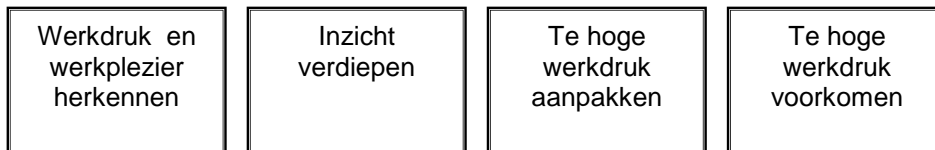


Arbocatalogus werkdruk gemeentelijke organisaties

Doelgroep Leidinggevenden – versie 1 maart 2019

Hard werken, veel doen, alles op tijd af krijgen...het kan druk zijn op het werk. Dat hoeft niet erg te zijn. Maar als de werkdruk té hoog is en té lang duurt kunnen medewerkers er stress en klachten van krijgen. Ze kunnen er minder door gaan presteren en uiteindelijk ziek van worden en verzuimen.

Gelukkig is er veel mogelijk. Het blijkt bijvoorbeeld belangrijk om óók te werken aan wat je wél wilt, werkplezier. Vandaar dat je hier informatie vindt over werkdruk én werkplezier.



Werkdruk en werkplezier herkennen

Werkdruk gaat over de druk die medewerkers in hun werk ervaren. Deze druk ontstaat door 'werkdrukbronnen' of 'energievreterers', zoals de kwantitatieve en kwalitatieve taakeisen, onduidelijke taakverwachtingen en miscommunicatie. Of deze druk tot problemen leidt, zoals stressklachten en fouten, is allereerst afhankelijk van die werkdrukbronnen: bijvoorbeeld welke het zijn, hoe veel het er zijn en hoe lang ze duren. Ook ligt het eraan in hoeverre deze werkdrukbronnen in balans zijn met 'energiebronnen' of 'energiegevers': positieve aspecten zoals regelmogelijkheden, ondersteuning krijgen en zinvol werk doen. Of de balans uit evenwicht raakt, is ook afhankelijk van individuele factoren zoals de beleving ervan door de medewerkers.

Herken de signalen bij je medewerkers

Wie langdurig meer energievreters dan energiegevers ervaart, kan er last van krijgen en uiteindelijk ziek van worden. Voordat iemand ziek wordt zijn er stress-signalen zichtbaar. Door die signalen bij een medewerker te herkennen en er iets mee te doen, kan je klachten en verzuim voorkomen.

Signalen van te hoge werkdruk en stress bij medewerkers zijn bijvoorbeeld:

- Anders dan anders. De ene persoon doet drukker, de ander juist stiller;
- Minder energie. Te vaak te moe;
- Doorgaan op de automatische piloot;
- Doorgaan omdat het moet, omdat er (bijna) niets te kiezen is;
- Pauzes overslaan;
- Fouten maken, achterstand oplopen;
- Minder ontspannen, minder lachen;
- Sneller en meer emoties. Bijvoorbeeld sneller geïrriteerd, angstig of verdrietig;
- Meer en meer op problemen focussen. Tegen een heuvel als een berg opzien.

Ook werkplezier kun je bij een ander herkennen. Dan zie je bijvoorbeeld de volgende signalen:

- Energiek, zelfverzekerd, lekker in je vel zitten;
- Werk leuk en uitdagend vinden;
- Enthousiast verhalen vertellen, ook over het werk;
- In het werk opgaan, hard werken vanuit een drive en motivatie;
- Een gezonde balans tussen inspanning en ontspanning;
- Grappen maken, van grote en kleine dingen genieten;
- Vriendelijk en professioneel gedrag.

Ook op teamniveau zijn er signalen

Werkdruk en werkplezier kun je ook op teamniveau herkennen aan de gevolgen ervan.

Werkdruksignalen in teams zijn bijvoorbeeld een minder prettige werksfeer, onderlinge irritaties, moeite om besluiten te nemen en hoog of stijgend verzuim. Werkpleziersignalen zijn bijvoorbeeld goede prestaties, elkaar ondersteunen, prettige humor en verbondenheid met het werk en het team.

