



BibliotheekWerk

Handleiding Werkdrukinstrument



**voor de branche
Openbare Bibliotheken**

Vooraf

Partijen betrokken bij de cao Openbare Bibliotheken hebben in 2015 een cao gesloten met een meerjarig sociaal contract. De kern van dit contract is de gedeelde visie op de toekomst van de arbeidsverhoudingen in de bibliotheekbranche. Om de vernieuwingsslag verder in te vullen zetten cao-partijen in periode 2015-2019 in op vijf inhoudelijke thema's. Cao-partijen verbinden zich met dit sociaal contract om deze vijf thema's in de reguliere cao-overleggen verder uit te werken en te verdiepen.

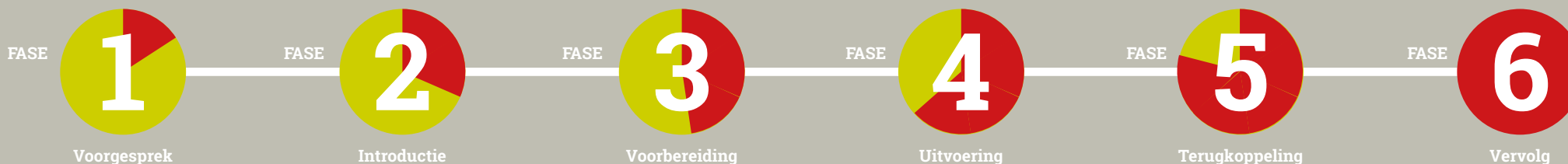
Een van de vijf thema's is "**de balans werk en privé: werk organiseren in de bibliotheek**". Het is de ambitie van cao-partijen dat werknemers meer individuele zeggenschap krijgen over de invulling van hun werkzaamheden en over de manier van werken die het best bij hen past. Moderne arbeidsverhoudingen vereisen dit ook. Uitgangspunt daarbij is een gezonde werkdruk en belasting. Met deze in opdracht van de Stichting BibliotheekWerk (SBW), het arbeidsmarktfonds van de branche ontwikkelde en op de branche toegesneden handleiding, beogen sociale partners de bibliotheken in staat te stellen in de eigen organisatie zelf met het thema werkdruk aan de slag te gaan.

Het werkdrukinstrument voor openbare bibliotheken is ontwikkeld in opdracht van de Stichting BibliotheekWerk (SBW). De gedachtegang die ten grondslag ligt aan het instrument is al oud en staat beschreven in Christis (1998). Deze gedachtegang is op verschillende manieren toegepast in instrumenten voor verschillende sectoren zoals de zorg, het MKB (maakindustrie) en het HBO. Deze versie voor bibliotheken is mede gebaseerd op gesprekken met inhoudsdeskundigen uit de bibliotheek branche

Inhoudsopgave

1.	Kern van het werkdrukinstrument	1
2.	Gedachten achter het werkdrukinstrument	2
3.	Nadere toelichting op verstoringen en regelproblemen	3
4.	De stappen van het werkdrukinstrument	4
	- Voorgesprek met het managementteam	5
	- Teamintroductie	6
	- Voorbereiding: selectie en planning van de interviews	7
	- Uitvoering: de gesprekken met de geselecteerde medewerkers	8
	- De resultaten terugkoppelen aan het team	9
	- Afspraken over het vervolg	

Bijlage 1	Wetenschappelijke achtergrond	12
Bijlage 2	Werkdrukinterview: twee manieren om regelproblemen te inventariseren	14



1. Kern van het werkdrukinstrument

Het werkdrukinstrument brengt de feitelijke werkdruk van bibliotheekmedewerkers in kaart. Dit betekent dat de werkgebonden oorzaken van werkstress in kaart worden gebracht en niet de persoonsgebonden oorzaken. Inzicht in de werkgebonden oorzaken van werkstress maakt het mogelijk om een preventief beleid te ontwikkelen, dat op de inhoud en organisatie van het werk is gericht. Met het gebruik van dit instrument wordt de meestal gebruikelijke eenzijdige aandacht voor persoonsgebonden oorzaken van werkstress gecorrigeerd. Het reduceren van werkdruk en het verhogen van de kwaliteit en de efficiency van de dienstverlening gaat goed samen met dit instrument.

Het werkdrukinstrument is een diagnostisch instrument: het vertelt je of en zo ja wat er aan de hand is met de inhoud en organisatie van het werk.

Toepassing van het instrument

Het werkdrukinstrument is praktisch toepasbaar door:

1. Teamleiders en medewerkers van een team
2. Een HR-adviseur of -medewerker die een team begeleid
3. Iemand van een andere bibliotheek die een team begeleid
4. Een HBO-student van de Hanze Hogeschool (waar het instrument is ontwikkeld), die het team begeleidt.

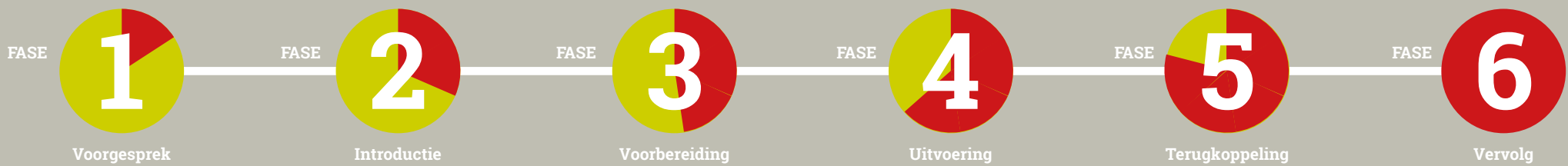
Het instrument is toepasbaar bij een team van frontoffice medewerkers of van back office medewerkers met of zonder vrijwilligers erbij. Ook kan een team worden samengesteld met medewerkers die verschillende dingen doen voor een beperkt gedeelte van de markt (zogenaamde cross-functionele teams).

Resultaat van het werkdrukinstrument

Het toepassen van het werkdrukinstrument levert het volgende resultaat op: een overzicht van de knelpunten, die het team hinderen in de uitvoering van het werk en die niet aan de persoon liggen. Deze knelpunten in het werkproces kunnen worden weggenomen of gereduceerd. Het overzicht met knelpunten is het einde van het diagnostische onderzoek.

Vervolg na het diagnostische onderzoek

Na de inventarisatie van de knelpunten start de volgende fase: het ontwerpen en bespreken van de oplossingsmaatregelen.



Samengevat: stappen diagnostisch onderzoek en vervolg

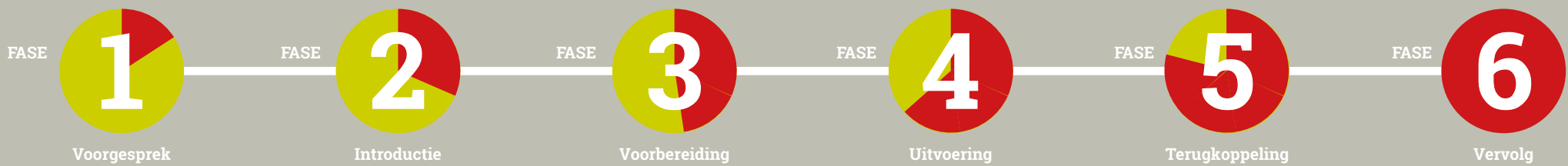
In het diagnostische onderzoek worden samengevat de volgende stappen uitgevoerd:

- Inventariseren van de verstoringen in het werk met een werkdrukinterview.
- Kijken of medewerkers die verstoringen zelfstandig, met anderen of in periodieke werkoverleggen kunnen oplossen.
- Constateren dat, als dit niet het geval is, er een knelpunt bestaat.

Als alle knelpunten in beeld zijn, kunnen de volgende stappen worden gezet om de werkdruk te verminderen:

- Zoeken naar mogelijkheden om de verstoringen te reduceren.
- Vergroten van de individuele en collectieve regelmogelijkheden.

