



F C B

DIENSTVERLENEN IN
ARBEIDSMARKTVRAAGSTUKKEN

Werkdruk en werkstress

Praktijkgids 3. Hulpmiddelen bij aanpak werkdruk

Inhoud

1.	Inleiding	2
2.	Richtlijnen voor de leidinggevende	3
3.	Overleg- en werkvormen	6
4.	Hulpmiddelen.....	12
Bijlage 1: Overzicht van maatregelen		14
Colofon		Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1. Inleiding

Om werkdruk in goede banen te leiden en werkstress te verminderen, is een groot aantal hulpmiddelen, trainingen, maatregelen en andere interventies beschikbaar. Deze hulpmiddelen zijn speciaal ontwikkeld voor de branche Jeugdzorg en hebben hun waarde in de praktijk bewezen. In deze praktijkgids vindt u een overzicht van deze hulpmiddelen.

Doelgroep

Deze praktijkgids is bestemd voor zowel de P&O-functionaris (of het directielid met P&O in zijn takenpakket) als de leidinggevende.

De hoofdstukken 2 en 3 zijn met name voor de leidinggevende bedoeld. Hoofdstuk 2 bevat tips en richtlijnen voor de leidinggevende, die aansluiten bij de acht praktijkregels uit praktijkgids 2. *Werken aan minder werkdruk*. Hoofdstuk 3 laat onder meer zien hoe een leidinggevende het werkoverleg en het functioneringsgesprek kan benutten om werkdruk en werkstress aan de orde te stellen.

De overige hoofdstukken zijn interessant voor de leidinggevende én de P&O-functionaris. In hoofdstuk 4 is een overzicht opgenomen van trainingen en adviestrajecten. Deze zijn geordend per praktijkregel. Tot slot is in bijlage 1 een overzicht van verschillende soorten maatregelen opgenomen, die u kunt inzetten om werkdruk en werkstress aan te pakken.

Werken aan werkdruk betekent streven naar een zo goed mogelijke balans binnen de organisatie. Zo lukt het om tijdig belemmeringen in het werk te signaleren en deze weg te nemen. Praktijkregels zijn opgesteld als praktische handreiking om de balans te kunnen bewaken of hervinden.

Duidelijke praktijkregels

Instellingen worden geadviseerd om elk jaar de Quickscan Praktijkregels uit te voeren en een actieplan op te stellen. Uitgangspunt is dat werkgevers altijd moeten voldoen aan de bepalingen van de Arbowet. Past u de praktijkregels integraal toe, dan voldoet u daarmee aan de huidige wettelijke eisen van de Arbowet, zoals de Arbeidsinspectie die bewaakt. Maar als u op een andere manier tot een goed AVR-beleid kunt komen, is dat ook prima. Voorwaarde is wel dat de werkgever dat samen met de OR of PVT (personeelsvertegenwoordiging) kan onderbouwen. Daarnaast kunnen werkgever en OR of PVT constateren dat een bepaald risico geen rol speelt in de instelling. De praktijkregel in kwestie is dan niet van toepassing.

2. Richtlijnen voor de leidinggevende

In praktijkgids 2. *Werken aan minder werkdruk* staan een groot aantal tips en richtlijnen om werkdruk en werkstress te verminderen. Deze tips en richtlijnen zijn vooral bedoeld voor de P&O-functionaris. Ook de leidinggevende speelt een grote rol in het hanteerbaar maken van werkdruk en werkstress. Daarom zijn hieronder een groot aantal richtlijnen opgenomen voor de leidinggevende.

Ook voor deze richtlijnen vormen de acht praktijkregels het uitgangspunt. Hieronder vindt u steeds eerst de praktijkregel en daarna de richtlijnen voor de leidinggevende.

Werkinhoud

Praktijkregel 1: De inhoud van het werk is goed geregeld.

Hieronder ziet u een aantal suggesties om een te hoge werkdruk te voorkomen of in een vroeg stadium te signaleren:

Leidinggevende:

- Stel werkproblemen aan de orde tijdens werkoverleg of intervisie en zorg ervoor dat medewerkers de ruimte krijgen zelf werkproblemen aan de orde te stellen.
- Zorg voor voldoende feedback over kwaliteit, kwantiteitseisen en functioneren.
- Zorg voor heldere functieomschrijvingen.
- Denk samen met uw medewerkers na over andere manieren van werken. Pas zo nodig het werkproces aan.
- Als de problemen bij meerdere medewerkers spelen, zijn de normen wellicht te strak. Een discussie over normen en werklast is dan op zijn plaats.
- Zorg ervoor dat er voldoende ruimte is om regelmatig te pauzeren, vooral als het werk continu een grote geestelijke inspanning vergt.
- Bied in overleg met de OR of PVT scholing aan, zodat medewerkers hun kennis en vaardigheden op peil houden.
- Zorg voor een prikkelarme werkomgeving voor de taken die extra concentratie vragen (bijvoorbeeld een rustige kamer voor medewerkers die moeten schrijven).

Werklast

Praktijkregel 2: Er is een evenwichtige werklast op individueel, afdelings- en instellingsniveau.

