



## Handleiding Medewerkers



© AdMova 2011

## Colofon

"Sturen op Werkdrukbalans en Energie"

© AdMova 2011

Erna van der Weerd, Ben van Hilst

"Sturen op Werkdrukbalans en Energie" is een uitgave van de Stichting A+O VVT.

De aanpak "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" en bijbehorende instrumenten zijn ontwikkeld door AdMova in opdracht van de Stichting A+O VVT, voor de arbocatalogus VVT

Deze uitgave is te downloaden van [www.ArbocatalogusVVT.nl](http://www.ArbocatalogusVVT.nl).

Onderdelen van "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" mogen uitsluitend worden gekopieerd voor gebruik binnen de branche VVT, onder vermelding van de bron: AdMova (2011) Sturen op Werkdrukbalans en Energie

## Sturen op Werkdrukbalans en Energie in het kort

Met de aanpak "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" kan uw organisatie werkdrukproblemen aanpakken en beleid ontwikkelen voor een goede werkdrukbalans en meer plezier in het werk.

### Gebruikers staan centraal

De aanpak gaat uit van concrete problemen, doelen en ambities van de gebruikers van de arbocatalogus VVT. We onderscheiden daarbij vier groepen gebruikers, die u herkent aan deze vier plaatjes:



In deze handleiding vindt u een overzicht van de kenmerken van de aanpak "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" en de instrumenten die daarbij voor u als medewerker van belang zijn.

## Inhoud

1. Wat is werkdruk?
2. Wat kun je met “Sturen op Werkdrukbalans en Energie doen?”
3. Een toelichting op de vier gebruikersgroepen bij “Sturen op Werkdrukbalans en Energie”: onder welke groep val je zelf?
4. Meer weten over de aanpak “Sturen op Werkdrukbalans en Energie”
5. Instrumenten voor medewerkers bij “Sturen op Werkdrukbalans en Energie”

Bron: <http://www.arboportaal.nl>



## 1. Wat is werkdruk?

☀ **Werkdruk** (vooral te hoge werkdruk) is een bekend risico binnen de branche VVT. Denk bijvoorbeeld aan het werken tijdens de ochtendpiek met te weinig mensen, de race tegen de klok om op tijd bij afspraken te komen of aan de energie die het kost om nutteloos lijkende administratieve klussen uit te voeren.

☀ **Werkdruk** kan een algemene beleving van de werksituatie zijn, waarin je het gevoel hebt tekort te schieten, maar ook een meetbaar tekort aan capaciteit voor de gevraagde werkzaamheden.

☀ **Werkdruk** kan het gevolg zijn van een meetbaar tekort aan capaciteit voor de gevraagde werkzaamheden.

☀ **Werkdruk** is ook wel de spagaat tussen wat het werk vraagt en je privésituatie van je eist. Combineren is soms onmogelijk en kiezen levert spanningen op.

☀ Soms zien mensen **werkdruk** ook als een keurslijf: je mag niets zelf beslissen, hebt geen invloed op je werk, een ander beslist wat jij moet doen (terwijl jij weet wat op dat moment belangrijk is).

☀ Wat is **Werkdruk** voor jou?

☀ **Werkdruk** wordt ook wel ervaren als een soort noodlot: je wordt steeds overvallen door ongeplande klussen, de waan van de dag regeert, er is geen pijn op te trekken wat de dag aan drukte of werkzaamheden zal brengen.

Mensen kunnen heel verschillend op diverse vormen van werkdruk reageren. Sommigen trekken zich niets aan van drukte en steeds hogere eisen, ze trekken een eigen plan voor een redelijke inzet en productie. Anderen zijn vanuit een grote betrokkenheid en verantwoordelijkheidsgevoel steeds bezig om perfect werk te leveren (ten koste van de eigen energie en ten koste van plezier in het werk). Weer anderen worden futloos en initiatiefloos, als ze merken dat hun inspanningen niet gewaardeerd worden en - onbegrijpelijk - zelfs afgekraakt worden.

