



■ Wouter Smit & Siham Zinati & Michelle Hennen & Inge Butot

Van algemene aanpak naar gerichte interventies

# Werkdruk onder de loep

**Veel gemeenten kampen met een hoge werkdruk door de ingrijpende veranderingen in het publieke domein. Het lukt de hr-afdeling niet om de werkdruk met 'algemene' interventies terug te dringen, zoals bijvoorbeeld het aanbieden van een cursus timemanagement of mindfulness. Dit blijkt uit onderzoek. Verschillende oorzaken, die ook nog eens met elkaar samenhangen, vragen om een toegesneden aanpak. We beschrijven zes inzichten die bijdragen aan het kiezen van de juiste interventiemix.**

### De aanval op werkdruk

De snelle veranderingen die elkaar opvolgen in het publieke domein hebben een grote impact op het organiserend vermogen van gemeenten. De maatschappelijke beleidsdecentralisaties en de forse bezuinigingen die aan de gemeenten zijn opgelegd stellen hoge eisen aan de medewerkers, waardoor er sprake is van een verhoogde werkdruk (Stein et al., 2017). Om de werkdruk behaarder te houden voert hr veelal interventies uit aan de 'coping'-kant. Deze interventies versterken de competenties van de medewerkers zodat zij beter kunnen omgaan met de bestaande werkdruk. Bekende voorbeelden zijn het volgen van een opleiding projectmanagement (prioritering in het werk), een cursus *work-life-balance* (balans vinden tussen werk en privé), sessies mindfulness (acceptatie en ontspanning) en coaching. Wat deze interventies gemeen hebben is dat zij gericht zijn op het bestrijden van een effect (werkdruk), terwijl de achterliggende oorzaken van de werkdruk buiten schot blijven. Kortom, de medewerkers wordt gevraagd zich aan te passen terwijl de organisatorische kenmerken en de groepskenmerken buiten schot blijven.

### Gevolgen van een hoge werkdruk

Een derde van de Nederlandse werknemers geeft aan een hoge werkdruk te ervaren (CBS, 2017). Werkdruk heeft invloed op de capaciteit en de kwaliteit van het werk. Werkstress en burn-out door overbelasting zijn bekende gevolgen van werkdruk. Uitval van een medewerker zorgt ervoor dat zijn/haar collega's nog sterker belast worden waardoor er een katalyserend effect kan ontstaan. Een structureel hoge werkdruk zorgt er daarnaast voor dat medewerkers minder plezier ervaren in hun werk en minder goed presteren, waardoor de kwaliteit van het opgeleverde werk afneemt.

Kortom, een hoge werkdruk heeft negatieve gevolgen voor de organisatieprestatie, de kwaliteit van de output en het welzijn van de medewerkers. Het zadelt de organisatie op met kosten vanwege gezondheidsklachten en uitval door ziekte. Daarnaast leidt een structureel hoge werkdruk tot minder bevoegenheid, burn-out, slechtere prestaties en minder motivatie (Bakker & Demerouti, 2007).

### Zoeken naar de oorzaak

Volgens de wetenschappelijke literatuur moet je werkdruk niet beschouwen als een probleem, maar als het gevolg van een probleem. Een van de meest invloedrijke theorieën over werkdruk is de theorie van Karasek (1979). Hij beschrijft in zijn '*job demand-controlmodel*', ook wel het jdc-model genoemd, werkdruk als een balans tussen enerzijds taakeisen en anderzijds mogelijkheden om aan de taakeisen tegemoet te komen (zie o.a. Karasek, 1979 en Wiezer et al., 2012). Taakeisen betreffen de eisen die aan de taak gesteld worden opdat deze goed wordt uitgevoerd. Er wordt van hoge taakeisen gesproken wanneer een grote hoeveelheid werk moet worden verricht in een hoog werktempo en wanneer er sprake is van moeilijk en geestelijk inspannend werk. De mogelijkheden zijn de mogelijkheden die de medewerker heeft om zijn/haar werk zelf te plannen en in te richten. Werkdruk is het gevolg van een disbalans: de hoge taakeisen worden in dat geval niet meer gecompenseerd door de aanwezige mogelijkheden. Merk op dat het hier gaat om een subjectief beeld van hoe medewerkers een werkdruk ervaren (Kaaij & Kruijff, 1999). Bij subjectieve werkdruk wordt niet gekeken naar algemeen geldende prestatienormen of de standaard doorlooptijden bij de werkprocessen. De mate waarin iemand werkdruk als negatief ervaart, is gebaseerd op de belastbaarheid die iemand zelf aangeeft.