Leidinggevende, algemeen:

- Geef ruimte aan individuele verschillen, maar pas ook op voor medewerkers met een uitzonderingspositie. Het is wel de bedoeling dat u ongeveer dezelfde eisen stelt aan alle medewerkers die hetzelfde werk doen.
- Zorg voor inzicht in de hoeveelheid werk per week of maand (aantallen cliënten, telefoontjes, cases en dergelijke, gekoppeld aan de vastgestelde normen).
- De normen zijn beschikbaar en bekend. U evalueert ze regelmatig.
- Zorg ervoor dat de feitelijke bezetting overeenkomt met de afgesproken normatieve bezetting (hierbij speelt ook de P&O-functionaris een rol).
- Maak als leidinggevende duidelijke afspraken met uw eigen leidinggevende(n).

Leidinggevende, als de normen niet gehaald worden:

- Hoe komt het dat we de normen niet (meer) kunnen halen? Denk onder meer aan de gehanteerde hulpmiddelen, de vaardigheden van de medewerkers, de gestelde

prioriteiten, verstoringen, de planning, de kwaliteitseisen. Het team speelt ook een belangrijke rol bij het beantwoorden van deze vragen.

- Is er voldoende bezetting voor de werklust? Bij problemen met de bezetting spelen ook de P&O-functionaris en de directie een rol.

Regelmogelijkheden

Praktijkregel 3: Medewerkers hebben voldoende mogelijkheden om problemen in het eigen werk op te lossen.

Bij de meeste maatregelen die hieronder zijn genoemd, is de leidinggevende de eerstverantwoordelijke. Vaak kan ook het team een bijdrage leveren (of in elk geval het probleem aankaarten).

- Bespreek met medewerkers welke problemen zij in het werk tegenkomen. Ga na welke regelmogelijkheden er al zijn maar nog niet optimaal benut worden. Maak zo nodig afspraken over de uitbreiding van regelmogelijkheden.
- Ga na of het werkproces, de werkmethode of de volgorde van taken voor verbetering in aanmerking komen. Maak hierover concrete afspraken.
- Stel betere hulpmiddelen (bijvoorbeeld computerprogramma's) beschikbaar en benut deze.
- Maak afspraken met collega's over wederzijdse ondersteuning.
- Geef medewerkers de mogelijkheid om zelf hun methode en werkwijze te kiezen.
- Laat medewerkers samen aan een taak werken (dit vergroot de mogelijkheden voor collegiale ondersteuning).
- Zorg voor regelmatig (werk)overleg tussen medewerker(s) en leidinggevende (dit vergroot de mogelijkheden om problemen samen op te lossen).
- Geef medewerkers de kans voor specifieke groepen cliënten te werken.
- Laat medewerkers coachen of trainen in het optimaal benutten van de regelmogelijkheden (in samenwerking met de P&O-functionaris).

Contactmogelijkheden

Praktijkregel 4: Medewerkers hebben voldoende contactmogelijkheden met collega's en leidinggevende.

Wat kunt u doen om de contactmogelijkheden te vergroten?

Als blijkt dat de contactmogelijkheden en sociale steun te beperkt zijn, kunt u denken aan de volgende oplossingen. De meeste van deze oplossingen vallen onder de verantwoordelijkheid van de leidinggevende:

- Functionele contacten uitbreiden. Denk aan werkoverleg en intervisie (invoeren of verbeteren) en aan het invoeren van minigesprekken, coachings- of POP-gesprekken.
- Informele contacten uitbreiden. Denk aan een wekelijkse teamborrel, gemeenschappelijke lunch of koffie, vieren van verjaardagen, bijzondere dagen en mijlpalen, themabijeenkomsten en personeelsuitjes. Denk ook aan een plek in het gebouw waar men (zonder cliënten erbij) even met elkaar kan praten.
- Zoek uit welke vorm van sociale steun onvoldoende is en richt daar de verbeteractiviteiten op (zie soorten sociale steun in praktijkgids 2. *Werken aan minder werkdruk*).
- Voor medewerkers die alleen werken: organiseer regelmatig formele en informele bijeenkomsten en zorg ervoor dat medewerkers elkaar kunnen bellen (eventueel met mobiele telefoons).
- Ga in functionerings- of POP-gesprekken na welke behoefte medewerkers hebben aan sociale steun en maak hier afspraken over.

Stijl van leidinggeven

Hieronder vindt u een aantal tips voor de leidinggevende, gericht op het voorkomen van werkdruk en werkstress:

- Stimuleer open overleg over het werk (werkoverleg).
- Stel werkdruk en werkstress tijdens het werkoverleg aan de orde. Zorg ervoor dat voorstellen tot verbetering ook worden ingevoerd en geëvalueerd.
- Bevorder het ontstaan van een werksfeer waarin mensen zich kwetsbaar kunnen opstellen, elkaar waardering geven en van elkaar leren.
- Probeer werkdruk en werkstress vroegtijdig te signaleren. Observeer het werkgedrag en de werkhouding van de individuele medewerker en bespreek veranderingen hierin.
- Stimuleer en coach medewerkers in problemen oplossen, regelmogelijkheden benutten, samenwerken en contactmogelijkheden benutten.
- Zorg voor overleg met andere afdelingen of directie naar aanleiding van verbetervoorstellen.
- Denk aan uw voorbeeldfunctie als het gaat om het omgaan met werkdruk (wees geen leidinggevende die zelf nooit tijd heeft voor medewerkers).
- Denk aan uw personeelsmanagementtaken (functioneringsgesprekken, werkoverleg, werving en selectie, loopbaanbeleid, arbobeleid).

Emotionele belasting

Praktijkregel 5: Medewerkers kunnen omgaan met de emotionele belasting die samenhangt met het werk.

Wat kunt u doen aan (te hoge) emotionele belasting?