- ☀ Dat is het negatieve verhaal, in zulke situaties vinden we vaak negatieve werkdruksignalen (bijvoorbeeld: slaapkachten, humeurige medewerkers, ontevreden cliënten, geen zin hebben in het werk).
- ☀ Aan de andere kant halen mensen energie uit het werk, ze bloeien op als ze een verschil kunnen maken in iemands kwaliteit van leven, ze vinden het leuk om een nieuwe werkwijze te ontwikkelen, ze zijn trots op hun werk en beroep. In zulke situaties zien we positieve signalen, of signalen van energie (denk aan een goede sfeer, er wordt gelachen, medewerkers gaan respectvol met elkaar om, iedereen komt op tijd, collega's houden rekening met elkaar en helpen elkaar).

### 2. Wat kun je met "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" doen?

U kunt met de aanpak "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" werkdrukproblemen op een begrijpelijke manier inventariseren.

Het is aan te raden dat op een georganiseerde, planmatige manier te doen, met steun van de leidinggevende en betrokkenheid van collega's en met begeleiding (van bijvoorbeeld een teamleider, arbocoördinator, adviseur). Dat geeft de meeste kans op succesvolle verbeteringen

Dit zijn de instrumenten uit "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" die je kunt gebruiken om werkdruksignalen te inventariseren. Een instructie en toelichting maken deel uit van de instrumenten.

1. Met het team of de afdeling: **Focus Werkdruk en Energie**: je verzamelt zelf werkdruksignalen in je dagelijkse werkpraktijk. Voorbeelden van werkdruksignalen vind je bij [Werkdruksignalen in de praktijk](#).
2. Individueel of met een kleine groep samenwerkende collega's: **medewerkers vragenlijst "Werkdruk en Energie"**. Er zijn vijf versies:
  - Voor medewerkers Verpleging en Verzorging (intramuraal)
  - Voor medewerkers Thuiszorg (extramuraal)
  - Voor medewerkers Kraamzorg
  - Voor medewerkers Jeugdgezondheidszorg
  - Voor medewerkers met ondersteunende of faciliterende functies (zoals hotelfuncties, technische dienst, administratie, P&O, ICT)

De vragenlijsten gaan in op een aantal onderwerpen:

1. Zorg, formatie en inzetplanning
2. Flexbehoeften en inzetbaarheid
3. Werk en regelmogelijkheden
4. Planning en afstemming werk-privé
5. Stress
6. Energie
7. Faciliteiten
8. Managementvaardigheden

Je krijgt gelijk de uitkomsten. Je weet dan of je werkdruksituatie redelijk in balans is en in welke richtingen oplossingen voor problemen of risico's te vinden zijn. Je krijgt tips zodat je meteen verder aan de slag kunt met het bedenken van verbeteringen.



- Je kunt de uitkomsten nog eens naast je antwoorden leggen.  
Welke concrete probleemsituaties schieten je te binnen als je dat doet?  
Aan welke situaties denk je met plezier terug?  
Vertel je verhaal achter je antwoorden aan elkaar, is het herkenbaar voor anderen?  
Als de situatie concreet en herkenbaar voor iedereen is, kun je samen gericht werken aan een goede werkdrukbalans!

Vervolgens kun je samen de werkdruksignalen ordenen en er prioriteit aan toekennen.

Instrumenten daarvoor zijn:

1. **Beelden van Werkdruk** waarmee werkdruk en energiesignalen geordend worden naar de vijf stuurknoppen:



Deze vijf stuurknoppen zijn de opstap naar afspraken met elkaar over uit te voeren werkdrukmaatregelen. Je ideeën daarover kun je samen vastleggen in het **formulier Beelden van Werkdruk**.

2. Voor het vastleggen van afspraken over werkdrukmaatregelen kun je het formulier **werkdrukacties** gebruiken. Daarin kun je aangeven wat je wil bereiken, wie de maatregel gaat uitvoeren (en wat daarbij nodig is) én hoe / wanneer je samen het resultaat gaat beoordelen.
3. Wil je ideeën opdoen? De **showcases** geven een indruk van hoe je werkdruk aan kan pakken.

