



BibliotheekWerk

Handleiding Werkdrukinstrument voor de Branche Openbare Bibliotheken.

Jac Christis
Hanzehogeschool Groningen
Maart 2017

Ontwikkeld in opdracht van de Stichting BibliotheekWerk, het arbeidsmarktfonds van de branche openbare bibliotheken

Voorwoord

Partijen betrokken bij de cao Openbare Bibliotheken hebben in 2015 een cao gesloten met een meerjarige sociaal contract. De kern van dit contract is de gedeelde visie op de toekomst van de arbeidsverhoudingen in de bibliotheekbranche. Om de vernieuwingsslag verder in te vullen zetten cao-partijen in periode 2015-2019 in op vijf inhoudelijke thema's. Cao-partijen verbinden zich met dit sociaal contract om deze vijf thema's in de reguliere cao-overleggen verder uit te werken en te verdiepen.

Een van de vijf thema's is "de balans werk en privé: werk organiseren in de bibliotheek". Het is de ambitie van cao-partijen dat werknemers meer individuele zeggenschap krijgen over de invulling van hun werkzaamheden en over de manier van werken die het best bij hen past. Moderne arbeidsverhoudingen vereisen dit ook. Uitgangspunt daarbij is een gezonde werkdruk en belasting. Met deze in opdracht van de Stichting BibliotheekWerk (SBW), het arbeidsmarktfonds van de branche ontwikkelde en op de branche toegesneden handleiding, beogen sociale partners de bibliotheken in staat te stellen in de eigen organisatie zelf met het thema werkdruk aan de slag te gaan.

1. Achtergrond

Geschiedenis

Het werkdrukinstrument voor openbare bibliotheken is ontwikkeld in opdracht van de Stichting BibliotheekWerk (SBW). De gedachtegang die ten grondslag ligt aan het instrument is al oud en staat beschreven in Christis (1998). Deze gedachtegang is op verschillende manieren toegepast in instrumenten voor verschillende sectoren zoals de zorg, het MKB (maakindustrie) en het HBO. Deze versie voor bibliotheken is mede gebaseerd op gesprekken met inhoudsdeskundigen uit de bibliotheek branche

Onderwerp: werkgebonden oorzaken van werkstress

Met behulp van het instrument wordt de feitelijke werkdruk van bibliotheekmedewerkers in kaart gebracht en nadrukkelijk niet de ervaren werkdruk. In jargon geformuleerd gaat het om de stressoren in het werk en niet om de persoonlijke stress en strain die daar het gevolg van kunnen zijn. Het gaat, met andere woorden, over het in kaart brengen van de werkgebonden oorzaken van werkstress en niet van de persoonsgebonden oorzaken van werkstress en ook niet van de gevolgen van beide soorten oorzaken. We volgen hiermee de intuïtie van de personeelsfunctionaris die in een personeelsadvertentie zet dat voor de desbetreffende baan een stressbestendig persoon gevraagd wordt. Hij doet dat omdat hij weet dat het om een stressbaan gaat: anders heb je daarvoor geen stressbestendig persoon nodig. De personeelsfunctionaris weet ook dat de desbetreffende baan voor een stressbestendig persoon geen stressbaan is. De personeelsfunctionaris maakt, met andere woorden, een onderscheid tussen de vraag 'waarom is de ene baan wel en de andere baan geen stressbaan?' en de vraag 'waarom is dezelfde baan voor de ene persoon wel en voor de andere persoon geen stressbaan?'

Met behulp van het instrument kun je de vraag beantwoorden waarom een baan een stressbaan is. De gevolgde redenering en afbakening staan in hoofdstuk vijf uitvoerig beschreven. Inzicht in de werkgebonden oorzaken van werkstress maakt het mogelijk om een preventief beleid te ontwikkelen dat op de inhoud en organisatie van het werk is gericht. We hopen daarmee de eenzijdige aandacht voor de persoonsgebonden oorzaken van werkstress te corrigeren. Op deze manier kan ook voorkomen worden dat medewerkers 'dubbel gestraft worden': eerst geef je ze een stressbaan en als ze daar vervolgens overspannen van worden zeg je dat het hun eigen schuld is.

Werkdrukproblemen en efficiencyproblemen

Van werkdruk spreken we wanneer je tijdens de uitvoering van je werk met verstoringen (regelproblemen) geconfronteerd wordt, terwijl je niet beschikt over de organisatorische regelmogelijkheden om die verstoringen op te lossen. Daardoor kom je onder druk te staan en hoe vaker dat gebeurt en/of hoe langer dat duurt, des te hoger de druk en des te groter de kans dat je overspannen wordt van je werk. Werkdrukproblemen zijn dus tegelijkertijd efficiency problemen en vormen een bron van frustratie voor medewerkers. Ze voelen zich gefrustreerd omdat ze (1) naar hun gevoel hun werk niet optimaal kunnen uitvoeren en omdat het (2) hun werkdruk verhoogt. In de literatuur over Lean wordt er dan ook op gewezen dat deze frustraties gebruikt kunnen worden om een proces van verbetering op gang te brengen:

Frustration relief is a potent avenue for process improvement. If you think about it, on-the-job frustrations are likely also to be serious performance shortcomings for the company. ... Such frustrations add up and sink morale. A work-center team's priority-ordered list of frustrations tends also to be a rather sound priority list of opportunities for improvement for the company (Schonberger 2008: 63-64).

Dat geldt ook voor de branche openbare bibliotheken: reduceren van de werkdruk en verhogen van de kwaliteit en efficiency van de dienstverlening kunnen goed hand in hand gaan.

Diagnostisch instrument

Er bestaan vele instrumenten om werkstress en de oorzaken ervan in kaart te brengen. Het gaat hier om gestandaardiseerde vragenlijsten zoals het medewerkerstevredenheid onderzoek, de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA), de NOVA-WEBA, de Job Diagnostic Survey (JDS), de Job Demand Control vragenlijst (JDC), de Job Demand Resources vragenlijst (JDR) en dergelijke. Dit zijn screeningsinstrumenten. Afname ervan vertelt je waar iets aan de hand is, maar je weet niet wat er precies aan de hand is. Het werkdrukinstrument dat hier gepresenteerd wordt is een diagnostisch instrument: het vertelt je of en zo ja wat er aan de hand is met de inhoud en organisatie van het werk.

Toepassing van het instrument: wie onderzoekt?

Het instrument kan door insiders en outsiders toegepast worden. Bij insiders gaat het om teamleiders of medewerkers van het team die hun eigen team onderzoeken. Dat heeft het voordeel dat insiders goed bekend zijn met de werkprocessen van het team. Het kan het nadeel hebben dat medewerkers die in het kader van het onderzoek geïnterviewd worden niet het achterste van hun tong laten zien. In dat geval kan het onderzoek beter door outsiders uitgevoerd worden.

Bij outsiders gaat het in principe om iedereen die zich de techniek van het instrument heeft eigen gemaakt en die niet tot het te onderzoeken team behoort. Dat kan iemand van de afdeling P&O zijn of iemand van een andere bibliotheek die ervaring heeft met het instrument of een HBO student die het onderzoek onder deskundige begeleiding uitvoert.

De handleiding is zo geschreven dat zowel insiders als outsiders direct met het instrument aan de slag kunnen. Dat laat onverlet, dat ondersteuning geboden kan worden door de ontwerpers van het instrument.

Toepassing van het instrument: welke groep wordt onderzocht? (nieuwe tekst)

We maken een onderscheid tussen:

- **Functiedifferentiatie:** arbeidsverdeling over verschillende soorten functies.
- **Unitdifferentiatie:** soortgelijke functies worden bij elkaar geplaatst in een gespecialiseerde eenheid, afdeling of team met een leidinggevende aan het hoofd.

De mate van functie- en unitdifferentiatie is mede afhankelijk van de omvang van de bibliotheek (en van het dienstenpakket dat aangeboden wordt). In kleine bibliotheken zal het niveau van differentiatie laag zijn. In dat geval kan de gehele bibliotheek in een keer onderzocht worden. In grotere bibliotheken treffen we afgebakende groepen, teams of afdelingen aan. In dat geval is het beter het onderzoek te starten met een van die groepen. Wat die groepen zijn, zal van bibliotheek tot bibliotheek verschillen. Elke bibliotheek heeft:

- **Frontoffice functies,** zoals Manager Frontoffice, Vestigingscoördinator Bibliotheek, Medewerker Frontoffice en Medewerker Informatie & advies.
- **Backoffice functies,** zoals Manager Backoffice, Medewerker Communicatie, Medewerker Marketing en Domeinspecialist.