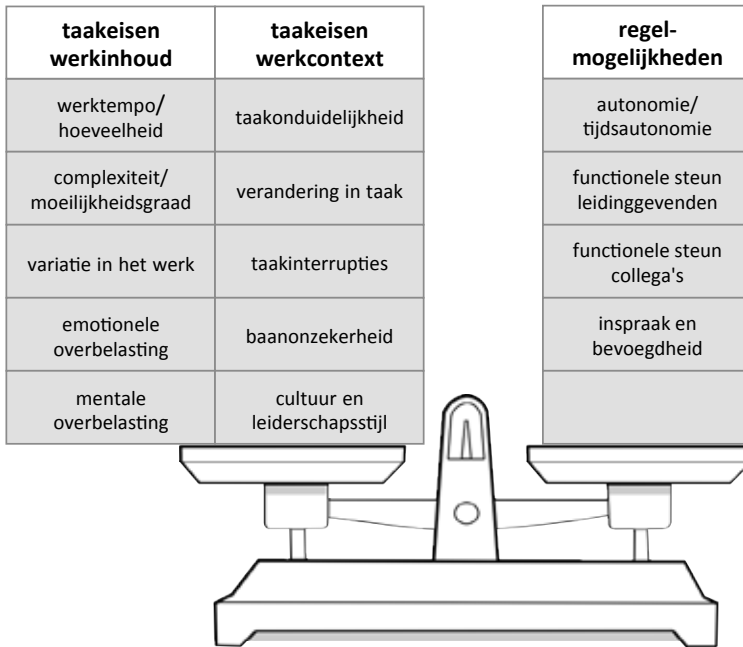
**Van uitgangspunten naar model**

Onderzoeksbureau TNO heeft de uitgangspunten behorende bij het jdc-model verder uitgewerkt. Zij maakt daarbij onderscheid in drie dimensies die werkdruk bepalen (Wiezer et al., 2012). Daarbij zijn de taakeisen onderverdeeld in taakeisen met betrekking tot de ‘werkinhoud’ van de organisatie en taakeisen met betrekking tot de ‘context’ van het werk. Voorbeelden van de taakeis ‘werkinhoud’ zijn de complexiteit van het werk en de emotionele (over)belasting die medewerkers ervaren. Voorbeelden van de taakeis ‘werkcontext’ zijn de taakonduidelijkheid en de taakinterrupties in het werk. Daar tegenover staan de regelmogelijkheden, bijvoorbeeld de functionele steun van de leidinggevende en collega’s. Deze drie dimensies zijn onderverdeeld in een aantal determinanten

(zie figuur 1). Enkele determinanten die voor dit artikel relevant zijn worden onderstaand kort besproken.

**Werkinhoud**

TNO verdeelt de werkinhoud onder in vijf determinanten. Werkdruk kan bijvoorbeeld ontstaan doordat het werktempo wordt opgeschroefd of omdat de strakke doorlooptijden en deadlines de kwaliteit van het werk bedreigen (Svenson & Maule, 1993). Een hoge werkhoeveelheid in combinatie met tijdsdruk leidt ertoe dat er gehaast moet worden en er achterstanden ontstaan in de werkzaamheden. Krappe deadlines en achterstallig werk zijn stressoren die kunnen leiden tot emotionele en mentale overbelasting, waardoor de ervaren werkdruk nog verder toeneemt.



