzonder de VGW-commissie) die rol in onze tijd niet ook in organisaties kunnen spelen in ontwikkeling?

Organisaties in ontwikkeling

Als organisaties zich snel ontwikkelen, zijn bedrijfsprocessen niet zo stabiel en voorspelbaar en zijn de takenpakket-

Econoom en veranderkundige Maarten de Winter publiceerde twee boeken over werkdrukbeleid. Zijn paper 'Werkdrukbalans - In drie fasen van werkdruk naar welzijn', verschijnt in september 2018 in het Tijdschrift voor Toegepaste Arbowetenschappen.



ten verder geïndividualiseerd. Tijdstudies zijn daarom niet mogelijk. Toch kan men ook daar de taaklast wel degelijk meten. Dat begint met de vakman of -vrouw zelf, die zijn of haar taken voor de aankomende periode in kaart brengt. De basis hiervoor zijn deskundige, actuele ramingen van de tijd die de medewerker nodig heeft om zijn of haar taken, routines en ad-hoc werk goed te kunnen doen en daarnaast te reflecteren op en bij te dragen aan ontwikkeling. De werkdruksituatie wordt bepaald door de hoogte van de pieken (piekdruk) en de lengte van die pieken (piekduur). Er bestaan algoritmes die dat voor complexe takenpakketten kunnen ordenen, optimaliseren en tonen. Dat doen ze door de werkvoorraden en versnippering laag te houden en de piekdruk en -duur te laten zien. De Taaktuner (www.taaktuner.nl) is daarop gebaseerd. Op basis van de ramingen van de gebruiker geeft deze tool een zichtbaar en actueel beeld van de individuele werkdrukbalans. Soms is er een flink verschil tussen de beleving van werkdruk en de werkdruksituatie. Dat noemen we de werkdruk-illusie. Je kunt een illusie niet ontmaskeren op basis van de beleving. Een illusie is immers een beleving. Overzicht en inzicht in piekdruk is ook nodig. Met een bekwaame organisatieadviseur leert de medewerker deze illusie zelf ontmaskeren. De geoefende medewerker heeft daarna aan een kwartier per week genoeg om dat inzicht zelf te actualiseren.

Bedrijfsvoering

Als piekdruk zichtbaar is, kun je die ook makkelijker bespreekbaar maken. Pieken en dalen egaliseren kan door takenpakketten binnen teams te coördineren en vervolgens collega's taken van elkaar te laten overnemen.

Liggen er structureel te veel taken bij het team? Dan moeten andere doelen en prioriteiten worden gesteld. Soms geeft dat op korte termijn pijn, om op langere termijn des te waardevoller te zijn. Want vaak leidt dit tot de creativiteit en vindingrijkheid die nodig is om de bedrijfsvoering anders in te richten, de kwaliteit te verbeteren of de waardecreatie te vergroten. De organisatie komt dan dankzij het gesprek over werkdruk in ontwikkeling.

Initiatiefrecht

Niet iedereen durft werkdruk zomaar bespreekbaar te maken. Het is soms lastig om grenzen aan te geven en op te komen voor vakmanschap. Iedereen heeft er belang bij dit te doen, maar het individu kan dit niet alleen. Medezeggenschap kan dat taboe in kennisintensieve organisaties doorbreken met het initiatief om werkdrukbalans te bespreken. Ook de ondernemingsraad heeft daarbij een cruciale rol. Bijvoorbeeld door bij te dragen aan overeenstemming over onderliggende ramingen – zoals bij de case load.

De kunst is (nog steeds) om klantwaarde, aandeelhouderswaarde en medewerkerswaarde in een goede balans te brengen. Klantwaarde is de kwaliteit, behoefte en beleving van een product of dienst. Aandeelhouderswaarde is de winstwaarde, continuïteitwaarde en merkwaarde van een deelneming. Medewerkerswaarde is de beloning, het loopbaanperspectief en de voldoening van een functie. Dialoog kan meningsverschillen overbruggen tot werkbare afspraken. Zeker als je die dialoog ondersteunt met methode, tools en processen voor objectivering.

Organisatieontwikkeling

Het huidige RI&E-proces vertrekt bij de werkdrukbeleving. Maar als de werkdrukbeleving hoog is, hoeft de objectieve werkdruk nog niet hoog te zijn. Dat terechte argument van de bestuurder zet werkdrukaanpak soms in een patstelling. Bestuurders willen wel objectieve doelstellingen formuleren en sturen op objectieve werkdrukbronnen, zeker wanneer dat de besturing verbetert. De werkdrukbalans biedt dan houvast. Het instemmingsrecht met het RIE-proces geeft de ondernemingsraad mogelijkheden om de bron in plaats van de symptomen te bestrijden. De or heeft met het instemmingsrecht de troef in handen: waarde scheppen voor alle stakeholders - met werkdrukbalans. Dat is medezeggenschap waarvoor medezeggenschap is bedoeld. **1**

MAARTEN DE WINTER

WWW.MAARTENDEWINTER.NL/CONTACT