



## Werkdrukinstrument voor de zorg

dr. J.H.P. Christis, drs. H.M. Moesker en drs. R.W.L. Kersjes



Rapportage dr. J.H.P. Christis, drs. H.M. Moesker, drs R.W.L. Kersjes  
Hanzehogeschool Groningen, Kenniscentrum Arbeid

Kenniscentrum Arbeid, lectoraat Arbeidsorganisatie en Arbeidsproductiviteit en  
Kenniscentrum CaRES, lectoraat Transparante Zorgverlening  
Hanzehogeschool Groningen

In samenwerking met:  
V&VN  
Zorg Innovatie Forum



## Inhoud

<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
<b>DEEL 1. HET INSTRUMENT: BASISIDEE EN UITWERKING</b>	<b>3</b>
<i>Hoofdstuk 1. Basisidee</i>	3
<i>Hoofdstuk 2. Uitwerking van de inventarisatie van regelproblemen en regelmogelijkheden</i>	5
<b>2.1. Inleiding</b>	<b>5</b>
<b>2.2. Twee manieren van inventariseren</b>	<b>5</b>
<b>2.3. Inventariseren: het netwerk als uitgangspunt</b>	<b>5</b>
<b>2.4. Inventariseren: elementen van het werkproces als uitgangspunt</b>	<b>8</b>
<b>2.5. Het interview: de gehanteerde gesprekstechniek</b>	<b>10</b>
<b>DEEL 2. DE HANDLEIDING</b>	<b>13</b>
<i>Hoofdstuk 3. De handleiding: het stappenplan</i>	13
<b>3.1 Inleiding</b>	<b>13</b>
<b>3.2 Teamintroductie</b>	<b>13</b>
<b>3.3 Voorbereiding: selectie en planning van de interviews</b>	<b>13</b>
<b>3.4 De interviews</b>	<b>14</b>
<b>3.4 Rapportage aan het team</b>	<b>16</b>
<b>3.6 Brainstormsessie over oplossingen</b>	<b>17</b>
<b>DEEL 3. ACHTERGROND VAN HET INSTRUMENT</b>	<b>19</b>
<i>Hoofdstuk 4. Begrippen</i>	19
<b>4.1 Inleiding</b>	<b>19</b>
<b>4.2 Stress en werkstress</b>	<b>19</b>
<b>4.3 Werkgebonden en persoonsgebonden oorzaken</b>	<b>19</b>
<b>4.4 Werkgebonden oorzaken</b>	<b>20</b>
<b>4.5 Werkdruk</b>	<b>21</b>
<b>4.6. Risicobenadering</b>	<b>22</b>
<i>Hoofdstuk 5 De gedachtegang achter het werkdrukinstrument</i>	23
<b>5.1 Inleiding</b>	<b>23</b>
<b>5.2 Basisidee van het instrument</b>	<b>23</b>
<b>5.3 Het niveau van de werkplek: kwaliteit van de arbeid</b>	<b>24</b>
<b>5.4. Het niveau van het netwerk als geheel: kwaliteit van de organisatie</b>	<b>25</b>
<b>5.5. De samenhang tussen werkplek en netwerk als geheel: de vicieuze bureaucratiseringscirkel</b>	<b>25</b>
<i>Bijlage 1: Format voor probleeminventarisatie in interviews</i>	27
<i>Bijlage 2: Formulier voor de inventarisatie van regelmogelijkheden</i>	31
<b>Literatuuropgave</b>	<b>33</b>
<b>Informatie betrokken Kenniscentra en lectoraten</b>	<b>35</b>
<b>Betrokken onderzoekers</b>	<b>36</b>

## Inleiding

Het werkdruginstrument is ontwikkeld in het kader van het onderzoeksproject Zorgarbeidsinnovatie, een samenwerkingsverband tussen de Kenniscentra Arbeid en CaRES van de Hanzehogeschool Groningen, het Zorg Innovatie Forum, het netwerk Zorgarbeidsinnovatie en de V&VN. Het project is mede mogelijk gemaakt door subsidie van SIA-RAAK. Het onderzoek bestaat uit een deelproject over Overdrachten en een deelproject over Duurzame inzetbaarheid. De doelstelling van het deelproject Duurzame inzetbaarheid is het vergroten van het instrumentarium van de leidinggevenden in de zorg op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Onder leidinggevenden verstaan we iedereen die leiding geeft aan een team, afdeling of kleine locatie. In het vervolg gebruiken we de termen teamleider en leidinggevende door elkaar.

Het deelproject Duurzame inzetbaarheid bestaat uit een drietal deelprojecten:

- Competentiemanagement op teamniveau
- Werkdrukbeheersing op teamniveau
- Werk- en taakverdeling op teamniveau

Dit instrument richt zich op het tweede onderdeel, werkdrukbeheersing op teamniveau. Werkdruk en werkstress zijn problemen die in de zorg een prominente plek innemen. Zeker voor de ontwikkeling van duurzaam HRM-beleid is dit een belangrijk thema. Het instrument beoogt leidinggevenden in de zorg in staat te stellen om op een relatief eenduidige en eenvoudige manier de arbeidsorganisatorische oorzaken van werkstress in kaart te brengen. Vervolgens kunnen aan de hand daarvan maatregelen worden genomen om de werkdruk te verminderen.

Bovendien is werkdruk een onderwerp dat door leidinggevenden samen met hun team aangepakt kan en moet worden. Daarvoor is dit instrument bedoeld. Het instrument wordt door de teamleiders zelf toegepast. Hiermee wordt de afhankelijkheid van externe onderzoekers verkleind. Het continue analyseren en verbeteren van de werkprocessen wordt hierdoor vergemakkelijkt.

Aan de ontwikkeling van dit werkdruginstrument is meegewerkt door teamleiders van Meander, Lentis en een twintigtal teamleiders van verschillende zorginstellingen die het keuzevak Werkdrukbeheersing van de deeltijdopleiding Management in de Zorg hebben gevolgd. Al deze teamleiders hebben het volgende proces doorlopen:

- Zij hebben toelichting ontvangen op het basisidee van het instrument, op de gedachtegang die aan het instrument ten grondslag ligt en op de aard van het instrument.
- Zij zijn geïnstrueerd in de uitvoering van het werkdrukonderzoek met hun team.
- Zij hebben het werkdrukonderzoek zelf uitgevoerd en hebben gerapporteerd over de resultaten.
- Zij hebben feedback gegeven op de gehanteerde werkwijze en op de conceptversie van de handleiding.



In die zin is het een instrument dat ontwikkeld is voor, door en met de teamleiders en wij zijn hen voor hun medewerking uitermate dankbaar. De teamleiders die hebben meegedaan aan het project zijn enthousiast over het instrument. Zij vinden ondermeer het volgende:

#### **Reacties van teamleiders**

“Het instrument gaat over feiten, niet over belevingen en dat is een groot voordeel.”

“Werkdruk is toch op een eenvoudige wijze te meten. Dat had ik niet gedacht toen ik aan het project begon.”

“Medewerkers vinden de interviews leuk: ze voelen zich gehoord.”

“De interviews hebben de vorm van een natuurlijk gesprek over het werk.”

“Het onderzoek gaat over feiten, niet over personen: dat creëert veiligheid”.

“Onderzoek is zinvol. Teamleden vinden het fijn dat aan dit onderwerp tijd besteed wordt.”

“Het onderzoek levert inzicht in wat anders kan: verbeterpunten springen eruit”.

#### *Leeswijzer*

In deel één wordt het basisidee dat aan het instrument ten grondslag ligt gepresenteerd en uitgewerkt.

In deel twee worden handreikingen gegeven aan de teamleiders die een werkdrukonderzoek gaan uitvoeren.

In deel drie wordt op uitvoerige wijze ingegaan op de gehanteerde definities en achterliggende gedachtegang van het instrument.

## DEEL 1. HET INSTRUMENT: BASISIDEE EN UITWERKING

### Hoofdstuk 1. Basisidee

#### *Werkdruk gedefinieerd*

We hanteren de volgende definitie van werkdruk: **van werkdruk is sprake wanneer medewerkers tijdens de uitvoering van hun werk geconfronteerd worden met verstoringen of regelproblemen terwijl ze niet over de organisatorische regelmogelijkheden beschikken om die verstoringen op te lossen.** Medewerkers worden dan geconfronteerd met onoplosbare problemen. Hierdoor komen ze onder druk te staan en als dit vaak gebeurt en/of lang duurt kan dat leiden tot disfunctioneren en overspannenheid. Van werkdruk is dus sprake als er geen balans is tussen regelproblemen aan de ene kant en regelmogelijkheden aan de andere kant.

#### *Verstoringen of regelproblemen*

Van verstoringen spreken we wanneer het werk niet verloopt zoals bedoeld of afgesproken. Dergelijke gebeurtenissen verstoren de normale gang van zaken (en als ze erg vaak voorkomen worden ze de normale gang van zaken). Voorbeelden zijn het uitlopen van activiteiten met cliënten, een behandelplan waaraan informatie ontbreekt, het ontbreken van hulpmiddelen (medicijnen, incontinentie materiaal, e.d.) die je nodig hebt, het onbereikbaar zijn van collega's uit andere afdelingen die je nodig hebt (de apotheek, paramedici, de roostermaker), enzovoort. Een dergelijke verstoring vraagt om een oplossing. Je hebt dan een regelprobleem dat om een oplossing vraagt.

#### *Problemen en onoplosbare problemen*

Overspannen worden medewerkers niet van problemen, maar van problemen die ze niet kunnen oplossen. Dit is belangrijk, want ten eerste is het onvermijdelijk dat medewerkers tijdens de uitvoering van hun werk met problemen geconfronteerd worden. Die zijn wel te reduceren, maar nooit geheel uit te bannen. En ten tweede vormt het oplossen van problemen een belangrijke uitdaging van het werk. Leren van je werk is immers ook: steeds beter worden in het oplossen van problemen. De relevante vraag is dus: kunnen medewerkers de regelproblemen die ze tegen komen ook oplossen?

#### *Persoonlijke regelvaardigheden en organisatorische regelmogelijkheden*

Wanneer medewerkers met regelproblemen wordt geconfronteerd, kan het zijn dat zij niet over de vereiste persoonlijke regelvaardigheden beschikken. Het kan echter ook zo zijn dat ze wel degelijk over die vaardigheden beschikken, maar dat de wijze waarop het werk georganiseerd is hen niet de mogelijkheden geeft om het probleem op te lossen. Het ontbreekt hen dan niet aan persoonlijke regelvaardigheden, maar aan **organisatorische regelmogelijkheden**. Het werk is dan zo georganiseerd dat ze het probleem niet zelfstandig, samen met anderen, in periodieke vormen van overleg of informeel kunnen oplossen. Ze worden dan geconfronteerd met onoplosbare problemen. En de oorzaak daarvan ligt niet bij henzelf maar bij de inhoud en organisatie van het werk.

#### *Het instrument: de werkgebonden oorzaken van stress*

Wanneer je het met deze definitie van werkdruk eens bent, dan vloeit het werkdrukinstrument daar logisch uit voort: inventariseer de verstoringen, kijk of medewerkers die verstoringen zelfstandig, samen met anderen, in periodieke vormen van overleg of informeel kunnen oplossen. Is dat niet het geval, dan hebben ze een onoplosbaar probleem of een knelpunt. Hoe

groter het aantal onoplosbare problemen, des te groter de werkdruk. Je onderzoekt op deze manier de werkgebonden oorzaken van werkstress.

Ook de stappen voor het verminderen van werkdruk vloeien hier logisch uit voort. Ze bestaan uit het zoeken naar mogelijkheden om (1) de verstoringen te reduceren en (2) de individuele en collectieve regelmogelijkheden te vergroten.

#### *Werkdrukproblemen en efficiencyproblemen*

Verstoringen die niet, niet goed of alleen maar informeel opgelost kunnen worden zetten niet alleen medewerkers onder druk, maar beïnvloeden ook de effectiviteit en efficiency van het zorgproces op negatieve wijze. Dat betekent omgekeerd dat het reduceren van werkdruk tegelijkertijd de effectiviteit en efficiency van het zorgproces vergroot. De werkwijze verschilt niet van die van de 'whiteboard' methode van lean: schrijf dagelijks de verstoringen op een 'whiteboard', onderzoek samen de oorzaken van die verstoringen (door vijf maal de waaromvraag te stellen) en bedenk maatregelen die ervoor zorgen dat de verstoringen niet meer optreden. Een dergelijk overleg is een voorbeeld van een collectieve regelmogelijkheid: eens in de zoveel tijd komen medewerkers bij elkaar om structurele oplossingen te verzinnen voor regelmatig terugkerende problemen. Op deze manier worden medewerkers betrokken bij het proces van continue verbeteren en vernieuwen van het zorgproces.

