



Steeds minder mensen moeten steeds meer werk doen

Kan continu verbeteren werkdruk voorkomen?

Steeds meer mensen in Nederland ervaren werkdruk. Oorzaken die hiervoor worden genoemd zijn vergrijzing en het groeiende aantal parttimers, wat ertoe leidt dat steeds minder mensen steeds meer werk moeten doen. Dat is problematisch, omdat werkdruk een grote invloed heeft op de gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. In Nederland maken organisaties steeds meer gebruik van continu verbeterprogramma's, onder andere om het werk productiever te maken. Voorbeelden van dergelijke programma's zijn Lean en TPM. We vroegen ons in het lectoraat Improving Business van Avans Hogeschool af of dat continu verbeteren leidt tot minder of juist meer werkdruk.

Door Mirjam Bouten en Ton van Kollenburg

Er is sprake van werkdruk als een medewerker structureel en/of gedurende langere tijd niet, of met moeite, binnen de beschikbare tijd aan de gestelde eisen kan voldoen. Men

krijgt dan bijvoorbeeld het werk niet binnen de gestelde tijd af of men kan het in die tijd voor hun gevoel niet goed genoeg doen. Zodra de werkeisen niet meer in evenwicht

zijn met de persoonlijke behoeften en wat men aankan, is er sprake van stress die – als het langer aanhoudt – kan uitmonden in overspannenheid en zelfs een burn-out. Het

omgekeerde kan echter ook: als sprake is van vervinging in het werk, dan kan er sprake zijn van bore-out. De symptomen van bore-out lijken erg op die van burn-out en ook van een bore-out kan men uitgeput raken.

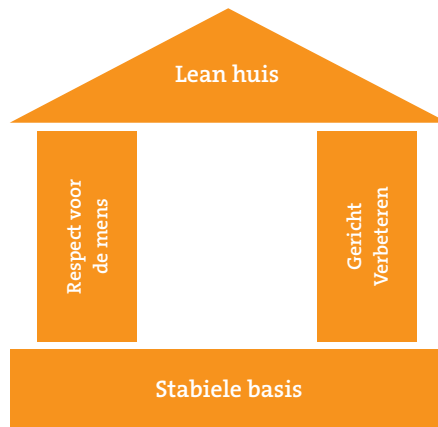
Bedrijven met een continu verbeterprogramma werken aan het voortdurend verbeteren van de bestaande situatie, waarbij medewerkers van hoog tot laag zijn betrokken. Er zijn verschillende methodes, zoals Lean en TPM, die gericht zijn op het elimineren van verspillingen en het creëren van eigenaarschap. In de regel gaan ze daarbij uit van een stabiele basis, waardoor de uitkomsten van de processen voorspelbaar zijn en van betrokkenheid van iedereen in de organisatie.

Continu verbeteren heeft veel verschillende elementen, die we voor ons onderzoek hebben onderverdeeld in drie categorieën. Dat zijn: *werken vanuit een stabiele basis, gericht verbeteren en respect voor de mens.*

Om te komen tot een stabiele basis hebben we nader gekeken naar twee aspecten. Ten eerste de 5S werkplekorganisatie, waarbij via een vijfstappenplan, bestaande uit Scheiden, Schikken, Schoonmaken, Standaardiseren en Standhouden, een opgeruimd, schone en geordende werkplek wordt gecreëerd. Ten tweede standaardisatie, dat als doel heeft om te komen tot gezamenlijke afspraken over een uniforme uitvoering van de werkmethode.

Binnen gericht verbeteren zoomen we in op drie aspecten. Zo kijken we of gebruik wordt gemaakt van verbeterteams die door middel van gestructureerde probleemanalyse de bronoorzaken van die problemen weg nemen. Ook bekijken we of verbeterinitiatieven SMART¹ geformuleerd zijn en aansluiten op bedrijfsdoelstellingen. Ten derde bekijken we of gebruik wordt gemaakt van performance management, waarin het resultaat periodiek wordt opgevolgd met Kritische Prestatie Indicatoren.

De laatste categorie binnen continu verbeteren is respect voor de mens. Ook hier hebben we drie aspecten onderscheiden. Dit zijn



training en opleiding, mogelijkheden voor medewerkers om mee te denken en betrokken te worden en ten slotte de mogelijkheid voor medewerkers om werk te kunnen delen als ze te veel werk hebben.

Hoe hebben we het onderzoek aangepakt?