### Wat kun je verder doen.....

- ✿ Aan werkdruk zitten “hardere” en “zachtere” kanten. Die zachte kant is erg belangrijk voor het voorkómen van problemen en voor het plezier in het werk. Zo kunnen omgangsvormen en gewoonten bijdragen aan een goede sfeer tussen collega's, maar ook leiden tot al dan niet expres buiten sluiten van mensen, of als kwetsend worden ervaren. Ligger er gevoeligheden in de sociale sfeer of in de manier waarop je met elkaar als collega's of met je leidinggevende omgaat, dan is dat niet met een vragenlijst op te lossen. Probeer dan zo concreet mogelijke de situatie te bespreken, die je graag zou willen verbeteren. Voorkom dat zo'n gesprek over een “schuldvraag” gaat, richt je op het bedenken van een oplossing. Roep daarbij zo nodig hulp in van een deskundige, bijvoorbeeld een coach of (bij conflicten) een mediator.
- ✿ Belangrijk is dat je zelf invloed hebt op je eigen werkplezier. Als je (samen met je collega's) vooral op de positieve dingen in het werk let, wordt het werken leuker en geeft het meer voldoening. Onderling vertrouwen en elkaar helpen (en af en toe grappen maken of iets geks doen) maakt de dag goed. Je kunt bijvoorbeeld met Focus op Werkdruk en Energie eens kijken wat er allemaal leuk en goed gaat op het werk.
- ✿ Ook “kleine” stapjes of persoonlijke initiatieven kunnen bijdragen aan een betere werkdrukbalans en meer energie. Geef elkaar de ruimte om juist ook eigen, concrete ideeën over het werk naar voren te brengen (denk bijvoorbeeld afspraken over hoe je elkaar helpt bij agressieve cliënten, aan het verplaatsen van een voorraadkast met incontinentiemateriaal of het aanpassen van de lunchtijden).
- ✿ Werkdruk heeft niet per sé alleen maar met werk te maken. Als je bij jezelf signalen van werkdruk ziet, is het verstandig eens stil te staan bij je eigen omstandigheden en belastbaarheid. Trek tijdig aan de bel bij je leidinggevende en bespreek waar je grenzen liggen. Bezoek zo nodig een (bedrijfs of huis)arts.

### 3. Een toelichting op de vier gebruikersgroepen bij "Sturen op Werkdrukbalans en Energie": onder welke groep val je zelf?



**Medewerkers:** Dit zijn:

- medewerkers uit de Verpleging & Verzorging, Thuiszorg, Kraamzorg, Jeugdgezondheidszorg;
- medewerkers die daarbij ondersteunende of faciliterende functies vervullen (zoals administratieve ondersteuning, ondersteuning operationeel personeelsbeleid, ICT, hotelfuncties, beveiliging, onderhoud);
- medewerkers met en zonder leidinggevende taken.



**Leidinggevenden:** Deze groep bestaat uit:

- direct leidinggevenden in de zorg (zoals teamleiders of zorgcoördinatoren);
- de operationeel leidinggevenden van ondersteunende of faciliterende diensten.



**Zorgorganisatie:** Deze groep bestaat uit:

- het management van de organisatie, met name op het gebied van de organisatie van personeel en zorg;
- de beleidsondersteunende taken daarbij, zoals de arbocoördinator en planningsfuncties.



**Medezeggenschap:**

- Dit is de OR of de personeelsvertegenwoordiging;
- of het zijn leden van de OR of PV, die bijvoorbeeld samenwerken in een VGW-commissie.



### 3. Meer weten over de aanpak "Sturen op Werkdrukbalans en Energie"

- De aanpak gaat ervan uit dat er een goede werkdrukbalans is als aan drie voorwaarden is voldaan:
  - er worden genoeg mensen met voldoende kwaliteit ingezet om al het werk veilig, goed, op tijd en in een normaal tempo uit te voeren;
  - medewerkers kunnen in redelijkheid voldoen aan de eisen die het werk aan hen stelt;
  - het werk is goed met het privé leven te combineren.
- Dit geven we weer met drie balansen:








Er is een probleem als de werkdruk te hoog of te laag is, dan is er sprake van een verstoord evenwicht.