Verstoringen die niet goed of alleen maar informeel kunnen worden opgelost, reduceren de kwaliteit en de efficiency van het dienstverleningsproces.



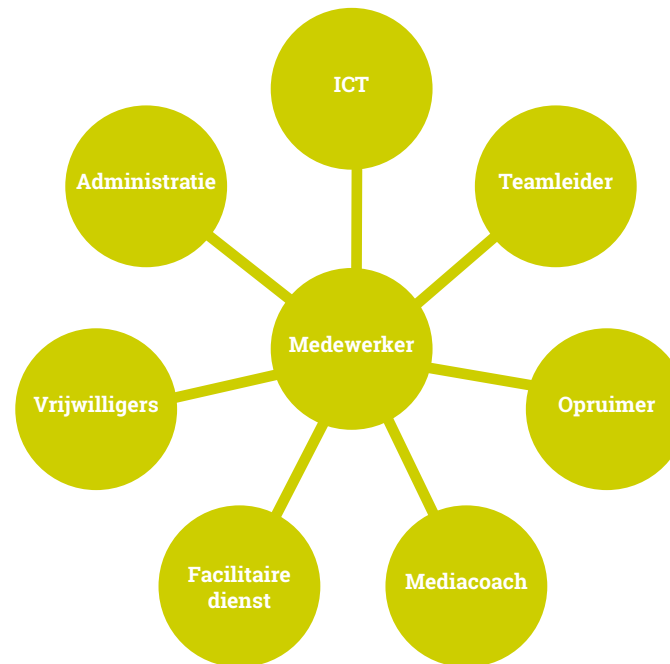
2. Gedachten achter het werkdrukinstrument

Definitie van werkdruk

Tijdens de uitvoering van je werk word je geconfronteerd met verstoringen (regelproblemen), maar je beschikt niet over de organisatorische mogelijkheden om die verstoringen op te lossen. Als medewerker word je dan geconfronteerd met onoplosbare problemen. Daardoor kom je onder druk te staan en hoe vaker dat gebeurt en/of hoe langer dat duurt, des te hoger wordt de druk en des te groter de kans dat je overspannen wordt van je werk.

Medewerker als knooppunt in een netwerk met uitwisselingsrelaties

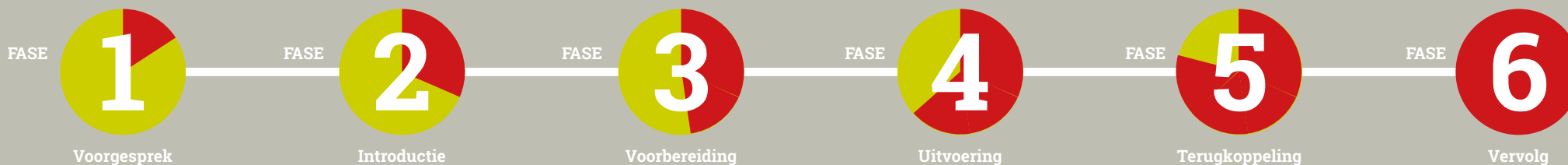
Het dienstverleningsproces in de bibliotheken (het primaire proces) is een netwerk van onderlinge afhankelijkheden met werkplekken als knooppunten. Als bibliotheekmedewerker ben je een knooppunt in een netwerk met andere mensen met wie je uitwisselingsrelaties hebt (zie figuur 1). In dit netwerk kunnen verstoringen optreden.



Figuur 1

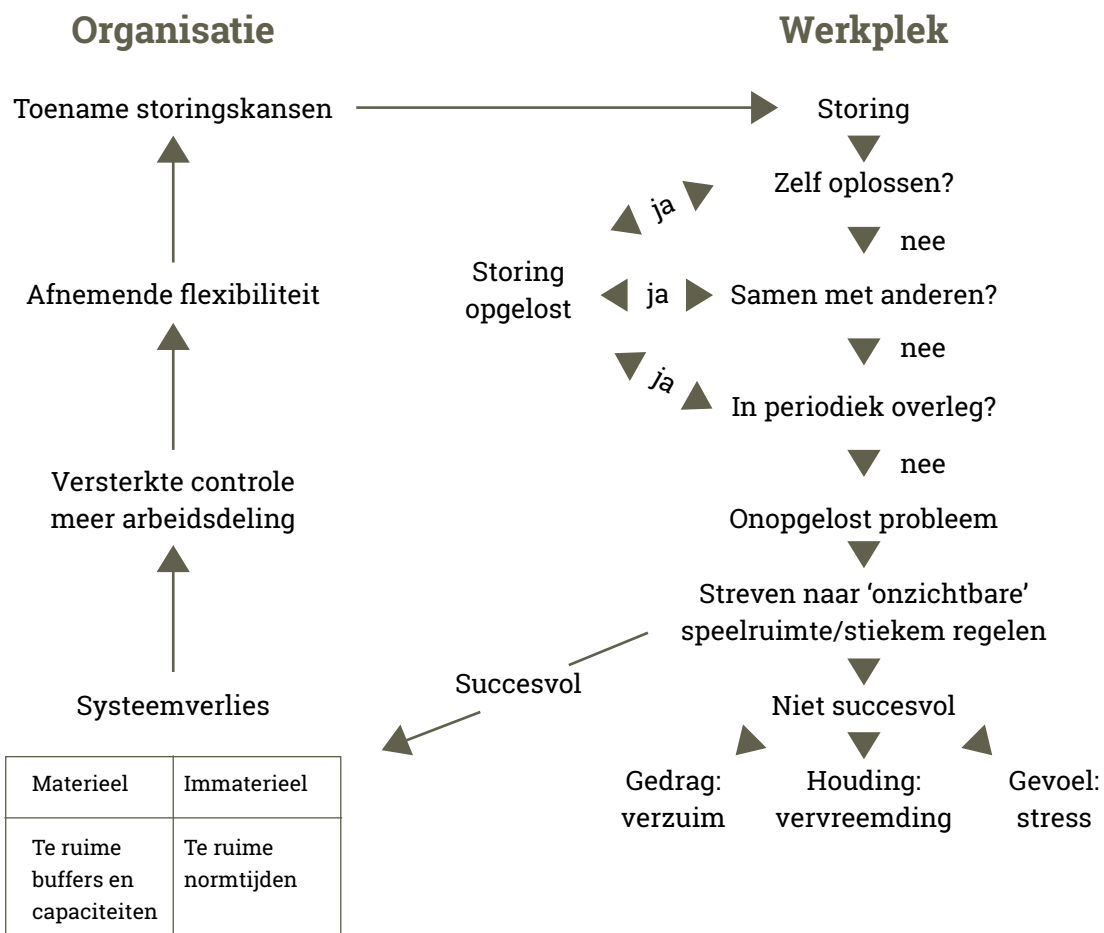
Als je over de regelmogelijkheden beschikt om de verstoringen op te lossen (zelfstandig, samen met anderen of tijdens periodiek overleg), kan het werkproces gewoon doorgaan. Als je niet over deze regelmogelijkheden beschikt, kunnen de verstoringen zich van de individuele werkplek uitbreiden over het hele netwerk/systeem en gevolgen hebben voor het evenwicht van het hele netwerk of het primaire proces. Het werkdrukinstrument helpt bij de inventarisatie van verstoringen en regelmogelijkheden op het niveau van de individuele werkplek.

De kans op verstoringen wordt groter naarmate het netwerk complexer is. Vereenvoudiging van het netwerk is een voorwaarde voor het decentraliseren van regelmogelijkheden. In de praktijk gebeurt vaak het omgekeerde: organisaties komen dan terecht in een 'vicieuze bureaucratiseringscirkel'.



