

Met plezier minder werkdruk

Wie werkt met plezier heeft weinig last van werkdruk. Werkplezier en werkdruk zijn tegenhangers van elkaar. Het bevorderen van werkplezier lijkt aantrekkelijker dan het aanpakken van werkdruk. Maar hoe doe je dat?

Koen Zonneveld

Het aantal medewerkers met hoge werkdruk stijgt. In 2003 en 2004 had 31 procent van de medewerkers in Nederland last van hoge werkdruk, laten cijfers van het ministerie van SZW zien. In 2005 was dit 32 procent en in 2006 steeg het percentage naar 33,8 procent. Werkdruk is en blijft een belangrijk onderwerp dat bedrijven blijkbaar onvoldoende aanpakken. Hoe komt dat?

Uit onderzoek blijkt dat de oorzaken per organisatie enorm verschillen. Volgens Huub Pennock, geregistreerd ergonomist en adviseur van Ergo-balans is het belangrijk om per organisatie te bekijken wat de oorzaken zijn. Vooral de manager heeft heel veel invloed op het werkplezier van de medewerkers. En dat werkplezier is volgens Pennock doorslaggevend: 'Medewerkers vinden werkplezier een erg belangrijk onderwerp, maar managers vinden het vaak gezeur, lopen er niet warm voor. Het gevolg is dat het geen hoge prioriteit krijgt. Mijn conclusie is dat werkdruk niet centraal moet staan, maar de vraag: hoe kun je als team je resultaten behalen door gemakkelijker en plezieriger werken?'

'Manager heeft grote invloed op de werksfeer'

Voorbeeldgedrag

Het is duidelijk dat de manager een belangrijke rol speelt bij pleziermanagement. Pennock: 'Het is belangrijk dat de manager zich geen slachtoffer voelt van de omstandigheden en van het hogere management. Het voorbeeldgedrag van de manager is erg belangrijk.' Dit erkent ook Tjeerd Nauta interim manager, adviseur en coach van Naumac. 'Als je het als manager hebt over vertrouwen, moet je dat ook uitstralen. En niet dagelijks de medewerkers gaan controleren op de

Pleziermanagement in de praktijk

Bij een groot telecommunicatiebedrijf was Tjeerd Nauta verantwoordelijk voor de zakelijke klantenservice. De service was versnipperd over dertig bedrijfsonderdelen waar in totaal duizend mensen werkten. Het was de taak van Nauta om daar één afdeling van te maken, met één werkwijze en één telefoonnummer. De medewerkers hadden last van hoge werkdruk. Ze hadden weinig regelvrijheid. Kregen vaak vragen van klanten die niet voor hun bedrijfsonderdeel waren of die ze niet konden oplossen. Het gevolg: afgestompte medewerkers en een verzuim van 7,5 procent.

Nauta: 'We zijn de boer op gegaan en hebben medewerkers en managers de vraag gesteld: waarom zitten jullie hier bij elkaar? Het antwoord was vaak: omdat dat mijn baan is, of omdat de baas dat wil. Maar dan vroegen we door: wat wil jij bijdragen? Wat vind jij belangrijk in je werk? Waar heb je plezier in? En wat wil je als team met elkaar bereiken?'

Het uitgangspunt was dus niet de bedrijfsdoelstelling, want dan is er meteen druk en ervaren medewerkers geen werkplezier meer. Het uitgangspunt moet zijn waar het hart ligt van de medewerkers en managers. We lieten hen vanuit die inspiratie naar elkaar uitspreken wat ze van het werk en van de samenwerking in een team verwachtten. Daarna lieten wij ze zelf doelstellingen formuleren en vervolgens bespraken we hoe ze dat resultaat konden bereiken en wie wat zou gaan doen. Zo ging plezier en resultaat hand in hand.'

