

## Werkdruk

# 'Neem taakdruk als leidraad voor organisatie'

Met taakdruk introduceert organisatieadviseur Maarten de Winter in zijn boek *Het Sjoelbaksyndroom* een alternatief voor het begrip werkdruk. Hij ontwikkelde een methode om werkdruk preventief aan te pakken en de productiviteit van de organisatie te vergroten. De Winter: 'Het normeren van de taakdruk geeft een logischer en preciezer handvat om een gesprek over prioriteiten en taakverdeling te voeren.'

Bert Platzer

De thuiszorg, de verpleegkunde, het voortgezet onderwijs, de magistratuur – in welke beroepsgroepen wordt er niet geklaagd over een te hoge werkdruk? Uit een onderzoek dat het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten (NCvB) een jaar geleden – in opdracht van de FNV – uitvoerde bleek dat bijna 26 procent van de werknemers de werkdruk in 2010 te hoog vond. In 2007 was dat nog 23,2 procent. Organiseadviseur Maarten de Winter stelt dat communicatie en het – door middel van een cijfer – benoemen van de taakdruk hierbij cruciale factoren zijn.

### Fatale afloop

Werkdruk is een van de grootste oorzaken van stressklachten en overspannenheid, en is daarmee een belangrijke risicofactor voor verzuim en uitval. Het kan zelfs een fatale afloop hebben, bleek uit het NCvB-onderzoek: een kleine duizend overlijdensgevallen zou te wijten zijn aan een veel te hoge werkdruk. De onderzoekers signaleerden bovendien dat de ervaren werkdruk nog steeds toeneemt, terwijl de duidelijkheid over de rol van de werknemers juist afneemt.

Helaas is werkdruk een ongrijpbaar begrip. In maart stuurde de Gezondheidsraad een briefadvies aan staatssecretaris De Krom van SZW. Het Ministerie van SZW wilde weten of het mogelijk is een bovengrens voor werkdruk te formuleren die in de Arboret kan worden opgenomen. Nee, zo

stelt de raad in het advies. Er bestaat namelijk geen eenduidige definitie van werkdruk en dus kan er ook geen grenswaarde van werkdruk worden gegeven.

### Toenemende werkdruk

Inhoudelijk klopt het advies, vindt Maarten de Winter. 'Maar het is wel de vraag wie er nou verantwoordelijk is voor dat probleem. Dat werkdruk niet te normeren is, betekent niet dat je niet moet kijken naar productieve manieren om op een andere manier met elkaar in gesprek te raken over werkdruk. We weten allemaal dat toenemende werkdruk leidt tot afnemende effectiviteit en productiviteit. Begrijpt de werkgever eigenlijk wel goed hoe hij de productiviteit het best kan stimuleren?'

De Winter is organisatiedeskundige bij P2 en schreef 'Het Sjoelbaksyndroom'. Daarin vergelijkt hij de gang van zaken in veel organisaties met een sjoelbak: werknemers krijgen of ambiëren steeds meer taken waardoor de werkdruk toeneemt, maar de efficiency en productiviteit van de organisatie afnemen. Alles loopt langzaam maar zeker vast, net zoals dat gebeurt als je de laatste stapel stenen een sjoelbak inschuift. Je kunt rammelen wat je wilt, maar punten scoor je niet meer omdat de overvloed aan stenen de toegang tot de vakjes blokkeert.

### Taakdruk

In zijn boek introduceert De Winter het begrip taakdruk. Niet zonder reden: 'Taakdruk is objectiever dan werkdruk omdat het de indruk van meerdere mensen weergeeft. Werkdruk is alleen de indruk van de werknemer.'

De Winter beschrijft in zijn boek een manier om op taakdruk een cijfer te plakken. 'Het is de taak van het management om de taakdruk te normeren. Sommige organisaties moeten bijvoorbeeld in staat zijn om heel flexibel in te spelen op wijzigende omstandigheden. Andere organisaties hebben routines, waarbij het gaat om efficiency-continuïteit en maximale bezetting om de productiviteit te halen die nodig is. Dat soort strategische vragen bepaalt je grenswaarden en normen voor taakdruk.'