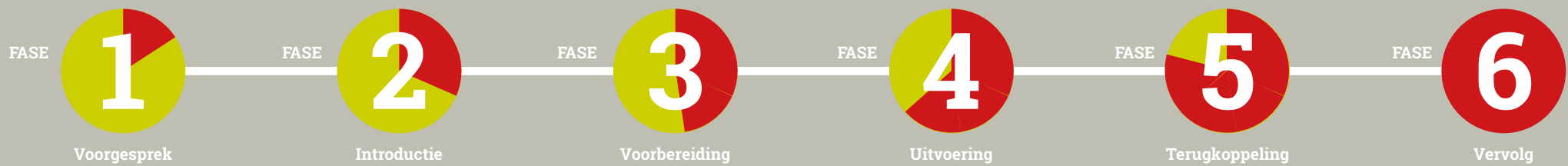
Vicieuze bureaucratiseringscirkel

Als het dienstverleningsproces uit evenwicht raakt, worden vaak maatregelen genomen die de regelmogelijkheden van medewerkers nog verder verminderen, waardoor het evenwicht nog verder wordt verstoord. Figuur 2 brengt die vicieuze bureaucratiseringscirkel in beeld.



Figuur 2. De vicieuze bureaucratiseringscirkel

Bron: De Sitter 1994: 27.

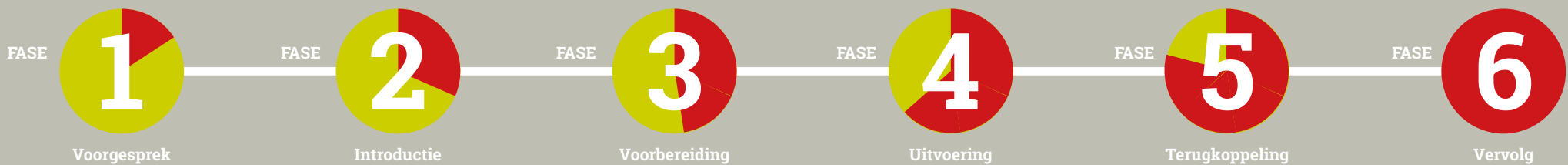


Figuur 2 toont het niveau van de organisatie als geheel in de linkerkolom en het niveau van de individuele werkplek in de rechterkolom. Verstoringen in het werk (rechterkolom) kunnen zelfstandig worden opgelost, samen met anderen of in periodieke overlegvormen. Als dit niet kan, is er een onopgelost probleem. Medewerkers ontwikkelen dan vaak een nieuwe regelstrategie (informeel of stiekem), waarbij ze zich richten op de belangrijke of zichtbare dingen. Zij laten de onbelangrijke of minder zichtbare dingen liggen en gebruiken strategieën die eigenlijk niet geoorloofd zijn (shortcuts).

Als er veel gebruik wordt gemaakt van dergelijke defensieve strategieën, duidt dit erop dat er iets verkeerd is met de organisatie van het werk. Deze strategieën leiden op het niveau van de organisatie tot systeemverliezen (linkerkolom). De leiding raakt dan de controle over de medewerkers kwijt en reageert vaak met nog meer controle, regels en normen, waardoor de flexibiliteit verdwijnt en de kans op verstoringen juist groter wordt.

Medewerkers worden vervolgens weer met deze nieuwe verstoringen op hun werkplek geconfronteerd. Door de versterkte controle zijn de mogelijkheden om informeel te regelen afgenomen, waardoor de medewerkers te maken krijgen met onopgeloste problemen.

Het werkdrukinstrument richt zich op de rechterkant van het schema: de inventarisatie van verstoringen en regelmogelijkheden op het niveau van de individuele werkplek.



3. Nadere toelichting op verstoringen en regelproblemen ter voorbereiding

Van werkdruk is sprake als medewerkers tijdens de uitvoering van hun werk te maken hebben met verstoringen (regelproblemen) en ze niet over de organisatorische regelmogelijkheden beschikken om deze verstoringen op te lossen. Dan hebben ze te maken met onoplosbare problemen.

Verstoringen of regelproblemen

Van verstoringen of regelproblemen is sprake als het werk niet verloopt zoals bedoeld of afgesproken is. De normale gang van zaken wordt verstoord en er is een oplossing nodig. Voorbeelden van verstoringen:

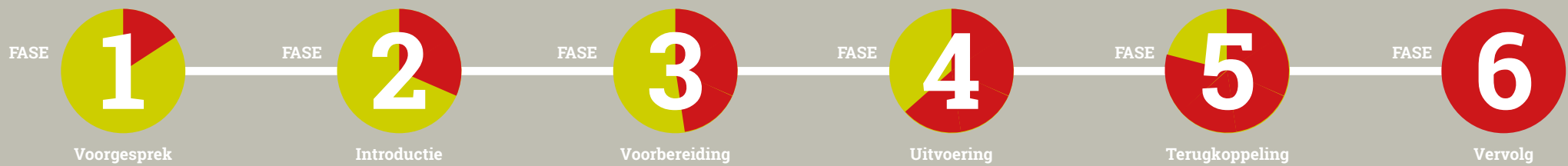
- Je merkt dat je tijd tekortkomt om je activiteiten uit te voeren.
- Je hebt een werkbespreking, maar er zijn geen geschikte ruimtes beschikbaar.
- Er is geen invaller te krijgen voor een plotseling zieke.
- Er komen taken bij op een afdeling of bij een persoon zonder dat er andere taken afgaan of bestaande taken opnieuw ingeregeld worden.
- Een vacature blijft lang openstaan, waardoor taken verdeeld worden over een aantal medewerkers zonder dat zij daarvoor ook extra tijd krijgen.
- Het bibliotheeksysteem werkt niet.
- De website is uit de lucht en klanten kunnen niet reserveren, verlengen enzovoort.

Onoplosbare problemen

Van verstoringen of problemen die zij niet kunnen oplossen, worden medewerkers overspannen. Medewerkers worden tijdens de uitvoering van het werk regelmatig geconfronteerd met problemen en dit vormt een belangrijke uitdaging in het werk. Problemen zijn nooit helemaal te voorkomen. Het gaat er om of je de regelproblemen ook kunt oplossen.

Persoonlijke regelvaardigheden en organisatorische regelmogelijkheden

Medewerkers hebben persoonlijke regelvaardigheden nodig. Daarnaast zijn er organisatorische regelmogelijkheden. Vaak hebben medewerkers wel de vereiste persoonlijke regelvaardigheden, maar zijn er in de organisatie geen of te weinig regelmogelijkheden om het probleem op te lossen. Dit betekent dat het probleem niet zelfstandig, samen met anderen of in periodieke overlegvormen is op te lossen. De oorzaak ligt dan niet bij de medewerkers zelf, maar bij de inhoud en organisatie van het werk.



Formeel en informeel regelen

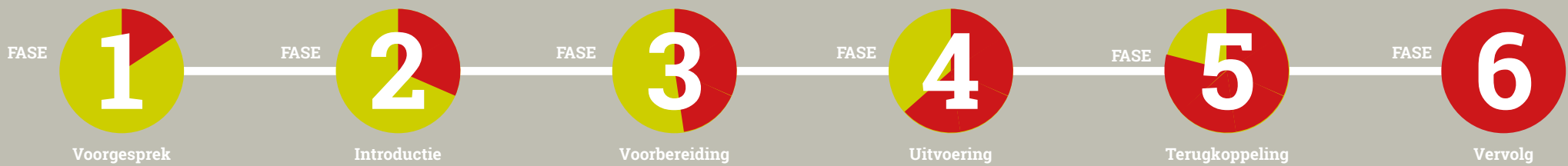
Het werkdruginstrument kijkt naar de arbeidsorganisatorische regelmogelijkheden. Deze kunnen formeel of informeel zijn.

