

*Houd uw medewerkers vitaal!*

**zonder  
werkstress  
samen  
werken**



**Info voor leidinggevenden**

# Inleiding

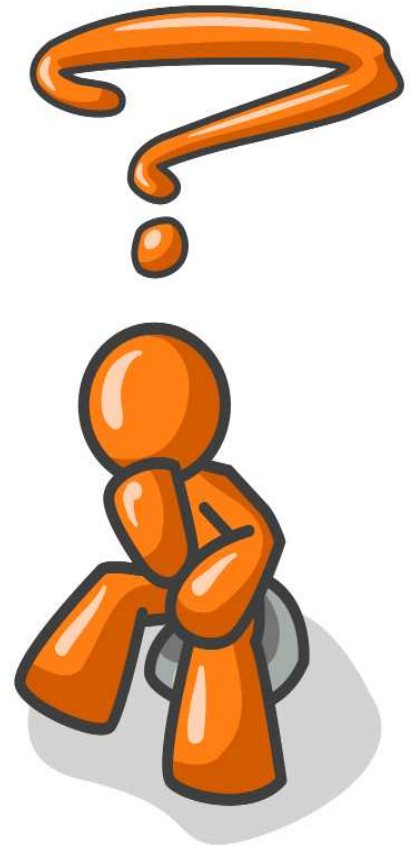
Om medewerkers duurzaam inzetbaar te houden, moeten PSA-klachten vermeden worden. Werkdruk is een belangrijke oorzaak van PSA. Wanneer werkdruk tot klachten leidt kan de materiële en immateriële schade enorm oplopen, zowel voor het bedrijf als voor de medewerkers. Denk hierbij aan uitval, twee jaar loondoorbetaling, vervangingskosten, re-integratiebegeleiding, personeelsverloop en verminderde prestaties door disfunctioneren. Voor een medewerker geldt vaak dat bij uitval de emotionele gevolgen zeker zo hoog zijn als de zakelijke gevolgen.

Inmiddels is duidelijk dat een reactief beleid niet voldoende is. Op werkgevers rust een zelfstandige onderzoeksplicht om na te gaan of de werkbelasting voor hun werknemers niet te hoog is. De werkgever is in zo'n geval verplicht om maatregelen te nemen.

Het probleem is dat de overgang van 'lekker druk' naar werkdruk vaak moeilijk aan te wijzen valt. Of veel werk in werkdruk verandert en of werkdruk leidt tot werkstress, hangt van veel verschillende factoren af, die zowel in de organisatie als bij de werknemer kunnen spelen.

## *Waarom merkt u dat er een hoge werkdruk is?*

- > Er is veel vermoeidheid onder uw medewerkers
- > Er worden teveel uren gedraaid
- > Er zijn meer conflicten
- > De motivatie loopt terug
- > Op de bureaus liggen hoge stapels die maar niet lager worden
- > Klachten van klanten of andere afdelingen nemen toe
- > Het ziekteverzuim neemt toe



## Stressbestendigheid

Sommige mensen zijn stressbestendiger dan anderen. Waar het uiteindelijk op neerkomt is of voor deze persoon deze werklast haalbaar is. Het gaat om de verhouding tussen draagkracht en draaglast. Om een werknemer duurzaam inzetbaar te houden en zijn gezondheid te bewaken, moet de draaglast nooit de draagkracht te boven gaan. En wanneer de draaglast tijdelijk wat groter is, moet er ook extra aandacht zijn voor rust en herstel.

Hetzelfde geldt voor stressfactoren in de privésfeer. Door persoonlijke omstandigheden kan iemands draaglast ernstig zijn toegenomen waardoor de draagkracht is afgenomen. Dat heeft uiteraard gevolgen voor de belastbaarheid op het werk. Door geen rekening te houden met deze factoren, zal de werknemer niet beter gaan presteren.

Gebleden is dat iemands draagkracht niet alleen wordt bepaald door de mate waarin er ruimte is voor herstel, maar ook door de mate waarin ondersteuning en veiligheid wordt ervaren. Begrip, een compliment of een hart onder de riem kan de druk van een te zware belasting verlichten. De manier waarop een leidinggevende leiding geeft, heeft dan ook grote invloed op de algemene gezondheid van een afdeling.