Het kwam af en toe voor dat iemand niet mee wilde of kon doen. 'Met zo iemand werd besproken wat hij of zij wel wilde en hoe dat te bereiken was. Dit kon ook betekenen dat we toe gingen werken naar een andere baan.' Het kwam ook voor dat mensen tegen hun zin meewerkten. Volgens Nauta leidt dat alleen maar tot teleurstelling en frustratie die kan uitmonden in overspannenheid.

De interim manager oogstte echter succes met zijn aanpak. Het verzuim daalde in drie jaar tijd van 7,5 tot onder de 4 procent. Nauta: 'Bedrijven zouden zich vaker de vraag moeten stellen: wat voor waardevoets wordt hier gerealiseerd? Binnen welke context zijn deze bedrijfsdoelen belangrijk? Die bedrijfsdoelstellingen worden nogal eens een doel op zich, terwijl zij op zich geen betekenis hebben. Die betekenis wordt er door de medewerkers, door de teams, aangegeven.'



vooral de manager heeft heel veel invloed op het werkplezier van de medewerkers...

Wat is werkdruk volgens experts?

Arbomed omschrijft het heel simpel: 'Er is sprake van werkdruk als een medewerker meer werk heeft dan hij aan kan.'

Arbobondgenoten FNV volgt de definitie van deskundigen: 'Werkdruk ontstaat wanneer een medewerker niet, of met moeite, binnen de beschikbare tijd kan voldoen aan de gestelde eisen (kwantitatief en/of kwalitatief), en onvoldoende mogelijkheden heeft om de achterliggende oorzaken van de problemen op te lossen.'

Het ministerie van SZW maakt onderscheid tussen werkdruk en werkstress: 'Er is sprake van werkdruk bij een hoog werktempo, tijdsdruk, gebrek aan kennis en vaardigheden en/of te weinig invloed op de arbeids- en rusttijden. Werkstress is een situatie van langdurige psychische overbelasting, die ontstaat wanneer iemand langere tijd niet aan gestelde eisen kan voldoen, of wanneer hij denkt dat hij niet aan de eisen kan voldoen. Bij stress treden in het lichaam fysiologische veranderingen op, zoals bijvoorbeeld een hogere bloeddruk.'

Vijf oorzaken voor werkdruk

- De werklast, oftewel de hoeveelheid werk;
- De taak- en functie-inhoud, inclusief verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- De organisatie van het werk;
- Het individu zelf: hoeveel kan hij aan? Welke vaardigheden heeft hij hiervoor?;
- De manager en het team waarin hij werkt.

manager moet zorgen voor duidelijkheid, inspiratie en regelvrijheid. Pennock: 'De manager moet ervoor zorgen dat het heel duidelijk is wat er van de medewerkers verwacht wordt. Niet door dat op te leggen, maar door samen met de medewerkers de te behalen resultaten te bepalen. De manager moet ervoor zorgen dat de medewerkers geïnspireerd raken.'

'Zorg voor duidelijkheid, inspiratie en regelvrijheid'

voortgang. Het is niet vanzelfsprekend dat mensen leiders volgen. Managers zouden zich moeten afvragen wat ze in zich hebben om ervoor te zorgen dat mensen er bewust voor kiezen om met hen mee te lopen. Als dat alleen de hiërarchische positie van de manager is, dan is dat niet voldoende. Dan wordt het toch weer "moeten" en dat leidt onherroepelijk tot druk en werkdruk.'

Pennock en Nauta zijn het eens over de gewenste aanpak. De

De medewerkers dienen regelvrijheid te krijgen om het werk op hun eigen wijze te kunnen doen. Zij moeten in die regelvrijheid ook hun eigen verantwoordelijkheid nemen. En tot slot moet de manager faciliteren. De medewerkers moeten de juiste middelen hebben om de resultaten te kunnen behalen. Medewerkers moeten het gevoel hebben dat ze ondersteund worden, dat ze om hulp mogen vragen en dat ze erkend en gewaardeerd worden.' 