

**Sinds enkele jaren staat bij arbeidsorganisaties werkdruk op de agenda. Wekelijks melden de media cijfers: eenderde deel van de beroepsbevolking werkt in hoog tempo en onder hoge tijdsdruk, 10% rapporteert klachten over burnout en zo door. Hoe kan een organisatie dit thema zinvol oppakken?**

Een veelvoorkomende aanpak van werkdruk komt neer op een onderzoek onder medewerkers, gevolgd door een discussie over de resultaten daarvan en de lancering van voorstellen ter vermindering van de druk. Hoewel werkdruk vaak in één adem wordt genoemd met ziekte en blijvende arbeidsongeschiktheid, moet de motivatie voor de aanpak mijns inziens niet alleen liggen in een terugdringen daarvan. Een directe samenhang van deze verschijnselen met werkdruk op het niveau van de individuele organisatie is geen gegeven. Een betere reden lijkt mij dat te grote druk in ieder geval het plezier in het werk en de samenwerking tussen collega's danig op de proef stelt en het werkproces kan verstoren, wat afbreuk doet aan de kwaliteit van het resultaat.

Het moet de lezers van het *Tijdschrift voor HRM* aanspreken dat er onderzoek plaatsvindt om de aanpak op te funderen. Dat biedt immers gelegenheid het gevoerde personeelsbeleid kritisch te bekijken en onderbouwd verbeteringen door te voeren.

Dit onderzoek wordt meestal uitgevoerd met behulp van een standaardvragenlijst. Zo'n standaardbenadering is op zijn plaats als er weinig zicht is op de aard en omvang van de werkdruk. Doordat er ervaring is met werkdrukmeting, kan de organisatie kiezen uit verschillende aanbieders en aanpakken. Het is goed bij de keuze uit te gaan van rapporten van reeds verricht onderzoek bij andere organisaties. Worden de voor de eigen organisatie relevante zaken aangesneden? Worden deze voldoende concreet belicht om tot een vruchtbare discussie over haalbare oplossingen te komen? Raadpleging van de rapporten zal leren dat het begrip werkdruk niet eenduidig wordt gedefinieerd en dat er geen universele meting is van de omvang. Laat staan dat onderzoek werkdruk volledig verklaart en definitieve oplossingen aanreikt. Uitgaan van een bekende aanpak biedt in ieder geval het voordeel dat de vragen in de praktijk getoetst zijn en er vergelijkingscijfers voorhanden zijn. Als de organisatie met een zonneklaar werkdrukprobleem worstelt, kunnen de oorzaken en oplossingen daarvan overigens beter met meer gericht onderzoek naar voren worden gehaald.

Zoals gesteld biedt het onderzoek onder medewerkers de gelegenheid het gevoerde personeelsbeleid kritisch te bekijken. Dan moet het onderzoek echter wel voldoende breed zijn. Het is nodig de standaardaanpak

op dit punt goed te bezien en zo nodig uit te breiden. Werkdruk wordt mijns inziens vaak te beperkt opgevat. Een definitie is bijvoorbeeld dat werkdruk bestaat uit stress bij medewerkers, veroorzaakt door een verkeerde inhoud en organisatie van het werk. Oplossingen worden ook gezocht op het terrein van de inhoud en organisatie van het werk: taakverrijking, taakverlichting, werkoverleg, personeelsplanning, zeggenschap over taak en tijd en dergelijke. Er zijn echter meer oorzaken en oplossingen van stress bij medewerkers. Wil men tastbare resultaten bereiken, dan is het de overweging waard die mee te nemen.

Ik wil drie terreinen aangeven voor verbreding van het werkdrukonderzoek. Het eerste terrein is dat van de medewerker thuis, vandaar de titel 'Thuisdrukmeter'. Op dit terrein spelen de eigen gezondheid, vrijetijdsbesteding, huishoudelijke taken, zorg voor verwanten, relatie, woonsituatie en financiën. Een algemene gedachte is dat medewerkers thuis bijkomen van hun werk. Dat is echter niet allen gegeven. Sommige medewerkers torsen zelfs de druk van thuis mee op hun werk of melden zich om de thuisdruk ziek. Gelukkig krijgt een werkgever steeds meer instrumenten op dit terrein. Ik noem kinderopvang voor een bredere leeftijdsgroep, verlof voor arbeid en zorg, verlofsparen, aanpassing van de werkuren, individuele werktijdregelingen, gezondheidsadvies, grieprik en workshops over het organiseren van het huishouden. Naast de chef zijn de personeelsafdeling, de arbodienst en het bedrijfsmaatschappelijk werk hier belangrijke actoren. De werkgever heeft minder zicht op de thuissituatie dan op de werksituatie. Een thuisdrukmeter is waardevol voor gerichte inzet van dit soort instrumenten.

Op het tweede terrein is de medewerker ook weg van de werkplek maar de focus ligt nu

op het werk. Ook buiten de normale kantoor-tijden en de werkplek zijn veel medewerkers actief. Ze nemen vanouds werk mee naar huis en sommigen doen dat via telewerken nu georganiseerd. Er kan echter ook sprake zijn van een tweede betaalde baan, van freelance activiteiten en van bestuurs- en vrijwilligerswerk. Deze activiteiten kunnen ontspanning brengen, maar ook spanning, zeker in combinatie met het 'reguliere' werk. En de arbeidsomstandigheden kunnen problemen geven. Stress op het werk kan daarom gerelateerd zijn aan werk buiten het werk. Reden om dit bij onderzoek niet buiten beschouwing te laten. De instrumenten van de werkgever zijn hier overigens beperkt en liggen in de sfeer van bespreekbaar maken en regulering van nevenwerkzaamheden en telewerken.

Het derde terrein is dat van de medewerker op de werkplek. Echter, niet het werk maar de persoon staat centraal. Hoe staat het met zijn interesse in het werk, zijn vaardigheden, zijn stressbestendigheid? Als een werknemer – om een andere bekende werkdrukdefinitie te volgen – niet aan de gestelde eisen kan voldoen binnen de gestelde tijd, kan dat aan het werk liggen, maar ook aan de persoon. Van een bepaalde inhoud en organisatie van het werk blijken sommige medewerkers veel en andere weinig last te hebben. Het is dus zinvol in te zoomen op individuele verschillen. De bij dit terrein behorende oplossing kan bijvoorbeeld liggen in groeps- of individuerichte training in stress- of timemanagement. Als het gaat om gebrek aan interesse of vaardigheden is een scala van traditionele personeelsinstrumenten voorhanden.

Vergeet dus de medewerker als persoon op het werk, thuis en actief in werkzaamheden buiten het werk niet wanneer er energie wordt gestoken in werkdrukonderzoek. Kijken naar de verschillende terreinen levert

verschillende beelden van de werkelijkheid op en verschillende oplossingen. Dat is vruchtbaar waar fundamentele oorzaken van werkdruk niet eenvoudig weg te nemen zijn.

Hopelijk blijkt het mogelijk ook echt veranderingen door te voeren na alle onderzoek en discussie. Durf dan na enige tijd de gehanteerde werk- en thuisdrukmeter nog eens in de organisatie te steken. Hopelijk slaat hij nu minder ver uit.