Energiebronnen (zoals waardering van anderen of humor) kunnen werkdrukproblemen dempen en daarnaast ingezet worden om het werkplezier te vergroten.

- een koppeling tussen werkdruksignalen en concrete stuurknoppen voor de verbetering van werkdrukbalans en energie geeft richting aan op welke terreinen acties ondernomen kunnen worden bij het bestrijden, voorkomen van werkdrukproblemen en het sturen op een goede werkdrukbalans en energie.

De vijf stuurknoppen zijn:

-  Klantvraag en formatie
-  Flexbehoeften en inzetbaarheid
-  Werk en regelmatigheid
-  Planning en afstemming werk-privé
-  Inzet van energiebronnen

- ✿ Werkdruk kan groot en klein aangepakt worden, bijvoorbeeld:
  1. **In het hier en nu:** we pakken een concreet werkdrukprobleem aan, dat bijvoorbeeld naar voren komt uit de dagelijkse praktijk of dat naar aanleiding van een vragenlijst of werkoverleg naar voren is gekomen.
  2. **We bouwen voort op een bestaande goede werkdruksituatie**, door continu aandacht te geven aan een goede werkdrukbalans. Daar hoort aandacht voor de organisatie en het management van het werk bij. Wat zijn de succesfactoren, welke risico's zijn er? Het is belangrijk een vinger aan de pols te houden: hoe ontwikkelt de werkdruk zich? Blijft de werkdruk in balans of moet er bijgestuurd worden? Omdat in de gaten te houden zijn kan de leidinggevende of de organisatie regelmatig een aantal gegevens bekijken zoals het verzuim, uitkomst uit de RIE of een tevredenheidsonderzoek.
  3. **We richten ons op een toekomstige werkdrukbalans.** Dit kan betekenen dat we beleid en maatregelen moeten ontwikkelen voor een duurzame inzetbaarheid van medewerkers (bijvoorbeeld door rekening te houden met de levensfase en de belastbaarheid van medewerkers) of dat er meer aandacht voor de planning van de personeelsbezetting moet komen en dat wensen en eisen van medewerkers een structurele plaats krijgen bij de afspraken over de inroostering. Het is hiervoor erg belangrijk dat er informatie is over wat de medewerkers graag willen en welke medewerkers in de toekomst nodig zijn in de organisatie.

## 4. Instrumenten voor medewerkers bij "Sturen op Werkdrukbalans en Energie"

\* het schema bevat links naar de instrumenten

Onderdelen Sturing cyclus	Rol / (deel)belang	Medewerkers
Proactief Sturen op Werkdrukbalans	Pro actief werkdruk beheersen: zoeken, inrichten, organiseren en toepassen	
Monitoring Volgen en veranderbehoeften vaststellen	Monitoren van werkdruk(beleving) en grip krijgen op veranderbehoeften	- <a href="#">Focus Werkdruk en Energie</a> : uitkomsten beoordelen
	Veranderingen invoeren	
	Problemen wegnemen	- Toepassen medewerkerversie <a href="#">Checklist Veranderaanpak inhoud en proces</a>
Reactief Reageren op problemen	Grip krijgen op oorzaken en veranderbehoeften	- Invullen medewerker versie <a href="#">Vragenlijst Optimale Condities werkdrukbalans en energie</a>
	Inzicht krijgen in problemen werkdruk(beleving)	- Toepassen medewerkerversie <a href="#">Vragenlijst Optimale Condities werkdrukbalans en energie</a> - <a href="#">Focus Werkdruk en Energie invullen</a>

In de praktijk zul je vaak samen aan de slag gaan met je leidinggevende.

Werkdruk is een thema dat ook managementfuncties en beleidsfuncties raakt.

De medezeggenschap (OR of personeelsvertegenwoordiging) heeft formele bevoegdheden op het gebied van arbeidsomstandigheden, waaronder ook de aanpak van werkdruk valt.