Vrijwilligers zijn verdeeld over deze twee groepen. Je zou dus het werkdrukonderzoek kunnen starten bij een van deze twee groepen. Het kan echter ook zo zijn dat binnen deze groepen verder onderscheiden wordt in subgroepen. En ook binnen de vrijwilligersgroep kan verder onderscheid gemaakt worden tussen bijvoorbeeld vrijwilligers als opruimhulp, als gastheer/gastvrouw, als expert en als actieve burger. We hanteren de volgende vuistregel: zodra je een groep medewerkers met een gemeenschappelijke leidinggevende aantreft heb je een groep die in aanmerking komt om het werkdrukonderzoek op toe te passen.

Een laatste (en innovatieve) mogelijkheid is, tot slot, dat de bibliotheek niet soortgelijke functies bij elkaar zet in functioneel gespecialiseerde eenheden. In plaats daarvan zet de bibliotheek mensen die

verschillende dingen doen voor een beperkt gedeelte van de markt bij elkaar in organisatorische eenheden. Je hebt dan cross-functionele teams die ieder een ander gedeelte van de markt bedienen. In de industrie heet dat de fabriek binnen de fabriek, in de gezondheidszorg het ziekenhuis binnen het ziekenhuis, in het onderwijs de school binnen de school en in de branche openbare bibliotheken de bibliotheek binnen de bibliotheek. Je hebt dan niet een grote bibliotheek waarin alles met alles te maken heeft. In plaats daarvan heb je meerdere 'kleine bibliotheken' die gekenmerkt worden door hoge samenhang en afhankelijkheden binnen en lage samenhang en afhankelijkheden tussen de 'bibliotheken.' Is hiervan sprake, dan vormen de cross-functionele eenheden het uitgangspunt voor het werkdrukonderzoek

Opbouw van de handleiding

In hoofdstuk twee behandelen we de gedachtegang die aan het instrument ten grondslag ligt. Deze gedachtegang is ontleend aan de moderne sociotechniek zoals ontwikkeld door Ulbo de Sitter. Met behulp van het instrument worden verstoringen of regelproblemen, regelmogelijkheden en knelpunten (onoplosbare regelproblemen) geïnventariseerd.

In hoofdstuk drie werken we uit welke soorten regelproblemen en regelmogelijkheden onderscheiden kunnen worden. Dit hoofdstuk kan beschouwd worden als de operationalisatie van de twee basisbegrippen. Hiermee ligt vast waarover in het onderzoek informatie verzameld moet worden. Vooraf operationaliseren heeft het voordeel dat interviews niet achteraf gecodeerd hoeven te worden.

In hoofdstuk vier (de eigenlijke handleiding) behandelen we de stappen waaruit het onderzoek bestaat. Het resultaat van het onderzoek is een overzicht van de knelpunten waarvan het team zegt "deze knelpunten hinderen ons bij de uitvoering van ons werk en liggen niet aan ons. Het zou prettig zijn, zowel voor ons als voor het werkproces, wanneer deze knelpunten weggenomen of gereduceerd worden." Omdat het om een diagnostisch onderzoek gaat vormt het overzicht van de knelpunten het einde van het onderzoek. Daarna start de volgende fase van de interventiecyclus: het ontwerpen van oplossingsmaatregelen.

In hoofdstuk vijf behandelen we tot slot de wetenschappelijke onderbouwing van het instrument. We leggen daarin uit waarom werk wel degelijk op haar stressrisico's beoordeeld kan worden.

Velen (waaronder vele wetenschappers) zullen immers zeggen dat wat wij en de voornoemde personeelsfunctionaris doen niet mogelijk is. De daarvoor gehanteerde standaardredenering luidt als volgt. Dezelfde baan is voor de ene persoon een stressbaan en voor de andere persoon een uitdagende baan. Daarom kun je van de baan zelf, onafhankelijk van de persoon die hem uitvoert, niet zeggen of het een stressbaan of een uitdagende baan is. In hoofdstuk vijf leggen we uit wat er mis is aan deze redenering. Alvast ter vergelijking: uit de juiste constatering dat dezelfde rekensom of pianosonate moeilijk is voor de een en gemakkelijk voor de ander, trekken we toch ook niet de conclusie dat we van rekensommen en pianosonates niet meer kunnen zeggen of en waarom ze moeilijk of gemakkelijk zijn? Rekendocenten en pianodocenten worden verondersteld te weten wat de moeilijke en makkelijke sommen en sonates zijn en waarom dat zo is. Ze worden immers verondersteld te beginnen met de makkelijke en stap voor stap over te gaan tot de moeilijkere sommen en sonates.

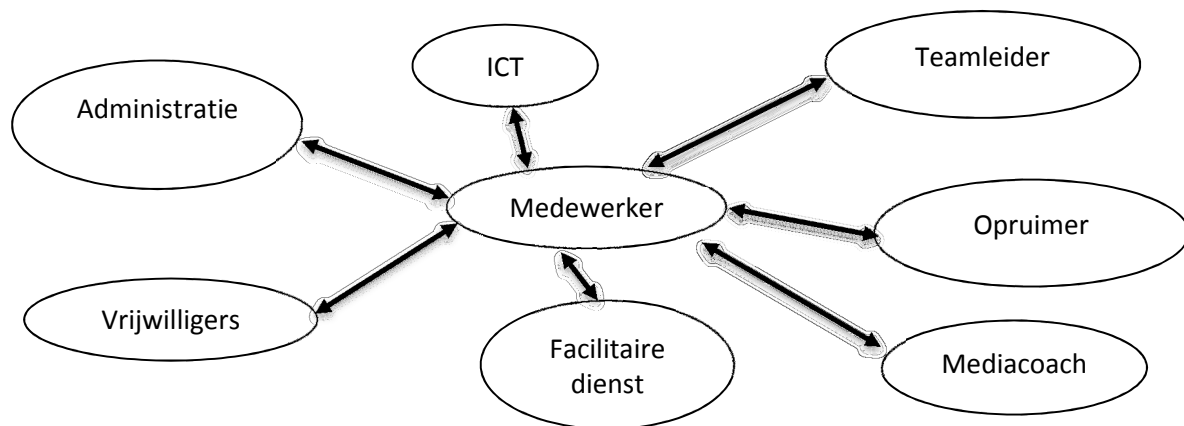
2. Introductie van het instrument: de achterliggende gedachtegang

Het dienstverleningsproces als netwerk van onderlinge afhankelijkheden

Elke organisatie heeft een primair proces. In de industrie is dat het fabricageproces, in de zorg het zorgproces, in het onderwijs het onderwijsproces en in de branche openbare bibliotheken het dienstverleningsproces. Het primaire proces bestaat uit voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende activiteiten die moeten worden uitgevoerd in het kader van de te bereiken doelstellingen. In alle organisaties, dus ook in bibliotheken, worden die activiteiten (het werk dat gedaan moet worden) verdeeld over functies of werkplekken, teams, afdelingen en andere organisatorische eenheden. In organisaties:

- Doet niet iedereen met alles mee (functionele specialisatie of horizontale arbeidsverdeling).
- Beslist niet iedereen over alles mee (hiërarchische specialisatie of verticale arbeidsverdeling).

Dat betekent dat de functionele en hiërarchische specialisten gezamenlijk de klus moeten klaren. De Sitter (1994) definieert daarom het primaire proces als een netwerk van onderlinge afhankelijkheden met werkplekken als knooppunten. Anders geformuleerd: als bibliotheekmedewerker ben je het knooppunt in een netwerk van mensen met wie je uitwisselingsrelaties onderhoudt en van wie je afhankelijk bent in de uitvoering van je werk. Tot dat netwerk behoren bijvoorbeeld collega's, adviseurs, accountmanagers, teamleiders, ICT ondersteuners, enzovoort. In schema:



Figuur 1. Het primaire proces als netwerk van onderlinge afhankelijkheden

Let wel: al die uitwisselingspartners zijn zelf ook weer het knooppunt in hun eigen netwerk van functionele afhankelijkheden. Teken je dat voor iedereen uit, dan heb je het netwerk van het gehele primaire proces van de bibliotheek.

Verstoringen en regelmogelijkheden

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

- binnen een uitwisselingskanaal tussen medewerker en interactiepartner uit het netwerk (het netwerk valt uit en ICT is onbereikbaar);
- tussen meerdere uitwisselingskanalen (je moet tegelijkertijd een vrijwilliger instrueren en een klant bedienen).

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

- Absorberen: je beschikt over de regelmogelijkheden om de verstoring op te lossen.
- Doorgeven: je beschikt daar niet over en geeft de verstoring door aan anderen.