Formele regelmogelijkheden

Over formele regelmogelijkheden heeft de organisatie formeel beslist. Dit kan gaan om intern regelen: de medewerker kan een probleem zelfstandig oplossen en beschikt dan over de autonomie of zelfstandigheid om zelf het tempo, de methode en de volgorde van werken te bepalen. Er kan ook sprake zijn van extern regelen. Dat betekent dat het probleem samen met anderen kan worden opgelost. Het kan zijn dat je collega's je een handje kunnen helpen of dat je contact kunt opnemen met collega's van andere afdelingen. Een probleem kan ook worden opgelost in periodieke vormen van overleg. Dit heet periodiek regelen.

Informele regelmogelijkheden

Bij informele regelmogelijkheden regelen de medewerkers dingen individueel of collectief in afwijking van de bestaande regels. Intern formeel regelen is bijvoorbeeld: je maakt onderscheid tussen urgente en minder urgente taken en je voert de laatste niet uit. Of je geeft aan veel tijd nodig te hebben voor taak x en gebruikt te veel tijd voor taak y.



4. De stappen van het werkdrukinstrument

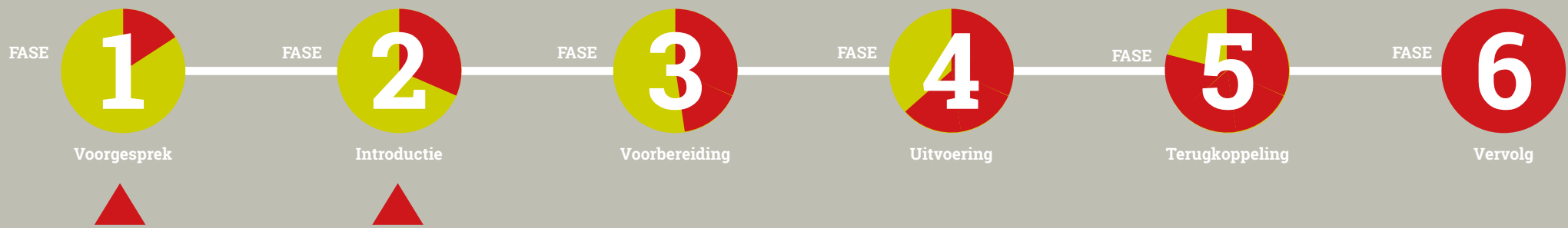
Het werkdrukinstrument kan worden gebruikt om de werkdruk in het eigen team te onderzoeken.

Er zijn zes fasen in de uitvoering van de werkdrukinventarisatie. Deze fasen worden verder toegelicht.

Een rode driehoek bovenaan de pagina geeft de fase aan.



- 1 Voorgesprek met het managementteam
- 2 Teamintroductie
- 3 Voorbereiding: selectie en planning van de interviews
- 4 Uitvoering: de gesprekken met de geselecteerde medewerkers
- 5 De resultaten terugkoppelen aan het team
- 6 Afspraken over het vervolg



1. Voorgesprek

In een voorgesprek met het management van de bibliotheek vraagt degene die de inventarisatie begeleidt aan het management informatie over de organisatie van het werk. Thema's die aan de orde komen zijn:

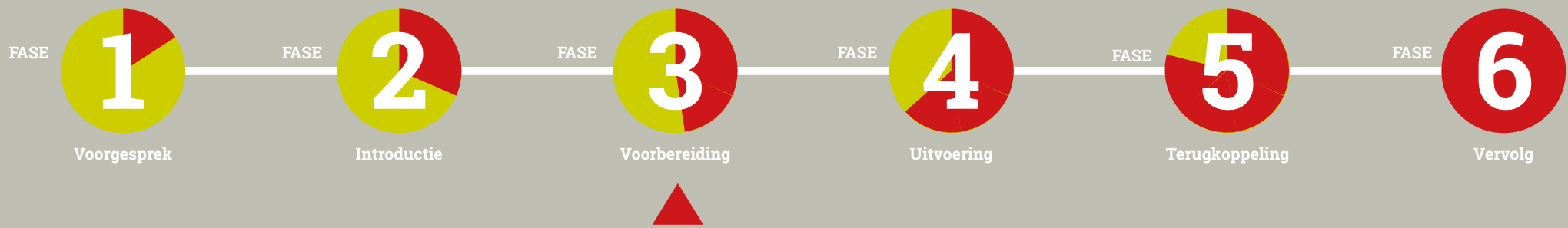
- strategie: dienstenpakket
- structuur: organogram en functiegebouw
- personeel: aantallen en opleidingsniveau

Hoe meer de onderzoeker (dit is degene die de inventarisatie begeleidt.) van tevoren over de organisatie van de werkprocessen weet, hoe minder deze tijdens het voorgesprek om nadere toelichting hoeft te vragen. Dit gesprek is vooral nodig als een externe uitvoerder met het werkdrukinstrument aan de slag gaat. Het gesprek zal beperkter van aard zijn als iemand uit de eigen organisatie het instrument gaat toepassen.

2. Introductie

In een teambijeenkomst legt de onderzoeker van het team begeleidt het doel van de inventarisatie uit: het in kaart brengen van de werkdruk van het team. Aan bod komen:

- De omschrijving van werkdruk in deze inventarisatie: de verhouding tussen verstoringen en regelmogelijkheden.
- De inventarisatie van verstoringen en regelmogelijkheden met behulp van het netwerk en het werkproces.
- De aard van het onderzoek: gericht op de werkomgeving en niet op de personen die daarin werkzaam zijn.
- De samenhang tussen werkdrukproblemen en efficiencyproblemen.



3. Voorbereiding

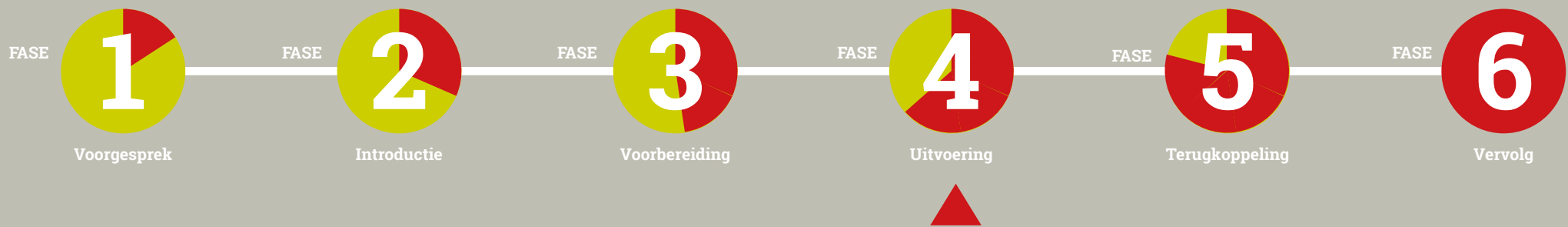
Selectie en planning van de interviews

Voor het werkdrukonderzoek kunnen alle teamleden geïnterviewd worden, maar dit hoeft niet. Immers, na een aantal interviews neemt de toegevoegde waarde van elk volgend interview af. Bovendien krijgen alle niet-geïnterviewde teamleden bij het terugkoppelen van de resultaten ruim de gelegenheid om de bevindingen aan te vullen en te corrigeren (zie verder onder 'De resultaten terugkoppelen aan het team').

Wanneer de onderzoeker niet alle teamleden interviewt, is het nodig om het aantal interviews te bepalen. Dat aantal is afhankelijk van de omvang en samenstelling van het team en de tijd die men in het onderzoek wil investeren.

De samenstelling van het team kan homogeen zijn (iedereen doet ongeveer hetzelfde) of heterogeen (het team bestaat uit functies die wezenlijk van elkaar verschillen). Bij een heterogeen team is het van belang om een goede mix aan geïnterviewden te kiezen. Dit kan betekenen dat er net iets meer interviews noodzakelijk zijn dan in een homogeen team.

De interviews zelf nemen ongeveer een à anderhalf uur in beslag. Het eerste interview zal wat langer duren, maar wanneer ervaring is opgedaan met de manier van interviewen gaat het sneller en is een uur voldoende.