Check de signalen regelmatig

Het is verstandig om zowel voor je gehele team als bij individuele medewerkers regelmatig signalen van werkdruk en werkplezier te checken. Je kunt hiervoor de [checklist team- en organisatiesignalen](#) en de [checklist individuele signalen](#) gebruiken. Ook zijn er online tests beschikbaar en te vinden in [de digitale tiplijst](#).

Zie je veel en/of een stijgend aantal werkdruksignalen? En weinig of een dalend aantal signalen van werkplezier? Kom dan in actie!

Actie per medewerker? Of met je hele team?

Zie je in jouw team een enkele medewerker met signalen van werkdruk en stress? Dan ligt het voor de hand om met deze medewerker(s) individueel in gesprek te gaan. Herken je bij jouw team de teamsignalen van werkdruk, of zijn er meerdere individuele medewerkers met signalen? Dan is het verstandig om met het team, de hele groep, aan de slag te gaan. In een team zijn altijd overeenkomsten en verschillen. Zijn er energievreters waar meerdere medewerkers last van hebben én zijn er medewerkers die het anders ervaren of al iets hebben bedacht om er handig mee om te gaan. Een teamaanpak, waarbij medewerkers elkaar kunnen ondersteunen en van elkaar kunnen leren, is daarmee vaak heel zinvol.

Focus op wat er aan de hand is

Soms begrijp je dat een medewerker last heeft van de werkdruk. En soms verrast het je, heb jij de indruk dat de werkdruk best meevalt maar is de medewerker erover aan het klagen. Het is dan goed mogelijk dat die medewerker een andere definitie van werkdruk heeft dan jij en/of de werkdruk anders ervaart. Ook kunnen medewerkers elkaar 'aansteken', en kan het cultuur zijn om het 'druk, druk, druk' te hebben. Negativiteit en alsmaar klagen kan tot minder prestaties, meer stress en negatieve gevolgen leiden. Neem signalen en klachten dus altijd serieus en vraag door naar wat er aan de hand is. Vraag wat de medewerker met 'werkdruk' bedoelt, waar hij last van heeft en wat daarvan tot nu toe de gevolgen zijn. Vraag ook naar wat er wél goed gaat.

Downloads:

- 2.1.a. Checklist individuele signalen van werkdruk & werkplezier.
- 2.2.a. Checklist team- en organisatiesignalen van werkdruk&werkplezier
- 1.1.a. Digitale tiplijst werkdruk&werkplezier.

Inzicht verdiepen

Wil jij met werkdruk en werkplezier van je team en medewerker(s) aan de slag? Dan is het handig om op een rijtje te zetten welke energievreters en energiegevers een rol spelen. De onderstaande lijstjes kunnen je op gang helpen.

Bij energievreters kun je bijvoorbeeld denken aan:

- de hoeveelheid werk
- tijdsaspecten (bv. hoe snel het moet, aantal deadlines)
- kwaliteitsaspecten (bv. hoe goed het moet, hoe ingewikkeld dat is)
- reorganisaties
- plaats- en tijdonafhankelijk werken, thuiswerken
- communicatie (bv. te weinig, onduidelijk of tegenstrijdig)
- besluitvorming (bv. te traag, te veel lagen, te moeizaam)
- leidinggevenden en directie
- werk-privébalans

Voorbeelden van energiegevers zijn:

- samenwerking met collega's
- afwisseling en regelmogelijkheden
- werksfeer
- vertrouwen en waardering
- sociale steun
- geleverde prestaties, nuttig werk doen
- ontwikkelmogelijkheden
- plaats- en tijdonafhankelijk werken, thuiswerken
- communicatie (bv. positieve feedback, contact, voldoende en prettig)
- besluitvorming (bv. snel, rechtvaardig en vernieuwend)

Ook privé doet mee

Privé zijn er bij medewerkers ook energievreters en energiegevers. Ze kunnen bijvoorbeeld voor veel zaken verantwoordelijk zijn, financiële zorgen hebben, of met ziekte en verlies van naasten te maken krijgen. Aan de energiegevendende kant kun je denken aan bewegen en hobby's. Deze privé energievreters en -gevers spelen ook een rol bij stress. Zeker als de privé-zaken invloed hebben op het werk mag je er best naar vragen, zodat je met de medewerker mee kunt denken hoe je er als werkgever rekening mee kunt houden. Gegeven dat dit zeer persoonlijke aspecten kunnen zijn, kan een medewerker ervoor kiezen om je niet alles te vertellen.