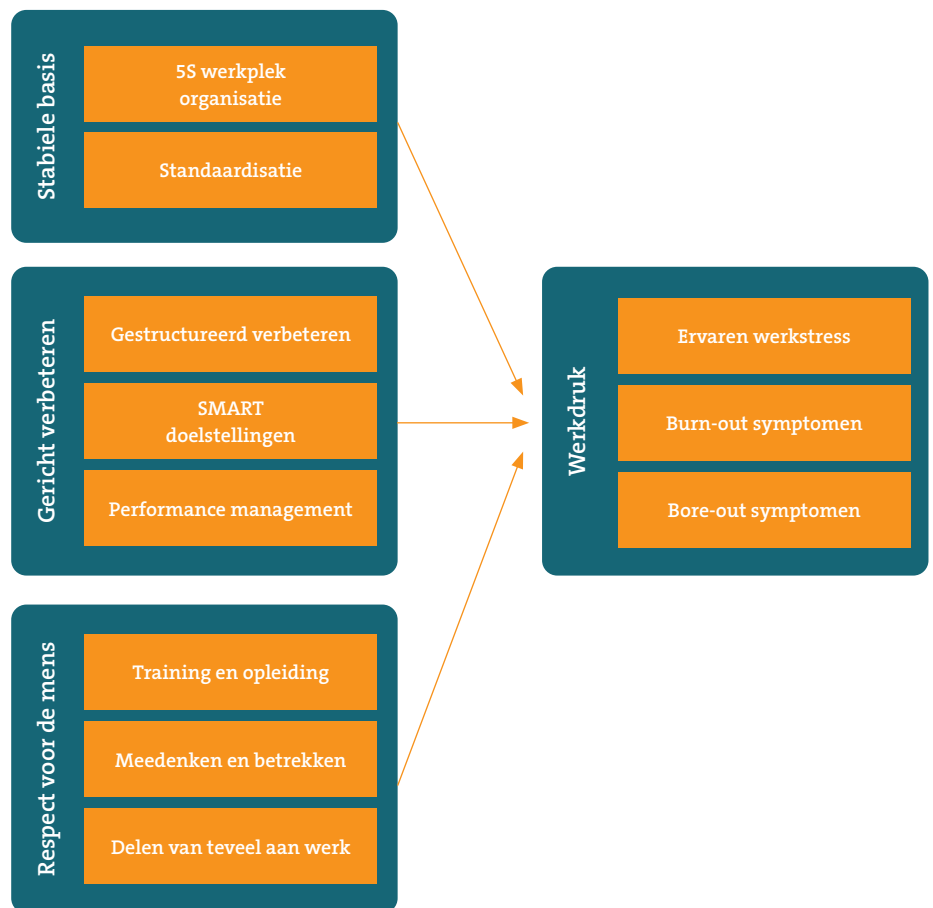
Voor deze acht aspecten van continu verbeteren wilden we weten of ze invloed hebben op het gevoel van werkdruk en zo ja, of dat dan positief of negatief was. Als eerste hielden we een enquête, waarbij deelnemers op hun

gemak en zonder druk de vragen konden beantwoorden. Om nog wat meer te weten te komen, hebben we ook gevraagd wat de deelnemers zelf zouden doen tegen de werkdruk, als zij het voor het zeggen hadden. Daarna legden we, ter controle van de kwaliteit, de resultaten voor aan twee expertpanels.

Een vragenlijst invullen en discussiëren over verbanden tussen continu verbeteren en werkdruk hoeft natuurlijk nog niet te betekenen dat het in de praktijk ook zo werkt. Met een casestudy wilden we een beeld krijgen van de uitkomsten van de enquête en de hypothesen in de praktijk van een organisatie. Hierna gaan we eerst in op onze resultaten uit de enquête en de expertpanels. Eerst kijken we naar de relatie tussen een stabiele basis en werkdruk, vervolgens naar de relaties van gericht verbeteren en respect voor de mens met werkdruk. Daarna spiegelen we de uitkomsten aan de praktijk.

Stabiele basis helpt niet tegen werkdruk

Geloof u ook dat een opgeruimd huis een



opgeruimd hoofd geeft? Als uw antwoord positief is, zou dan ook een opgeruimde werkomgeving en een duidelijk gestandaardiseerd proces rust geven en dan zou de werkdruk laag zijn?