Figuur 1. Drie dimensies die de werkdruk bepalen, gebaseerd op het jdc-model

### Werkcontext

De werkcontext is de optelsom van vijf determinanten die gaan over de gang van zaken in de omgeving waarin het werk wordt uitgevoerd. Taakonduidelijkheid is een belangrijke oorzaak van werkdruk (Schaufeli & Bakker, 2007). In dat geval is onduidelijk hoe de taak moet worden opgepakt of aan welke taak prioriteit moet worden gegeven. Ook taakinterruptions kunnen werkdruk veroorzaken (Wiezer et al., 2012). Door taakinterruptions kunnen medewerkers het werk niet voortzetten of voltooien binnen de tijd die ze daarvoor hebben gereserveerd. Hierbij valt te denken aan onverwachte situaties, storingen in het werk en een grote afhankelijkheid van anderen. Meestal gaat het om taken waar veel concentratie en nauwkeurigheid bij vereist is. De organisatiecultuur en stijl van leidinggeven hebben invloed op zowel de taakeisen als de regelmogelijkheden. Een organisatiecultuur waarbij om hulp vragen niet gewoonlijk is en wanneer er sprake is van een *top-down*- en instruerende aansturing, bestaat er risico op disbalans tussen taakeisen en regelmogelijkheden. Leiderschap is tevens een stressor indien medewerkers juist klagen over te weinig sturing of een gebrek aan steun en waardering voor hun inspanningen.

### Regelmogelijkheden

De regelmogelijkheden zorgen ervoor dat de werknemers kunnen voldoen aan de taakeisen die het werk aan ze stelt. Een van de belangrijkste regelmogelijkheden is autonomie, oftewel de mate waarin de medewerker zelf kan bepalen hoe het werk ingedeeld wordt en de mogelijkheid om zelf oplossingen aan te dragen voor knelpunten. Een andere regelmogelijkheid is de inspraak en bevoegdheid die werknemers hebben. Het betreft hier een rol bij de besluitvorming rondom zijn of haar werk en het meedenken over veranderingen binnen het werk. Functionele steun van leidinggevende en

collega's zorgt ervoor dat, wanneer het werk te veel of te moeilijk wordt, medewerkers een beroep kunnen doen op collega's en leidinggevende. De mogelijkheid en de mate van functionele steun hangt sterk samen met de cultuur die binnen de organisatie of afdeling heerst.

### **Werkdruk bij gemeente Zaanstad**

Gemeente Zaanstad behoort tot de twintig grootste gemeenten van Nederland. De organisatie telt ruim 1.200 medewerkers die samen het beleid van de stad uitvoeren. Naar aanleiding van enkele interne evaluaties bleek dat 'werkdruk' het thema was dat met prioriteit moest worden opgepakt. De afdeling hr besloot samen met de onderzoeksgroep Management & Organisatie (Hogeschool van Amsterdam) een onderzoek uit te voeren naar de oorzaken die aan de hoge werkdruk ten grondslag liggen. Drie afdelingen, variërend van 28 tot 35 man per afdeling, werden daartoe geselecteerd.

Er werd gekozen voor een gemixte onderzoeksmethode met een kwantitatieve en een kwalitatieve component. De kwantitatieve component betrof de meting van de ervaren werkdruk en de onderliggende determinanten volgens het jdc-model. Dit werd uitgevoerd met de vragenlijst genaamd 'Vragenlijst Beoordeling van de Arbeid' (VBBA 2.0, Van Veldhoven et al., 2015). De VBBA is een gevalideerde en betrouwbare vragenlijst die de psychosociale arbeidsbelasting meet aan de hand van verschillende meetschalen. In totaal telt de VBBA 207 vragen onderverdeeld in 27 schalen. In dit onderzoek zijn enkel

de 15 relevante schalen in de vragenlijst opgenomen. Deze meetschalen zijn gekoppeld aan determinanten van het jdc-model. De vragenlijst is afgenomen bij de medewerkers van de drie afdelingen. In totaal ging het hierbij om 98 respondenten, gelijk aan een betrouwbaarheidsmarge van 95 procent. De kwalitatieve component van het onderzoek betrof verdiepende vragen (semigestructureerd) naar de hoog gescoorde determinanten. Dankzij deze verdieping konden de vastgestelde oorzaken van werkdruk duidelijker worden beschreven en in de context van de organisatie worden geplaatst. Ten slotte werd de medewerkers gevraagd oplossingsrichtingen en aanbevelingen te geven om de werkdruk te verlagen.

**Conclusie: werkdruk is een complex vraagstuk**

In lijn met de wetenschappelijke literatuur toont het onderzoek aan dat de werkdruk binnen de gemeente Zaanstad beschouwd moet worden als een complex vraagstuk. Er is niet sprake van een specifieke factor die werkdruk veroorzaakt, maar van diverse grote en kleine oorzaken binnen en tussen afdelingen waar ook nog eens een wisselwerking tussen bestaat.