# Houd uw team energiek



Kunnen uw mensen hun taken aan? Klopt de verhouding tussen belastbaarheid van uw medewerkers en hun werkbelasting? Is er een prettige werksfeer? Is er weinig verzuim en verloop en zijn de klanten tevreden? Als u deze vragen positief kunt beantwoorden is er waarschijnlijk geen sprake van werkstress en hebben u en uw medewerkers voldoende energie om de afdeling goed draaiende te houden. Maak werkdruk bespreekbaar binnen uw team door er een vast onderwerp binnen het werkoverleg van te maken. Op die manier houdt u een vinger aan de pols en kunnen u en uw team bijtijds maatregelen treffen om werkstress te voorkomen.

Werkdruk is niet altijd te voorkomen, dat is niet realistisch. Maar u kunt wel maatregelen treffen om te voorkomen dat werkdruk binnen uw team overgaat in werkstress.

## 1. Zorg voor voldoende pauzes en ontspanning

Pauzes leveren de hersteltijd die het lichaam nodig heeft om niet in een 'stress-stand' te raken. Zorg ook voor een zekere speelruimte. Plan lege plekken in uw agenda. Wanneer een dag van a tot z zit volgepland, zorgt een onvoorziene omstandigheid bovendien snel voor stress.

## 2. Tijdelijk meer werk? Geef meer regelruimte en na de drukte meer rust

Wanneer er tijdelijk extra veel werk is, voorkomt u overbelasting door de medewerker wat meer vrijheid te geven om het werk anders in te delen of het werk op een andere manier te doen. Flexibilisering van de werktijden kan zo'n oplossing zijn. Of u geeft na afloop van de drukte extra vrij.

Neem -zo mogelijk- bij voorbaat maatregelen om de werkpieken in goede banen te leiden. Wellicht hebben uw medewerkers daar zelf goede ideeën over.

## 3. Houd de lange termijn in de gaten

Wat op de korte termijn een winstgevende oplossing lijkt, kan op de lange termijn een schadepost worden. Door bijvoorbeeld extra arbeidskrachten aan te nemen, kunt u ook op de lange duur nog op uw medewerkers rekenen. Bijscholing, opleiding of training (bijvoorbeeld

in timemanagement) kan ook een goede investering in de toekomst zijn.

## 4. Herken werkdruksignalen bij uw medewerkers

Probeer oog te krijgen voor werkdruksignalen, op de werkplek en in de wandelgangen. Vraag er ook naar vóór er klachten ontstaan zijn. Wanneer medewerkers werkdrukkklachten melden, is het in feite al te laat.

Klagen medewerkers niet, maar ziet u zelf wel de signalen, neem uw waarnemingen dan serieus. Het is soms moeilijk er voor uit te komen dat de taaklast eigenlijk te zwaar is.

## 5. Zorg dat taken en verantwoordelijkheden duidelijk en haalbaar zijn

Door duidelijk te zijn over het vereiste eindresultaat, voorkomt u dat een al te actieve medewerker te lang doorgaat. Een heldere taakomschrijving, handleidingen of procesbeschrijvingen bieden structuur op momenten dat een medewerker door de bomen het bos niet meer ziet.

Misschien zijn de taken voor een bepaalde medewerker structureel te zwaar en is het niet realistisch hem zonder meer in deze functie te houden. Ook scholing kan dan uitkomst bieden.

## 6. Geef vaker steun en complimenten dan kritiek

Kritiek en feedback zijn nodig om iemand bij te sturen. Door complimenten wordt iemand gestimuleerd in het gewenste gedrag. Beide zijn even belangrijk, maar over het algemeen werkt een goed woord het beste.

Waardering kan ook blijken uit steun, vooral wanneer een medewerker zich door werkdruk kwetsbaar en onzeker is gaan voelen.

## 7. Neem kritiek en verbetersuggesties serieus

Op de werkvloer worden vaak praktische en waardevolle oplossingen geboren. Maak daar gebruik van. Het bevordert bovendien de motivatie van medewerkers als zij mee te kunnen denken over oplossingen.

## 8. Bevorder een open communicatie en geef zelf het goede voorbeeld

Geef extra aandacht aan de manier waarop gecommuniceerd wordt. Niets werkt zo ondermijnd als onderhuidse boodschappen. Sta niet toe dat werknemers respectloos met elkaar omgaan en wees zelf ook rechtstreeks als u feedback of adviezen geeft. Zorg ervoor dat uw medewerkers niet bang hoeven te zijn dat ze afgerekend worden op fouten of eruit liggen als ze kritiek hebben. Medewerkers durven eerder hun mond open te doen wanneer ze zich veilig voelen.

## 9. Schenk aandacht aan de sfeer

In een sfeer van saamhorigheid lossen veel problemen zichzelf op. Werknemers nemen dan soepel taken van elkaar over, of zetten gezamenlijk hun schouders



onder een taak. Investeer in teambuilding en de sfeer op het werk. Een werknemer die graag naar zijn werk gaat, blijft bovendien niet lichtvaardig thuis.