- Zorg dat medewerkers het normaal vinden uiting te geven aan hun emoties. Goede contactmogelijkheden en een open aanspreekcultuur dragen hieraan bij. Zorg ervoor dat het werkproces zo georganiseerd is dat medewerkers voldoende contacten met collega's hebben; voorkom dat ze alleen werken.
- Wees als leidinggevende alert op irritaties over (aspecten van) het werk. Bespreek deze irritaties en probeer ze weg te nemen door het werkproces te verbeteren.

Werk- en rusttijden

Praktijkregel 6: Werk- en rusttijden zijn in balans.

Hoe kunt u bijdragen aan een goede balans tussen werk- en rusttijden?

- Bouw voldoende afwisseling in bij monotone taken (bij monotoon werk kan er een grotere behoefte aan korte pauzes zijn).
- Geef de medewerker controle over de organisatie van het werk (volgorde en tempo).
- Vermijd piekbelasting; bouw buffers in om de werkhoeveelheid te reguleren.
- Betrek medewerkers bij het opstellen van de (dienst)roosters.
- Maak tijdig een planning van vrije dagen en vakanties.
- Zorg ervoor dat uw medewerkers realistische plannings opstellen (inclusief pauzes).
- Geef extra aandacht aan taken waarbij onoplettendheid direct tot fouten leidt.
- Zorg voor een stimulerende werkomgeving; dit leidt tot minder vermoeidheid.
- Zorg voor een aparte ruimte waar medewerkers kunnen pauzeren en lunchen.
- Stimuleer medewerkers tot actief herstel na het werk.

Meten is weten

Praktijkregel 7: De bronnen van werkdruk en werkstress worden regelmatig geanalyseerd.

Hoe kunt u bijdragen aan een goede analyse van de bronnen van werkdruk en werkstress?

- Maak gebruik van de checklists in praktijkgids 1. *Begrippen en achtergronden* (bijlagen 1 en 2).
- Maak gebruik van de werkoverlegvormen in het volgende hoofdstuk.
- Maak gebruik van de internettools (zie praktijkgids 2. *Werken aan minder werkdruk*, hoofdstuk 8).

Beleid

Praktijkregel 8: De instelling stelt op basis van de analyse een plan van aanpak op, voert het uit en evalueert het.

Hoe kunt u een bijdrage leveren aan het ontwikkelen van beleid over werkdruk en werkstress?

- Gebruik als leidinggevende uw eigen regelmogelijkheden om mee te denken over en invloed uit te oefenen op het beleid.
- Koppel signalen uit de instellingen terug aan de P&O-functionaris, de directie en eventueel de OR.

3. Overleg- en werkvormen

In de voorgaande hoofdstukken is herhaaldelijk gewezen op het belang van functioneringsgesprekken en werkoverleg. Beide spelen een grote rol bij het signaleren, bespreekbaar maken, analyseren en aanpakken van werkdruk en werkstress. Daarom geven we in dit hoofdstuk meer in detail aan hoe u deze contactmogelijkheden zo goed mogelijk kunt benutten om werkdruk en werkstress terug te dringen.

Maar er zijn meer mogelijkheden om werkdruk en werkstress aan de orde te stellen. Daarom bespreken we in dit hoofdstuk ook twee andere werkvormen: de 'klaag- en jubelmuur' en de 'stoplichtenaanpak'. Verder zijn er hulpmiddelen zoals de Quickscan *Werkdruk en werkstress*, de checklists en de werknemerstools die u bij het werkoverleg kunt gebruiken. Dit hoofdstuk is in de eerste plaats bedoeld voor de leidinggevende.

Werkoverleg

Werkoverleg speelt een belangrijke rol bij alle activiteiten rondom werkdruk en werkstress. Het is één van de belangrijkste manieren om contactmogelijkheden tussen leidinggevende en werknemer te realiseren. Daarbij vergroot het ook de betrokkenheid van medewerkers bij elkaar en bij de organisatie. Een goed functionerend werkoverleg draagt bij aan een constructieve teamsfeer. Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om structureel met medewerkers te overleggen. Bij werkoverleg gaat het om communicatie tussen leidinggevende

en teamleden over zaken die met het werk samenhangen. Het doel van het werkoverleg is om het functioneren van het team te optimaliseren en te leren van knelpunten in het werk. Zo kunnen medewerkers inspraak hebben en invloed uitoefenen op besluitvorming. Dat stelt de medewerkers in staat invulling aan hun regelmogelijkheden te geven. En dit heeft een positieve uitwerking op de (ervaren) werkdruk en werkstress.

Succesfactoren bij werkoverleg

Om een goed werkoverleg te organiseren en uit te voeren is het belangrijk een aantal richtlijnen te gebruiken:

- Organiseer regelmatig een werkoverleg (elke vier tot maximaal zeven weken).
- Beperk de groepsgrootte tot maximaal vijftien personen.
- Zorg dat iedereen het werkoverleg bijwoont, ook parttimers.
- Luister goed naar uw medewerkers en neem hen serieus.
- Zorg ervoor dat het overleg niet gedomineerd wordt door een beperkt aantal sprekers en bied ruimte aan alle deelnemers.
- Zorg voor een duidelijke structurering, organisatie en voorbereiding van het overleg.
- Verspreid de agenda onder de deelnemers (duidelijk is wie agendapunten bij wie aanlevert voor welke datum).
- Geef per agendapunt het beoogde resultaat aan.
- Zorg dat een verslag wordt gemaakt met minimaal de actiepunten en verspreid dit onder de teamleden.
- Zorg voor duidelijkheid over de voorzittersrol (dit hoeft niet de leidinggevende te zijn).
- Zorg ervoor dat duidelijk is waarover het werkoverleg mag beslissen.