#### *Negatieve en positieve energie*

Levert een dergelijke nadruk op verstoringen en problemen niet te veel negatieve energie op en zou de nadruk niet meer moeten liggen op wat goed gaat? Dat ligt er maar aan hoe je ernaar kijkt. Ten eerste hoeft het één het ander niet uit te sluiten. Ten tweede verdwijnen de werkdrukproblemen niet door alleen te kijken naar wat goed gaat. Medewerkers voelen zich juist serieus genomen als ook naar werkproblemen gekeken wordt. En ten derde levert het gezamenlijk inventariseren, analyseren en oplossen van werkdrukproblemen juist positieve energie op. Je helpt elkaar immers bij het steeds beter laten verlopen van het zorgproces. Vergelijk het met het nemen van pianoles. Als je goed wilt worden in pianospelen helpt het niet als de docent je alleen maar vertelt wat je goed doet. Je wilt ook horen wat je niet goed doet zodat je jezelf kunt verbeteren. Dat geldt ook voor zorgprofessionals, met dien verstande dat ze van elkaar kunnen leren hoe ze steeds beter kunnen worden.<sup>1</sup>

#### *Uitwerking van het basisidee*

Voor de vertaling van het basisidee in een instrument is het nodig om aan te geven welke soorten verstoringen er zijn en over welke vormen van organisatorische regelmogelijkheden de medewerkers kunnen beschikken. Deze verdere onderscheidingen vormen de leidraad van de interviews die teamleiders met hun teamleden houden. We houden de logische volgorde aan: inventariseer de verstoringen/problemen, kijk of medewerkers die kunnen oplossen. Is dat niet het geval, dan heb je een knelpunt dat je kunt reduceren door regelproblemen te reduceren en/of regelmogelijkheden te vergroten.

---

<sup>1</sup> Zie ook het instrument voor competentie management op teamniveau.

## Hoofdstuk 2. Uitwerking van de inventarisatie van regelproblemen en regelmogelijkheden

### 2.1. Inleiding

Het werkdrukonderzoek bestaat uit het inventariseren van verstoringen, regelmogelijkheden en knelpunten, dat wil zeggen, verstoringen waarvoor geen regelmogelijkheden zijn. In dit hoofdstuk wordt eerst uitgewerkt *waarover* informatie moet worden verzameld. Dat doen we door verschillende soorten verstoringen en verschillende soorten regelmogelijkheden te onderscheiden. Daarna wordt uitgelegd *hoe* die informatie verzameld wordt. De desbetreffende paragraaf gaat over de aard van de interviewtechniek die gebruikt wordt voor het verzamelen van de informatie.

### 2.2. Twee manieren van inventariseren

Regelproblemen en regelmogelijkheden kunnen op twee manieren geïnventariseerd worden:

- Aan de hand van het netwerk waar medewerkers deel van uitmaken.
- Aan de hand van het eigen werkproces van de medewerker.

In het eerste geval kijk je naar buiten, naar de mensen met wie medewerkers in hun werk te maken hebben. In dat netwerk van onderlinge relaties kunnen zich verstoringen voordoen. In het tweede geval kijk je naar binnen, naar de onderdelen van het individuele werkproces van medewerkers. Die kunnen allemaal een bron van verstoringen vormen.

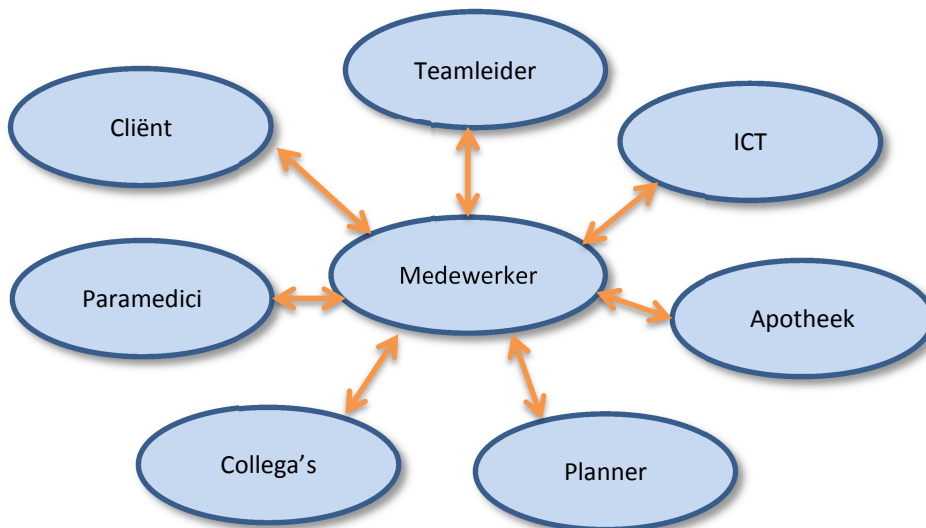
De twee manieren van inventariseren hebben een overlap met elkaar. Zo zit de apotheek in het netwerk en behoren medicijnen tot de middelen van het werk. Medicijnen die niet op tijd geleverd worden kom je dus tegen als verstoring in het netwerk (de apotheek levert niet op tijd) en als verstoring bij de middelen waarmee je moet werken (medicijnen zijn niet op tijd beschikbaar). De tweede manier van inventariseren levert dus gedeeltelijk nieuwe informatie op en gedeeltelijk dient ze als check op de inventarisatie aan de hand van het netwerk.

### 2.3. Inventariseren: het netwerk als uitgangspunt

#### Netwerk

In de uitvoering van hun werk zijn medewerkers mede afhankelijk van anderen die in het zorgproces betrokken zijn. Zo hebben ze in hun werk te maken met collega's, teamleiders, roostermakers, paramedici, de ICT afdeling, de apotheek, enzovoort. Medewerkers vormen dus het knooppunt in een netwerk van onderlinge afhankelijkheden. Dat netwerk breng je in kaart door jezelf (of de medewerker) de vraag te stellen 'met wie heeft de medewerker in diens werk allemaal te maken?' Een netwerk kan er als volgt uitzien:





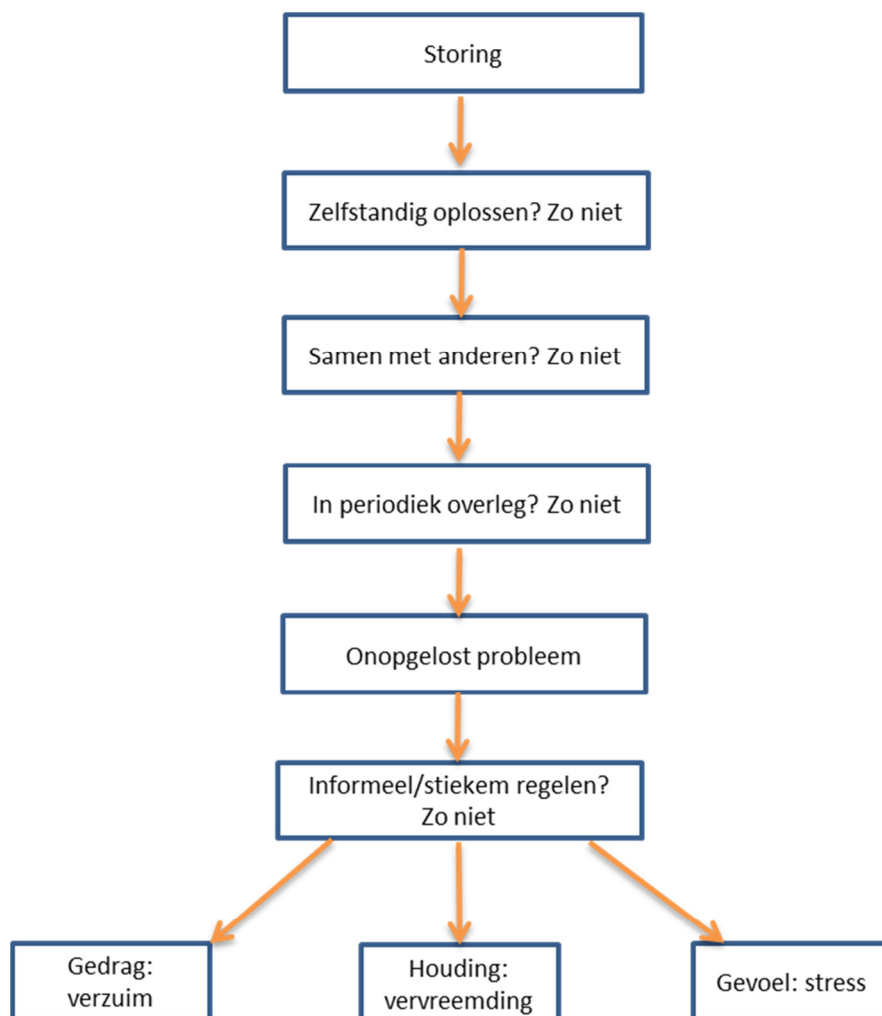
*Figuur 2.1: Het netwerk*

### *Verstoringen*

In het netwerk kunnen zich verstoringen voordoen. Die breng je in kaart door aan de medewerker te vragen: “Kom je wel eens in de problemen omdat iemand uit je netwerk niet, niet op tijd, niet volledig of niet op de goede manier doet wat die zou moeten doen om jou het werk mogelijk te maken?” Let wel: die andere mensen zijn zelf ook weer knooppunt in hun eigen netwerk met eigen problemen. Kunnen ze die niet oplossen, dan worden die doorgegeven zonder dat het hun ‘schuld’ is. Het is dus belangrijk om te benadrukken dat het om feitelijke vragen gaat (“komt dit wel of niet voor en hoe vaak?”) en geen schuldvragen (“wie is daarvoor verantwoordelijk?”).

### *Regelmogelijkheden*

Bij elke verstoring of regelprobleem dient gekeken te worden of en zo ja op welke wijze de medewerker het probleem kan oplossen. We onderscheiden vier vormen van oplossen of regelen: zelfstandig regelen, samen met anderen regelen, in periodieke vormen van overleg regelen en informeel of stiekem regelen. In schema:



*Figuur 2.2.: regelmogelijkheden*

Wanneer zich een verstoring voordoet is de eerste vraag: kun je het probleem zelfstandig oplossen? Je beschikt dan over autonomie of zelfstandigheid ten aanzien van je

- Tempo van werken.
- Methode van werken.
- Volgorde van werken.

Is dat niet het geval, dan luidt de volgende vraag: kun je het probleem samen met anderen oplossen? Dit kan twee vormen aannemen:

- Ondersteuningsmogelijkheden: je collega's kunnen je een handje komen helpen.
- Functionele contacten: je kunt contact opnemen met mensen van andere afdelingen om het probleem op te lossen (apotheek, planning, paramedici, enzovoort).

Is dat niet mogelijk of succesvol, dan luidt de volgende vraag: kun je het probleem in periodieke vormen van overleg oplossen? Hieronder vallen alle vormen van overleg waarin je gezamenlijk met anderen structurele oplossingen bedenkt voor regelmatig terugkerende problemen. Het periodiek werkoverleg is daar een voorbeeld van. Is dit niet mogelijk of niet succesvol, dan heb je een onopgelost probleem.