4. Uitvoering

Gesprekken met geselecteerde medewerkers

Er zijn twee manieren om regelproblemen te inventariseren: met behulp van het netwerk en met behulp van het werkproces. Voor beide manieren kan hetzelfde formulier worden gebruikt. In bijlage 2 staat een nadere toelichting en is ook het formulier te vinden.

Let voordat je in gesprek gaat met de medewerkers op de volgende punten:

- De structuur van het interview [doorlinken naar onderdeel hieronder]
- Een korte begrijpelijke introductie
- Het netwerk in kaart brengen
- Het netwerk inzetten
- Het werkproces in kaart brengen
- Verstoringen en regelmogelijkheden inventariseren
- Tips voor het interview

De structuur van het interview

Het interview bestaat uit een korte introductie, gevolgd door de twee onderdelen: het netwerk als bron van verstoringen en het individuele werkproces als bron van verstoringen. We lopen ze in deze volgorde door.

Een korte begrijpelijke introductie

De onderzoeker zegt ongeveer het volgende: 'We gaan verstoringen en regelmogelijkheden inventariseren. Dat doen we aan de hand van het netwerk en het werkproces. Het gesprek gaat over feitelijkheden: gebeurt iets wel of niet, gebeurt het vaak of niet vaak en wat doe je in zo'n geval?'

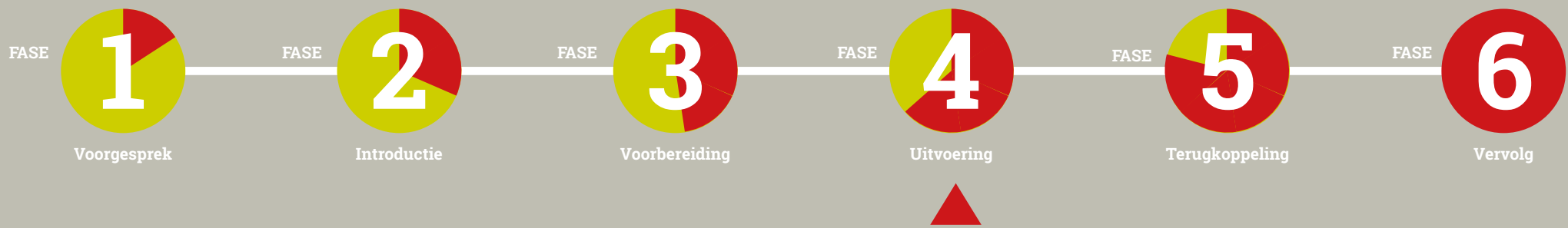
Het netwerk in kaart brengen

Het is handig als de onderzoeker al een netwerk heeft getekend (met behulp van de eerder verkregen informatie) en dit als aanvulling en correctie voorlegt aan het teamlid. Dat bespaart tijd.

Het netwerk inzetten

De onderzoeker loopt het netwerk langs met de vraag: doen zich in deze relatie verstoringen voor en zo ja, welke? Van een verstoring is bijvoorbeeld sprake als iemand uit het netwerk niet, niet op tijd en/of niet op de goede manier doet wat diegene zou moeten doen om het teamlid zijn of haar werk mogelijk te maken. Vervolgens bespreekt de onderzoeker de manieren waarop het teamlid de verstoringen probeert op te lossen (zelfstandig, samen met anderen, tijdens periodiek overleg of informeel). Een knelpunt definiëren we als 1. een verstoring die medewerkers niet, maar moeizaam of alleen informeel kunnen oplossen en 2. een verstoring die weliswaar opgelost wordt, maar desondanks telkens terugkeert. We gebruiken daarbij een schaal van drie: geen knelpunt, voor verbetering vatbaar, dringend knelpunt.

Bekijk dit schema om makkelijk aantekeningen te kunnen maken > [\[linkje naar formulier\]](#)



Het werkproces in kaart brengen

Het is handig als de onderzoeker van tevoren heeft gedefinieerd wat voor de medewerker in deze functie de input, normen (product-, proces- en productienormen), middelen, output en activiteiten zijn.

Verstoringen en regelmogelijkheden inventariseren

De onderzoeker loopt de elementen van het werkproces langs met de vraag: doen zich hier verstoringen voor en zo ja, welke? Vervolgens bespreekt de onderzoeker de manieren waarop het teamlid de verstoringen probeert op te lossen (zelfstandig, samen met anderen, tijdens periodiek overleg of informeel). Een knelpunt definiëren we als 1. een verstoring die medewerkers niet, maar moeizaam of alleen informeel kunnen oplossen en 2. een verstoring die opgelost wordt, maar desondanks telkens terugkeert. We gebruiken daarbij een schaal van drie: geen knelpunt, voor verbetering vatbaar, dringend knelpunt.

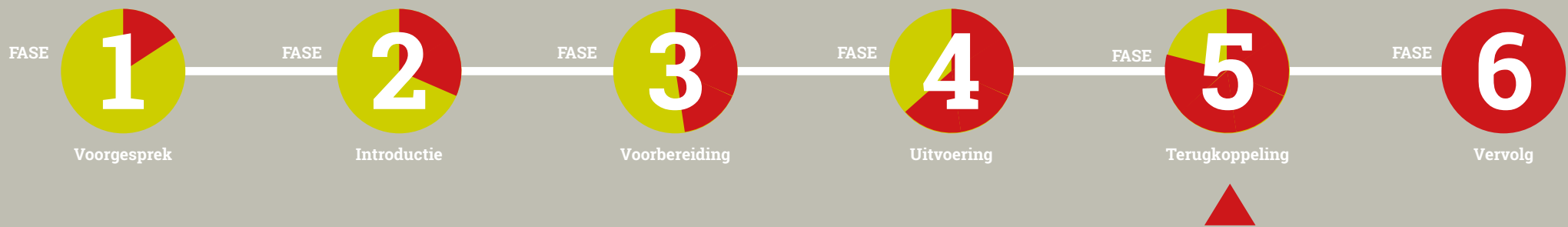
De onderzoeker gebruikt weer het formulier om aantekeningen te maken.

Tips voor het interview

Let tijdens het interview op de volgende punten:

- Geef mensen de gelegenheid open en zo veel mogelijk te vertellen, maar blijf bij het onderwerp (verstoringen en regelmogelijkheden) en feitelijkheden: gebeurt dit wel of niet en wat doe je dan?
- Blijf goed doorvragen; mensen zijn soms geneigd om verstoringen/problemen die ze kunnen oplossen niet een probleem te noemen.
- Gebruik het formulier om aantekeningen te maken. Een uitgebreid verslag van de interviews is niet nodig om met de aanpak van werkdruk te beginnen. Een verslag van de resultaten, verstoringen en regelmogelijkheden is voldoende.

- Omdat het netwerk uit functies bestaat die door personen bezet worden, vinden medewerkers het soms moeilijk om verstoringen in hun netwerk te benoemen. Dat lijkt oncollegiaal. Benadruk dat het niet gaat om het toeschrijven van schuld, maar om feitelijkheden: gebeurt het wel of niet en hoeveel last heb je daarvan in je werk?