In het eerste geval beschik je over de regelmogelijkheden om de verstoringen op te lossen: je kunt het probleem zelfstandig, samen met anderen of in periodieke vormen van overleg oplossen. In dat geval wordt het probleem op de werkplek geabsorbeerd. Ondanks de verstoring kan het werkproces gewoon zijn voortgang vinden.

In het tweede geval beschik je niet over die regelmogelijkheden. Dan geef je de verstoring door aan anderen die op hun beurt met een verstoring geconfronteerd worden. Zo ontstaat het risico dat de verstoring zich verspreidt over het hele netwerk. Het gehele proces is dan “uit evenwicht.”

Er bestaat dus een samenhang tussen wat op de werkplek als knooppunt gebeurt (al of niet absorberen van verstoringen) en wat op het niveau van het netwerk als geheel gebeurt (het evenwicht van het netwerk of primaire proces als geheel).

De twee niveaus van het netwerk

Het netwerk kan dus op twee niveaus bestudeerd worden: op het niveau van de werkplek als knooppunt en op het niveau van de structuur van het netwerk als geheel. Op het niveau van de individuele werkplek als knooppunt in het netwerk gaat het om het inventariseren van verstoringen en regelmogelijkheden. Daarover gaat het werkdrukinstrument.

Op het niveau van het netwerk als geheel gaat het om de oorzaken van verstoringen en van het gebrek aan lokale regelmogelijkheden. Het zal intuïtief duidelijk zijn dat de kans op verstoringen bepaald wordt door de complexiteit van het netwerk: hoe complexer het netwerk, des te groter de kans op verstoringen in het netwerk. Een eenvoudige maat voor die complexiteit is het aantal elementen of interactiepartners van het netwerk: met hoe meer mensen je te maken hebt in je netwerk, des te complexer zal het zijn. Daarnaast spelen dingen als variabiliteit (gaat het telkens over andere dingen en mensen), voorspelbaarheid (kan ik erop anticiperen) en specificiteit (wat is de speelruimte of bandbreedte die ik heb) een rol.

Een complex netwerk betekent dus dat je met veel verschillende functionele specialisten en functioneel gespecialiseerde afdelingen en commissies te maken hebt die allemaal hun eigen deel van het werk proberen te optimaliseren, ook als dat ten koste gaat van het geheel. Dit heeft tegelijkertijd tot gevolg dat de coördinatie complexer wordt. Er zijn meer coördinatoren en coördinatiemechanismen op hogere niveaus nodig om alle verschillende activiteiten op elkaar af te stemmen. Een complex netwerk vergroot dus niet alleen de kans op verstoringen, maar leidt ook tot centralisatie van de coördinatie: de regelmogelijkheden komen steeds hoger in de organisatie te liggen. Vereenvoudigen van het netwerk is dus een voorwaarde voor het decentraliseren van regelmogelijkheden. Vaak gebeurt echter het omgekeerde. Organisaties komen dan terecht in een ‘viciuze bureaucratiseringscirkel.’

De samenhang tussen werkplek en netwerk als geheel: de viciuze bureaucratiseringscirkel

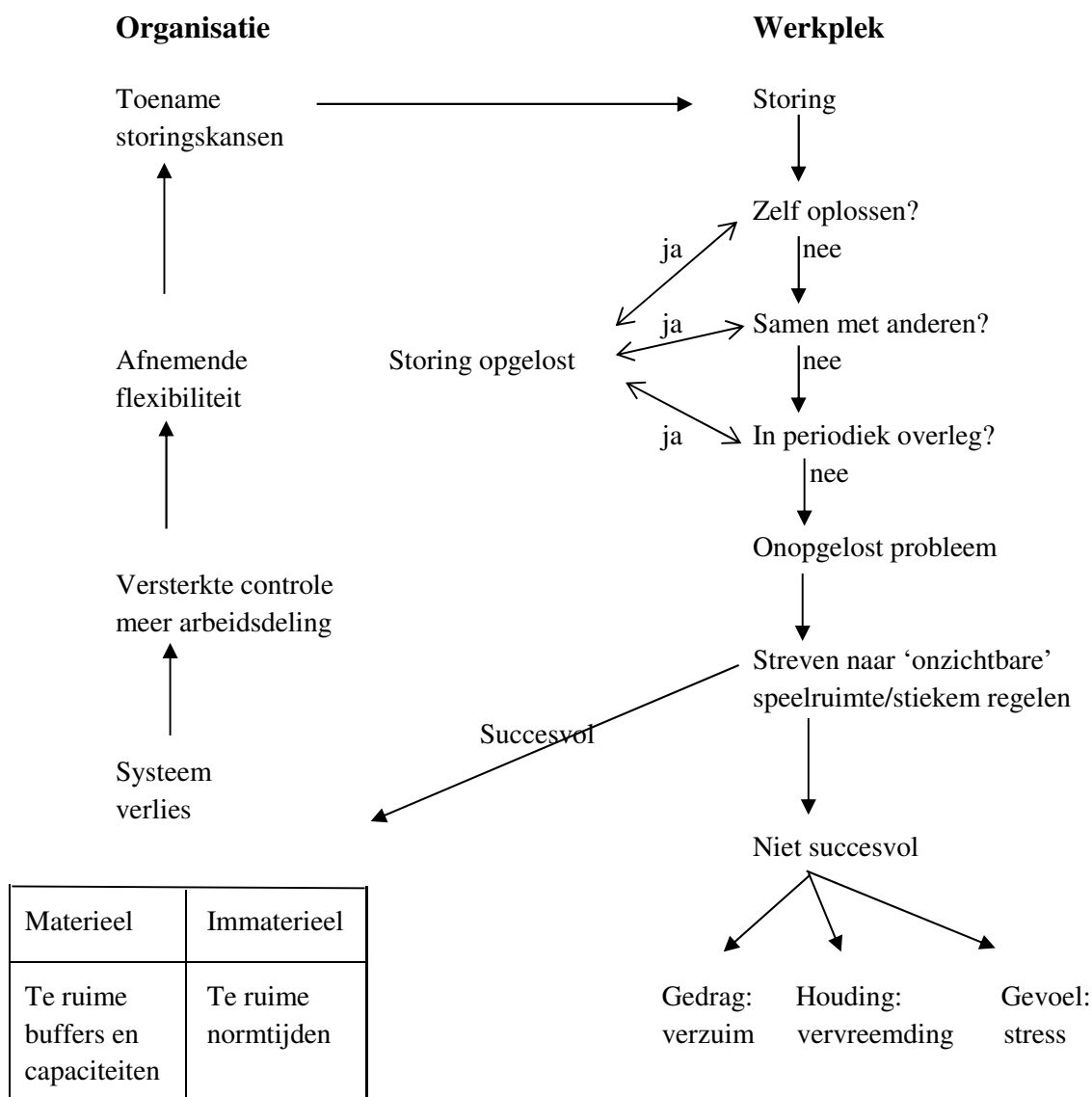
Wanneer het dienstverleningsproces ‘uit evenwicht’ raakt is het gevaar groot dat de organisatie meer greep op het proces wil krijgen en maatregelen neemt die de regelmogelijkheden van medewerkers nog verder reduceren. De organisatie komt dan terecht in wat wel de ‘viciuze bureaucratiseringscirkel’ genoemd wordt. Deze cirkel wordt schematisch voorgesteld in figuur 1.2. De rechter kolom 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 anderen of in periodieke vormen van overleg kunnen worden opgelost, is er sprake van “onopgeloste” problemen. Veel medewerkers ontwikkelen in een dergelijke situatie een nieuwe regelstrategie die we informeel of “stiekem” regelen noemen (de deftige naam is ‘streven naar latente speelruimte’). Je concentreert je op de belangrijke of zichtbare dingen en laat de onbelangrijke of minder zichtbare dingen liggen en je gebruikt slimme strategieën en ‘short cuts’ die eigenlijk niet geoorloofd zijn. 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.

Wanneer dergelijke strategieën succesvol zijn, leiden ze op het niveau van de organisatie tot systeemverliezen (linker kolom). De leiding heeft dan het gevoel dat ze de controle over haar medewerkers kwijt aan het raken is (die zouden te veel autonomie hebben) en reageert vaak met een versterking van die controle, meestal in de vorm van meer regels, strakkere normen, nieuwe of nieuw opgetuigde commissies en afsplitsing van taken (functiedifferentiatie). Het gevolg daarvan is dat de organisatie (het netwerk) complexer wordt en daardoor flexibiliteit verliest, waardoor de kans op verstoringen groter wordt. Medewerkers worden vervolgens met die nieuwe verstoringen op hun werkplek geconfronteerd. Omdat echter, door de versterkte controle, hun mogelijkheden om stiekem te regelen afgenomen zijn, krijgen ze te maken met *onoplosbare* problemen. Dat leidt:

- qua gevoelens tot stress: medewerkers staan onder druk door onoplosbare problemen;
- qua houding tot vervreemding: medewerkers voelen zich niet meer betrokken bij hun werk en organisatie;
- qua gedrag tot ziekteverzuim: of omdat je daadwerkelijk overspannen bent geworden of omdat je, door een gebrek aan betrokkenheid eerder een keer thuis blijft.