Nu bestaat er nog een vierde vorm van regelen, die we informeel of stiekem regelen noemen. Bijvoorbeeld, omdat je weet dat benodigde hulpmiddelen regelmatig ontbreken hou je geheime voorraden daarvan aan. Of, om tijd te winnen voer je niet alle vereiste handelingen uit. Of je

past stiekem je rooster aan. Dergelijke regelstrategieën zijn defensieve strategieën die je toepast om jezelf te beschermen. *Immers, als je over de andere regelmogelijkheden zou beschikken, dan zou je niet informeel hoeven te regelen.* De aanwezigheid van deze regelstrategieën wijst er dan ook op dat er iets fout is met de organisatie van het werk. Het is een symptoom van een verkeerde inrichting van het werk.<sup>2</sup>

Wanneer je ook niet informeel kunt regelen heb je onoplosbare problemen. Dit kan leiden tot gevoelens van stress (want je hebt veel onoplosbare problemen), een houding van vervreemding (want je voelt je niet meer betrokken bij het werk en de organisatie) en ziekteverzuim omdat de medewerker meer last krijgt van stressgevoelens en/of uit gebrek aan betrokkenheid eerder een dag thuis blijft.

### Resultaat

De inventarisatie levert een overzicht op van verstoringen, regelmogelijkheden en knelpunten (niet, maar moeilijk oplosbare of alleen informeel oplosbare verstoringen). Die kunnen op de volgende wijze in een overzicht weergegeven worden:

Belangrijkste regelproblemen	Organisatorische regelmogelijkheden			Informeel regelen (stiekem)	Knelpunten
	Zelfstandig regelen	Samen met anderen regelen	Regelen via periodiek overleg		
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....

Figuur 2.3.: Overzicht verstoringen regelmogelijkheden en knelpunten

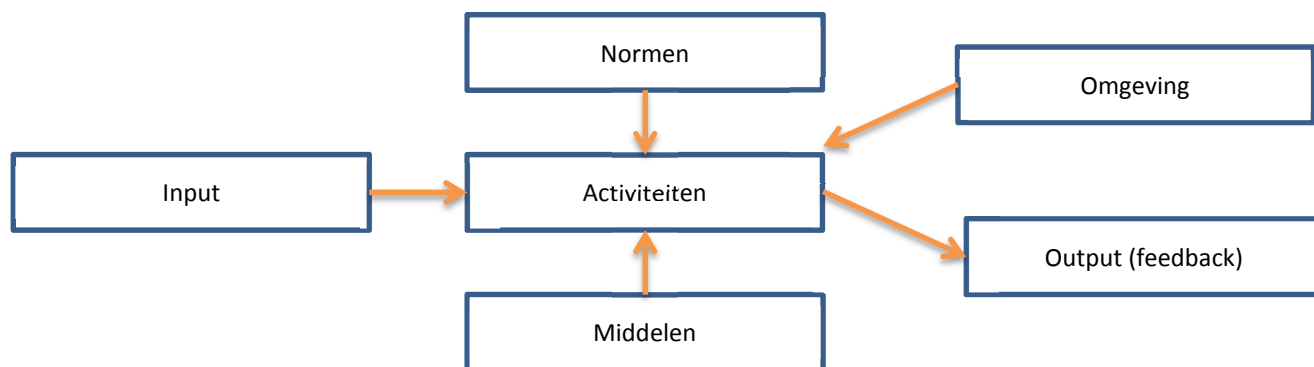
In bijlage 1 is een overzichtsformulier toegevoegd. Dit kan gebruikt worden (1) om tijdens de interviews aantekeningen te maken en (2) om voor de rapportage de knelpunten eruit te halen.

## 2.4. Inventariseren: elementen van het werkproces als uitgangspunt

### Werkproces

Een tweede vorm van inventariseren neemt de onderdelen of elementen van het individuele werkproces van medewerkers als uitgangspunt. Elk individueel werkproces (dus ook in de zorg) kan gedefinieerd worden als een proces waarin een *input* op basis van *normen* over product (wat?), proces (hoe?) en productie (hoeveel en wanneer?) getransformeerd wordt in een *output*, met behulp van *middelen* en in een *fysieke werkomgeving*.

<sup>2</sup> Voor een uitwerking hiervan, zie deel 3 van de handleiding.



*Figuur 2.4: Elementen van het arbeidsproces*

Al deze elementen van het individuele werkproces kunnen een bron van verstoringen vormen. En bij al deze verstoringen kan gekeken worden of, en zo ja op welke manier die opgelost worden. Omdat we de verschillende vormen van regelen al behandeld hebben, beperken we ons tot een toelichting op de elementen van het arbeidsproces.

#### *Input*

In het zorgproces zijn de zorgvragers aan wie zorg gegeven wordt de input van het proces. Idealiter is duidelijk wat de zorgvraag is en hoe en wanneer daarvoor activiteiten plaats dienen te vinden. Dit is het ideaal, de werkelijkheid is vaak anders. Mogelijke verstoringen zijn:

- Te veel zorgvragers, cliënten
- Complicaties
- Onjuiste indicatie
- Cliënt niet thuis/ of op plek
- Naast lichamelijke problemen ook psychische
- Verstandelijke beperkingen zorgvrager

#### *Normen (wat moet hoe, wanneer en hoeveel gedaan worden?)*

Het tweede element dat een bron van verstoringen kan zijn, is het geheel aan normen in het zorgproces. Die normen gaan over de kwaliteit van de zorg, de wijze waarop de zorg gegeven wordt (behandelplan), de hoeveelheid zorg en de planning van de zorgactiviteiten (roostering). Problemen kunnen zich voordoen omdat de informatie over normen

- Onduidelijk is,
- Onvolledig is,
- Te laat en/of onbruikbaar is,
- Omdat de normen onderling tegenstrijdig en/of onhaalbaar zijn.

#### *Middelen*

Problemen kunnen ook ontstaan bij het gebruik van de middelen in het zorgproces. Deze middelen kunnen niet of beperkt voldoen aan de verwachtingen, of zelfs helemaal niet aanwezig zijn, defecten vertonen, veel te complex in het gebruik zijn, enzovoort. Denk hierbij aan:

- Medicatie ontbreekt,
- Tekort aan decubitus matrassen en incontinentie materiaal
- Computer(systemen) die niet goed werken

#### *Fysieke omgeving*

Een niet te onderschatten bron van problemen is de fysieke omgeving waarin de zorg geleverd wordt. Het gaat hier om het bekende rijtje van arbeidsomstandigheden, maar dan vanuit een hinderperspectief, niet vanuit een gezondheidsperspectief (heb je hinder van het geluidsniveau en niet wordt je er doof van). Zeker in de thuiszorg is de situatie altijd anders en zeker niet altijd optimaal. Dit element heeft vaak het effect van een katalysator. Wanneer verder alles op rolletjes loopt, accepteren de medewerkers dat de fysieke omgeving niet optimaal is. Wanneer echter veel problemen lastig op te lossen zijn, zorgt een niet optimale omgeving voor extra irritatie en stress. Voorbeelden van de fysieke omgeving zijn:

- Zorglocatie cliënten (aantal, variatie, inrichting), bijvoorbeeld de locatie past niet meer bij de zorgwaarde van cliënten.
- Werkplek (geluid, verlichting, klimaat, ergonomie, enzovoort als hinderfactoren)
- Behandelruimte (aantal, variatie, inrichting, klimaat)

#### *Feedback over handelingsresultaten (output)*

Bij de output gaat het om de organisatie van de evaluatiecyclus op het zorgproces. Aan deze feedback worden eisen gesteld, die bronnen van problemen kunnen vormen. Feedback is van belang om bij te kunnen sturen. Is de feedback voor dit doel:

- Op tijd?
- Volledig?
- Betrouwbaar?
- Bruikbaar/relevant?

#### *De handelingen zelf*

Tenslotte kunnen de zorgactiviteiten zelf een bron van problemen zijn. We zijn vooral geïnteresseerd in de vraag

- Of er activiteiten zijn die je onbelangrijk vindt, maar waar je wel veel tijd aan kwijt bent.
- Of er activiteiten zijn die je belangrijk vindt, maar waar je niet aan toe komt.

#### *Resultaat*

Ook deze inventarisatie levert een overzicht op van verstoringen, de manieren waarop ze opgelost worden en knelpunten. Die kunnen toegevoegd worden aan het overzicht dat eerder in dit hoofdstuk gebruikt is (figuur 2.3.).

## **2.5. Het interview: de gehanteerde gesprekstechniek**

Meestal wordt een onderscheid gemaakt tussen drie vormen van interviews:

- Het gestandaardiseerde of gestructureerde interview
- Het ongestructureerde of open interview
- Het semigestructureerde interview

De in het werkdrukonderzoek gehanteerde interviewvorm is die van het semigestructureerde interview. In deze vorm worden kenmerken van het gestandaardiseerde en het open interview gecombineerd. Wat vast staat en dus gestandaardiseerd is, is datgene waarover informatie moet worden verzameld. Op welke wijze dat gebeurt staat echter open. Er wordt dus geen gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde vragenlijst. In plaats daarvan voer je een gesprek over de verschillende soorten verstoringen die teamleden tegenkomen. De interviewer kan dus naar eigen inzicht doorvragen, wanneer nodig nadere uitleg geven, van de volgorde afwijken en later in het interview op eerdere dingen terugkomen. Het is echter geen open interview: de interviewer start het gesprek niet met een aantal algemeen geformuleerde gespreksthema's,

maar met een gedetailleerde lijst van onderwerpen, waarover informatie verzameld moet worden.

Wanneer je het interviewen vergelijkt met het vullen van een boodschappenmand, dan werk je met een gestandaardiseerde en gedetailleerde boodschappenlijst, maar de route die je door de winkel volgt om je boodschappenmand te vullen is open.

Van het interview hoeft geen letterlijk verslag te worden gemaakt. In plaats daarvan kan het overzichtsformulier (bijlage 2) gebruikt worden om aantekeningen te maken over verstoringen, regelmogelijkheden en knelpunten. Voor de rapportage zijn vooral de knelpunten van belang.

## DEEL 2. DE HANDLEIDING

### Hoofdstuk 3. De handleiding: het stappenplan

#### 3.1 Inleiding

Dit deel gaat over het gebruik van het werkdrukinstrument. Het vormt een handleiding voor leidinggevendenden in de zorg die het instrument willen gebruiken om de werkdruk in hun team of afdeling te onderzoeken. We onderscheiden vijf stappen in de uitvoering van het werkdrukonderzoek:

- Introductie aan het team.
- Voorbereiding: selectie en planning van de interviews.
- Uitvoering: de gesprekken met de teamleden.
- Rapportage: doel, vorm en werkwijze.
- Brainstormsessie over oplossingen.

#### 3.2 Teamintroductie

In een teambijeenkomst wordt aan het team uitgelegd wat het doel van het onderzoek is: het in kaart brengen van de werkdruk van het team. Dat kan op een beknopte en een uitgebreide manier. De meest beknopte vorm is gebaseerd op de informatie uit deel een. Achtereenvolgens komen aan bod:

- De definitie van werkdruk: de verhouding tussen verstoringen en regelmogelijkheden.
- De inventarisatie van verstoringen en regelmogelijkheden met behulp van het netwerk en het werkproces.
- De aard van het onderzoek: gericht op de werkomgeving en niet op de personen die daarin werkzaam zijn.
- De samenhang tussen werkdrukproblemen en efficiency problemen.

De uitgebreide vorm is gebaseerd op deel drie (achtergrond van het instrument). Centraal daarin staat de figuur over de vicieuze bureaucratiseringscirkel (figuur 5.2) waarin de gehele gedachtegang staat samengevat.

Na deze uitleg worden de verschillende stappen van het onderzoek toegelicht: voorbereiding, uitvoering, rapportage en brainstormsessie.

#### 3.3 Voorbereiding: selectie en planning van de interviews

Voor het werkdrukonderzoek kunnen, maar hoeven niet alle teamleden geïnterviewd te worden. Immers, na een aantal interviews neemt de toegevoegde waarde van elk volgend interview af. Bovendien krijgen alle niet geïnterviewde teamleden bij de rapportage ruim de gelegenheid om de bevindingen aan te vullen en te corrigeren (zie verder onder rapportage).

Wanneer niet alle teamleden geïnterviewd worden moet het aantal interviews bepaald worden. Dat aantal is afhankelijk van de samenstelling van het team en de tijd die men in het onderzoek wil investeren. De samenstelling van het team kan homogeen zijn (iedereen doet ongeveer

hetzelfde) en heterogeen (het team bestaat uit functies die wezenlijk van elkaar verschillen). In een homogeen team hanteren we als vuistregel drie interviews en in een heterogeen twee interviews per functie.