## 10. Zorg voor een gevoel van zekerheid en veiligheid

Toekomstonzekerheid kan voor werkdruk zorgen, medewerkers willen weten waar ze aan toe zijn. Als ze het gevoel hebben dat het bedrijf goed voor hen zorgt, geeft dat een gevoel van zekerheid en rust.

Goede secundaire arbeidsvoorwaarden, de juiste man/vrouw op de juiste plek en aandacht voor de mens achter de werknemer, scheppen een stevige basis.

# Wat schort eraan?

Als de werkdruk te hoog is en verandert in werkstress, is dat merkbaar aan de manier waarop medewerkers zich gedragen en hoe zij functioneren. Hoe eerder die signalen worden opgepikt en aangepakt, hoe groter de kans dat het hele team gezonder blijft functioneren.

*De belangrijkste werkstressveroorzakers binnen de woningcorporatiesector zijn:*

- te hoge werklust / te weinig herstellmogelijkheden
- de organisatie van het werk is niet optimaal (planning, afstemming, communicatie)
- weinig samenwerking met collega's
- slechte relatie met collega's en/of leidinggevende
- agressieve klanten
- organisatieveranderingen

### Veel voorkomende werkstress-signalen op teamniveau

#### Tijdsdruk

- > er worden geen (korte) pauzes genomen
- > er wordt veel overgewerkt
- > werk blijft te lang liggen
- > er zijn vaak deadlines

#### Communicatie

- > de verwachtingen onderling zijn onduidelijk of onvoorspelbaar
- > collega's informeren elkaar niet goed
- > er wordt niet naar elkaar geluisterd

#### Organisatie

- > er zijn veel ad hoc beslissingen
- > de taakverdeling is onduidelijk
- > taken worden doorgeschoven
- > verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk
- > collega's ondersteunen elkaar niet bij lastige taken

#### Sfeer

- > er heerst een ontevreden stemming
- > medewerkers zijn onverschillig
- > er wordt veel gemopperd
- > er wordt zelden gelachen
- > er zijn conflicten onderling
- > klanten zijn ontevreden



## Nog meer signalen

Welke middelen heeft u ter beschikking om werkdruk te inventariseren? De hieronder genoemde instrumenten en signalen kunnen u helpen bij het inventariseren en bespreekbaar maken van werkdruk binnen uw team.

- > De Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E).  
De uitkomsten van de RI&E kunnen wijzen op hoge werkdruk en hoog ziekteverzuim.
- > De verzuimcijfers.
- > De PAGO (Periodiek Arbeids Gezondheidskundig Onderzoek).
- > Hoog verloop.
- > Individueel: hoog frequent (kort) ziekteverzuim, vaak overwerken, lusteloze medewerker.

*Bespreek de cijfers van de RI&E en de verzuimcijfers in het werkoverleg. Stel vragen als*

*"Verbazen deze cijfers jullie",*

*"Waar heeft het volgens jullie mee te maken?",*

*"Wat zien jullie als oplossing".*

*Vraag vertrekkende medewerkers waarom ze eigenlijk weggaan.*

*Als u denkt dat een medewerker te veel hooi op zijn vork neemt, vraag er dan naar: "Hoe is het met je? Je ziet er moe uit".*

## Wat kunt u eraan doen?

Helaas bestaat er geen standaardoplossing om werkdruk te verminderen. Het is altijd maatwerk en hangt af van de ernst en de aard van de werkdrukproblemen. Soms zijn maatregelen op individueel niveau voldoende. Maar problemen die binnen de hele afdeling spelen, moeten breder aangepakt worden. Enkele voorbeelden van zulke maatregelen zijn:

- > functieaanpassing
- > piekdruk tegengaan door werkspreiding
- > verbeteren van de communicatie
- > verbeteren sfeer door openheid en eerlijkheid
- > anti-agressie-beleid
- > trainingen op het gebied van stress- en timemanagement
- > training omgaan met agressie
- > individuele stresscoaching

Wilt u een persoonlijk gesprek of begeleiding bij uw aanpak van de werkdruk, neem dan contact op met de Adviesdesk Agressie en Werkdruk. U kunt bellen naar

**0183 - 354 129**

of mailen naar  
[info@flowarboportal.nl](mailto:info@flowarboportal.nl)

Deze folder wordt u aangeboden door de sociale partners van de woningcorporatiesector:  
- FNV Woondiensten  
- CNV Vakmensen  
- De Unie  
- Aedes Vereniging van Woningcorporaties