Figuur 2. De vicieuze bureaucratiseringscirkel. Bron: De Sitter 1994: 27.

In het schema worden de persoonlijke gevoelens, houdingen en gedragingen verklaard door de arbeidsorganisatorische omgeving. Het werkdrukinstrument richt zich op de rechter kolom van het schema. Met het instrument breng je verstoringen, regelmogelijkheden en knelpunten in kaart. Bij het ontwerpen van oplossingsmaatregelen dient echter ook naar de linker kolom gekeken te worden. Anders loopt de organisatie het risico in een vicieuze bureaucratiseringscirkel terecht te komen.

3. Uitwerking van het instrument: definities en operationalisaties

3.1. Definities

Definitie werkdruk

We hanteren de volgende definitie van werkdruk: van werkdruk is sprake wanneer medewerkers tijdens de uitvoering van hun werk geconfronteerd worden met verstoringen (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). Een dergelijke verstoring vraagt om een oplossing. Je hebt dan een regelprobleem dat om een oplossing vraagt. Voorbeelden van verstoringen zijn:

- Je merkt dat je tijd tekort komt voor het uitvoeren van je activiteiten.
- Je hebt een werkbespreking, maar er zijn geen daarvoor geschikte ruimtes beschikbaar.
- Er is geen invaller te krijgen voor een plotseling zieke.
- Er komen taken bij op een afdeling of bij een persoon, zonder dat er andere taken af gaan of bestaande taken opnieuw ingeregeld worden.
- Een vacature blijft lang open staan, waardoor taken verdeeld worden over aantal medewerkers, zonder dat daarvoor ook tijd mee komt.
- Het bibliotheeksysteem werkt niet.
- De website is uit de lucht en klanten kunnen niet reserveren, verlengen enzovoort.

Problemen en onoplosbare problemen

Overspannen worden medewerkers niet van verstoringen/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. Dat geldt voor het individu, voor het team en voor de organisatie als geheel. Leren en voortdurend verbeteren zijn op al deze niveaus twee uitdrukkingen voor hetzelfde verschijnsel. De relevante vraag is dan ook: kunnen medewerkers de regelproblemen die ze tegenkomen 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, zoals we gezien hebben, niet bij henzelf maar bij de inhoud en organisatie van het werk.

Het instrument: de werkgebonden oorzaken van stress

Wanneer je het met de 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. Een knelpunt definiëren we (1) als een verstoring die medewerkers niet, maar moeizaam of alleen informeel kunnen oplossen en (2) als een verstoring die weliswaar opgelost wordt, maar desondanks telkens terugkeert. Je bent dan als individu, team en/of organisatie bezig elke dag, week of maand dezelfde problemen aan het oplossen. Je bent dan, met ander woorden, niet bezig met leren, dat wil zeggen, met voortdurend verbeteren. Hoe groter het aantal knelpunten, 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 reduceren ook de kwaliteit en efficiency van het dienstverleningsproces. Dat betekent omgekeerd dat het reduceren van werkdruk tegelijkertijd de kwaliteit en efficiency van het dienstverleningsproces 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 voortaan 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 dienstverleningsproces.

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 een het ander niet uit te sluiten. Iedereen weet dat je positieve en negatieve feedback moet combineren. 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. 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 dienstverleningsproces. 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. Hoe hoger je aspiratieniveau, des te hoger je behoefte aan kritisch commentaar. Dat geldt ook voor de professionals die in bibliotheken werkzaam zijn, met dien verstande dat ze van elkaar kunnen leren hoe ze steeds beter kunnen worden. En, ten slotte, vormen de geïnventariseerde knelpunten evenzovele uitdagingen om daar een oplossing voor te vinden.

Uitwerking van het basisidee

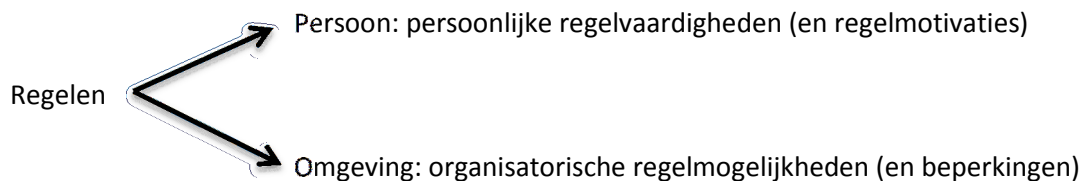
Voor de vertaling van het basisidee in een instrument is het nodig om aan te geven welke soorten verstoringen er zijn en over welke vormen van organisatorische regelmogelijkheden de medewerkers kunnen beschikken. Deze verdere onderscheidingen vormen de leidraad van de interviews die insiders of outsiders met de teamleden houden. In hoofdstuk 3.2 en 3.3. werken we deze begrippen verder uit. Door de begrippen nader te operationaliseren weten de interviewers precies waarover ze

in het interview informatie moeten verzamelen. In hoofdstuk 3.4. leggen we uit hoe de interviews in hun werk gaan.

3.2. Uitwerking van de definities: regelmogelijkheden

Regelvaardigheden en regelmogelijkheden

Regelen (het oplossen van verstoringen) is een vorm van handelen. Dat handelen, kunnen we enerzijds relateren aan de persoon die handelt. We kijken dan naar diens regelvaardigheden en regelmotivaties. Datzelfde handelen, kunnen we anderzijds ook relateren aan de handelingsomgeving. In dat geval kijken we naar de door de handelingsomgeving geboden handelingsmogelijkheden en beperkingen. Met het werkdruginstrument kijken we alleen naar de door het werk geboden handelingsmogelijkheden en beperkingen. We kijken, met andere woorden, naar de arbeidsorganisatorische regelmogelijkheden en niet naar de persoonlijke regelvaardigheden. In schema:



Figuur 3. Het verschil tussen persoonlijke regelvaardigheden en organisatorische regelmogelijkheden.

Een voorbeeld moge dit verduidelijken. Stel dat jouw werk bestaat uit veel verschillende, vaak kort durende activiteiten. Als je niet goed bent in het plannen daarvan schieten je regelvaardigheden tekort. In dat geval is het nuttig een cursus time management te volgen. Je leert dan onder meer dat je niet eerst alle kleine taken moet doen, want dan kom je tekort bij de grote. Vergelijk het met een kom die gevuld is met veel kleine en een paar grote stenen. Als je die kom omkiepert en weer opnieuw gaat vullen, zal je merken dat je ruimte tekort komt wanneer je de kom eerst met alle kleine stenen vult. Het kan echter ook zo zijn dat het werk zo georganiseerd is, dat je weinig speelruimte hebt om zelf de volgorde van je activiteiten te bepalen. In dat geval gaat een cursus tijdsmanagement niet echt helpen.

Formeel en informeel regelen

We hebben eerder een onderscheid gemaakt tussen formele en informele regelmogelijkheden. Formele regelmogelijkheden zijn regelmogelijkheden waarover de organisatie formeel heeft beslist. Ze bakenen het gebied af waarbinnen medewerkers individueel of collectief hun eigen beslissingen mogen nemen. Informele regelmogelijkheden eigenen medewerkers zichzelf toe. Ze hebben betrekking op datgene wat afwijkt van de formele regels en/of wat open gelaten wordt door de formele regels. In het instrument betekent informeel regelen: afwijken van de bestaande regels.

Arbeidsorganisatorische regelmogelijkheden

De formele of arbeidsorganisatorische regelmogelijkheden kunnen verschillende vormen aannemen. We maken een onderscheid tussen intern en extern regelen. Intern regelen betekent dat je een probleem zelfstandig, op je eentje op kunt lossen. Je beschikt dan over autonomie of zelfstandigheid ten aanzien van je

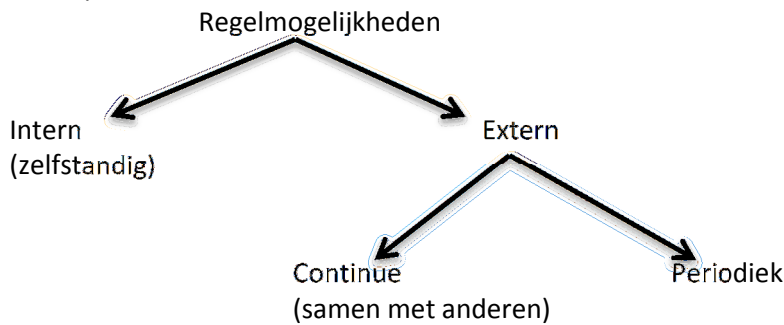
- Tempo van werken.
- Methode van werken.
- Volgorde van werken.