Valkuilen bij werkoverleg

- Een duidelijk doel of onderwerp voor het werkoverleg ontbreekt.
- Een duidelijke werkwijze tijdens het werkoverleg ontbreekt.
- Medewerkers zijn structureel afwezig bij werkoverleg.
- Actiepunten uit het werkoverleg worden niet afgehandeld, waardoor dezelfde punten steeds terugkomen.

Werkdruk en werkstress in het werkoverleg

Knelpunten op het gebied van werkdruk en werkstress kunt u met uw team inventariseren en bespreken. Dat kan zowel in het werkoverleg zelf als in een korte workshop. Hieronder beschrijven we enkele eenvoudige benaderingen om met uw team een gesprek over werkdruk aan te gaan. Met de verzamelde gegevens kunt u gericht op zoek gaan naar oplossingen en werken aan verbetering. Het voordeel van deze aanpak is het draagvlak dat u hiermee tot stand brengt. Als een team gezamenlijk kiest voor een oplossing of maatregel, zal men zich medeverantwoordelijk voelen voor het welslagen ervan. Ook kunnen meningen en ideeën van medewerkers leiden tot betere besluitvorming, want zij zijn toch de experts op het gebied van hun eigen werksituatie.

Bij het bespreken van werkdruk en werkstress kunt u gebruikmaken van de volgende hulpmiddelen:

- Quickscan *Werkdruk en werkstress* per praktijkregel (zie praktijkgids 1. *Begrippen en achtergronden*, bijlage 2: uitgebreide quickscan). Een praktijkregel kan bijvoorbeeld een agendapunt worden voor een werkoverleg.
- Checklist *Werkdruk en werkstress*-signalen (zie praktijkgids 1. *Begrippen en achtergronden*, bijlage 1).
- Workshopinstrumenten: de klaag- en jubelmuur en de stoplichtenaanpak (zie hieronder).
- Zelfdiagnose-instrumenten voor werkdruk en werkstress.

N.B. De informatie die de teams en leidinggevenden verzamelen, kan de P&O-functionaris goed gebruiken bij het invullen van de quickscan voor de gehele organisatie en het opstellen van een actieplan.

Klaag- en jubelmuur rondom werk ('geeltjessessie')

Deze methode is geschikt om de positieve en negatieve punten in het werk bespreekbaar te maken. De teamleden kunnen de situatie analyseren en meedenken over oplossingen. Over het algemeen helpt dit het draagvlak voor verandering te vergroten. Benodigde tijd: minimaal twee uur. Alle medewerkers bepalen voor zichzelf welke punten in het werk tot klachten leiden en welke tot plezier en tevredenheid (jubelen). De medewerkers schrijven deze punten op een 'geeltje' (post-it). Vervolgens plakken ze deze geeltjes op flap-overvellen op de jubel- of klaagmuur.

Na deze inventarisatie kent de groep prioriteiten toe aan de hand van de volgende vragen:

- Wat willen we per se behouden van de jubelmuur (twee onderwerpen)?
- Wat willen we per se kwijt van de klaagmuur (twee onderwerpen)?

Subgroepen werken deze punten uit, analyseren eventuele knelpunten en geven aan wat er nodig is om te verbeteren (klaagmuur) of te behouden (jubelmuur). Aansluitend geven de subgroepen een korte toelichting op de analyse en de gevonden oplossing. Elke subgroep gaat in op eventuele vragen of suggesties van de andere deelnemers. De sessie wordt afgesloten met afspraken over verdere uitwerking en besluitvorming.

Praktische tips bij de uitvoering:

- Zorg voor flap-overvellen, geeltjes en stiften.
- Zorg voor een goede introductie (circa vijf minuten) van deze werkwijze voor optimale medewerking.
- Geef iedereen vijf minuten individueel de tijd om na te denken en punten op te schrijven.
- Sta na deze vijf minuten nog even stil bij de praktijkregels werkdruk, mogelijk dat dat nog geklaag of gejubel oplevert (nogmaals enkele minuten om te noteren).
- Maak een rondje waarin iedereen noemt wat op zijn belangrijkste geeltje staat. Nieuwe

onderwerpen worden bijgeplakt op de klaag- of jubelmuur. Bij eerder genoemde onderwerpen turft u op het geeltje hoe vaak het genoemd wordt (dertig minuten).