De interviews zelf nemen ongeveer een uur in beslag. Het eerste interview zal wat langer duren, maar wanneer ervaring is opgedaan met de manier van interviewen gaat het sneller en zal een uur voldoende zijn.

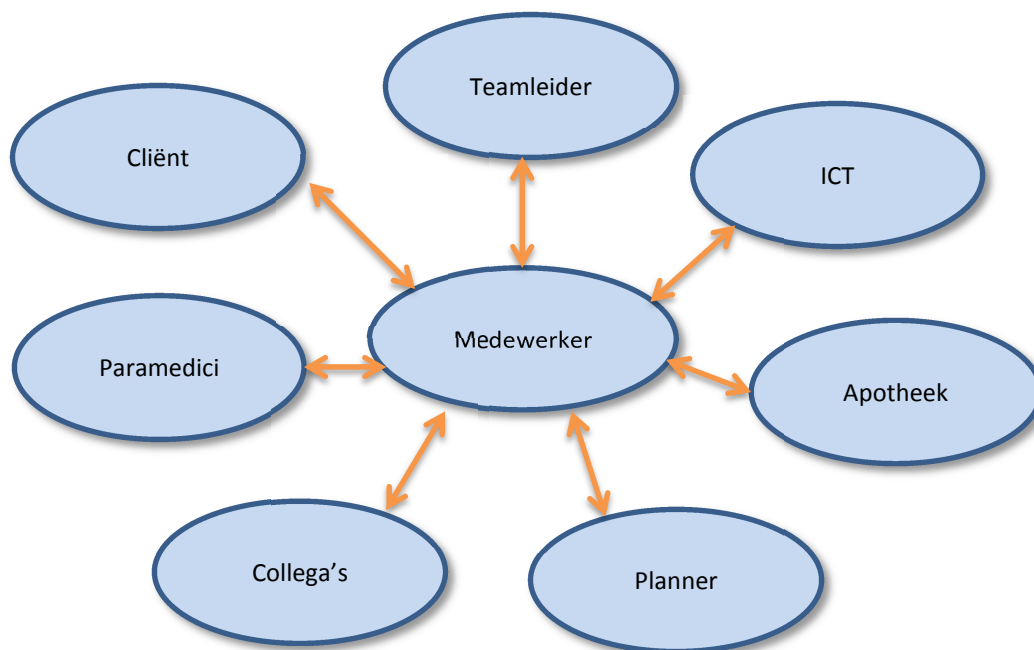
### 3.4 De interviews

#### *De structuur van het interview*

Het interview bestaat uit de volgende onderdelen:

**Korte introductie.** Ongeveer als volgt: “we gaan verstoringen en regelmogelijkheden inventariseren. Dat doen we aan de hand van het netwerk en aan de hand van het werkproces. Het gesprek gaat over feitelijkheden: gebeurt iets wel of niet, vaak of niet vaak en wat doe je in zo’n geval?”

**Netwerk tekenen.** Het is handig als de leidinggevende al een netwerk heeft getekend en dit ter aanvulling en correctie voorlegt aan het teamlid. Dat bespaart tijd.



Figuur 3.1: Het netwerk

**Verstoringen en regelmogelijkheden inventariseren.** Loop het netwerk langs met de vraag: doen sich in deze relatie verstoringen vor und zo ja, welke? Van een verstoring is bijvoorbeeld sprake wanneer iemand uit het netwerk nicht, nicht op tijd und/oder nicht op die goede manier doet wat die zou moeten tun um het teamlid diens werk mogelijk zu tun. Besprek vervolgens die manieren waarop het teamlid die verstoringen probeert op zu tun (selbstständig, samen mit anderen, in periodieke vormen von überleg oder informeel). Ein knelpunt ist eine verstoring die nicht

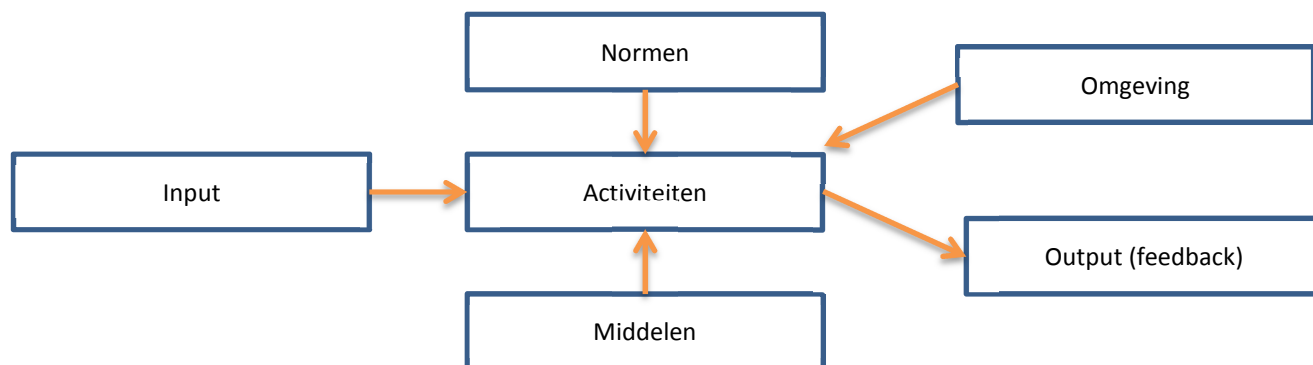


op te lossen is, maar moeilijk op te lossen is of alleen informeel is op te lossen. Gebruik het desbetreffende formulier (bijlage 2) om aantekeningen te maken:

Belangrijkste regelproblemen	Organisatorische regelmogelijkheden			Informeel regelen (stiekem)	Knelpunten
	Zelfstandig regelen	Samen met anderen regelen	Regelen via periodiek overleg		
.....	.....	.....	.....	.....	.....
.....	.....	.....	.....	.....	.....

Figuur 3.2: Regelproblemen en regelmogelijkheden

**Werkproces tekenen.** Het is handig als de leidinggevende van te voren heeft gedefiniëerd wat in dit proces input, normen, middelen, output en activiteiten zijn.



Figuur 3.3: Werkproces

**Verstoringsen en regelmogelijkheden inventariseren.** Loop de elementen van het werkproces langs met de vraag: doen zich hier verstoringen voor en zo ja welke? Bespreek vervolgens de manieren waarop het teamlid de verstoringen probeert op te lossen (zelfstandig, samen met anderen, in periodieke vormen van overleg of informeel). Een knelpunt is een verstoring die niet, maar moeilijk of alleen informeel is op te lossen. Gebruik het desbetreffende formulier (bijlage 2) om aantekeningen te maken.

#### Aandachtspunten

Let tijdens het interview op de volgende punten:

- Het gaat om een semigestructureerd interview: vast staat waarover informatie verzameld moet worden (verstoringen en regelmogelijkheden), maar de wijze waarop dat gebeurt is relatief open. Er is wel een algemene volgorde, maar daarbinnen kan het gesprek alle kanten opgaan, bijvoorbeeld over personen en over de wijze waarop het werk ervaren en beleefd wordt. Geef mensen daar ook de gelegenheid voor, maar niet te veel: breng het gesprek op tijd terug naar het werk zelf (verstoringen en regelmogelijkheden) en feitelijkheden: gebeurt dit wel of niet en wat doe je dan?

- Een verstoring is een probleem en een knelpunt is een onoplosbaar probleem. Mensen zijn soms geneigd om verstoringen/problemen die ze kunnen oplossen niet als een probleem te noemen. Dan is doorvragen nodig om inzicht te krijgen in de verstoringen en de wijze waarop die opgelost worden. Vandaar dat het makkelijker is om over verstoringen in plaats van over problemen te spreken.
- Gebruik het formulier in bijlage 2 om aantekeningen te maken. Hetzelfde formulier kan ook gebruikt worden voor de rapportage. Er hoeft immers niet een uitgebreid verslag van de interviews zelf gemaakt te worden. Een verslag van de resultaten: verstoringen, regelmogelijkheden en knelpunten is voldoende.

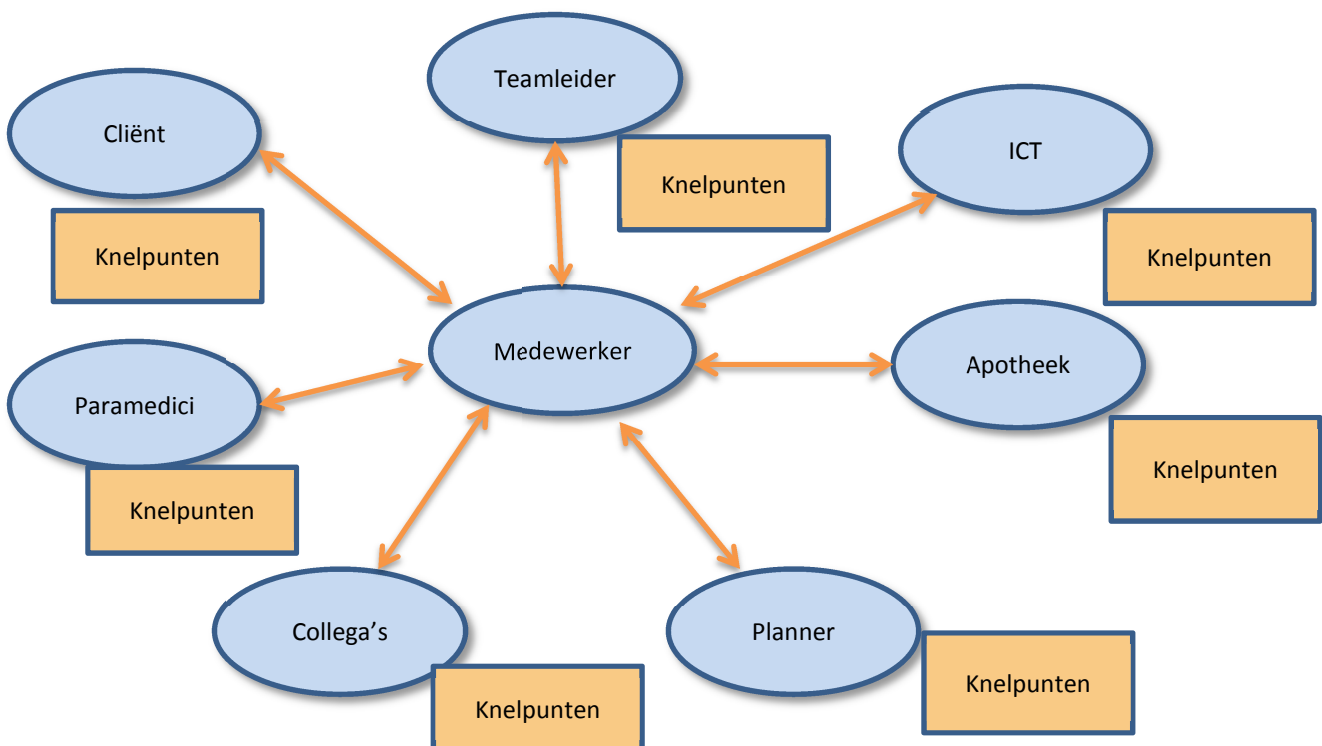
### 3.4 Rapportage aan het team

#### Doel

Doel van de rapportage is met een deftig woord het valideren van de onderzoeksuitkomsten. Dat gebeurt door de uitkomsten van het onderzoek te presenteren en door vervolgens de niet-geïnterviewde teamleden de kans te geven die uitkomsten te becommentariëren, te corrigeren en aan te vullen. Uitkomst van de bijeenkomst is een lijst van knelpunten waarover consensus bestaat in het team. Het zijn knelpunten waarvan het team zegt 'dit zijn verstoringen die ons in ons werk hinderen en waarvan de bron niet ligt in onze persoonlijke tekortkomingen, maar in onze werkomgeving.'