Wij namen aan dat dat zo zou zijn, maar uit onze enquête blijkt geen significant uitsluitsel op deze stelling: de expertpanels bevestigen dit. Daarbij zeggen ze dat het afhankelijk is van de persoon of werkdruk wordt ervaren op een niet georganiseerde werkplek. Ook stellen ze dat orde op een werkplek niets zegt over de werkdruk of werkbelasting van een medewerker. Niet iedereen is echter tegen de stelling, want sommigen vinden dat een geordende werkplek bijdraagt aan efficiëntie en veiligheid en dat dit het overnemen van werk door een collega vergemakkelijkt.

De relatie tussen standaardisatie en werkdruk leidt tot meer discussie in de expertpanels, hoewel de enquête ook geen significant resultaat oplevert. Het ene expertpanel geeft

standaarden helpen en zorgen dat het werk minder complex wordt.

Gericht verbeteren helpt wel om werkdruk te voorkomen

Uit het voorgaande zien we dat een stabiele basis niet helpt om de beleving van werkdruk te voorkomen. Dat is anders waar het gericht verbeteren betreft. Uit de enquête blijkt dat als doelen SMART worden gesteld en medewerkers realistische en duidelijke doelen hebben, dit helpt om minder last te hebben van werkdruk! Dit wordt onderschreven door de expertpanels, die aangeven dat sprake is van helderheid en rust als de doelen en verwachtingen duidelijk zijn en de neuzen dezelfde kant op staan.

We vonden dat naast de SMART doelen, ook gestructureerd werken met verbetersteams werkdruk helpt te voorkomen. Daarbij geven de expertpanels aan dat het gestructureerd weghalen van bronoorzaken herhaling van

niet de kwantiteit van het enkel sturen op resultaat. Niettemin blijft overeind dat gericht verbeteren een positief effect heeft op verlaging van de ervaren werkdruk.

Respect voor de mens is cruciaal in het voorkomen van werkdruk

Naast gericht verbeteren zagen we dat ook aandacht voor de mens van belang is om een gevoel van werkdruk te voorkomen. Dat geldt voor training en opleiding, het betrekken van medewerkers en het kunnen delen van werk.

Uit de enquête blijkt dat hoe beter de training en opleiding zijn, hoe minder werkdruk wordt ervaren, hetgeen door de expertpanels wordt bevestigd. Volgens de panels krijgen mensen door ze op te leiden vertrouwen en voelen ze zich gezien en gewaardeerd. Verder leren ze door kennisopbouw wat ze moeten doen en zorgt een goede training voor standaarden en kunnen mensen zich ontwikkelen, zodat ze hun werk goed kunnen uitvoeren.

“Toch een beetje verrassend heeft ‘de basis op orde’ geen aantoonbare invloed op het voorkomen van werkdrukbeleving”

aan dat standaardisatie helpt om activiteiten duidelijk te krijgen en doelgericht en efficiënt te werken. Volgens hen geeft het houvast, helpt het om capaciteit inzichtelijk te krijgen en is het in sommige sectoren de basis van het werk. Dit panel ziet wel een risico op bore-out, het ‘in een keurslijf gedrukt worden’ en de beperking van de creativiteit en ondernemerschap door standaardisatie. Opmerkelijk is dat het andere panel ongeveer dezelfde argumenten hanteert, maar tot een andere verwachting komt, namelijk dat standaardisatie de beleving van werkdruk verlaagt. Afnemende creativiteit en een continu veranderende omgeving zorgen, volgens hen, dat standaardisatie niet leidt tot verlaging van de werkdruk. Daarbij wordt werkdruk voorkomen als standaardisatie gestructureerd wordt ingevoerd, gebalanceerd is en medewerkers het gevoel geeft dat de

fouten voorkomt en daarmee rust brengt in een organisatie. Een goede analyse van bronoorzaken geeft duidelijkheid en helpt bij het bepalen van de richting en het maken van keuzes.

Ten slotte heeft het regelmatig sturen op resultaat, volgens de uitkomsten van de enquête, een licht positieve invloed op werkdruk. In de expertpanels zagen we hier echter meer discussie over. Enerzijds betekent frequenter overleg over het realiseren van de doelen, volgens hen dat vaker aandacht kan worden gegeven aan een collega en dat er een podium is waar hij zijn problemen bespreekbaar kan maken. Aan de andere kant vonden ze dat vaker overleggen ook meer belasting van de agenda's geeft en dat het cruciaal is dat de kwaliteit van het overleg voorop staat en

Dat het betrekken van medewerkers helpt om de ervaren werkdruk te verminderen wordt door de expertpanels onderbouwd met het argument dat zelf kunnen sturen een gevoel van eigenaarschap geeft en het mogelijk maakt flexibeler om te gaan met onverwachte situaties. Wel worden door de panels een aantal voorwaarden voor succes genoemd, zoals kaders, heldere doelen, beschikbaarheid van middelen en voorbeeldgedrag van leidinggevenden, of zoals een van de deelnemers het noemde: “Walk the talk”.