### Piekdruk

Met het begrip taakdruk duidt De Winter de piekdruk die volgt uit de taken die zijn gepland. 'Traditioneel hebben organisaties capaciteitsmanagement waarin ze voor een komende periode nagaan of capaciteitsvraag en -aanbod met elkaar in balans zijn.'

Dergelijke overzichten geven inzicht in de gemiddelde belasting in een periode, maar niet in de piekdruk, stelt De Winter. 'Als je af en toe een piek hebt in je werk, is dat voor veel mensen geen probleem. Maar dat is het



Taakdruk geeft, in tegenstelling tot werkdruk, de indruk van meerdere mensen weer. Daardoor is het objectiever

wel als je door die pieken de afspraken die je hebt gemaakt niet kunt meer nakomen, jijzelf of collega's verwachtingen niet waarmaken en er onvoldoende scherp over wordt gecommuniceerd. Dan ondergraaft het de samenwerking. Taakdruk is naast houding en gedrag van groot belang.'

### Handvatten

De Winter noemt communicatie cruciaal bij het bestrijden van werkdruk. 'Je moet medewerkers daar een grotere eigen verantwoordelijkheid in geven. Dat kan alleen wanneer de dialoog met medewerkers kwalitatief flink verbetert.'

Praten over gemiddelde belasting helpt niet om inzicht te krijgen in de echte knelpunten, meent De Winter. 'Nu is het vaak zo dat de medewerker zegt dat hij het druk heeft en de leidinggevende zegt "tsjonge, veel succes". Dat klinkt betrokken, maar daar hebben we niets aan. Stel dat de medewerker zegt "ik heb het druk", vervolgens zegt welke taken en prioriteiten hij heeft en voorstelt hoe het probleem kan worden opgelost, dan ben

je een stuk verder. Het gaat om het ontwikkelen van collectiviteit in de organisatie.'

Wordt het veel complexer, dan moeten het aantal, de kwaliteit en de frequentie van de contacten met leidinggevend en tussen collega's onderling omhoog, stelt De Winter. 'Dat maakt de organisatie beter bestuurbaar. Dat klinkt abstract, maar in de praktijk komt het er op neer mensen handvatten te geven om beter met elkaar in gesprek te gaan over prioriteiten en tijd.'

### Cultuurverandering

Om de werkdruk te verminderen is een cultuurverandering binnen de organisatie vereist, aldus De Winter. 'Het is een leerproces. Je moet daarbij niet alleen kijken naar de werkdruk die wordt ervaren. Je moet de feiten op een rij hebben: dit is wat we op dit moment op de lat hebben staan, dit zijn de taken die in de huidige situatie op de agenda staan. En komen er taken bij, dan is het de vraag of dat allemaal nog kan worden beloofd.'

De eigen individuele verantwoordelijkheid van de werknemer speelt hierbij een rol, stelt De Winter. 'Die afweging kan niet meer top down worden gemaakt. Daarvoor is de situatie in de meeste organisaties veel te complex. Daarom moet ook de verantwoordelijkheid van de werknemers nadrukkelijker worden aangesproken en geactiveerd. Maar werknemers krijgen vaak onvoldoende ondersteuning om het gesprek daarover goed te voeren.'

### Goed gesprek

Het is De Winter er niet om te doen om tips en trucks te geven, vertelt hij. 'Ik wil een laag dieper kijken. Het begint natuurlijk bij de bereidheid een gesprek aan te gaan, zowel bij medewerker als leidinggevende. Maar zelfs dan: als de feiten niet goed op een rij staan, komen de antwoorden niet. Dan blijft het rond-draaien. Bij inzicht gaat het om een combinatie van factoren: taakdruk speelt een rol, maar ook versnippering en werkvoorraad. Dan kan over werkdruk, productiviteit en flexibiliteit een goed gesprek worden gevoerd.'