5. Terugkoppeling

De resultaten terugkoppelen aan het team

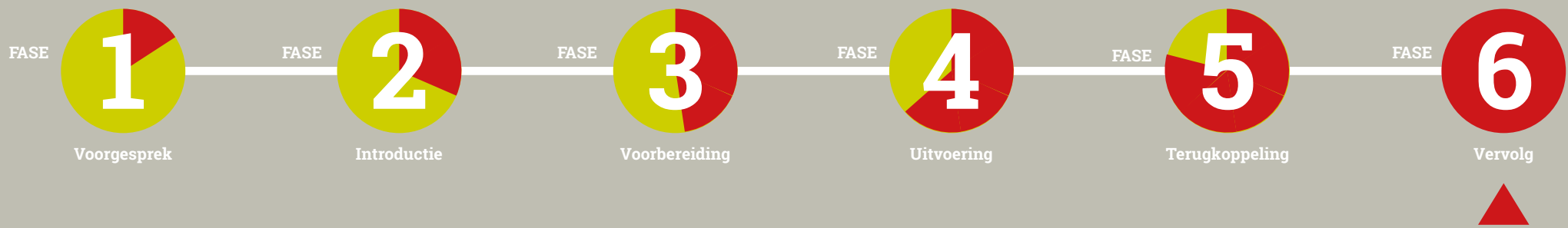
Tijdens de terugkoppeling presenteert de onderzoeker de uitkomsten van het onderzoek (een overzicht van de knelpunten) aan het team. Vervolgens krijgen de niet-geïnterviewde teamleden de kans om die uitkomsten te commentariëren, te corrigeren en aan te vullen. Uitkomst van de bijeenkomst is een lijst van knelpunten waarover consensus bestaat in het team. Het zijn knelpunten waarvan het team zegt: 'Dit zijn knelpunten die ons in ons werk hinderen en waarvan de bron niet ligt in onze persoonlijke tekortkomingen, maar in onze werkomgeving.'

Presentatie uitkomsten

Strikt gesproken is de invulling van het formulier over verstoringen, regelmogelijkheden en knelpunten de rapportage over het onderzoek. Dat is echter geen handige manier van presenteren. Beter kan de onderzoeker één gezamenlijk overzicht maken met tien tot vijftien van de belangrijkste (eventueel geclusterde) knelpunten. Deze knelpunten kan de onderzoeker door middel van een presentatie aan het team voorleggen. Daarna ontvangen alle aanwezigen een A4 met de gepresenteerde knelpunten.

Teamdiscussie

De onderzoeker kan de discussie als volgt organiseren. Hij of zij maakt groepjes waarin telkens een geïnterviewd teamlid gekoppeld wordt aan een of meer niet-geïnterviewde teamleden. Deze groepen bespreken met elkaar de gepresenteerde knelpunten. Op deze manier krijgt iedereen uitgebreid de kans om mee te doen aan het onderzoek. De aanvullingen en correcties van de groepen worden plenair gepresenteerd en bediscussieerd en het resultaat is een 'gevalideerd' werkdrukonderzoek op teamniveau, uitgevoerd door het team onder leiding van de onderzoeker. Stap twee is de prioritering van die knelpunten. Hierbij vraagt de onderzoeker aan iedere deelnemer de twee belangrijkste knelpunten te benoemen die volgens de deelnemer aangepakt moeten worden.



6. Vervolg

Er worden afspraken gemaakt over wie er actie onderneemt om de geprioriteerde knelpunten aan te pakken of deze met iemand in de organisatie te bespreken. Op een later moment, bijvoorbeeld in een teamoverleg, wordt besproken wat de stand van zaken is rond de knelpunten en wat er, bij vertragingen in het oplossen ervan, eventueel nodig is om deze alsnog op te lossen. Het is erg belangrijk om opvolging aan de geïnventariseerde knelpunten te geven, anders zakt de energie en de motivatie om deze aan te pakken weer in.

Het team kan de toepassing van het werkdruk-instrument van tijd tot tijd herhalen. Er kan immers altijd weer sprake zijn van nieuwe verstoringen of van andere prioriteiten. De ervaring leert dat het gezamenlijk inventariseren en aanpakken van knelpunten het team vaak veel nieuwe energie geeft en helpt om de werkdruk concreet in beeld te krijgen en aan te pakken.

Bijlage 1: Wetenschappelijke achtergrond

In deze bijlage wordt uitgewerkt wat onder stress, werkstress en werkdruk wordt verstaan. Daarmee wordt duidelijk wat wel en wat niet met behulp van het instrument onderzocht wordt.

Stress

Stress is een toestand van spanning. We onderscheiden psychische en mentale stress. Psychische stress is een toestand van emotionele spanning (zoals angst). Mentale stress is een toestand van geestelijke inspanning of vermoeidheid.

Emoties vertellen ons in positieve zin dat er iets belangrijks op het spel staat (je bent blij dat iets gebeurt is/gaat gebeuren) of ze vertellen ons iets in negatieve zin (je bent bang dat iets gaat gebeuren of je bent kwaad omdat iets gebeurd is). Een toestand van psychische stress verwijst naar de verzameling van negatieve emoties, zoals angst, woede, teleurstelling, irritatie.

Ons werk vereist niet alleen fysieke, maar ook mentale of geestelijke inspanning. En zoals het werk fysiek te veel kan zijn, kan het ook mentaal te veel zijn.

Psychische en mentale stress zijn verschillende soorten stress, die elkaar kunnen veroorzaken: wie mentaal vermoeid is, zal eerder geïrriteerd

raken en omgekeerd. Bovendien kunnen ze gemeenschappelijke oorzaken hebben. In de terminologie van het werkinstrument: onoplosbare problemen kunnen de oorzaak zijn van zowel emotionele spanning als mentale vermoeidheid.

Werkstress

Stress kan gerelateerd worden aan verschillende levenssferen. Een daarvan is ons werk. Werkstress wordt door het werk veroorzaakt en kan ertoe leiden dat iemand overspannen wordt. Maar werkstress kan ook door iets anders dan werk worden opgeroepen. Daarvoor is werkstress vergelijkbaar met het verschijnsel zadelpijn.

Werkstress en zadelpijn

Wordt werkstress veroorzaakt door het werk? Dat kan, maar hoeft niet zo te zijn. Vergelijk het met zadelpijn. De term suggereert dat een zadel de oorzaak van je pijn is. Dat kan als je geen goed zadel op je fiets hebt. De zadelpijn kan echter ook veroorzaakt worden doordat je ongetraind een tocht van 100 km hebt gemaakt. Ondanks een goed zadel heb je dan toch zadelpijn. De oorzaak ligt dan bij jou en niet bij het zadel. Op een vergelijkbare

manier kan werkstress dus weliswaar betrekking hebben op je werk, maar ook werkgebonden en persoonsgebonden oorzaken hebben.

Werkgebonden en persoonsgebonden oorzaken

Wanneer je overspannen wordt van je werk, heeft dat altijd iets met je werk te maken, maar ook met jezelf, hoe je in elkaar zit en wat je allemaal doet of juist niet doet (jij bent immers degene die overspannen is geworden). Werkstress heeft dus werkgebonden en persoonsgebonden oorzaken. **Het werkdruginstrument richt zich alleen op de werkgebonden oorzaken van werkstress.** Het helpt om te onderzoeken in hoeverre er sprake is van stresserend werk of van een stressbaan.

Stressbanen en pianosonates

Je hoort vaak dat je van het werk zelf niet kunt zeggen dat het een stressbaan is of niet. Immers, dezelfde baan is voor de ene persoon een stressbaan en voor de andere een uitdagende baan. Van het werk zelf, onafhankelijk van de persoon die het uitvoert, kun je dus niet zeggen dat het een stressbaan is. Deze redenering klinkt heel aannemelijk. Toch staan in de krant personeelsadvertenties waarin voor een baan een stressbestendig persoon gevraagd wordt. Dat is natuurlijk omdat het om een stressbaan gaat. Wie heeft nu gelijk: degene die bovenstaande redenering hanteert of degene die de personeelsadvertentie heeft opgesteld? Dat is lastig te zeggen. Iedereen weet immers dat

er stressbanen zijn en dat dezelfde baan voor de een wel een stressbaan kan zijn en voor de ander, bijvoorbeeld omdat dat een stressbestendig persoon is, niet. Ergens gaat dus iets fout in de redenering.