Als laatste keken we nog naar de relatie tussen werkdruk en het kunnen delen van werk. Volgens de resultaten worden juist de burn-out symptomen, dus lange termijn werkdrukproblemen, voorkomen als het werk kan worden gedeeld. Volgens de expertpanels leidt



Uit de enquête blijkt dat hoe beter de training en opleiding zijn, hoe minder werkdruk wordt ervaren, hetgeen door de expertpanels wordt bevestigd.

onderling werk verdelen tot een gemeenschappelijk doel en kunnen teamleden elkaar makkelijker vragen om ondersteuning. Door werkzaamheden en de beschikbare tijd beter in balans te brengen en door een gelijke inzet van iedereen, ontstaat meer onderling respect. Ook wordt het stellen van prioriteiten, zeker bij een teveel aan werk, gezien als een belangrijke kwaliteit.

In een echte organisatie

In een kennisinstelling als Avans Hogeschool is onderzoek praktijkgericht, dus is de vraag wat het voorgaande oplevert in de praktijk. Daarvoor vonden we een bedrijf uit de automobielenindustrie bereid om deel te nemen. Eerst vulden alle medewerkers de enquête in en we evalueerden de resultaten met het bedrijf. Dit leverde bruikbare inzichten op voor het onderzoek en voor het bedrijf. Een van de inzichten voor het onderzoek betrof de relatie tussen overlegfrequentie en werkdruk. Volgens de enquête leek hier sprake van een duidelijk verband, maar uit onderzoek binnen het bedrijf kwam naar voren dat met name de afdelingsleiders vaker overleg hebben en minder werkdruk ervaren. Belangrijk is dus niet alleen te kijken naar de overlegfrequentie, maar ook naar de rol en wellicht het niveau van respondent.

Wat kunnen we met dit onderzoek?

Met name door 'respect voor de mens' en in iets mindere mate ook door 'gericht verbeteren' kan de ervaren werkdruk worden verlaagd. Voor 'respect voor de mens' klinkt dat, ook op voorhand, al best plausibel, voor 'gericht verbeteren' hoop je daar natuurlijk vooraf wel op, maar het is heel mooi dat dat helpt. Toch een beetje verrassend heeft 'de basis op orde' geen aantoonbare invloed op het voorkomen van werkdrukbeleving, al hadden we dat wel verwacht.

We hebben dit onderzoek uitgevoerd bij 64 bedrijven in Nederland en dat betekent natuurlijk niet dat het laatste woord hierover is gezegd. Dus als u een continu verbeterprogramma hebt in uw organisatie en wilt u weten hoe bij u de relatie is met het voelen van werkdruk door medewerkers, dan kan deze vragenlijst een beeld geven van hoe continu verbeteren u kan helpen bij het verlagen van de werkdruk. Tegelijk draagt u bij aan uitbreiding van onze praktijkgerichte kennis op dit gebied. Kennis die meer en meer nodig zal zijn in onze maatschappij, waar de arbeidsparticipatie het komende decennium afneemt. **Q**

¹ SMART is het acroniem voor Specifiek, Meetbaar, Ambitieuw, Realistisch en Tijdgebonden, waarmee de eisen worden aangeduid waaraan een goed gedefinieerde doelstelling moet voldoen.

Over de auteurs

Mirjam Bouten is directeur/eigenaar van iValue Improvement. Ze begeleidt als black belt grote en kleine bedrijven in de industrie en in de dienstverlening met de implementatie en het versnellen van continu verbeteren. Mirjam is gespecialiseerd in mens- en datagedreven verbetermethoden, zoals Lean, TPM, Scrum en process mining. Daarnaast is ze verbonden als onderzoeker aan het lectoraat Improving Business van Avans Hogeschool.

Ton van Kollenburg helpt bedrijven al ruim dertig jaar met continu verbeteren, onder andere als consultant en directeur van Protean Management Solutions. Daarnaast onderzoekt hij als lector Improving Business bij Avans Hogeschool de verbetermogelijkheden van continu verbeteren, met als doel zowel bedrijven als hogeschoolopleidingen verder te helpen. Daarvoor verschenen recent twee lean studieboeken van zijn hand, waarin niet alleen bestaande lean-concepten aan bod komen, maar ook concepten voor de 21e eeuw worden besproken.