Een gesprek kan veel goeds bereiken

Als je bij een individuele medewerker stress-signalen ziet, kan je veel bereiken door met diegene in gesprek te gaan. Wie last heeft van werkdruk heeft vaak een machteloos gevoel. Een belangrijke tip is dan ook om in het gesprek een coachende stijl van leidinggeven te gebruiken. Met behulp van je vragen kan een medewerker inzicht en overzicht krijgen. Als de medewerker vervolgens zelf kiest welke maatregelen het beste bij hem passen krijgt hij regie weer terug en invloed op zijn situatie. De 'checklist kernvragen', checklist energiegevers en energievreters en 'je eigen plan' kun je bij een dergelijk gesprek goed inzetten.

Een teambijeenkomst biedt veel kansen

Om inzicht te krijgen in de energievreters en energiegevers van je team kun je een groepsbijeenkomst goed inzetten. Bij zo'n bijeenkomst is het belangrijk om je betrokkenheid te laten zien, en nieuwsgierig te zijn naar de ervaringen van je team. Je kunt bijvoorbeeld aangeven dat je de bijeenkomst organiseert omdat je het belangrijk vindt dat je medewerkers gezond en plezierig hun werk kunnen doen. Je nieuwsgierigheid laat je blijken door geïnteresseerde vragen te stellen.

Als je een teambijeenkomst gaat organiseren, kan je het '[voorbeeldprogramma teambijeenkomst](#)' en de [Checklist energiegevers en energievreters](#) gebruiken. Kies daarbij bewust of je de bijeenkomst zelf wilt begeleiden of dat je daarvoor een procesbegeleider vraagt.

Wat als jij in de lijst met energievreters staat?

Het kan voorkomen dat medewerkers iets van jou als energievretend ervaren. Dat kan lastig en ongemakkelijk voor je zijn. Het kan ook de kans geven op openheid en iets van elkaar leren. Vraag eens door naar wat er energievretend is. Soms gaat het er alleen om dat je de boodschapper van negatief nieuws bent, of van stijgende taakeisen. Ook kan er kritiek op je stijl van communiceren en leidinggeven zijn. Bedenk wat jij en wat de medewerkers zelf kunnen doen om deze energievreter te verminderen. Is de situatie te lastig of te ongemakkelijk? Schakel dan een onafhankelijke derde in. Samen met HR- en arboprofessionals kun je nagaan wie er binnen of buiten je organisatie kan ondersteunen.

Downloads:

- 3.1.a. Checklist kernvragen werkdruk&werkplezier
- 3.1.c. Checklist energiegevers en energievreters gemeentelijke organisaties
- 5.1. Je eigen plan voor minder werkdruk en meer werkplezier
- 3.1.b. Voorbeeldprogramma teambijeenkomst werkdruk&werkplezier

Te hoge werkdruk aanpakken

Met inzicht in de energievreters en energiegevers, is het tijd om maatregelen te bedenken. Het gaat er daarbij om energievreters te verminderen én energiegevers te vergroten. Energievreters verminderen ligt voor de hand. Problemen los je immers op! Energiegevers vergroten is echter óók belangrijk. Energiegevers helpen om in balans te komen en te blijven.

Energiegevers vergroten

Wat je aandacht geeft groeit. Zo ook energiegevers. Alleen al door stil te staan bij wat er goed gaat, kan iemand er meer van genieten en beter in balans komen. Door bijvoorbeeld aan het eind van een werkdag op te schrijven wat er goed ging kan iemand de dag positief afronden.

Daarnaast kun je als maatregelen denken aan (nieuwe) activiteiten waar iemand energie van krijgt. Meer tijd met collega's doorbrengen bijvoorbeeld, of wat wisselingen in het takenpakket. De 'Checklist energiegevers vergroten' kan zowel op individueel als op groepsniveau inspiratie bieden.