#### Presentatie uitkomsten

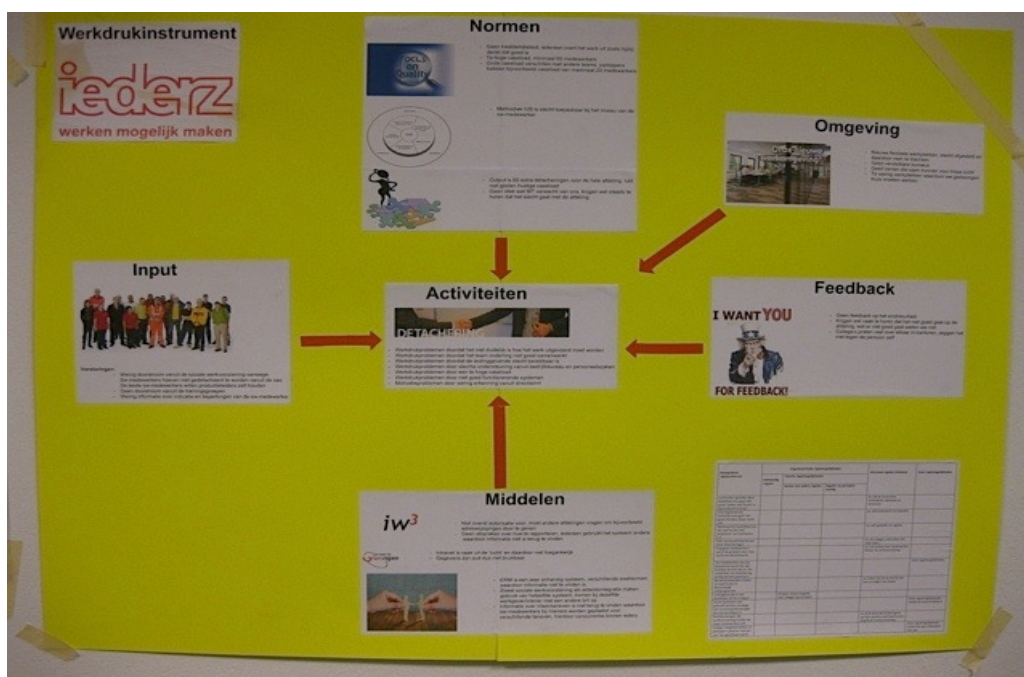
Strikt gesproken is de invulling van het formulier over verstoringen, regelmogelijkheden en knelpunten de rapportage over het onderzoek. Dat is echter geen handige manier van presenteren. Voor de presentatie kunnen de uitkomsten ook samengevat worden op een sheet waarin het netwerk is getekend met daarin per netwerkdeelnemer de knelpunten in steekwoorden. Dat ziet er als volgt uit:



Figuur 3.4: Het netwerk en knelpunten daarin

De teamleider presenteert deze sheet en licht de knelpunten mondeling toe. Bovendien zet de teamleider dit overzicht met de toelichting op de knelpunten op papier en deelt dit aan de teamleden uit. De knelpunten die met behulp van het werkproces geïntegreerd zijn kunnen op verschillende manieren gepresenteerd worden:

- Wanneer de overlap erg groot is kunnen ze in de netwerkanalyse geïntegreerd worden.
- Wanneer het om een beperkt aantal zaken gaat kunnen die apart aan de rapportage toegevoegd worden.
- Wanneer dat niet voldoende is kunnen deze knelpunten op een vergelijkbare manier gepresenteerd worden zoals op deze posterpresentatie (met daarin rechts onderin ook het algemene overzicht):



### Teamdiscussie

De discussie kan als volgt georganiseerd worden. Maak groepjes waarin telkens een geïnterviewd teamlid gekoppeld wordt aan een of meer niet-geïnterviewde teamleden. Deze groepen bespreken met elkaar de uitkomsten. Op deze manier krijgt iedereen uitgebreid de kans om mee te doen aan het onderzoek. De aanvullingen en correcties van de groepen worden plenair gepresenteerd en bediscussieerd en het resultaat is een “gevalideerd” werkdrukonderzoek op teamniveau, uitgevoerd door het team onder leiding van de teamleider.

### 3.6 Brainstormsessie over oplossingen

Het verkregen overzicht van de knelpunten vormt het uitgangspunt voor het ontwerpen van oplossingen, het implementeren daarvan en het evalueren van de bereikte resultaten. De brainstormsessie over oplossingen is tegelijkertijd de afronding van de eerste fase van een verbeterproces en de start van een nieuwe fase van datzelfde verbeterproces. Strikt gesproken

behoort dit niet meer tot het instrument, maar omdat het belangrijk is (1) om niet te wachten met het formuleren van oplossingen en (2) om daar de teamleden intensief in te betrekken voegen we een mogelijke opzet van zo'n brainstormsessie toe.

Wij hebben goede ervaringen opgedaan met de volgende werkwijze. Het team beschikt over een overzicht van de knelpunten. In een teambijeenkomst worden weer groepen gevormd die de opdracht krijgen de knelpunten in mate van belangrijkheid te ordenen. De makkelijkste manier is om de groepen de opdracht te geven de drie of vier belangrijkste knelpunten te benoemen. Bovendien kan daaraan de opdracht toegevoegd worden aan te geven van welke knelpunten men het idee heeft dat ze makkelijk dan wel moeilijk op te lossen zijn. De resultaten worden plenair gepresenteerd en besproken. Daarna gaan de groepen weer uiteen met de opdracht om voor een of twee van de knelpunten een plan van aanpak te ontwikkelen en op papier te zetten. Een dergelijk plan van aanpak bestaat uit de volgende onderdelen:

- *Probleemdefinitie.* Zo helder en beknopt als maar mogelijk wordt nog een keer geformuleerd (1) wat het probleem is (bijvoorbeeld dat medicijnen niet op tijd beschikbaar zijn) en (2) waarom het een probleem is, dat wil zeggen, waarom men hier hinder van ondervindt bij de uitvoering van het werk (bijvoorbeeld omdat dat extra werk veroorzaakt, een collega jouw werk tijdens je zoektocht tijdelijk moet overnemen, waardoor die weer in de problemen komt, enzovoort).
- *Gewenste situatie* of te bereiken doel. In principe is dit het spiegelbeeld van de probleemformulering en dus niet zo moeilijk. Immers, een probleem is een situatie die als ongewenst beoordeeld wordt en een doel een situatie die als gewenst beoordeeld wordt. Als het probleem is dat medicijnen niet tijdig aanwezig zijn dan is de gewenste situatie dat de medicijnen op tijd aanwezig zijn. Een heldere formulering van de gewenste situatie is belangrijk voor de evaluatie, later, van het verbeterproject. Je kunt dan bijhouden hoe vaak medicijnen te laat beschikbaar komen en of dat in de loop en als resultaat van het project verminderd is.
- *Probleemanalyse.* Dit is het moeilijkste gedeelte, want hier ga je op zoek naar de oorzaken van het probleem. Die heb je nodig om oplossingen te kunnen verzinnen. Ten iemand met een drankprobleem zeggen dat hij minder moet gaan drinken is niet echt behulpzaam. Dat weet die persoon zelf ook wel. Daarom noemen we minder drinken niet de oplossing, maar het doel of de gewenste toestand. Het 'echte' probleem wordt gevormd door de oorzaken van het drankgedrag en oplossingen hebben daarop betrekking. De vraag luidt hier dus niet 'waarom is de niet-tijdige beschikbaarheid van medicijnen een probleem?' (probleemdefinitie), maar 'waarom zijn de medicijnen niet op tijd beschikbaar?' Bovendien moet je deze 'waaromvraag' een aantal malen stellen (de 'five why's' van lean). Bij elke gevonden oorzaak ('omdat de apotheek geen aanspreekpunt voor ons heeft') moet je weer vragen wat daar de oorzaak van is. Op deze manier ontdek je de 'root causes' of dieperliggende oorzaken van het probleem.
- *Te nemen maatregelen.* De maatregelen kunnen betrekking hebben op wat het team zelf kan doen om het probleem op te lossen. Omdat veel van de problemen betrekking hebben op de relatie van het team met andere afdelingen zal daarmee overlegd moeten worden. In zo'n overleg is het belangrijk om eerst wederzijdse verwachtingen expliciet te maken en vervolgens op zoek te gaan naar de manieren waarop daaraan voldaan kan worden.

## DEEL 3. ACHTERGROND VAN HET INSTRUMENT

### Hoofdstuk 4. Begrippen

#### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk geven we aan wat we onder stress, werkstress en werkdruk verstaan. Daarmee scheppen we duidelijkheid over wat wel en wat niet met behulp van het instrument onderzocht wordt.

#### 4.2 Stress en werkstress

Stress is een toestand van spanning. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen psychische stress, gedefinieerd als een toestand van emotionele spanning (zoals angst) en mentale stress, gedefinieerd als een toestand van geestelijke inspanning of vermoeidheid. Werkstress is stress die door het werk wordt opgeroepen en deze werkstress kan er toe leiden dat iemand overspannen wordt van zijn of haar werk.

##### **Werkstress en zadelpijn**

Wordt werkstress veroorzaakt door het werk? Dat kan, maar hoeft niet zo te zijn. Vergelijk het met zadelpijn. De term suggereert, net als bij werkstress, dat je zadel de oorzaak van je zadelpijn is. Dat kan wanneer je geen goed zadel hebt. De zadelpijn kan echter ook veroorzaakt worden door het feit dat je ongetraind een tocht van 100 km hebt gemaakt. Ondanks een goed zadel heb je dan toch zadelpijn en wel omdat je ongetraind bent gaan fietsen. De oorzaak ligt dan bij jou en niet bij het zadel van je fiets. Hetzelfde geldt voor werkstress. Op dezelfde manier kan werkstress werkgebonden en persoonsgebonden oorzaken hebben.

#### 4.3 Werkgebonden en persoonsgebonden oorzaken

Wanneer je werkstress ervaart en daarvan overspannen wordt heeft dat altijd iets met je werk te maken (daar wordt je immers overspannen van) en met jezelf en hoe je in elkaar zit (jij bent immers degene die overspannen is geworden). Werkstress heeft, met andere woorden, werkgebonden en persoonsgebonden oorzaken. Het werkdrukinstrument richt zich alleen op de werkgebonden oorzaken van werkstress. Onderzocht wordt in hoeverre er sprake is van stresserend werk of van een stressbaan.

### Bestaan er stressbanen?

Nu wordt vaak gezegd dat je van het werk zelf niet kunt zeggen of het stress veroorzaakt. Immers, dezelfde baan is voor de ene persoon een stressbaan en voor de andere een uitdagende baan. Van het werk zelf, onafhankelijk van de persoon die het uitoefent, kun je dus niet zeggen of het een stressbaan is. Deze redenering klinkt heel aannemelijk. Toch zien we in de krant weleens personeelsadvertenties waarin voor de desbetreffende baan een stressbestendig persoon gevraagd wordt. Dat is natuurlijk omdat het om een stressbaan gaat. Wie heeft nu gelijk, de personeelsfunctionaris die stressbanen identificeert of degene die zegt dat dit niet mogelijk is?

De fout in de gevolgde redenering kan makkelijk zichtbaar worden gemaakt door stressbanen te vervangen door pianosonates of rekensommen. We weten allemaal dat dezelfde pianosonate (of rekensom) moeilijk is voor de ene persoon en makkelijk voor de andere. Volgt hieruit dat we van pianosonates (of rekensommen) niet meer kunnen zeggen welke daarvan makkelijk of moeilijk zijn? Nee, natuurlijk niet. Anders zouden docenten geen piano onderwijs (of rekenonderwijs) kunnen geven. Die docenten worden immers verondersteld te beginnen met de makkelijke sonates (sommen) en langzaam over te gaan naar moeilijkere sonates en sommen. We maken dus een onderscheid tussen de volgende vragen:

- Wat maakt de ene sonate (rekensom) moeilijk en de andere makkelijk?
- Wat maakt dezelfde sonate (rekensom) moeilijk voor de ene persoon en makkelijk voor de andere?

Het antwoord op de eerste vraag verwijst naar de kenmerken van de sonate (of som) die haar zo moeilijk of makkelijk maken. Het antwoord op de tweede vraag verwijst naar de pianistische (of reken) vaardigheden van de desbetreffende personen. Op dezelfde manier maken we een onderscheid tussen de volgende vragen:

- Waarom worden veel mensen wel overspannen van dit soort werk en niet van dat soort werk?
- Waarom worden sommige mensen wel en anderen niet overspannen van hetzelfde werk?

Met behulp van de eerste vraag onderzoek je de werkgebonden oorzaken van werkstress en met behulp van de tweede vraag de persoonsgebonden oorzaken.