Extern regelen betekent dat je het probleem samen met anderen (vandaar: extern) oplost. Extern regelen kan op haar beurt twee vormen aannemen: continue en periodiek extern regelen. Continue

wil niet zeggen voortdurend. Het betekent dat je, zodra een probleem zich voor doet, een beroep doet op anderen. 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 (teamleider, ICT, secretariaat, enzovoort).

Periodiek regelen verwijst naar periodieke vormen van overleg. Hieronder vallen alle vormen van overleg waarin je gezamenlijk met anderen structurele oplossingen bedenkt voor regelmatig terugkerende problemen. In schema:



Figuur 4. Soorten regelmogelijkheden

In gewone taal maken we voor het gemak een onderscheid tussen zelfstandig regelen, samen met anderen regelen en in vormen van periodiek overleg regelen.

Informeel regelen

Met informeel regelen bedoelen we in het instrument: afwijkend regelen. Vandaar dat we het ook 'stiekem regelen' noemen. Dat kan zowel individueel als collectief plaats vinden. Medewerkers beschikken over een breed scala aan informele regelmogelijkheden:

- Je maakt een onderscheid tussen urgente en minder urgente taken en voert de laatste niet uit.
- Je geeft aan veel tijd nodig te hebben voor taak X en gebruikt het te veel voor het uitvoeren van taak Y.
- Enzovoort

3.3. Uitwerking van de definities: verstoringen of regelproblemen

Twee manieren van inventariseren

Regelproblemen kunnen op twee manieren geïnventariseerd worden:

- Aan de hand van het netwerk waar medewerkers het knooppunt van vormen.
- Aan de hand van het eigen werkproces van de medewerker.

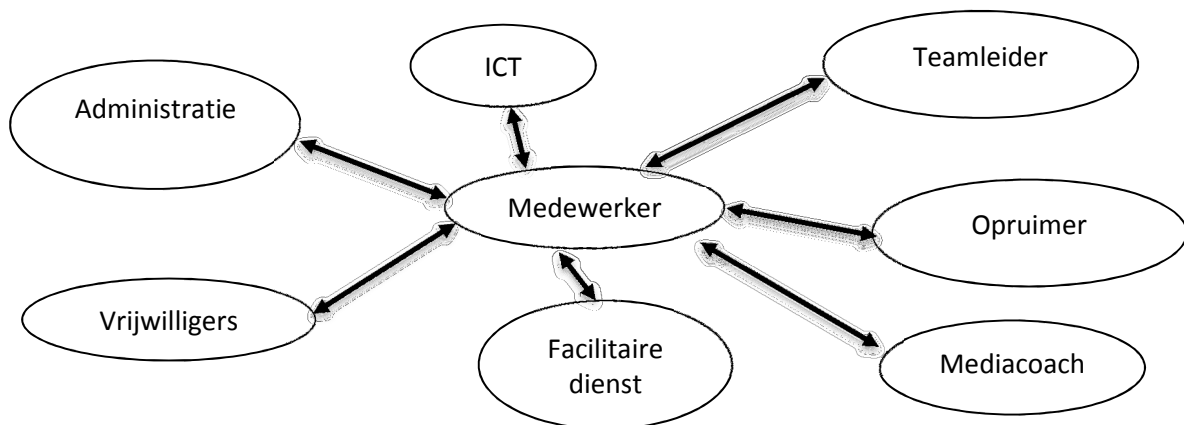
In het eerste geval kijk je naar buiten, naar de mensen met wie medewerkers in hun werk te maken hebben. In dat netwerk van onderlinge afhankelijkheden kunnen zich verstoringen voordoen. In het tweede geval kijk je naar binnen, naar de onderdelen van het individuele werkproces van medewerkers. Dat individuele proces bestaat uit een input die door bewerkingen op basis van normen en met behulp van middelen in een fysiek omgeving omgezet worden in een output. Al deze elementen kunnen een bron van verstoringen vormen.

De twee manieren van inventariseren overlappen elkaar gedeeltelijk. Zo zit de ICT afdeling in je netwerk en behoort de computer tot de middelen van jouw individuele werkproces. 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.

Netwerkpartners als bronnen van problemen

In de uitvoering van hun werk zijn medewerkers mede afhankelijk van anderen die in het dienstverleningsproces betrokken zijn. Zo hebben ze in hun werk te maken met teamleiders en met collega's die bijvoorbeeld werkzaam zijn in de administratie, advies, dienstverlening, facilitair en realisatie. Medewerkers vormen dus het knooppunt in een netwerk van onderlinge afhankelijkheden. Dat netwerk breng je in kaart door 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 5. Het netwerk

Het aantal en soort functies dat onderscheiden wordt (het netwerk dus) zal van bibliotheek tot bibliotheek verschillen. Dat is afhankelijk, ten eerste, van de omvang van de bibliotheek en, ten tweede, van de diensten die de bibliotheek aanbiedt.

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, te laat, 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?").

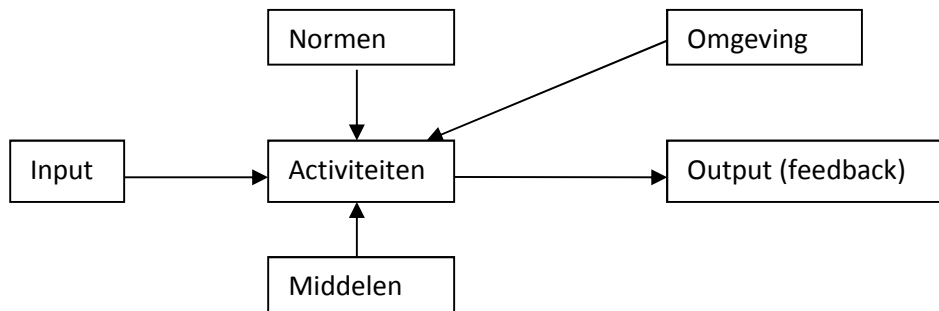
Bij elke verstoring wordt vervolgens gekeken of de medewerker die verstoring zelfstandig, samen met anderen, in periodieke vormen van overleg of informeel kan oplossen. De inventarisatie levert een overzicht op van verstoringen, wijzen van regelen en knelpunten (niet, maar moeilijk of alleen informeel oplosbare verstoringen). Die kunnen op de volgende wijze in een overzicht weergegeven worden:

Belangrijkste regelproblemen	Regelmogelijkheden				knelpunten
	Zelfstandig regelen	Samen met anderen regelen	Regelen via periodiek overleg	Informeel regelen (stiekem)	
.....
.....

Figuur 6. Overzicht verstoringen, regelmogelijkheden en knelpunten.

De elementen van het individuele werkproces als bronnen van problemen

Een tweede vorm van inventariseren neemt de onderdelen of elementen van het individuele werkproces van medewerkers als uitgangspunt. Elk individueel werkproces 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*.



Figuur 7. Elementen van het individuele 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 wijze 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.

Algemeen

Wat de concrete inhoud van de elementen van het individuele werkproces zijn, zal van functiegroep tot functiegroep verschillen. Zo zal de input van frontoffice medewerkers een klant met een vraag zijn. Bovendien kan daarbinnen onderscheiden worden in bibliotheekbezoekers, scholen/scholieren, werkzoekenden en werklozen. En van veel backoffice medewerkers zal de input informatie zijn, die in overzichten (financiële administratie) of beleidsplannen (innovatie) omgezet moet worden. Bepaal dus zo goed als mogelijk wat voor de betreffende functiegroep input, output, normen, enzovoort zijn.

Input

Bepaal de aard van de input. Verstoringen kunnen algemeen geformuleerd betrekking hebben op:

- De kwaliteit van de input (wanneer die te laag is moet je aanvullende handelingen verrichten)
- De levertijd (wanneer te laat moet je wachten, en wanneer te vroeg stapelt het zich op)
- Hoeveelheid (wanneer te weinig moet je wachten en wanneer te veel stapelt het zich op)

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

Het tweede element dat een bron van verstoringen kan zijn, is het geheel aan

- Productnormen: wat moet ik doen (gestelde kwaliteitseisen)?
- Procesnormen: hoe moet ik dat doen (richtlijnen en te volgen procedures)?
- Productienormen: hoeveel moet ik doen in welke tijd?