- Stel vervolgens gezamenlijk prioriteiten. Iedere deelnemer mag maximaal tien punten verdelen over de onderwerpen van de jubelmuur en tien punten over de onderwerpen van de klaagmuur. Op basis daarvan brengt u de klachten terug tot twee prioriteiten, en ook van de jubelmuur houdt u twee prioriteiten over (tien tot vijftien minuten).
- Laat vier subgroepen elk een prioriteit analyseren met behulp van de volgende vragen (vijftien minuten):
 - Wat is nu precies de situatie?
 - Wat is de achterliggende oorzaak?
 - Wat/wie houdt het in stand?
 - Voor wie is het een probleem of juist een plezier?
 - Wie heeft er baat bij (en wie juist niet) dat het probleem niet wordt opgelost of dat het plezier behouden blijft?
- Laat de subgroepen brainstormen over oplossingsmogelijkheden (vijftien minuten).
- Laat de subgroep (vijf minuten) de beste oplossingsrichting kiezen: wat is ervoor nodig, waar zijn mogelijke belemmeringen, wie doet wat, budget, meetbaar resultaat?
- Laat de diverse subgroepen een korte toelichting geven op de resultaten van de analyse en de gekozen oplossingsrichting (een en ander komt ook in kernwoorden op het flap-overvel). De andere deelnemers kunnen korte vragen stellen en suggesties doen (tweintig minuten).
- Neem besluiten: waar mogelijk neemt de leidinggevende al een besluit over wat te doen.
- Maak afspraken: als nog geen besluit mogelijk is, spreek dan af wie hoe verder gaat met het onderwerp (al dan niet met een kleine werkgroep, tien minuten).
- Sluit de bijeenkomst af, peil wat men van deze werkwijze vond en bedank iedereen voor het nemen van de eigen verantwoordelijkheid en het enthousiasme (vijf minuten).

Vervolgstappen

- Vat op basis van de flap-overvellen elk onderwerp kort samen (wat was de kern van de analyse en wat is nodig om tot verbetering of behoud te komen?). Deze korte uitwerkingen (maximaal een A4) vormen de actiepunten.
- Accordeer de actiepunten in het volgende werkoverleg.

Stoplichtenaanpak

Deze aanpak levert een snelle inventarisatie op van positieve en negatieve belevingen per praktijkregel. Laat de medewerkers ter voorbereiding eerst individueel de onderstaande tabel invullen. Op basis van de individuele resultaten kunt u het groepsresultaat vaststellen en invullen in de tabel. Aansluitend kunt u een analyse maken en oplossingen formuleren.

	Groen: Goed	Oranje: Twijfel	Rood: Probleem
Werklast	4 x	4 x	4 x
Inhoud van het werk	4 x	4 x	4 x
Regelmogelijkheden	et cetera	et cetera	et cetera
Contactmogelijkheden			
Emotionele belasting			
Werk- en rusttijden			
Periodieke analyse			

Op basis van dit overzicht stelt de groep prioriteiten. Voor het overige volgt de groep in grote lijnen dezelfde procedure als hierboven bij de klaag- en jubelmuur:

- Analyse en inventarisatie oplossingen in subgroepen; resultaten op flap-overvellen noteren.
- Korte presentatie van de bevindingen van de subgroepen.
- Vervolgafspraken en afsluiting.

Vervolgstappen

Bij het volgende werkoverleg bespreekt u de plannen van de subgroepen verder en vindt de besluitvorming plaats.

Werknemerstools: zelftests

In het volgende overzicht vindt u een aantal tests. Het maken van de test kost gemiddeld vijf tot vijftien minuten.

Zelftests	
Zelftest (www.intermediair.nl)	Deze test geeft inzicht in de manier van omgaan met stress in werksituaties. De relatie persoon-werk staat centraal.
'Test je werkdruk' (www.arbobondgenoten.nl, onder arbotoolkit)	Deze test laat zien hoe het met de werkdruk staat.
'My Burnout' test (www.burnin.nl)	Deze test laat de medewerkers bewustilstaan bij potentiële burnout-symptomen en geeft een indicatie voor het risico op een burnout.
De Work/Life balansmeter (www.burnin.nl)	Deze test maakt bewust van de (on)balans tussen werk en privé.

Hieronder vindt u enkele ideeën om gebruik te maken van bovenstaande tests bij het bespreken van werkdruk op groeps- en individueel niveau. Voorwaarde is wel dat de medewerkers op de werkplek of thuis toegang tot internet hebben.

Gebruik van een test tijdens een workshop of werkoverleg

Vorbereiding voor de leidinggevende: probeer van tevoren een aantal van de tests uit en ga na welke test het beste bij uw situatie en uw team past. U kunt uw teamleden dan goed informeren, ook over de benodigde tijd en gebruikersvriendelijkheid.

Vorbereiding voor alle deelnemers: iedereen gaat met behulp van de afgesproken zelftest bij zichzelf na of werkdruk en werkstressproblematiek een rol spelen.

Uitvoering: de signalen van de individuele deelnemers kunt u met behulp van de uitkomsten van de zelftests inventariseren. Kijk naar de individuele scores op bijvoorbeeld werkstressoren, energiebronnen, beleving en organisatie-effect. Laat medewerkers vervolgens op een flap-overvel de uitkomsten noteren (al dan niet met behulp van "geeltjes"). Vervolgens kunt u via de prioriteiten- methode (zie klaag- en jubelmuur hierboven) verder werken en tot concrete actiepunten komen.

Gebruik van een test bij de voorbereiding van een functioneringsgesprek

U kunt met uw medewerkers afspreken dat zij ter voorbereiding van hun functioneringsgesprek een zelftest uitvoeren. Op basis daarvan krijgen de medewerkers een

indicatie van eventuele knelpunten. Mogelijk krijgen ze ook ideeën over verbeteringen en oplossingen. Dit vormt een goede input voor het functioneringsgesprek. Bovendien stimuleert deze aanpak de eigen verantwoordelijkheid van de medewerker als het gaat om werkdruk.