## 4.4 Werkgebonden oorzaken

Wanneer we gaan werken bij organisaties kunnen we van vele dingen overspannen worden. Er zijn, met andere woorden, vele verschillende werkgebonden oorzaken van stress. We onderscheiden de volgende werkgebonden oorzaken van stress:

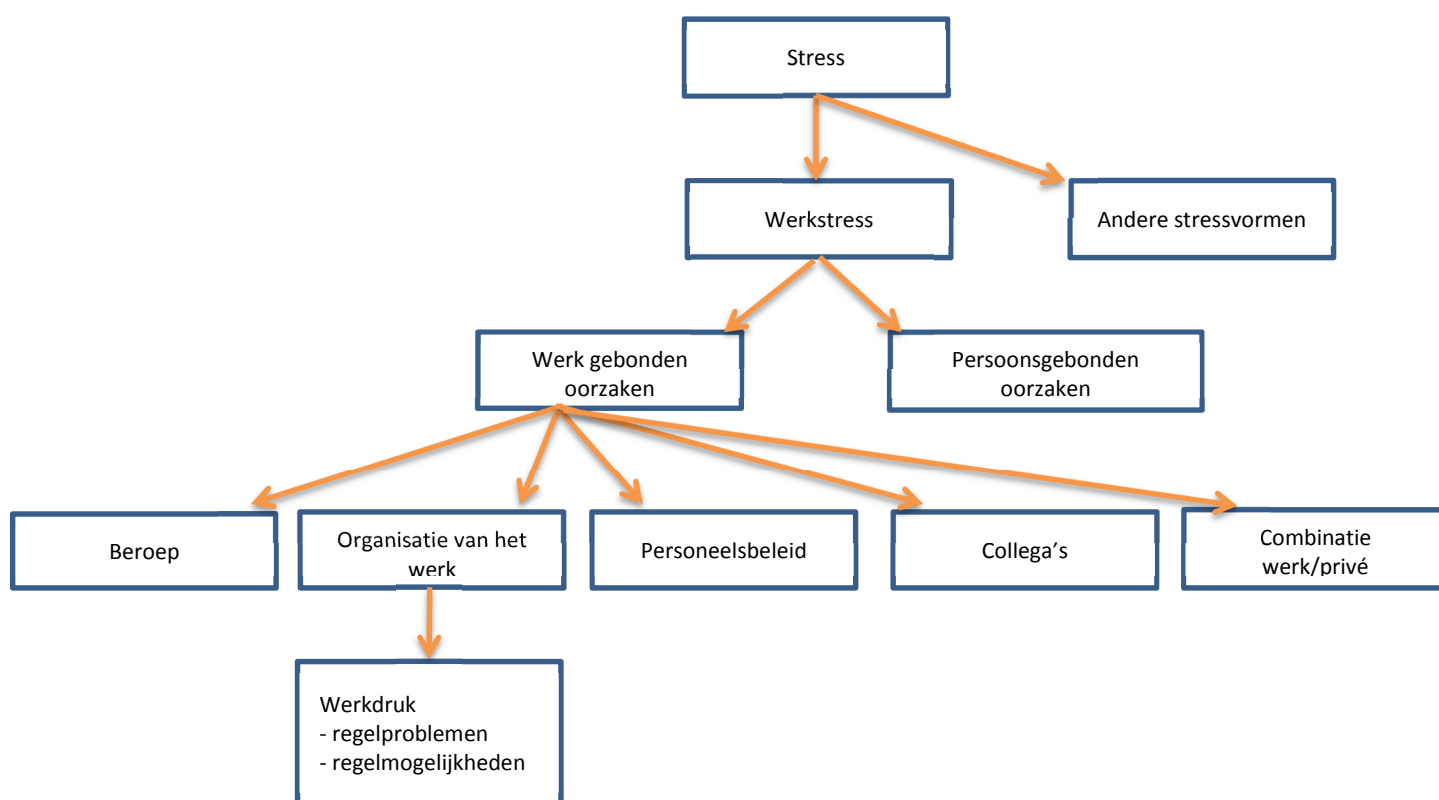
- 1) De aard van het beroep dat je uitoefent. Elk beroep heeft risico's en uitdagingen die onlosmakelijk verbonden zijn met het beroep dat je uitoefent. Als je bij de politie werkt krijg je met geweld te maken en wanneer je bij de intensive care werkt wordt je geconfronteerd met het overlijden van patiënten.
- 2) De manier waarop het werk is georganiseerd. Hetzelfde beroep wordt door organisaties verschillend georganiseerd. Het maakt veel verschil uit of je als wijkverpleegkundige werkt bij Buurtzorg Nederland of bij een traditionele zorginstelling.
- 3) Het personeelsbeleid van de organisatie waar je werkt. Naast het arbeidsorganisatorisch beleid, kan ook het gevoerde personeelsbeleid een stressbron zijn: je krijgt niet dat vaste contract waar je recht op meent te hebben, je wordt onrechtvaardig beloond, krijgt niet de scholing die je nodig hebt om bij te blijven in je werk, enzovoort.

- 4) De onderlinge verhoudingen. Daarvan te onderscheiden is de wijze waarop collega's met elkaar omgaan: onderlinge gedragingen kunnen discriminerend en concurrerend zijn in plaats van solidair en ondersteunend.
- 5) De combinatie van werk en privé. Overspannen kun je ook worden van de combinatie van werken met wat je verder nog in je leven doet. Standaardvoorbeelden zijn werkende moeders en mensen die in ploegendiensten werken.

#### 4.5 Werkdruk

Werkdruk verwijst naar de tweede werk gebonden oorzaak van werkstress: de manier waarop het werk is georganiseerd. Van werkdruk is sprake wanneer de inhoud en organisatie van het werk leidt tot werkstressrisico's. We hanteren de volgende definitie van werkdruk: **van werkdruk is sprake wanneer medewerkers tijdens de uitvoering van hun werk geconfronteerd worden met verstoringen of regelproblemen terwijl ze niet over de organisatorische mogelijkheden beschikken om die verstoringen op te lossen.** Hierdoor komen ze onder druk te staan en als dit vaak gebeurt en/of lang duurt kan dat leiden tot disfunctioneren en overspannenheid.

In figuur 4.1. wordt de gevolgde redenering nog een keer samengevat. We reduceren complexiteit (1) door van alle vormen van stress alleen werkstress te onderzoeken, (2) door van alle oorzaken van werkstress alleen de **werk gebonden oorzaken** te onderzoeken en (3) door van alle werk gebonden oorzaken alleen de **arbeidsorganisatorische oorzaken** te onderzoeken. Dat noemen we werkdruk en die brengen we in kaart door **regelproblemen en mogelijkheden** te inventariseren. We kunnen nu complexiteit opbouwen door verschillende soorten problemen en mogelijkheden te onderscheiden.



Figuur 4.1: Oorzaken van stress

## 4.6. Risicobenadering

In feite volgen we dezelfde benadering als we al gewend zijn bij veiligheidsrisico's en gezondheidsrisico's. We maken een onderscheid tussen (1) het werk en de risico's daarvan, (2) personen en hun gedragingen (coping-gedrag is de wijze waarop mensen omgaan met stressrisico's) en (3) uitkomsten of gevolgen:

Werkrisico's/criteria	Personen/gedragingen	Uitkomsten/gevolgen
Veiligheidsrisico's	Veiligheidsgedrag	Ongevallen
Gezondheidsrisico's	Gezondheidsgedrag	Ziekte
Stressrisico's	Copinggedrag	Overspannenheid

*Figuur 4.2: Werkrisico's en gevolgen*

Op basis van deze figuur kunnen we de volgende conclusies trekken:

- 1) Uitkomsten kunnen nooit de criteria zijn waarmee we de aan- of afwezigheid van risico's bepalen. Immers, ondanks de aanwezigheid van veiligheidsrisico's doen zich toch geen ongevallen voor omdat mensen zich voorzichtig/veilig gedragen. En omgekeerd, ondanks de afwezigheid van veiligheidsrisico's doen zich toch ongevallen voor omdat mensen zich onveilig gedragen.
- 2) De criteria die we gebruiken voor het bepalen van risico's verwijzen naar kenmerken van het werk zelf: deze onbeveiligde elektriciteitskabels vormen een veiligheidsrisico en het gebruik van deze giftige stoffen vormen een gezondheidsrisico. Ze verklaren waarom gevolgen op kunnen treden. Of die gevolgen ook feitelijk optreden is mede afhankelijk van de gedragingen. Op dezelfde manier vormen onoplosbare problemen een stressrisico. Of je daar ook overspannen van wordt is mede afhankelijk van de wijze waarop je daarmee omgaat (je coping gedrag).
- 3) Een dergelijk risicobegrip hebben we nodig om preventief beleid te kunnen voeren. We willen immers voorkomen dat de gevolgen op zullen treden. We hoeven immers ook niet te wachten op het ontploffen van een kerncentrale om te weten dat het hier om hoge risicosystemen gaat.
- 4) Veiligheidsgedrag, gezondheidsgedrag en coping-gedrag zijn nodig vanwege de aanwezigheid van risico's. Waren die risico's niet aanwezig, dan zouden we personen ook niet in deze gedragingen hoeven te trainen.
- 5) Een efficiënt preventiebeleid start dan ook bij de bron: de risico's zelf en de reductie daarvan. Pas wanneer dat om technische, financiële of andere redenen niet mogelijk is richten we onze aandacht op personen en hun gedragingen.
- 6) Wanneer uitkomsten optreden bij afwezigheid van risico's weten we zeker dat de oorzaken bij personen en hun gedragingen gezocht moeten worden. Daarom dienen we eerst te controleren op de aanwezigheid van risico's. Doen we dat niet, dan lopen we het risico personen tweemaal te straffen, eerst door ze bloot te stellen aan risico's en vervolgens door ze de schuld te geven van de gevolgen daarvan. Dat is een voorbeeld van een 'blaming the victim' strategie.



## Hoofdstuk 5 De gedachtegang achter het werkdruginstrument

### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de gedachtegang achter het werkdruginstrument behandeld. We starten met het basisidee dat aan het instrument ten grondslag ligt: het zorgproces als een netwerk van onderlinge afhankelijkheden met werkplekken als knooppunten van het netwerk. Vervolgens laten we zien dat het netwerk op twee niveaus geanalyseerd kan worden: op het niveau van de werkplek (element van het netwerk) en op het niveau van het netwerk als geheel (het functioneren van het zorgproces). Daarna behandelen we de samenhang tussen beide niveaus aan de hand van de vicieuze bureaucratiseringscirkel. En we sluiten af met een aantal opmerkingen over slim organiseren.

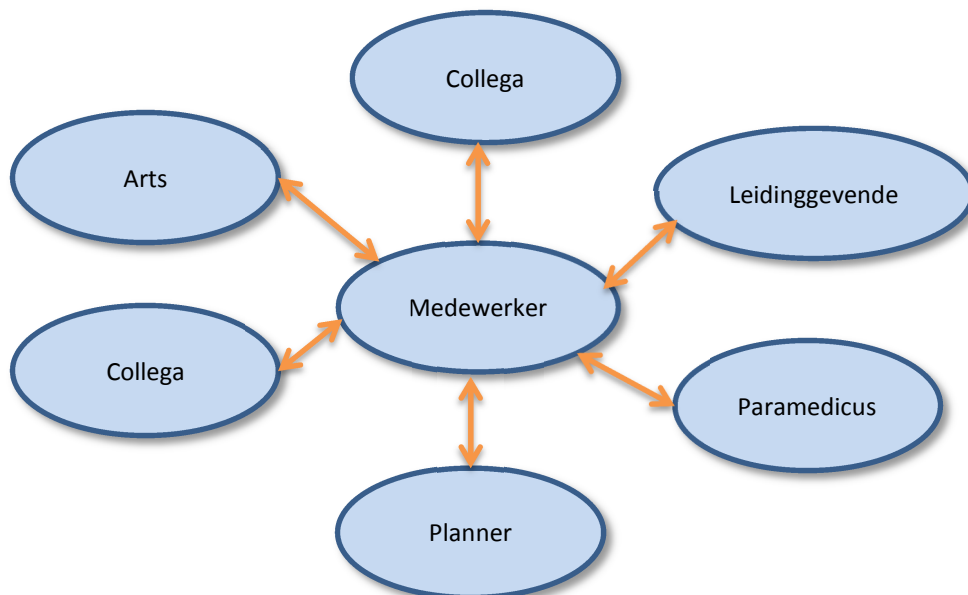
### 5.2 Basisidee van het instrument

#### *Netwerkidee*

Elke organisatie heeft een primair proces. In de industrie is dat het fabricageproces, in het onderwijs het onderwijsproces en in de zorg het zorgproces. Elk primair proces start met een order en in de zorg is dat een cliënt met een zorgvraag. Het proces bestaat uit de activiteiten die moeten worden uitgevoerd om de gevraagde zorg om te zetten in geleverde zorg. In alle organisaties wordt het werk dat gedaan moet worden verdeeld:

- Niet iedereen doet hetzelfde (functionele specialisatie).
- Niet iedereen mag overal over beslissen (hiërarchische specialisatie).