Problemen kunnen zich voordoen omdat de normen over wat je hoe wanneer moet doen:

- Onduidelijk zijn.
- Onvolledig zijn.
- Onderling tegenstrijdig en/of onhaalbaar zijn.
- Informatie over de normen te laat komt

Middelen

Problemen kunnen ook ontstaan bij het gebruik van de middelen in het werkproces. 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:

- Uitleen en inleenapparatuur
- Bibliotheeksystemen
- Website
- Social media
- Enzovoort

Fysieke omgeving

Een volgende bron van problemen is de fysieke omgeving waarin het werk moet worden uitgevoerd. Het gaat hier om het bekende rijtje van arbeidsomstandigheden, maar nu niet vanuit een gezondheidsgezichtspunt (word ik er doof van?) maar vanuit een hinder gezichtspunt (heb ik er last van?). Denk aan:

- Geluid
- Verlichting
- Klimaat
- Werkplek ergonomie

Feedback over handelingsresultaten (output)

Aan deze feedback worden eisen gesteld, die net zoveel 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?

Activiteiten

Niet of maar moeilijk oplosbare problemen vormen niet alleen – een opeenstapeling van – dagelijkse irritaties ('daily hassles'), maar kunnen er ook voor zorgen dat je het werk niet in de beschikbare tijd af krijgt. Hier worden daarom twee vragen gesteld:

- Zijn er activiteiten die je onbelangrijk vindt, maar waar je wel veel tijd aan kwijt bent?
- Zijn er omgekeerd activiteiten die je belangrijk vindt, maar waar je niet aan toe komt?

3.4. Het werkdrukinterview

De onderdelen van het interview

Het werkdrukinterview heeft twee onderdelen

- Netwerk en knelpunten
- Werkproces en knelpunten

Voor beide onderdelen kan gebruik gemaakt worden van hetzelfde formulier om aantekeningen op te maken:

Verstoringen	Regelmogelijkheden				knelpunten
	Zelfstandig regelen	Samen met anderen regelen	Regelen via periodiek overleg	Informeel regelen (stiekem)	

.....
.....

Figuur 8. Overzicht verstoringen, regelmogelijkheden en knelpunten.

De aard van het interview

De in het werkdrukinstrument 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 ook 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.

4. Het instrument: de handleiding of het stappenplan

4.1. Inleiding

Dit deel gaat over het gebruik van het werkdruginstrument. Het vormt een handleiding voor insiders of outsiders die het instrument willen gebruiken om de werkdruk in hun team of afdeling te onderzoeken. Zoals eerder gezegd gaat het bij insiders om teamleiders of medewerkers van het team die hun eigen team onderzoeken. Dat heeft het voordeel dat insiders goed bekend zijn met de werkprocessen van het team. Het kan het nadeel hebben dat medewerkers die in het kader van het onderzoek geïnterviewd worden niet het achterste van hun tong laten zien. In dat geval kan het onderzoek beter door outsiders uitgevoerd worden.

Bij outsiders gaat het in principe om iedereen die zich de techniek van het instrument heeft eigen gemaakt en die niet tot het te onderzoeken team behoort. Dat kan iemand van de afdeling P&O zijn of iemand van een andere bibliotheek die ervaring heeft met gebruik van het instrument of HBO studenten die het onderzoek onder begeleiding van een deskundige uitvoeren.

We onderscheiden zes fasen in de uitvoering van het werkdrukonderzoek:

- Voorgesprek met het managementteam
- Introductie aan het team.
- Voorbereiding: selectie en planning van de interviews.
- Uitvoering: de gesprekken met de geselecteerde medewerkers.
- Rapportage: doel, vorm en werkwijze.

4.2. Voorgesprek

Wanneer outsiders het onderzoek uitvoeren wordt eerst in een voorgesprek met het management van de bibliotheek het werkdruk onderzoek geïntroduceerd. De rol van de onderzoeker en het management gedurende het project komen aan bod. De onderzoeker vraagt aan het management informatie over de organisatie van het werk. Thema's die aan de orde komen zijn:

- Strategie: dienstenpakket
- Structuur: organogram en functiegebouw
- Personeel: aantallen en opleidingsniveau

Het management verstrekt enkele notities zodat de onderzoeker voldoende van de bibliotheek weet voordat het onderzoek daadwerkelijk van start gaat. Hoe meer de interviewer van te voren over de organisatie van de werkprocessen weet, des te minder zal tijdens het interview om nadere toelichting gevraagd hoeven te worden.

4.3. 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 hoofdstuk drie. 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 hoofdstuk twee (gedachtegang waarop het instrument is gebaseerd). Centraal daarin staat de figuur over de vicieuze bureaucratiseringscirkel waarin de gehele gedachtegang staat samengevat. Na deze uitleg worden de verschillende onderzoeksfasen toegelicht: voorbereiding, uitvoering en rapportage.

4.4. Voorbereiding: selectie en planning van de interviews

In kleine bibliotheken is de bibliotheek zelf het team. In grotere bibliotheken bestaat de bibliotheek uit meerdere teams, dat wil zeggen, groepen met dezelfde leidinggevende. 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 omvang van het team, 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). Bij een heterogeen team is het van belang dat er een goede mix aan geïnterviewden gekozen wordt. Dit kan betekenen dat er net iets meer interviews noodzakelijk zijn dan in een homogeen team.

De interviews zelf nemen ongeveer een à anderhalf 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.

4.5. De interviews

De structuur van het interview

Het interview bestaat uit een korte introductie, gevolgd door de twee onderdelen: netwerk als bron van verstoringen en het individuele werkproces als bron van verstoringen. We lopen ze in deze volgorde door.

Korte introductie. Ongeveer als volgt: “we gaan verstoringen en regelmogelijkheden inventariseren. Dat doen we aan de hand van het netwerk en 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 onderzoeker al een netwerk heeft getekend (met behulp van de eerder verkregen informatie) en dit ter aanvulling en correctie voorlegt aan het teamlid. Dat bespaart tijd.

Verstoringen en regelmogelijkheden inventariseren. Loop het netwerk langs met de vraag: doen zich in deze relatie verstoringen voor en zo ja, welke? Van een verstoring is bijvoorbeeld sprake wanneer iemand uit het netwerk niet, niet op tijd en/of niet op de goede manier doet wat die zou moeten doen om het teamlid diens werk mogelijk te maken. Bespreek vervolgens de manieren waarop het teamlid de verstoringen probeert op te lossen (zelfstandig, samen met anderen, in periodieke vormen van overleg of informeel regelen). Een knelpunt definiëren we (1) als een verstoring die medewerkers niet, maar moeizaam of alleen informeel kunnen oplossen en (2) als een verstoring die weliswaar opgelost wordt, maar desondanks telkens terugkeert. Gebruik daarbij een schaal van drie: geen knelpunt, voor verbetering vatbaar, dringend knelpunt. Gebruik figuur 8 om aantekeningen te maken.

Werkproces tekenen. Het is handig als de onderzoeker van te voren heeft gedefinieerd wat voor de medewerker in deze functie de input, normen (product-, proces- en productienormen), middelen, output en activiteiten zijn.

Verstoringen 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 definiëren we (1) als een verstoring die medewerkers niet, maar moeizaam of alleen informeel kunnen oplossen en (2) als een verstoring die weliswaar opgelost wordt, maar desondanks telkens terugkeert. Gebruik daarbij een schaal van drie: geen knelpunt, voor verbetering vatbaar, dringend knelpunt. Gebruik wederom figuur 8 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 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 om aantekeningen te maken. Hetzelfde formulier kan ook gebruikt worden voor de voorbereiding van 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. Koppel eventueel de (individuele) rapportage terug naar de medewerker in kwestie.
- Wanneer medewerkers bij verstoringen naar hun regelmogelijkheden gevraagd wordt formuleren ze soms mogelijke oplossingen voor de verstoringen. Alhoewel dat nuttige informatie is, is dit niet het onderwerp van het interview. Daarin staat centraal hoe ze nu de verstoring oplossen: wat doe je nu als je met dit probleem geconfronteerd wordt?
- Omdat het netwerk uit functies bestaat die door personen bezet worden vinden medewerkers het soms moeilijk om verstoringen in hun netwerk te benoemen. Dat lijkt oncollegiaal. Benadruk dat het niet gaat om het toeschrijven van schuld maar om feitelijkheden: gebeurt het wel of niet en hoeveel last heb je daarvan in je werk? Gebruik bovendien de overlap met de elementen van het individuele werkproces. Achter die elementen zit in veel gevallen een van de interactiepartners uit het netwerk.