Functioneringsgesprekken

Idealiter voert u minimaal één keer per jaar functioneringsgesprekken met uw individuele teamleden. Het doel van het functioneringsgesprek is het werkgedrag en werkresultaat te optimaliseren en ambities en ontwikkelingen van het individu, de afdeling en de instelling op elkaar af te stemmen. In deze gesprekken kunt u de volgende onderwerpen aan de orde stellen:

- Hoe is het met de medewerker (algemeen)?
- Hoe ervaart de medewerker het werk?
- Uw waardering voor het positieve werkgedrag dat u hebt opgemerkt (dat moet u dan wel geobserveerd hebben of uit betrouwbare bron vernomen hebben).
- Uw zorg uitspreken over werkgedrag dat u hebt waargenomen en dat in uw ogen verbeterd zou moeten worden. U gaat met de medewerker na wat de oorzaken zijn van dit gedrag en u maakt concrete afspraken over verbetering.
Overigens kunt u klachten of problemen het beste zo snel mogelijk aan de orde stellen en niet wachten tot het functioneringsgesprek.
- Nagaan welke ambities de medewerker heeft ten aanzien van verdere groei en ontwikkeling.
- Onderwerpen die de medewerker wil bespreken.
- Welk rapportcijfer geeft de medewerker voor zijn tevredenheid met het werk?

Specifieke vragen over werkdruk en werkstress

- Wat vind je van de werkinhoud?
- Ervaar je voldoende contactmogelijkheden met mij of je collega's (om te overleggen of om problemen in het werk op te lossen)?
- Wat raakt jou in het uitvoeren van je werk? Kun je dat ook weer voldoende loslaten?
- Wat vind je van de werkhoeveelheid?
- Wat vind je van de balans tussen werk- en rusttijden?
- Wat vind je van de invloed die je op je werk hebt (op de werkwijze, het tempo, het soort werk et cetera)?
- Als jij naar je werk kijkt, wat is dan het belangrijkste werkdrukrisico? Hoe ga je daarmee om?

Praktische tips voor het gesprek

- Neem de tijd en de rust voor het gesprek.
- Zorg ervoor dat u niet gestoord wordt (telefoon doorschakelen).
- Wees concreet en specifiek (in plaats van generaliseren en algemeen blijven).
- Bespreek het werkgedrag en de resultaten van het werk.
- Luister actief naar de medewerker.
- Maak concrete afspraken met de medewerker over de verbeterpunten.

Na het gesprek

- Zorg ervoor dat het conceptverslag van het gesprek met de gemaakte afspraken binnen een week klaar is. Vergeet niet de positieve punten op te nemen. Leidinggevende en medewerker ondertekenen het verslag allebei.
- Neem het ondertekende verslag op in het personeelsdossier.
- Houd zicht op de uitvoering van de gemaakte afspraken en kom uw eigen toezeggingen na.

4. Hulpmiddelen

Wilt u in uw eigen instelling aan de slag met werkdruk en werkstress? Dan hoeft u het wiel niet opnieuw uit te vinden. Diverse hulpmiddelen zijn beschikbaar om u te ondersteunen. Hieronder hebben we deze hulpmiddelen gekoppeld aan de acht praktijkregels. Overigens kunnen de meeste producten in meerdere situaties toegepast worden.

In het overzicht hieronder vindt u producten zoals trainingen en begeleidingstrajecten. Deze producten kunnen instellingen zelf inkopen bij arbodiensten, trainings- en adviesbureaus. We geven per praktijkregel een voorbeeld van relevante producten. Voor meer informatie kunt u terecht bij de subsiesdesk/ESF, opleidingen op www.fcb.nl.

Werklast

(Praktijkregel 1)

- Adviestraject werklastbeheersing
- Training signaleren en bespreekbaar maken van stress
- Training timemanagement
- Open aanspreekcultuur
- Training resultaatgericht managen
- Training vergroten persoonlijke stressbestendigheid

Werkinhoud

(Praktijkregel 2)

- Training signaleren en bespreekbaar maken van stress
- Training resultaatgericht managen
- Training timemanagement
- Open aanspreekcultuur

Regelmogelijkheden

(Praktijkregel 3)

- Training signaleren en bespreekbaar maken van stress
- Training resultaatgericht managen
- Training resultaatgericht leidinggeven aan teams

Contactmogelijkheden en stijl van leidinggeven

(Praktijkregel 4)

- Open aanspreekcultuur
- Training resultaatgericht leidinggeven aan teams
- Training resultaatgericht leidinggeven aan individuen
- Training signaleren en bespreekbaar maken van stress

Emotionele belasting

(Praktijkregel 5)

- Training resultaatgericht managen
- Training signaleren en bespreekbaar maken van stress
- Training persoonlijke stressbestendigheid
- Open aanspreekcultuur
- Zie diverse producten in het kader van agressie en onveiligheid:
- werkconferentie met Forumtheater, Quickscan
- Agressie, incidentenregistratie en - evaluatie, ontwikkelen
- opvangsystematiek, secundaire traumatisering, training
- omgaan met agressie.