Dat betekent dat de functionele en hiërarchische specialisten gezamenlijk de klus moeten klaren. De Sitter (1994) definieert daarom het primair proces als een netwerk van onderlinge afhankelijkheden met werkplekken als knooppunten. In die zin zijn medewerkers in de zorg knooppunten in een netwerk dat bestaat uit collega's, planners, teamleiders, (para)medisch personeel en andere mensen binnen en buiten de zorginstelling met wie zij uitwisselingsrelaties onderhouden en van wie zij afhankelijk zijn bij de uitvoering van hun werk (figuur 5.1). Alle andere medewerkers (uitwisselingspartners) zijn zelf ook weer het knooppunt in hun eigen netwerk van functionele afhankelijkheden. Als dat voor iedereen in de organisatie wordt uitgetekend ontstaat het netwerk van het hele zorgproces.



*Figuur 5.1 Het netwerk van uitwisselingsrelaties van een medewerker in de zorg*

In dat netwerk kunnen zich verstoringen voordoen, dat wil zeggen, problemen die een oplossing vragen. In dat geval doet iemand uit het netwerk niet, niet op tijd en/of niet op de goede manier wat die zou moeten doen om de medewerker het werk mogelijk te maken.

#### *Problemen: absorberen of doorgeven*

Wanneer er zich een probleem of verstoring in het netwerk voordoet zijn er twee mogelijkheden:

- De medewerker kan het probleem oplossen, hetzij zelfstandig, samen met anderen of in periodiek overleg.
- De medewerker kan het probleem niet oplossen en geeft het door.

In het eerste geval beschikt de medewerker over de regelmogelijkheden die nodig zijn om de verstoring op te lossen. De werkdruk is laag en het probleem wordt op de werkplek geabsorbeerd en niet doorgegeven aan iemand anders. Ondanks de verstoring kan de zorg gewoon doorgaan. In het tweede geval zijn er geen regelmogelijkheden op de werkplek beschikbaar. De werkdruk is voor de medewerker hoog door onoplosbare problemen. Bovendien wordt de verstoring doorgegeven en bestaat het risico dat de verstoring zich verspreidt over het hele netwerk. Het gehele zorgproces is dan “uit evenwicht.” Er bestaat dus een samenhang tussen wat er op de werkplek als knooppunt gebeurt (al of niet absorberen van verstoringen) en wat er op het niveau van het netwerk als geheel gebeurt (het evenwicht van het netwerk of zorgproces als geheel).

### 5.3 Het niveau van de werkplek: kwaliteit van de arbeid

Op het niveau van de individuele werkplek als knooppunt in het netwerk gaat het om de **kwaliteit van de arbeid**. Er is sprake van hoge kwaliteit van de arbeid als er een balans is tussen regelproblemen en regelmogelijkheden. Wie niet beschikt over voldoende regelmogelijkheden voor het oplossen van problemen komt onder druk te staan en kan daar, als dat vaak gebeurt en/of lang duurt, overspannen van worden. Overspannen word je van onoplosbare problemen, niet zozeer van problemen op zich. Elk werk kent zijn problemen. Die zijn niet alleen onvermijdelijk, maar ze behoren ook tot de uitdagingen van het werk. Leren is immers niets

anders dan steeds beter worden in het oplossen van problemen. Het oplossen van problemen behoort tot de uitdagingen van werken.

Het werkdrukinstrument richt zich op het niveau van de werkplek door regelproblemen en regelmogelijkheden op de werkplek te inventariseren om zo knelpunten of onoplosbare problemen te kunnen identificeren.

#### 5.4. Het niveau van het netwerk als geheel: kwaliteit van de organisatie

Als het gaat om het functioneren van het netwerk als geheel, dan spreken we over de **kwaliteit van de organisatie**. Wanneer op werkplekniveau geen balans is tussen regelproblemen en regelmogelijkheden worden verstoringen doorgegeven. Dat gaat ten koste van de efficiency en kwaliteit van de zorg (wachttijden, ontevreden cliënten). Het instrument waarmee we werkdruk in kaart brengen is dus tegelijkertijd een instrument waarmee efficiencyproblemen worden geïnventariseerd. Dat komt omdat werkdrukproblemen en efficiencyproblemen dezelfde oorzaak hebben: een disbalans tussen regelproblemen en regelmogelijkheden.

De oorzaken van dergelijke werkdrukproblemen en efficiency problemen liggen op het niveau van de structuur van het netwerk. De complexiteit van het netwerk bepaalt ten eerste de kans op verstoringen: hoe complexer dat netwerk, des te groter de kans op verstoringen. De complexiteit van het netwerk bepaalt ten tweede de plek waar geregeld kan worden: hoe complexer het netwerk, des te groter de noodzaak om centraal te regelen. Slim organiseren is dan ook gericht op het vereenvoudigen van het netwerk als voorwaarde voor het vervolgens decentraliseren van regelmogelijkheden.

Wanneer er sprake is van efficiencyproblemen ontstaat het gevaar dat organisaties, om meer grip te krijgen op het proces, maatregelen nemen die de kans op verstoringen vergroten en de regelmogelijkheden van medewerkers nog verder reduceren. De organisatie komt dan terecht in de zogenaamde vicieuze bureaucratiseringcirkel.

#### 5.5. De samenhang tussen werkplek en netwerk als geheel: de vicieuze bureaucratiseringcirkel

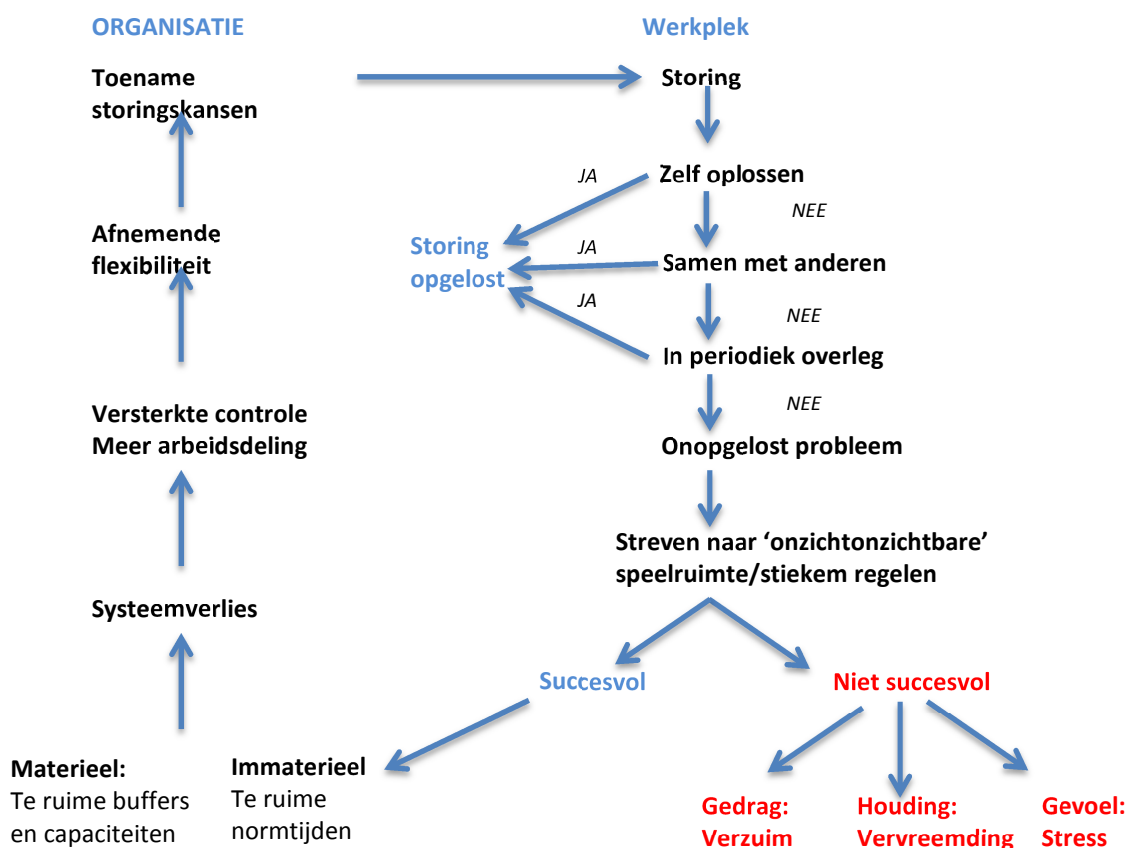
Deze cirkel wordt schematisch voorgesteld in figuur 5.2. De rechterkolom staat voor het niveau van de individuele werkplek en de linker kolom voor het niveau van het netwerk of de organisatie als geheel. Rechtsboven staan de verstoringen die kunnen optreden in het werk. Als deze verstoringen niet zelfstandig, samen met andere of in periodieke vormen van overleg kunnen worden opgelost dan is er sprake van “onopgeloste” problemen. Veel medewerkers ontwikkelen in een dergelijke situatie een nieuwe regelstrategie die we informeel of “stiekem” regelen noemen. Bijvoorbeeld wordt er in de thuiszorg iets minder nauwgezet schoongemaakt. Andere voorbeelden zijn het gebruik van uren voor ondersteunende begeleiding die in een verpleeghuis voor zorguren gebruikt worden of het leveren van minder zorg dan de indicatie vereist. Ook worden stappen in protocollen overgeslagen, wordt een administratie niet volledig bijgehouden of worden geheime buffers noodmedicatie aangelegd. In de GGZ is een voorbeeld dat de uren van ZZP niet helemaal worden gebruikt en worden benut voor andere werkzaamheden.

Het is belangrijk erop te wijzen dat deze informele regelstrategieën gebruikt worden uit zelfbescherming. Immers, als medewerkers in voldoende mate zouden beschikken over de vereiste regelmogelijkheden, dan zouden ze niet informeel of “stiekem” hoeven te regelen. Het is dus een defensieve strategie. Wanneer dat veel voorkomt in een organisatie, weet je dat er

iets verkeerd is met de organisatie van het werk: het is een symptoom van een foute organisatie van het werk.

Het gebruik van zulke stiekeme regelstrategieën leidt op het niveau van de organisatie tot systeemverlies. Denk hierbij aan te ruime buffers in formatie of normtijden. De leiding reageert hier vaak op met versterking van de controle, meestal in de vorm van meer regels en strakkere normen. Bovendien hebben zij de neiging de arbeidsdeling te vergroten (functiedifferentiatie) omdat overzichtelijke functies de controle vergemakkelijken. Hierdoor verliest de organisatie flexibiliteit waardoor de kans op verstoringen groter wordt. Omdat medewerkers met deze verstoringen worden geconfronteerd en deze niet meer kunnen oplossen door stiekeme regel mogelijkheden door de nieuwe regels en strakkere controle, ontstaan onoplosbare problemen.

Dit kan leiden tot gevoelens van stress (want je hebt veel onoplosbare problemen), een houding van vervreemding (want je voelt je niet meer betrokken bij het werk en de organisatie) en ziekteverzuim omdat de medewerker meer last krijgt van stressgevoelens en/of uit gebrek aan betrokkenheid eerder een dag thuis blijft.

