

# Hoe tijdsdruk effectief op te lossen

Gabriëlle Verbeek en Peter van den Boom



**Tijdsdruk ontwricht menige organisatie. Gemakkelijke oplossingen werken zelden. Toch is effectief ingrijpen waarbij duurzame oplossingen worden gevonden heel goed mogelijk. De hr-adviseur moet zich echter goed bewust zijn van de eigen rol hierbij.**

Tijdsdruk ontstaat vaak als gevolg van toenemende complexiteit en nadruk op het leveren van prestaties op korte termijn. In de langdurende zorg bijvoorbeeld ervaart circa 65 procent van de medewerkers het te druk op het werk. Meer dan de helft van de zorgmedewerkers vindt dat er onvoldoende tijd is voor cliënten. Dit leidt tot stress, een gevoel van tekortschieten en lagere kwantiteit van de zorg. Cliënten in zorg ervaren de gevolgen van de haast in de zorg. Daarnaast kan tijdsdruk leiden tot situaties van onveiligheid, bijvoorbeeld door het vergeten van essentiële handelingen.

Komt nog bij dat het speelveld voor veel sectoren voortdurend verandert, zoals in het onderwijs en de jeugdhulpverlening. De persoonlijkheid van de professional zit soms ook tegen. Perfectionisme en grote betrokkenheid verhouden zich slecht tot werkdruk.

Promotieonderzoek van Gabriëlle Verbeek naar tijdsbeleving in de zorg toont aan dat veel individuele medewerkers en teams last hebben van tijdsdruk. Dat geldt ook voor veel andere sectoren. Het werk moet met minder mensen in minder tijd gedaan worden. De verantwoordelijkheid neemt toe, evenals het afleggen van verantwoording over activiteiten en resultaten. Het collectieve redeneerpatroon luidt al snel: meer mensen erbij 'want we zijn druk'.

Wat kun je doen als leidinggevende die met dit vraagstuk wordt geconfronteerd? Je hebt drie strategieën om uit te kiezen, waarvan er twee niet werken.

## 1. Meevoelen en meegaan

De eerste strategie is om mee te gaan met medewerkers die de tijdsdruk wijten aan de omstandigheden, behalve aan zichzelf. Medewerkers vinden dat de organisatie schuldig is, vooral door beslissingen over productie en personele inzet. Als de leidinggevende teveel meegaat in de roep om extra personeel, gaat hij voorbij aan achterliggende oorzaken. Het is namelijk de vraag of personele krapte de oorzaak is van tijdsdruk of dat werkpatronen en persoonlijke houding ook een rol spelen. De strategie van meegaan is beperkt houdbaar. Onderliggende oorzaken blijven, dus klachten over werkdruk zullen blijven terugkomen.

## 2. De strijd aangaan

Strategie twee is de strijd aanbinden met de klaagcultuur. Leidinggevenden die deze strategie kiezen, roepen vaak dat harder werken, minder praten en minder pauze de werkdruk zullen verlichten. Ontkennen, verwerpen en overheersen staan voorop. Deze aanpak biedt weinig soelaas, want klagende medewerkers voelen zich niet serieus genomen en het wantrouwen tegen de leiding neemt toe. Het effect is averechts: langere rookpauzes, meer getalm en zelfs toenemend verzuim. Dat leidt juist tot meer in plaats van minder ervaren tijdsdruk.

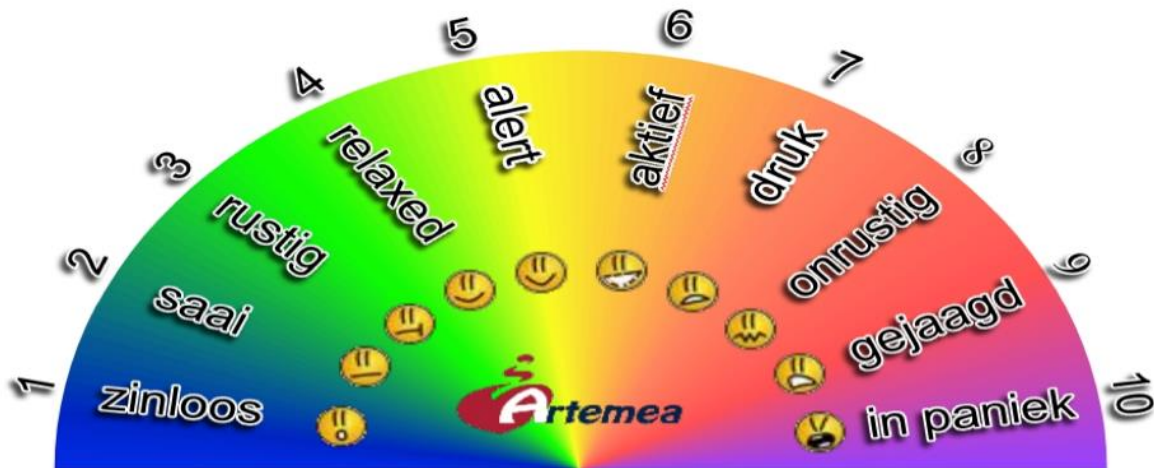
## 3. Doorgronden en oplossen

Leidinggevenden kunnen tijdsdruk ook bekijken als een organisatievraagstuk waarvoor een goede diagnose noodzakelijk is. Die aanpak leidt tot het inzicht dat taken anders georganiseerd moeten worden en dat gedragskenmerken beter ingezet kunnen worden. Hiermee pakt een leidinggevende de onderliggende oorzaak van tijdsdruk aan. Aanvullende beslissingen, zoals de inzet van personeel, hebben dan een sterker fundament.