Werk- en rusttijden

(Praktijkregel 6)

- Training signaleren en bespreekbaar maken van stress
- Open aanspreekcultuur
- Training timemanagement
- Adviestraject werklastbeheersing
- Training persoonlijke stressbestendigheid

Metten is weten

(Praktijkregel 7)

- Monitor Werkdruk en werkstress
- Open aanspreekcultuur
- Training resultaatgericht leidinggeven aan teams

Beleid

(Praktijkregel 8)

- Strippenkaart veranderkundige begeleiding
- Werkconferentie met forumtheater werkdruk en werkstress
- Werkstressmonitor

Bijlage 1: Overzicht van maatregelen

Bij het opstellen van het beleid en het actieplan is het raadzaam om verschillende soorten maatregelen op te nemen. Het gaat dan om:

- Maatregelen op organisatieniveau in combinatie met maatregelen op individueel niveau. Zo kan bijvoorbeeld een vaardigheidstraining een voorwaarde zijn voor het invoeren van een nieuwe werkwijze.
- Preventieve en curatieve maatregelen. Preventieve maatregelen zijn gericht op het voorkomen van problemen. Een preventieve maatregel is bijvoorbeeld een goede planning van de werklust in piekperiodes. Deze maatregelen hebben dan ook prioriteit. Maar ook maatregelen gericht op het wegnemen van een bestaand probleem zijn van belang. Denk bijvoorbeeld aan het inhuren van een uitzendkracht als de werklust te hoog is. Denk ook aan het omgaan met medewerkers die verzuimen door werkdruk en werkstress (zie hiervoor de praktijkgidsen *Verzuim en re-integratie*).
- Structurele en incidentele maatregelen. Een structurele maatregel is gericht op een verbetering in de structuur van de organisatie of de werkprocessen. Dit vraagt veel commitment van u en uw omgeving en is vaak ingrijpend. Een incidentele maatregel daarentegen biedt een oplossing voor een incidenteel probleem. U kunt hiermee op korte termijn gerichte resultaten boeken, maar mist de bredere langetermijneffecten van de structurele maatregelen. Incidentele maatregelen kunnen zinvol zijn als er onvoldoende draagvlak is voor structurele maatregelen. Tevens kan kiezen voor snelle resultaten ervoor zorgen dat u draagvlak creëert en behoudt. Dit maakt het makkelijker ook structurele maatregelen uit te voeren.

Maatregelen

Preventie algemeen

Aanpassen van de inhoud van het werk

- Taakrotatie (wisselen van werkzaamheden).
- Taakverbreding (toevoegen van uitvoerende taken die op elkaar aansluiten).
- Taakverrijking (toevoegen van voorbereidende, ondersteunende en organiserende taken aan uitvoerende taken).

Overig

- Verhogen van de regelruimte.
- Aanpassen van werk- en rusttijden.
- Aanpassen van roosters.
- Verbeteren van de contactmogelijkheden tussen collega's onderling.
- Verbeteren van contactmomenten tussen medewerker en de leidinggevende.
- Herontwerp op afdelings-, functie- of organisatieniveau.

Persoonsgerichte preventie algemeen

Vergroten van de belastbaarheid door de vaardigheden te verbeteren

- Cursussen tijdmanagement.
- Professionele weerbaarheid.

- Omgaan met dilemma's.
- Sociale vaardigheden.
- Samenwerken en conflicthantering.
- Resultaatgericht werken.
- Cursus stressmanagement.
- Verhogen van de stresstolerantie door het verbeteren van de fysieke en mentale conditie door fitness, relaxatie, voorlichting over stresssymptomen en verbeteren van coping.
- Selecteren op stresstolerantie.
- Bevorderen van ontwikkeling van medewerkers (ook nieuwkomers in het team of de functie).

Werkgerichte interventie algemeen

- Reduceer de werklast door het tempo of de moeilijkheidsgraad te verlagen.
- Verkort de werktijd.
- Pas werk- en rusttijden aan.
- Verminder tijdelijk de werklast en de werkduur.
- Zoek naar andere werkzaamheden.
- Plaats de medewerker op een andere afdeling.
- Zoek ander werk in of buiten het bedrijf.

Persoonsgerichte interventie algemeen

- Intensieve verzuimbegeleiding.
- Diagnose en behandeling door specialisten.
- Stressmanagement.
- Cognitieve therapie:
 - gericht op veranderen van de stressor.
 - gericht op veranderen van gedachten.
 - gericht op verminderen van spanning.
- Opstellen van terugkeerplan.
- Aanpassen van de taakeisen aan het individu.
- Intensieve begeleiding op het werk na signalering van stressproblemen.
- Oplossen van conflicten met collega's of chefs.

Werklastbeheersing

- Zorg voor actuele en geaccepteerde normen ten aanzien van de kwantitatieve en kwalitatieve werklast en een haalbare caseload.
- Voer werklastmetingen uit en pas het werk indien nodig naar aanleiding van de resultaten aan.
- Vergroot de mogelijkheden om taken of cliënten over te dragen.
- Organiseer multi-inzetbaarheid van de medewerkers.
- Breid de formatie uit.
- Creëer flexibele werktijden (bijvoorbeeld een invalpool of flexuren die benut worden bij piekbelasting of in geval van ziekte).
- Zorg voor duidelijke prioriteiten.

Inhoud van het werk

- Verander de verhouding moeilijke en minder moeilijke taken (afhankelijk van het probleem: toevoegen van moeilijkere of makkelijkere taken).
- Bevorder de variatie door andere taken van gelijk niveau toe te voegen aan de functie.
- Als extra nauwkeurigheid en concentratie vereist zijn voor specifieke taken, zorg dan voor een prikkelarme werkomgeving.
- Analyseer het werkproces en breng hierin veranderingen aan, gericht op taakverrijking, taakverbreding of taakversmalling (afhankelijk van de behoeften van medewerkers).
- Om de kwetsbaarheid te verminderen en alleen werken te beperken, kunt u duofuncties maken of zelfsturende teams introduceren.
- Beschrijf het werkproces en zorg voor duidelijkheid over taakeisen, taakafbakening, verantwoordelijkheden en bevoegdheden (regelmogelijkheden).
- Bevorder het uitwisselen van (effectieve) werkmethodes en leg best practices vast en bespreek deze in het werkoverleg.
- Zorg ervoor dat de medewerkers voldoende opgeleid zijn.