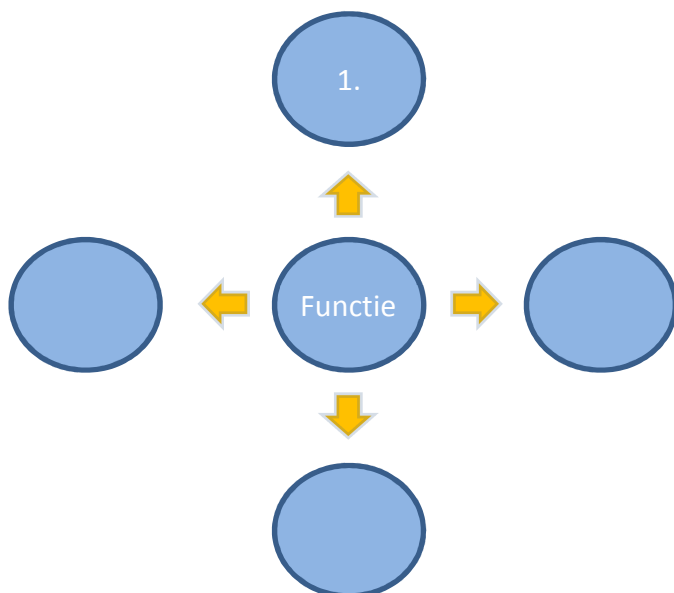


*Figuur 5.2 Bureaucratiseringscirkel*

## Bijlage 1: Format voor probleeminventarisatie in interviews

De probleeminventarisatie is de basis voor de “interviewschema’s” (boodschappenmandje)  
Hierbij wordt het netwerk en het arbeidsproces geanalyseerd.

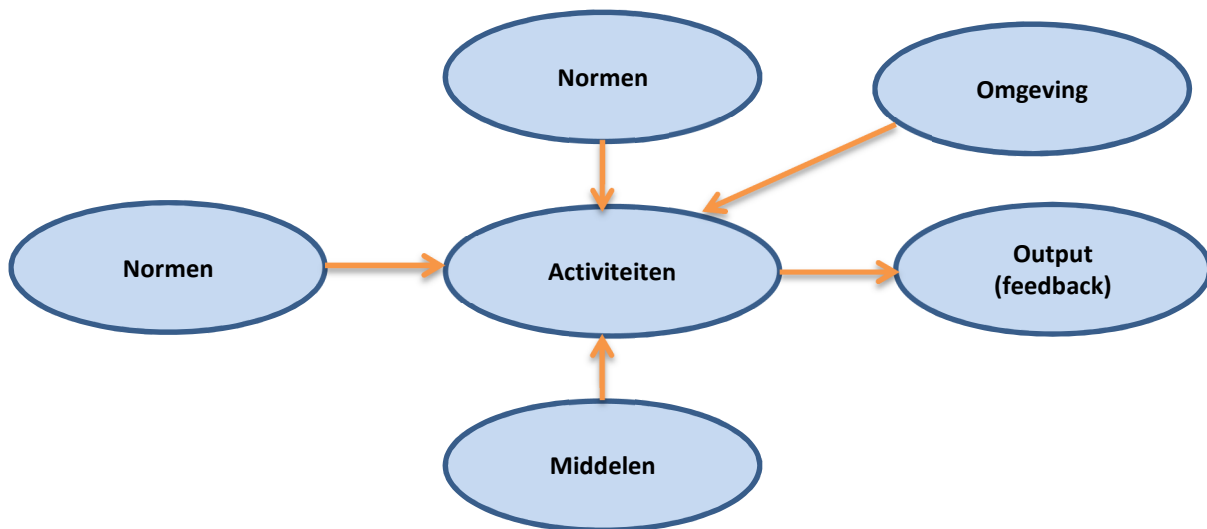
### 1. Netwerk



#### Bronnen van verstoring in het netwerk en aanwezige regelmogelijkheden

1. Kom je weleens in de problemen omdat iemand uit je netwerk, niet, niet op tijd of niet op de juiste manier doet wat die zou moeten doen om jou het werk mogelijk te maken?
2. Kom je weleens in de problemen omdat netwerkcommunicaties elkaar verstoren, bijvoorbeeld
  - Omdat ze tegelijkertijd komen
  - Omdat ze tegenstrijdig zijn
  - Omdat ze niet goed functioneren
  - ...

## 2. Arbeidsproces



### Input

Input is cliënten met een zorgvraag. In de problemen door

- Te veel cliënten tegelijkertijd
- Te veel verschillende cliënten
- Te grote geografische spreiding
- ...

### Normen

Informatie over normen

- Denk eerst na welke normen gehanteerd worden in het arbeidsproces, denk hierbij aan:
  - Productnormen: specificatie kwaliteit output (kwaliteitsbeleid)
  - Procesnormen: specificatie methoden van werken (behandelplan)
  - Productienormen: specificatie kwantiteit output (planning)

In de problemen doordat informatie over normen

- Niet op tijd
- Onvolledig
- Onduidelijk
- Overmatig
- Strijdig
- .....

### Middelen

Wat zijn de middelen? Werkmiddelen, communicatiemiddelen, computer en computersystemen/programma's

In de problemen, want middelen

- Zijn niet aanwezig
- Zijn onhandig, omslachtig
- Gaan stuk en vervanging (of snelle reparatie) ontbreekt
- .....

### Feedback

In de problemen omdat feedback op eindresultaat (kwalitatief en kwantitatief)

- Is er niet
- Is onvolledig
- Is onbruikbaar
- ...
- 

### Omgeving

Omgeving is fysieke werkomgeving of werkplek bekeken, niet vanuit gezondheidsoogpunt maar als factoren waar je hinder van ondervindt

- Geluid
- Verlichting
- Ergonomie werkplek
- Ruimte
- ...

### Activiteiten

Verstoringen verstoren je werk of de activiteiten die je uitvoert. Dat kan ertoe leiden dat mensen

- Werkdrukproblemen ervaren: het is me te veel
- Motivatieproblemen ervaren: ik breng het niet meer op
- Deskundigheidsproblemen ervaren: dat gaat mijn pet te boven
- ...

Zijn er activiteiten:

- Die onbelangrijk zijn terwijl je er veel tijd mee kwijt bent?
- Die belangrijk zijn, maar waar je niet aan toe komt?





## Literatuuropgave

Ashby W. R. (1956): *An Introduction to Cybernetics*. London: Chapman & Hall.

Blok, J. de & A. Pool (2010) *Buurtzorg: menselijkheid boven bureaucratie*. Boom Lemma Uitgevers.

Christis J. (1998) *Arbeid, Organisatie en stress*. Amsterdam: Het Spinhuis.

Christis J. (1999) *Psychische stress, werkstress en werkdruk*. In Tijdschrift voor HRM 1999/2 pp. 57-82.

Karasek, R. A., & T. Theorell, (1990) *Healthy Work: Stress, Productivity, and the Reconstruction of Working Life*. New York: Basic Books.

Sitter, L.U. de (1994) *Synergetisch Produceren*. Assen: Van Gorcum.

Womack, J.P. & D.T. Jones (1996) *Lean Thinking*. New York: Simon & Schuster.

## Informatie betrokken Kenniscentra en lectoraten

### Kenniscentrum Arbeid

Het Kenniscentrum Arbeid (KCA) is een kenniscentrum van de Hanzehogeschool en biedt ondersteuning aan het werkveld in Noord-Nederland om slagvaardig te kunnen anticiperen op veranderende behoeften in de arbeidsmarkt. Binnen het kenniscentrum werken lectoren, studenten, docenten en deskundigen uit het werkveld samen aan arbeidsvraagstukken uit de regio. Gezamenlijk doen zij toegepast onderzoek en zorgen zij voor kenniscirculatie tussen (inter)nationaal onderzoek en regionale praktijken, scholing, en innovatie van bachelor- en masteropleidingen. Op deze manier vormt het KCA *de* schakel tussen het hoger beroepsonderwijs en het werkveld.

### Lectoraat Arbeidsorganisatie en Arbeidsproductiviteit

Sleutelwoorden van het lectoraat zijn Slim Organiseren op basis van eenvoud. Het slim organiseren van een organisatie leidt namelijk tot een hogere klanttevredenheid, tevredener werknemers en een eenvoudiger te besturen organisatie.

U kunt bij het lectoraat o.a. terecht voor vraagstukken op het gebied van:

- slim organiseren van het werk
- slim organiseren in de keten
- invoeren van crossfunctionele teams
- competentie management in crossfunctionele teams

### Kenniscentrum CaRES

Kenniscentrum CaRES is een kenniscentrum van de Hanzehogeschool Groningen en wordt gevormd door de lectoraten Integraal Jeugdbeleid, Rehabilitatie, Sportwetenschap, Transparante Zorgverlening, en Verpleegkundige Innovatie en Positionering én de Academie voor Gezondheidsstudies, Academie voor Sociale Studies, Academie voor Sportstudies, Academie voor Verpleegkunde en de Pedagogische Academie.

### Lectoraat Transparante Zorgverlening

Vrijwel iedereen krijgt op een bepaald moment te maken met gezondheidszorg en iedereen wil dan de beste zorg. Het Lectoraat Transparante Zorgverlening zet zich in voor een kwalitatief goede paramedische en verpleegkundige zorgverlening. Dit doet het lectoraat door toegepast onderzoek en innovatieprojecten uit te voeren, gericht op chronisch zieken, kinderen en ouderen. Gedrag & gezondheid en de organisatie van zorg zijn hierbij belangrijke thema's.

## Betrokken onderzoekers



### dr. Jac Christis

Lector Arbeidsorganisatie en -productiviteit

Jac Christis studeerde sociologie in Nijmegen met als afstudeerrichting 'Arbeid en Bedrijf.'

Daarna werkte hij als senior onderzoeker/adviseur bij het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA). Het NIA bestreekt het brede gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn bij de arbeid door middel van onderzoek, advies en opleiding. In 1998 promoveerde hij cum laude op het proefschrift 'Arbeid, organisatie en stress.' Sinds 1998 is hij verbonden aan de Radboud Universiteit Nijmegen als universitair hoofddocent aan de opleiding bedrijfskunde. Vanaf 2009 combineert hij zijn hoofddocentschap in Nijmegen met het lectoraat 'Arbeidsorganisatie en arbeidsproductiviteit' aan de Hanzehogeschool Groningen. Het lectoraat maakt deel uit van het Kenniscentrum Arbeid.

E-mail [j.h.p.christis@pl.hanze.nl](mailto:j.h.p.christis@pl.hanze.nl)



### Ron Kersjes

Teamleider en docent bij de opleiding Management in de Zorg. Lid kenniskring lectoraat Arbeidsorganisatie en Arbeidsproductiviteit bij het Instituut voor Bedrijfskunde.

**Studie:** gezondheidswetenschappen (beleid en beheer) en vervolgoopleidingen op het terrein van organisatieverandering en (strategisch) HRM.

**Loopbaan:** Organisatieadviseur en hoofd P&O in verschillende instellingen in de gezondheidszorg, interim manager/adviseur, trainer/coach, docent (bij verschillende opleidingen in het HBO en de Open Universiteit).

**Onderzoeks- en onderwijsaccent:** Verbinding leggen tussen (wetenschappelijke) theorie en de beroepspraktijk van leidinggevendenden m.n. in de gezondheidszorg. Dit proberen te koppelen aan het gedachtegoed van "slimmer organiseren".

E-mail [r.w.l.kersjes@pl.hanze.nl](mailto:r.w.l.kersjes@pl.hanze.nl)



### Henmar Moesker

Projectleider bij de opleiding Bedrijfskunde MER en de Pedagogische Academie. Lid kenniskring lectoraat Arbeidsorganisatie en Arbeidsproductiviteit bij het Instituut voor Bedrijfskunde.

**Studie:** Bestuurskunde (Universiteit Twente, internationale bestuurskunde en organisatiekunde) en vervolgoopleidingen op het terrein van bedrijfskunde en organisatieverandering.

**Loopbaan:** Hogeschooldocent bij verschillende bedrijfskundige hbo-opleidingen, projectleider onderwijsontwikkeling, betrokken bij accreditatietrajecten binnen het hbo, beleidsmedewerker onderwijs bij een gemeente, docent organisatiekunde.

**Onderzoeks- en onderwijsaccent:** Leggen van verbindingen tussen de verschillende vakgebieden binnen bedrijfskunde, regisseren van onderwijsontwikkeling.

E-mail [h.m.moesker@pl.hanze.nl](mailto:h.m.moesker@pl.hanze.nl)