Energievreters verminderen

Soms liggen de maatregelen om energievreters te verminderen logisch voor de hand. En soms is het lastig om te bedenken wat écht zou werken. Bijvoorbeeld doordat dat er al van alles geprobeerd is wat niet werkte. Of doordat er voor een maatregel tijd, geld en consensus van anderen nodig is.

Begeleid je een individuele medewerker bij het bedenken van maatregelen? Bedenk dan samen eerst een lange lijst mogelijkheden en laat de medewerker daarna kiezen wat het beste past.

Ga je met je hele team aan de slag? Organiseer dan een brainstorm. Maak ook hiervoor een bewuste keuze of je de brainstorm zelf begeleid of daar iemand anders voor vraagt. Bedenk bij de brainstorm ook eerst wat er allemaal mogelijk is voordat je gaat kiezen wat de beste optie is. Je kunt hierbij de maatregelenmatrix goed gebruiken om overzicht te krijgen welke ideeën op korte of lange termijn effect hebben, en wat ieder zelf, het team samen of wat anderen in de organisatie kunnen doen.

Wil jij inspiratie bij het bedenken van maatregelen?

Maatregelen zijn altijd maatwerk. Praktijkverhalen kunnen daarbij inspireren. Voor drie veel voorkomende energievreters bij gemeentelijke organisaties is een praktijkvoorbeeld beschikbaar: voor werkhoeveelheid, plaats- en tijdonafhankelijk werken en voor een disbalans werk-privé. Je vindt in deze praktijkvoorbeelden diverse mogelijke maatregelen. Maar let op: er zijn nog veel meer maatregelen mogelijk dan in het praktijkvoorbeeld worden beschreven. Gebruik de voorbeelden dus om je te laten inspireren, niet om te kopiëren!

Wijs de weg binnen je organisatie

In veel gemeentelijke organisaties zijn diverse maatregelen rondom werkdruk en werkplezier georganiseerd. Het is belangrijk om deze te kennen en te benutten. Zo kan het verstandig zijn om een medewerker bij signalen te adviseren om het open spreekuur van (de bedrijfsarts van) de arbodienst te bezoeken. Ook zijn er vaak allerlei cursussen beschikbaar, van omgaan met stress, time-management en ontspanningstechnieken tot en met persoonlijke ontwikkeling, computer- en andere vaardigheden. Verzuimt één van jouw medewerkers door werkdruk en stress? Ook dan sta je er niet alleen voor. Je kunt met een HRM/P&O adviseur overleggen welke mogelijkheden én welke grenzen er zijn voor jouw begeleiding.

Energievreters verminderen niet mogelijk? Loslaten en aanvaarden is ook een optie!

Soms lukt het niet om realistische maatregelen te bedenken voor de energievreters. En soms duurt het lang voordat een maatregel wordt ingevoerd. Bijvoorbeeld doordat er onvoldoende tijd of geld beschikbaar is. In dat geval is het zinvol om te vragen of het verstandig is om de energievreter te aanvaarden en/of de irritatie erover los te laten. Niemand kan kiezen of het gaat regenen, wel is er een keuze om een paraplu op te zetten. Door los te laten en te aanvaarden kan de lading en stress van een energievreter afvallen. Loslaten werkt alleen als iemand het zelf wil, niet als het moet. Bij het vertellen over deze mogelijkheid is het dan ook belangrijk om de keuze aan de medewerker zelf te laten.

Keuzes gemaakt? Dan doorzetten én successen vieren!

Als er maatregelen zijn bedacht en gekozen, komt de tijd voor implementatie. Houd goed bij wat je hebt afgesproken en monitor de voortgang van de afspraken. Voor je het weet vergeet je als gewoontedier de goede voornemens en gemaakte afspraken. Dankzij het overzicht kun je bovendien zien wat er wél lukt. Geboekte successen geven energie én vertrouwen in het kunnen veranderen van energievreters en energiegevers.

Tip: doe ook je voordeel met BRUIS!