4.6. 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 (een overzicht van de knelpunten) 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 knelpunten 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 niet een handige manier van presenteren. Suggestie is dat de onderzoeker één gezamenlijk overzicht maakt met de 10 tot 15 meest belangrijke (eventueel geclusterde) knelpunten. Deze knelpunten kunnen door middel van een presentatie voorgelegd worden aan het team. Daarna deelt de onderzoeker een A-4 uit aan de aanwezigen met de gepresenteerde knelpunten.

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 gepresenteerde knelpunten. 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 onderzoeker.

Stap twee is prioriteren van die knelpunten. Hierbij wordt aan iedere deelnemer gevraagd de twee belangrijkste knelpunten te benoemen en tevens aan te geven welke twee knelpunten aangepakt moeten worden.

5. Wetenschappelijke achtergrond

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.

Stress

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.

Emoties vertellen ons dat er iets belangrijks op het spel staat, in positieve zin (je bent blij dat x gebeurt is) of in negatieve zin (je bent bang dat x gaat gebeuren of kwaad omdat x gebeurt is). Een toestand van psychische stress verwijst naar de verzameling van negatieve of 'doel incongruente' emoties zoals angst, woede, teleurstelling, irritatie en dergelijke.

Ons werk vereist niet alleen fysieke, maar ook mentale of geestelijke inspanning. En net zoals het werk fysiek te veel kan zijn, zo kan het ook mentaal te veel zijn.

Psychische en mentale stress zijn verschillende dingen die elkaar kunnen veroorzaken: wanneer je mentaal vermoeid bent zal je eerder geïrriteerd raken en omgekeerd. Bovendien kunnen ze gemeenschappelijke oorzaken hebben. In onze terminologie: onoplosbare problemen kunnen de oorzaak zijn van zowel emotionele spanning als van mentale vermoeidheid.

Werkstress

Stress kan gerelateerd worden aan verschillende levenssferen. Een daarvan is ons werk. 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. Alhoewel de term 'werkstress' suggereert dat het om stress gaat die door het werk wordt veroorzaakt, hoeft dat niet het geval te zijn. Vergelijk daarvoor werkstress met het verschijnsel zadelpijn.

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 pijn 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 het feit dat je ongetraind bent gaan fietsen en niet bij het zadel van je fiets. Hetzelfde geldt voor werkstress. Werkstress heeft dus weliswaar betrekking op je werk, maar kan werkgebonden en persoonsgebonden oorzaken hebben.

Werkgebonden en persoonsgebonden oorzaken

Wanneer je overspannen wordt van je werk heeft dat altijd iets met je werk te maken (daar wordt je immers overspannen van) en met jezelf en hoe je in elkaar zit en wat je allemaal doet of juist niet doet (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: pianosonates en stressbanen?

Nu wordt vaak gezegd dat je van het werk zelf niet kunt zeggen of het een stressbaan is. 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, degenen die bovenstaande redenering hanteren of degene die de personeelsadvertentie heeft opgesteld? We vinden het moeilijk om te kiezen. We weten immers allemaal dat er stressbanen zijn en we weten ook allemaal dat dezelfde baan voor de een wel en voor de ander niet een stressbaan is (bijvoorbeeld omdat het een stressbestendig persoon is). Ergens gaat er dus iets fout in de redenering.

De fout in de gevolgde redenering kan gemakkelijk zichtbaar worden gemaakt door stressbaan te vervangen door pianosonate of rekensom. We weten allemaal dat dezelfde pianosonate (of rekensom) moeilijk is voor de ene persoon en gemakkelijk voor de andere. Volgt hieruit dat we van pianosonates (of rekensommen) niet meer kunnen zeggen welke daarvan gemakkelijk of moeilijk zijn? Nee, natuurlijk niet. Anders zouden docenten geen pianoles (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 gemakkelijk?
- Wat maakt dezelfde sonate (rekensom) moeilijk voor de ene persoon en gemakkelijk voor de andere?

Het antwoord op de eerste vraag verwijst naar de kenmerken van de sonate (of som) die haar zo moeilijk of gemakkelijk maken. Om erachter te komen wat die kenmerken zijn dienen we verschillende pianosonates (rekensommen) met elkaar te vergelijken.

Het antwoord op de tweede vraag verwijst naar de pianistische (of reken) vaardigheden van de desbetreffende personen. Om erachter te komen wat die vaardigheden zijn, dienen we verschillende personen met elkaar te vergelijken. 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 door verschillende soorten werk met elkaar te vergelijken. En met behulp van de tweede vraag onderzoek je de persoonsgebonden oorzaken, door verschillende personen te vergelijken die hetzelfde werk doen.

Werkgebonden oorzaken

Wanneer we gaan werken bij een organisatie 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 lijden en 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. Je hebt hetzelfde beroep, maar de wijze waarop het wordt georganiseerd (de arbeidsorganisatie van de organisatie) kan erg verschillen tussen organisaties.
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

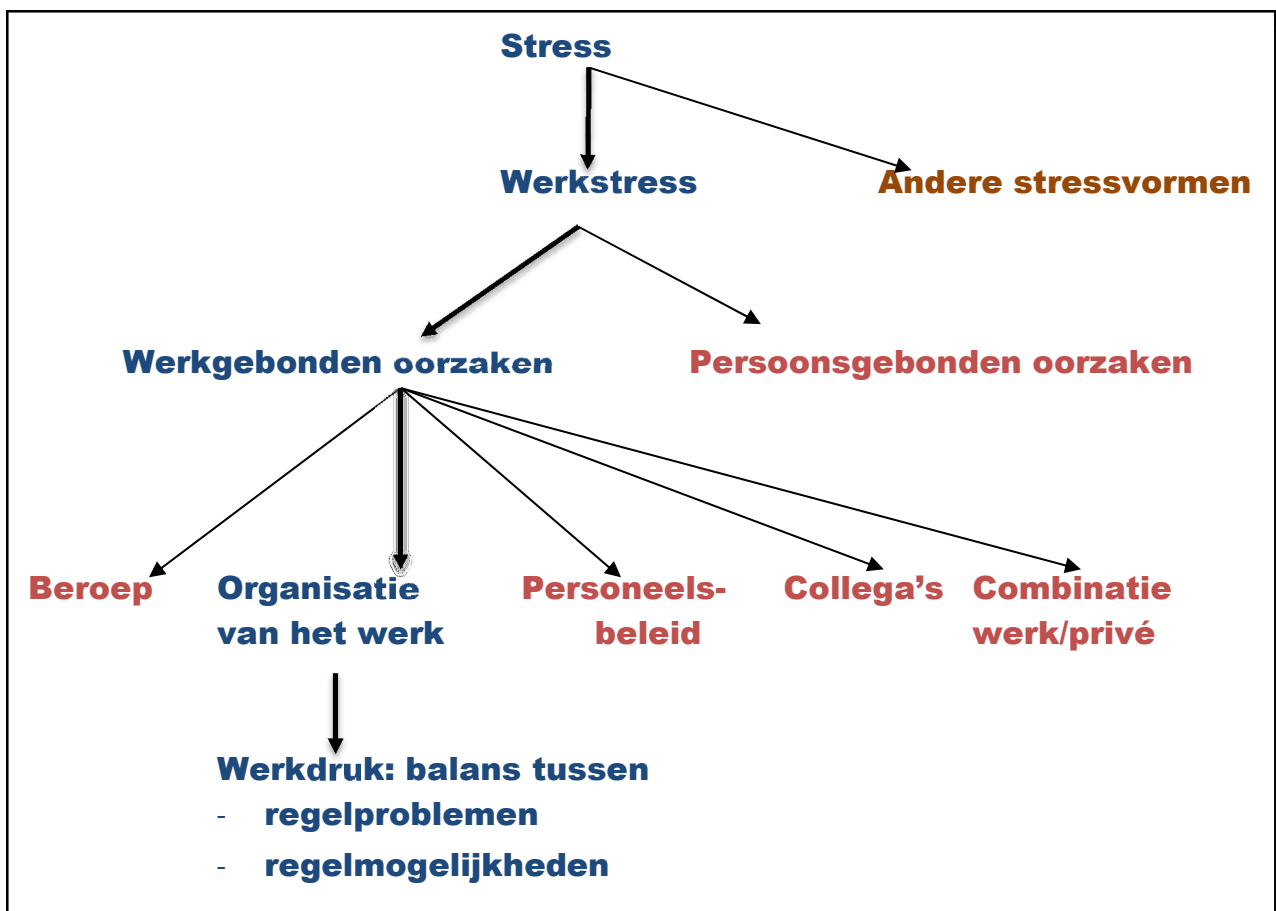
contract waar je recht op meent et hebben, je wordt onrechtvaardig beloond, krijgt niet de scholing die je nodig hebt om bij te blijven in je werk, enzovoort.