Regelmogelijkheden

- Zorg indien nodig voor uitbreiding van de regelmogelijkheden.
- Zie erop toe dat de regelmogelijkheden optimaal benut worden en coach medewerkers daarin.
- Bespreek het omgaan met knelpunten in het werk en het benutten van regelmogelijkheden in het werkoverleg en de functioneringsgesprekken.

Contactmogelijkheden en stijl van leidinggeven

- Breid de functionele en informele contactmogelijkheden uit.
- Verminder functies waarin alleen gewerkt wordt door duobanen of teamgericht werken in te voeren of door aanpassing van het werkproces, zodat het werk over meer mensen gespreid wordt en men elkaar nodig heeft.
- Voer werkoverleg, intervisie en functioneringsgesprekken in. Bestaan deze vormen van contact al, intensiveer ze dan. Zorg voor agenda's, verslagen en actielijsten bij werkoverleg.
- Voer minigesprekken tussen medewerker en leidinggevende in.
- Observeer het werkgedrag en de werkhouding van uw medewerkers en houd rekening met individuele verschillen.
- Zorg ervoor dat u voldoende vaardigheden en kennis hebt over het managen van werkdruk en werksfeer op de afdeling.
- Zorg ervoor dat uw algemene leidinggevende vaardigheden op niveau zijn en dat u de personeelsinstrumenten optimaal benut.

Emotionele belasting

- Train medewerkers in het (h)erkennen en hanteren van emotionele belasting in het werk, zorg ervoor dat daarbij ook een inventarisatie gemaakt wordt van voorbeelden van ingrijpende gebeurtenissen.
- Zorg voor een goede opvangstructuur die bekend is bij

medewerkers.

- Benut intervisie of werkoverleg voor het bespreken van emotionele belasting.
- Zorg ervoor dat taken of cliënten tijdelijk overgenomen kunnen worden bij te hoge emotionele belasting.
- Probeer tot een evenwichtige verdeling te komen van cliënten die een zwaardere emotionele belasting voor de medewerker met zich meebrengen.
- Neem indien mogelijk de emotionele belasting van specifieke groepen cliënten mee in de berekening van de caseload.
- Train medewerkers in conflicthantering en het omgaan met lastige cliënten.
- Maak afspraken en contracten met cliënten over de eisen waaraan de onderlinge bejegening moet voldoen en licht hen in over de consequenties van het overtreden van de normen (zorgweigering) en stel een klachtencommissie in.

Balans werk- en rusttijden

- Zorg voor een gezond rooster (gebruik de WHAW)
- Zorg ervoor dat medewerkers invloed hebben op de roostering (gezamenlijke verantwoordelijkheid voor inplannen van feestdagen, vervanging bij ziekte et cetera).
- Beperk het overwerk.
- Zorg ervoor dat medewerkers hun tijd goed plannen (timemanagement).
- Houd rekening met de specifieke situatie van groepen medewerkers (denk aan zorgtaken) en regel zorgverlof of mogelijkheden tot kinderopvang.
Leg dit vast in de vorm van leeftijdsbewust personeelsbeleid.
- Stimuleer dat medewerkers zich ook buiten het werk gezond gedragen (bied fitness aan, een cursus ontspanningstechnieken, leefstijlcursus et cetera).
- Wees alert op individuele verschillen.

Analyseren

- Zorg ervoor dat u voldoende openstaat voor signalen.
- Zorg ervoor dat u voldoende relevante gegevens tot uw beschikking hebt om geregeld een analyse te kunnen maken.
- Benut werkoverleg om knelpunten bijtijds op te sporen en gegevens uit de analyse te toetsen bij medewerkers.

Minder stress. Het betere werk

Deze praktijkgids is onderdeel van een serie met tips en handreikingen over het onderwerp Werkdruk en werkstress in de branche Jeugdzorg. Het gaat om de volgende praktijkgidsen:

1. Begrippen en achtergronden.
2. Werken aan minder werkdruk.
- 3. Hulpmiddelen bij aanpak werkdruk.**

Deze gids bevat een overzicht van hulpmiddelen, maatregelen en interventies. Naast hulpmiddelen voor de P&O-functionaris vindt ook de leidinggevende tips en richtlijnen die op hun situatie is toegesneden.

Deze uitgave is samengesteld in opdracht van en wordt u aangeboden door:



Colofon

September 2010

Deze publicatie is een uitgave van FCB en downloadbaar vanaf www.fcb.nl
Publicatienummer 2010.0209

FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken
Koningin Wilhelminalaan 3, 3527 LA Utrecht
Postbus 8203, 3503 RE Utrecht
T (030) 298 53 50
F (030) 298 53 33
E post@fcb.nl
I www.fcb.nl

Aan de inhoud van deze uitgave kunnen geen rechten worden ontleend. Ondanks de uiterste zorgvuldigheid waarmee deze uitgave tot stand is gekomen, is FCB Dienstverleners in Arbeidsmarktvragestukken niet aansprakelijk voor eventuele tekstfouten, noch voor het gebruik van de inhoud van de teksten en de daaruit voortvloeiende feiten, omstandigheden en gevolgen.