Om de vitaliteit te bevorderen heeft het A&O fonds Gemeenten de campagne BRUIS ontwikkeld. BRUIS heeft als doel iedereen die bij een gemeente werkt te stimuleren om na te denken over hoe je zelf en met elkaar vitaal kan blijven werken. BRUIS staat voor Blij - plezier in mijn werk, Relax - op tijd opladen, Uitzicht - leren en mij ontwikkelen, Ik - me energiek voelen, Samen - prettig samenwerken. De campagne stimuleert de dialoog en interactie over vitaal werken en leven en bevat waardevolle middelen om het thema onder de aandacht te brengen. Zin om de energiegevers bruisend te vergroten? Kijk dan eens op www.aeno.nl/bruis.

Downloads:

- 3.1.a. Checklist kernvragen werkdruk&werkplezier
- 3.3.a. Checklist energiegevers vergroten
- 5.1. Je eigen plan voor minder werkdruk en meer werkplezier
- 3.2.d Maatregelenmatrix
- 3.2.a. Praktijkvoorbeeld bij werkdruk door werkhoeveelheid
- 3.2.b. Praktijkvoorbeeld bij werkdruk door plaats- en tijdonafhankelijk werken
- 3.2.c. Praktijkvoorbeeld bij werkdruk door disbalans werk-privé

Te hoge werkdruk voorkomen

Liever voorkomen dan genezen! En je kunt van alles doen om te hoge werkdruk te voorkomen en werkplezier in je team te bevorderen. Het belangrijkste is om het werk goed en gezond te organiseren en om medewerkers over werkdruk en werkplezier voor te lichten.

Werk goed en gezond organiseren

Het werk goed organiseren is soms vanzelfsprekend, en soms een hele uitdaging. Rondom werkdruk en werkplezier zijn de volgende punten belangrijk:

- acceptabele en realistische taakeisen;
- voldoende regelmogelijkheden;
- voldoende afwisseling in het werk;
- goede informatievoorziening over wat beter kan én over wat er goed gaat;
- proactief inspelen op werkdrukverhogende situaties;
- rust nemen en successen vieren na werkdrukpieken;
- aandacht voor individuele mogelijkheden en verschillen.

Ook je stijl van leidinggeven is van belang. Je kunt hierbij denken aan je medewerkers tijdig informeren en betrekken, naar hun suggesties luisteren en er wat mee doen en je waardering expliciet uiten. Denk tot slot ook aan je voorbeeldrol en eigen uitstraling rond werkdruk en werkplezier is van belang. Als je zelf laat zien dat je je werk goed en rustig doet, en ook tijd neemt voor ontspanning zal je team ook minder geneigd zijn tot gestresst en gejaagd gedrag. Dus zeg wat je doet, doe wat je zegt en laat zien dat je doet wat je zegt!

Voorlichting aan medewerkers

Het is belangrijk om regelmatig met medewerkers over werkdruk en werkplezier in gesprek te gaan. Dit kan zowel in bilaterale gesprekken als in werkoverleg, op formele als op informele momenten. Het is daarbij belangrijk dat medewerkers:

- signalen van werkdruk en werkplezier bij zichzelf leren herkennen;
- signalen van werkdruk en werkplezier bij elkaar leren herkennen en weten wat ze dan kunnen doen;
- weten welke mogelijkheden er zijn om zelf aan de slag te gaan;
- weten welke mogelijkheden er zijn om met hun team en in de organisatie aan de slag te gaan;
- andere relevante aspecten van het werkdrukbeleid en beschikbare maatregelen kennen.
- in de organisatie en relevante maatregelen.

Je kunt dit doen door bijvoorbeeld de [checklist individuele signalen](#) van werkdruk en werkplezier uit te delen, in het teamoverleg de [checklist team- en organisatiesignalen](#) samen in te vullen of een app of youtube filmpje laten zien. Inspiratie hiervoor vind je in de [digitale tiplijst](#). Er zijn bijvoorbeeld filmpjes met ervaringsdeskundigen die vertellen over hoe zij signalen bij zichzelf herkenden, of werkdrukdeskundigen die uitleggen hoe werkdruk, stress, etc. werkt.

Downloads:

- 2.1.a. Checklist individuele signalen van werkdruk & werkplezier.
- 2.2.a. Checklist team- en organisatiesignalen van werkdruk&werkplezier
- 1.1.a. Digitale tiplijst werkdruk&werkplezier.