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 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.

Werkdruk

Werkdruk verwijst naar de tweede werkgebonden oorzaak van werkstress: de manier waarop het werk is georganiseerd. 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.** Hierdoor komen ze onder druk te staan en als dit vaak gebeurt en/of lang duurt, kan dat leiden tot disfunctioneren en overspannenheid. Werkdruk is dus een van de vele mogelijke oorzaken van werkstress (of zo je wilt: van ervaren werkdruk).

In figuur 5.1. wordt de gevolgde redenering nog een keer samengevat. We reduceren complexiteit (1) door van alle oorzaken van werkstress alleen de **werkgebonden oorzaken** te onderzoeken en (2) door van alle werkgebonden oorzaken alleen de **arbeidsorganisatorische oorzaken** te onderzoeken. Dat noemen we werkdruk en die brengen we in kaart door **regelproblemen en regelmogelijkheden** te inventariseren. We kunnen nu complexiteit opbouwen door verschillende soorten problemen en regelmogelijkheden te onderscheiden.



Figuur 10. Reductie van complexiteit

Balansproblemen: niet tussen werk en persoon

Bij werkdruk gaat het om de balans tussen twee kenmerken van het werk: verstoringen en regelmogelijkheden. Het gaat dus nadrukkelijk niet om de balans tussen kenmerken van het werk en kenmerken van personen. Deze laatste benadering staat bekend als de 'person-environment fit' benadering. In deze benadering wordt werkstress veroorzaakt door het feit dat kenmerken van het werk niet in overeenstemming zijn met wat de desbetreffende persoon kan (overbelaste capaciteiten) en met wat de desbetreffende persoon wilt (onvervulde wensen, behoeften en verlangens). Deze benadering is niet zozeer onjuist als wel onpraktisch. Omdat kenmerken van personen zowel van elkaar verschillen (interindividuele verschillen) als, in de tijd, binnen de dezelfde persoon verschillen (intra-individuele verschillen) wordt het een uiterst ingewikkelde zaak om voortdurend voor elk individu de juiste balans te bepalen. Beter is het om het werk zo te organiseren dat medewerkers zelf die balans in hun werk aan kunnen brengen. Je kunt dan je aandacht concentreren op de bijzondere gevallen. De gevolgde redenering kunnen we verduidelijken aan de hand van twee voorbeelden.

De ergonomisch verantwoorde stoel

Laten we als voorbeeld het probleem van het ontwerpen van een ergonomisch verantwoorde stoel nemen. Als onze ergonoom het 'fit idee' zou toepassen zou hij voor iedere – nieuwe – medewerker een passende stoel moeten ontwerpen. Dat doet de ontwerper niet. Hij zou ook een stoel voor iedereen kunnen ontwerpen. Een soort gemiddelde stoel. Ook dat doet hij niet. In plaats daarvan ontwerpt hij een verstelbare stoel, dat wil zeggen, een stoel die de gebruiker ervan zelf kan aanpassen aan diens maten en omstandigheden. In het eerste geval is iedereen een probleemgeval met een unieke oplossing of fit, immers, de ontwerper moet voor iedereen de fit of balans tussen stoel en persoon aanbrengen. In het tweede geval is iedereen een blijvend probleemgeval, immers, de stoel past op niemand.

In het geval van de instelbare stoel kan die fit of balans door iedere medewerker zelf tot stand gebracht worden. Dat is een relatief eenvoudige en daarom praktische vorm van individualiseren. Deze werkwijze zal niet voor iedereen succesvol zijn en de aandacht kan nu op deze gereduceerde groep van probleemgevallen gericht worden.

Het tempo van de lopende band

Een tweede voorbeeld is dat van de lopende band met een bepaald tempo (werkkenmerk) waaraan mensen werken met ieder hun eigen en wisselende vermoeidheidspatronen (persoonskenmerken). Hoe moeten we nu tempo (werk) en vermoeidheidspatronen (persoon) met elkaar in balans brengen? Vermoeidheidspatronen verschillen ten eerste tussen personen. Dat betekent dat geen enkel tempo op alle vermoeidheidspatronen past. Vermoeidheidspatronen verschillen ten tweede bij dezelfde persoon van dag tot dag (de ene keer heb ik slecht geslapen en wil ik het in de ochtend rustig aan doen, om dat in de middag in te halen en de andere keer heb ik goed geslapen en wil ik het andersom). Dat betekent dat geen enkel tempo altijd op mij past.

Door deze interindividuele en intra-individuele verschillen is een balans tussen werk en persoon onmogelijk. Ontwerpers lossen dit dan ook anders op. Door het aanbrengen van buffers en/of omloopsystemen stellen ze de medewerkers in staat hun tempo van werken te variëren al naargelang hun eigen, verschillende en wisselende behoeften en omstandigheden.

In beide voorbeelden vervangen ontwerpers de vraag 'hoe kan ik werk en persoon in balans brengen?' door de vraag 'hoe kan ik ervoor zorgen dat personen die balans zelf in hun werk tot stand kunnen brengen?'

'Appraisal' theorieën van stress

Volgens de invloedrijke ‘appraisal’ theorie van stress wordt werkstress niet veroorzaakt door het werk, maar door de beoordeling van het werk als bedreigend. Deze beoordeling veroorzaakt de emotie angst. Lazarus wijst er in dit verband op dat de correlatie tussen beoordeling en emotie veel hoger is dan die tussen werk en emotie. Die correlatie is zo goed als 100%! Inmiddels weten we waarom dat zo is. De relatie tussen beoordeling is geen externe, empirisch, causale relatie, maar een interne, conceptuele relatie. Bang zijn voor bijvoorbeeld een hond is hetzelfde als die hond bedreigend vinden. Zeggen dat je die hond bedreigend vindt maar er niet bang voor bent is onzin. Je begrijpt dan niet wat het begrip ‘bang zijn’ betekent. Aan iemand vragen of hij die hond bedreigend vindt en of hij daar bang voor is, is twee maal hetzelfde vragen. Vandaar de correlatie van 100%. Beoordelingen zijn dus niet de oorzaak van emoties, maar vormen er het cognitieve aspect van. In de woorden van Frijda:

... appraisal forms part of emotion experience, and of what the words mean by which such experience is described, words like *dangerous*, *nasty*, and *lovely*. Appraisal, in this sense of the notion, does not have a causal relation to emotions as a whole, but a meaning relation (Frijda 2007: 93).

Emoties hebben een cognitief aspect (de aard van het oordeel), een affectief aspect (het zijn ‘hot cognitions’) en een conatief aspect (ze gaan vaak gepaard met handelingstendenties zoals de bekende ‘flight/fight’ respons bij angst).

Als het oordeel niet de oorzaak van de angst is, is de oorzaak dan het intentioneel object van de emotie, dat wil zeggen, de hond waar je bang voor bent? Dat hoeft niet zo te zijn, zoals het voorbeeld van de bedreigende hond laat zien.

Bedreigende honden: de pit bul en de poedel

Als het oordeel van de hond als bedreigen niet de oorzaak is, is dan de hond zelf de oorzaak? Dat hangt ervan af. Is die hond een pit bul dan is de hond de oorzaak, want een pit bul is een gevaarlijke hond. Is de hond echter een poedel dan kan die niet de oorzaak zijn, want een poedel is niet gevaarlijk. Je hebt dan een irrationele emotie en je zult ver in je verleden moeten zoeken naar de oorzaak ervan. Andere voorbeelden van dergelijke irrationele emoties zijn pleinvrees en andere fobieën.

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 en (3) uitkomsten of gevolgen (coping gedrag is de wijze waarop mensen omgaan met stressrisico’s):

Werkrisico’s Criteria	Personen Gedragingen	Uitkomsten/ gevolgen
Veiligheidsrisico’s	Veiligheidsgedrag	Ongevallen
Gezondheidsrisico’s	Gezondheidsgedrag	Ziekte
Stressrisico’s	Coping gedrag	Overspannenheid

Figuur 11. Risicobenadering

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. Ze verklaren waarom gevolgen op kunnen treden. Of die gevolgen ook feitelijk optreden is mede afhankelijk van de gedragingen.
- 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 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.

Gebruikte literatuur

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

Frijda, N. (2007) *The laws of emotion*. London: Lawrence Erlbaum Associates.

Schonberger, R. (2008) *Best practices in lean/six sigma process improvement*. Hoboken: Wiley & Sons.

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