Die fout kunnen we gemakkelijk zichtbaar maken door stressbaan te vervangen door pianosonate of rekensom. We weten allemaal dat een pianosonate of rekensom moeilijk is voor de een en gemakkelijk voor de ander. Volgt hieruit dat we van pianosonates of rekensommen niet meer kunnen zeggen of die makkelijk of moeilijk zijn? Nee, natuurlijk niet! Anders zouden docenten geen pianoles of rekenonderwijs kunnen geven. Die docenten worden immers verondersteld te beginnen met de makkelijke sonates of sommen en langzaam over te gaan naar moeilijkeren. Daarom maken we onderscheid tussen de volgende vragen:

1. Wat maakt de ene sonate of rekensom moeilijk en de andere gemakkelijk?
2. Wat maakt dezelfde sonate of rekensom moeilijk voor de ene persoon en gemakkelijk voor de andere?

Het antwoord op vraag 1 verwijst naar de kenmerken van de sonate of som die deze zo moeilijk of gemakkelijk maken. Om erachter te komen wat die kenmerken zijn, moeten we verschillende pianosonates of rekensommen met elkaar vergelijken.

Het antwoord op vraag 2 verwijst naar de pianistische of rekenvaardigheden van de betreffende personen. Om erachter te komen wat die vaardigheden zijn, dienen we verschillende personen met elkaar te vergelijken. Op dezelfde manier maken we een onderscheid tussen de volgende vragen:

1. Waarom worden veel mensen wel overspannen van het ene soort werk en niet van het andere soort werk?
2. Waarom worden sommige mensen wel en anderen niet overspannen van hetzelfde werk?

Met behulp van vraag 1 onderzoeken we de werkgebonden oorzaken van werkstress door verschillende soorten werk met elkaar te vergelijken. Met behulp van vraag 2 onderzoeken we de persoonsgebonden oorzaken door verschillende personen die hetzelfde werk doen, met elkaar te vergelijken.

Werkgebonden oorzaken

Wanneer we gaan werken bij een organisatie kunnen we van veel dingen overspannen worden. Er zijn, met andere woorden, verschillende werkgebonden oorzaken van stress. We onderscheiden de volgende oorzaken:

1. De aard van het beroep dat je uitoefent. Elk beroep heeft risico's en uitdagingen die onlosmakelijk verbonden zijn met het beroep dat je uitoefent. Als je bij de politie werkt, krijg je te maken met geweld en werk je bij de

- intensive care, dan word je geconfronteerd met het lijden en overlijden van patiënten.
2. De manier waarop het werk is georganiseerd. Hetzelfde beroep wordt door organisaties verschillend georganiseerd. Het maakt veel verschil of je als wijkverpleegkundige werkt bij Buurtzorg Nederland of bij een traditionele zorginstelling. Je hebt hetzelfde beroep, maar de wijze waarop het is georganiseerd (de arbeidsorganisatie) kan tussen organisaties erg verschillen. In de bibliotheken zie je dat in kleine en grote organisaties het werk anders georganiseerd kan zijn.
 3. Het personeelsbeleid van de organisatie waar je werkt. Naast het arbeidsorganisatorische beleid kan ook het gevoerde personeelsbeleid een stressbron zijn: je krijgt niet dat vaste contract waar je recht op meent te hebben, je wordt onrechtvaardig beloond, je krijgt niet de scholing die je nodig hebt om bij te blijven in je werk enzovoort.
 4. De onderlinge verhoudingen. Collega's gaan op verschillende manieren met elkaar om: onderlinge gedragingen kunnen solidair en ondersteunend zijn, maar ook discriminerend en concurrerend.
 5. De combinatie van werk en privé. Overspannen kun je ook worden van de combinatie van werken met wat je verder nog in je leven doet. Standaardvoorbeelden zijn werkende moeders en mensen die in ploegendiensten werken.

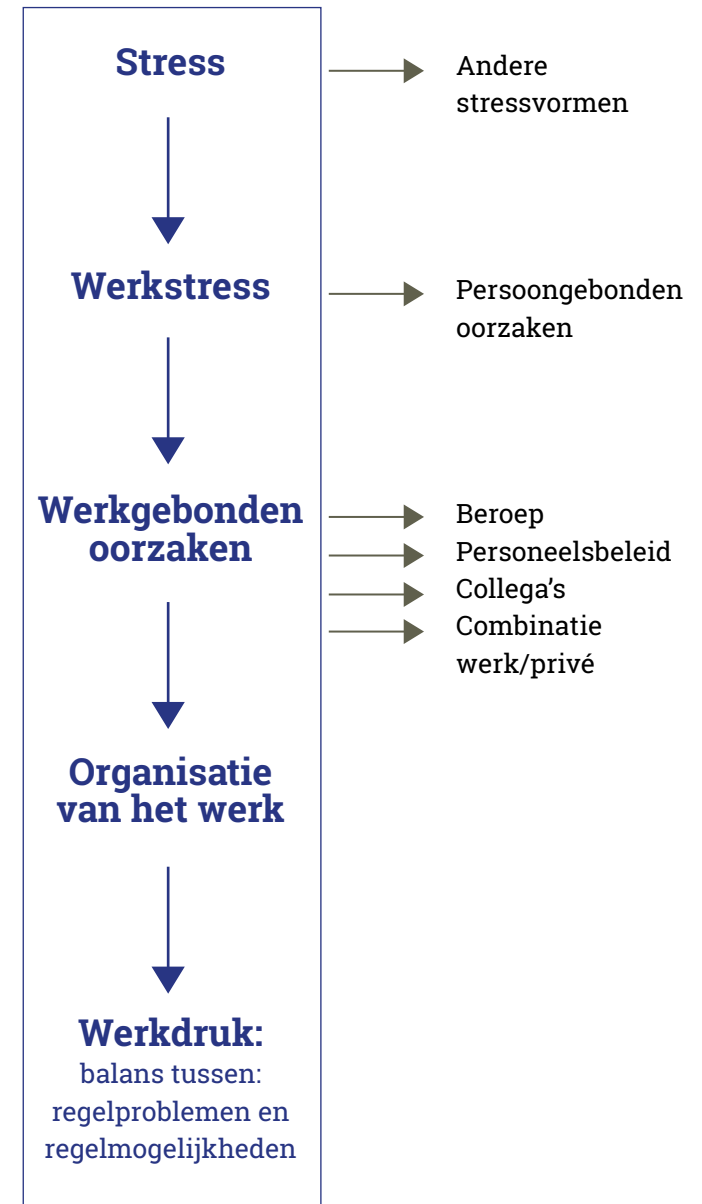
Werkdruk

Werkdruk verwijst naar de tweede werkgebonden oorzaak van werkstress: de manier waarop het werk is georganiseerd. We hanteren de volgende definitie van werkdruk:

Van werkdruk is sprake wanneer medewerkers tijdens de uitvoering van hun werk geconfronteerd worden met verstoringen of regelproblemen, terwijl ze niet over de organisatorische mogelijkheden beschikken om die verstoringen op te lossen.

Hierdoor komen medewerkers onder druk te staan. Als dit vaak gebeurt en/of lang duurt, kan dat leiden tot disfunctioneren en overspannenheid. Werkdruk is dus een van de vele mogelijke oorzaken van werkstress (of van ervaren werkdruk).

Figuur 1 op pagina 6 toont een samenvatting van de gevolgde redenering. Van alle oorzaken van werkstress worden alleen de werkgebonden oorzaken onderzocht. Vervolgens worden van alle werkgebonden oorzaken alleen de arbeidsorganisatorische oorzaken van werkstress onderzocht. Dat wordt werkdruk genoemd. Deze oorzaken worden in kaart gebracht door het inventariseren van regelproblemen en mogelijkheden. In figuur 3 is met blauw aangegeven waar met het werkdrukinstrument op wordt ingezoomd.



Figuur 3. Reductie van complexiteit

Balans verstoringen en regelmogelijkheden

Bij werkdruk gaat het om de balans tussen twee kenmerken van het werk: verstoringen en regelmogelijkheden.