**Oorzaken van werkdruk**

Het gaat te ver om in dit artikel alle vastgestelde oorzaken per afdeling te bespreken. In plaats daarvan geven we een overzicht van de oorzaken die gelden voor alle drie de afdelingen. Deze oorzaken zijn onder te verdelen in twee thema's. Het eerste thema gaat over hoe het werk binnen en tussen de afdelingen georganiseerd is. Het tweede

thema betreft de cultuur op de afdeling en de manier waarop het leiderschap wordt ingevuld.

**Thema 1: organisatie van het werk**

Een belangrijke oorzaak binnen dit thema is de naar verhouding grote werkhoeveelheid. De hoge werkdruk bij een aantal teams is duidelijk het gevolg van onderbezetting met als risico dat belangrijk werk blijft liggen. Een tweede oorzaak die samenhangt met de snelle veranderingen in het werk is het gebrek aan prioriteit en focus. Het is voor deze medewerkers en teams (nog) niet geheel duidelijk hoe zij prioriteit moeten geven aan een grote hoeveelheid taken waarmee ze zijn geconfronteerd. Een derde oorzaak is de hoge frequentie van taakinterruptie waar medewerkers last van hebben. De taakinterrupties maken dat hun werk verstoord wordt of dat hun concentratie niet voldoende is. Ten slotte wordt de moeizame samenwerking met enkele andere afdelingen genoemd. Zo geven collega's van deze afdelingen niet op tijd hun zaken door waardoor de samenwerking hapert en de doorlooptijden vertragen.

**Thema 2: leiderschap en cultuur**

Een belangrijke oorzaak binnen het thema 'leiderschap en cultuur' is volgens de medewerkers de mismatch tussen de gewenste aansturing versus de daadwerkelijke aansturing door enkele afdelingshoofden en teamleiders. Deze leidinggevendenden zijn sterk gericht op de werktaak en minder op de persoonlijke relatie. Binnen de context van een organisatie die te maken heeft met veel veranderingen is deze prioriteit begrijpelijk. Tegelijkertijd blijft er een behoefte onbeantwoord, namelijk dat de medewerker door zijn leidinggevende gezien wordt. Het gevolg van de taakgerichte aansturing is dat medewerker naar eigen zeggen niet snel aan de bel trekken wanneer het werk (te) moeilijk wordt. De beperkte steun en betrokkenheid van leidinggevendenden maakt dat medewerkers zich minder gesteund voelen en zij de voorkeur

geven aan het zelf oplossen van problemen. Deze sterke focus op het eigen werk ondermijnt het teamgevoel. Een derde effect van de taakgerichte aansturing en de focus op het eigen werk is dat er weinig ruimte wordt gemaakt voor 'informele' gesprekken (zoals bij de koffieautomaat) terwijl deze gesprekken juist sterk worden gewaardeerd.

### Van oorzaak naar aanpak

De analyse van de oorzaken van hoge werkdruk biedt handvatten om hier wat aan te doen. Met name de concrete oorzaken die gerelateerd zijn aan de manier waarop het werk is georganiseerd zijn aan te pakken. Denk bijvoorbeeld aan het (tijdelijk) uitbreiden van teams die kampen met onderbezetting. Daarnaast helpt het inrichten van 'checks & balances' in de afstemming tussen afdelingen, bijvoorbeeld door inzichtelijk maken welke collega's van de andere afdeling hebben gereageerd op een verzoek en het automatisch sturen van reminders. Ook kunnen kleine interventies al snel voor verlichting zorgen. Denk bijvoorbeeld aan het installeren van een tweede computerscherm bij werknemers die veel tussen programma's moeten schakelen. Andere voorbeelden zijn het inrichten van een 'vragenuurtje' voor collega's met veel expertise die overvraagd worden of het vaststellen van een e-mail etiquette, zodat overtollige c.c.'s worden vermeden.

De complexere oorzaken, zoals de aanwezige cultuur en het ervaren leiderschap, vergen meer aandacht. Een verandering in leiderschap en organisatiecultuur is niet te bereiken met een workshop of een training. Eerst moeten de behoeften duidelijker in kaart worden gebracht zodat er met zorg een ontwikkeltraject kan worden opgesteld. Daarbij moet een horizon van meerdere jaren in acht worden genomen omdat cultuurverandering een van de moeilijkste veranderingen betreft waar organisaties mee geconfronteerd zijn (Smit, 2018).