Het gaat dus nadrukkelijk niet om de balans tussen kenmerken van het werk en kenmerken van personen. Deze laatste benadering staat bekend als de 'person-environment fit'-benadering. In deze benadering wordt werkstress veroorzaakt door het feit dat kenmerken van het werk niet in overeenstemming zijn met wat iemand kan (overbelaste capaciteiten) en met wat diegene wil (onvervulde wensen, behoeften en verlangens). Deze benadering is niet zozeer onjuist als wel onpraktisch. Omdat kenmerken van personen zowel van elkaar verschillen (interindividuele verschillen) als, in de tijd, binnen dezelfde persoon (intra-individuele verschillen), wordt het een uiterst ingewikkelde zaak om voortdurend voor elk individu de juiste balans te bepalen. Beter is het om het werk zo te organiseren dat medewerkers zelf die balans in hun werk kunnen aanbrengen. De aandacht wordt dan geconcentreerd op de bijzondere gevallen.

De gevolgde redenering kunnen we verduidelijken aan de hand van twee voorbeelden.

De ergonomisch verantwoorde stoel

Als voorbeeld nemen we het probleem van het ontwerpen van een ergonomisch verantwoorde stoel. Als een ergonoom het 'person-environment fit'-idee zou toepassen, zou hij voor iedere – nieuwe – medewerker een passende stoel moeten ontwerpen. Dat doet de ontwerper niet. Hij zou ook voor iedereen een soort gemiddelde stoel kunnen ontwerpen. Ook dat doet hij niet. In plaats daarvan ontwerpt hij een verstelbare stoel, die de gebruiker zelf kan aanpassen aan diens maten en omstandigheden.

In het eerste geval is iedereen een probleemgeval met een unieke oplossing of fit, omdat de ontwerper vóór iedereen de fit of balans tussen stoel en persoon moet aanbrengen. In het tweede geval is iedereen een blijvend probleemgeval, omdat de stoel op niemand past. In het geval van de instelbare stoel kan die fit of balans dóór iedere medewerker zelf tot stand gebracht worden. Dat is een relatief eenvoudige en daarom praktische vorm van individualiseren. Deze werkwijze zal niet voor iedereen succesvol zijn (lees: niet voor iedereen is de stoel zodanig af te stellen dat hij lekker en verantwoord zit) en de aandacht kan nu op deze gereduceerde groep van probleemgevallen gericht worden.

Het tempo van de lopende band

Een tweede voorbeeld is dat van de lopende band met een bepaald tempo (werkkenmerk), waaraan mensen werken met ieder hun eigen en wisselende vermoeidheidspatronen (persoonskenmerken). Hoe moeten we nu tempo (werk) en vermoeidheidspatronen (persoon) met elkaar in balans brengen? Vermoeidheidspatronen verschillen ten eerste tussen personen. Dat betekent dat geen enkel tempo op alle vermoeidheidspatronen past. Vermoeidheidspatronen verschillen ten tweede bij dezelfde persoon van dag tot dag (de ene keer heb je slecht geslapen en wil je het in de ochtend rustig aan doen om dat in de middag in te halen, de andere keer heb je goed geslapen en wil je het andersom). Dit betekent dat geen enkel tempo altijd op je past. Door deze interindividuele en intra-individuele verschillen is een balans tussen werk en persoon onmogelijk. Ontwerpers lossen dit dan ook anders op. Door buffers en/of omloopsystemen aan te brengen, stellen ze de medewerkers in staat hun tempo van werken te variëren al naargelang hun eigen, verschillende en wisselende behoeften en omstandigheden.

In beide voorbeelden vervangen ontwerpers de vraag 'hoe kan ik werk en persoon in balans brengen?' door de vraag 'hoe kan ik ervoor zorgen dat personen die balans zelf in hun werk tot stand kunnen brengen?'.

Risicobenadering

In dit werkdrukdruginstrument wordt dezelfde benadering gevolgd als we gewend zijn bij veiligheidsrisico's en gezondheidsrisico's. We maken een onderscheid tussen het werk en de risico's daarvan, personen en hun gedragingen (kopieergedrag is de wijze waarop mensen omgaan met stressrisico's) en uitkomsten of gevolgen.

Risico's	Personen	Uitkomsten
Veiligheidsrisico's	Veiligheidsgedrag	Ongevallen
Gezondheidsrisico's	Gezondheidsgedrag	Ziekte
Stressrisico's	Kopieergedrag	Overspannenheid

Figuur 4. Risicobenadering

Met behulp van dit overzicht kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

1. Op basis van de gevolgen die in de laatste kolom staan kun je nooit de aan- of afwezigheid van risico's bepalen. Ondanks de aanwezigheid van veiligheidsrisico's kunnen zich toch geen ongevallen voordoen, omdat mensen zich voorzichtig/veilig gedragen. Het omgekeerde geldt ook: ondanks de afwezigheid van veiligheidsrisico's doen zich toch ongevallen voor, omdat mensen zich onveilig gedragen.
2. De stressrisico's in de eerste kolom, verwijzen naar kenmerken van het werk zelf. Ze verklaren waarom bepaalde gevolgen kunnen optreden. Of die gevolgen ook feitelijk optreden, is mede afhankelijk van de gedragingen van personen.
3. Een dergelijk risicobegrip is nodig om preventief beleid te kunnen voeren. We willen immers voorkomen dat de gevolgen zullen optreden. We hoeven ook niet te wachten op het ontploffen van een kerncentrale om te weten dat het hier om hoge risicosystemen gaat.
4. Veiligheidsgedrag, gezondheidsgedrag en kopieergedrag zijn nodig vanwege de aanwezigheid van risico's. Waren die risico's niet aanwezig, dan zouden we personen ook niet in deze gedragingen hoeven te trainen.
5. Een efficiënt preventiebeleid start dan ook bij de bron: breng de risico's zelf terug (eerste kolom) en zorg voor de reductie daarvan. Pas wanneer dat om technische, financiële of andere redenen niet mogelijk is, richten we onze aandacht op personen en hun gedragingen (tweede kolom).
6. Als er geen risico's zijn, maar wel gevolgen, weten we zeker dat de oorzaken bij personen en hun gedragingen gezocht moeten worden. Daarom is controleren op de aanwezigheid van risico's altijd de eerste stap. Doen we dat niet, dan bestaat het risico dat personen tweemaal gestraft worden: eerst door ze bloot te stellen aan risico's en vervolgens door ze de schuld te geven van de gevolgen daarvan.

Gebruikte literatuur

Christis, J. (1998). *Arbeid, organisatie en stress*. Amsterdam: Het Spinhuis.

Frijda, N. (2007). *The laws of emotion*. Londen: Lawrence Erlbaum Associates.

Schonberger, R. (2008). *Best practices in lean/six sigma process improvement*. Hoboken: Wiley & Sons.

Sitter, U. de. (1994). *Synergetisch produceren*. Assen: Van Gorcum.

Bijlage 2: Formulier onderdelen van het werkdrukinterview

Het werkdrukinterview heeft twee onderdelen om te inventariseren:

- 1 Netwerk en knelpunten
- 2 Werkproces en knelpunten

Voor beide onderdelen kan gebruik gemaakt worden van hetzelfde formulier om aantekeningen op te maken. Een uitgebreide toelichting staat [op deze pagina](#).

Verstoringen	Regelmogelijkheden				Knelpunten
	Zelfstandig	Met anderen	Via periodiek overleg	Informeel (stiekem)	

Verstoringsen	Regelmogelijkheden				Knelpunten
	Zelfstandig	Met anderen	Via periodiek overleg	Informeel (stiekem)	

Jac Christis
Hanzehogeschool Groningen
Februari 2018

**Ontwikkeld in opdracht van de Stichting
BibliotheekWerk, het arbeidsmarktfonds
van de branche openbare bibliotheken.**