### Lessons learned

We sluiten dit artikel af met zes *lessons learned*, oftewel de lessen die geleerd zijn uit deze onderzoekscasus. Deze zijn vertaald naar inzichten die hr-medewerkers, managers en organisatieadviseurs, die geconfronteerd zijn met een dergelijk vraagstuk, ter harte kunnen nemen.

1. Werkdruk moet beschouwd worden als het gevolg van een probleem. Het vaststellen van de werkdruk is te vergelijken met een thermometer die koorts vaststelt. Een getal alleen zegt niet zoveel, het gaat om het opsporen en verminderen van de fysieke klachten die je ervaart.
2. Werkdruk is moeilijk te verlagen met 'algemene' interventies zoals een cursus work-life-balance, omdat het beschouwd moet worden als een verzameling oorzaken die met elkaar samenhangen. Het achterhalen van de oorzaken wordt daarom bij voorkeur gesplitst naar team- en afdelingsniveau.
3. Een interventie moet gekoppeld worden aan een oorzaak. Het opstellen van de interventiemix kan plaatsvinden door een antwoord te formuleren op de volgende drie vragen:
  - a. Voor welke oorzaak biedt de interventie een oplossing?
  - b. Op welk niveau (team, afdeling, afdelingen) moet de interventie worden uitgevoerd?
  - c. Op welke manier draagt de interventie bij aan het wegnemen van deze oorzaak?
4. Interventies gaan verder dan enkel medewerkers ontwikkelen en opleiden. Aandacht voor organisatorische kenmerken is minstens zo belangrijk. Voor specifieke organisatorische kenmerken kunnen snel *quick-wins* worden toegepast, zoals in deze casus het tweede scherm en het vragenuurtje.

5. Bij het koppelen van interventies aan oorzaken zijn de suggesties van de medewerkers zelf van groot belang. Zij kennen de context van het werk als beste. Bovendien versterkt het zelf aandragen van oplossingen de ervaren steun en autonomie, oftewel de regelmogelijkheden.
6. Complexe oorzaken, bijvoorbeeld het gebrek aan teamgevoel en het vertoonde leiderschap, kunnen moeilijk 'projectmatig' worden aangepakt. Bovendien zijn niet alle dynamieken weg te nemen: onduidelijkheid in het werk en het gevoel weinig gewaardeerd te worden, kunnen samenhangen met de naweeën van een ingrijpende reorganisatie. Het veranderen van de cultuur en een aanpassing van het vertoonde leiderschap vergen een uitgebreid ontwikkeltraject dat in de regel meerdere jaren duurt. ■

#### Referenties

- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of managerial psychology*, 22(3), 309-328.
- Bierings, H. (2017). *Sociaaleconomische trends: Beroep en Werkdruk in Nederland*. CBS. Gedownload op 7 januari 2019, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2017/14/beroep-en-werkdruk>
- Kaaij, H., & Kruijff, F. de (1999). *Werkdruk en werkstress*. Alphen aan den Rijn: Samson.
- Karasek, R. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Wiezer, N., & Schelvis R., & Zwieten, M. van, & Kraan, & Klauw, M. van der, & Houtman, Kwantes, J.H. & Bakhuis Roozeboom, M. (2013). *Werkdruk*. Hoofddorp: TNO.
- Smit, W. (2018). *De storm doorstaan: onderzoek naar cultuurverandering tijdens organisatieformatie*. Rotterdam: Erasmus Universiteit
- Veldhoven, M.V. van, & Prins, J., & van der Laken P. & Dijkstra, L. (2015). *QEEW2.0: 42 short scales for survey research on work, well-being and performance*. SKB: Amsterdam.



**Van links naar rechts: Wouter Smit, Shiham Zinati, Michelle Hennen en Inge Butot. Dr. Wouter Smit en Siham Zinati BBA zijn respectievelijk senior en junior onderzoeker bij bedrijfskunde aan de Hogeschool van Amsterdam. Drs. Michelle Hennen, organisatieadviseur en drs. Inge Butot, adviseur duurzame inzetbaarheid, zijn werkzaam bij gemeente Zaanstad. Allen zijn lid van de onderzoeksgroep 'Management en Organisatie' een initiatief van de Hogeschool van Amsterdam.**