Deze strategie vraagt om inzicht in de manier waarop medewerkers hun werk beleven. Contact hierover met medewerkers zelf is nodig. In die contacten moeten ook redeneerpatronen ter discussie worden gesteld. De kijk op werkdruk moet iedereen onder ogen zien.

## Leertrajecten tegen tijdsdruk

In het project 'Tijd voor zorg, zorg voor tijd' heeft het bureau Artemea in een samenwerkingsproject met V&VN en ROC Midden Nederland leertrajecten ontwikkeld om de competenties van teams te versterken en daarmee het gevoel van tijdsdruk te verminderen. Voor dit project is een tijdsdrukmeter ontwikkeld. Dit is een tijdwaaijer waarin de professional de eigen tijdsbeleving aangeeft. Dit instrument helpt om het gesprek over tijdsdruk op gang te brengen. Stellingen daarbij inbrengen helpt om de oorzaken van het gevoel van tijdsdruk gemakkelijk verder bespreekbaar te maken. De teamleden leren 'time stealers' herkennen en krijgen ideeën aangereikt wat er mee te doen. Zij ontwikkelen zelfvertrouwen en de teamgeest neemt toe. Deze werkvorm is in een teamoverleg van circa een uur door een leidinggevende goed toe te passen.



*Tijdsdrukmeter om de tijdsbeleving bespreekbaar te maken*

### Wat de hr-adviseur kan doen

Hr-adviseurs die op deze manier problemen in de organisatie over tijdsdruk willen aanpakken, doen er goed aan om eerst in kaart te brengen welk draagvlak er is voor het aanpakken van tijdsdruk. Mogelijk hebben leidinggevendenden al gepoogd het probleem op te lossen door meegaandheid of juist tegenwerkend gedrag. In zulke gevallen ervaren medewerkers geen veilige omgeving om het probleem nog eens aan te snijden.

### Een veilige omgeving

Een van de eerste voorwaarden voor het oplossen is het creëren van een veilige omgeving waarin het probleem van de tijdsdruk kan worden besproken en behandeld. Mogelijk moet de hr-adviseur het proces zelf begeleiden.

De hr-adviseur die het aanpakken van tijdsdruk zelf begeleidt, moet zich bewust zijn van zijn of haar eigen rol daarin. Van den Boom en De Roode beschrijven vier rollen om te interveniëren in bestaande redeneerpatronen: toeschouwer (sociaal analytisch), coach (doorvragen), nar (spiegelen, confronteren, uit de comfortzone) en concretiseerder (oplossingen laten genereren). Ook de eigen emotionele betrokkenheid is van groot belang voor de hr-adviseur die een actieve oplossende rol bekleedt.

### Rolkeuze hr-adviseur

De hr-adviseur staat voor een rolkeuze: de expertrol of de procesbegeleidersrol. Bij de expertrol staan diagnoses en de inhoudelijke oplossing voor de tijdsdruk voorop. De expertrol voldoet uitstekend bij technische problemen.

Maar bij tijdsdruk gaat het om de redeneerpatronen en de emotionele beleving van het team. Dan heeft de rol van begeleiderrol de voorkeur: het proces zó faciliteren dat mensen zelf de situatie analyseren en oplossingen aandragen.

## De emotionele betrokkenheid

Naast de rolkeuze is de eigen emotionele betrokkenheid van de hr-adviseur bij het team en het onderwerp een punt van aandacht. Is die betrokkenheid heel groot, dan dreigt de adviseur te begripvol te worden, wat ten koste kan gaan van de adviesvaardigheid. Is de betrokkenheid daarentegen klein, dan kan de adviesvaardigheid lijken op afstandelijkheid. Frisse vragen van de hr-adviseur kunnen dan overkomen als een verhoor, waardoor het draagvlak voor een oplossing afneemt.

## De combinatie van rolkeuze en emotionele betrokkenheid

Als we de rolkeuzen en de mate van emotionele betrokkenheid combineren krijgen we vier adviesstijlen.

<b>Expertrol</b>	<b>Begeleiderrol</b>
<b>Nabijheid</b> <i>Ideeëngenerator</i>	<i>Coach</i>
Neemt over, analyseert het tijdsprobleem en geeft oplossingen.	Hr-adviseur stimuleert iedereen mee te doen bij het diagnosticeren en het generen van oplossingen.
Bij weerstand wil hij overtuigen.	Empathische nabijheid.
Paternalisme dreigt.	Contact maken met beleving en betekenisverlening.
	Vraagt veel door. Mensen blijven in hun comfortzone.
<b>Distantie</b> <i>Routinevoorschrijver</i>	<i>Nar</i>
Hr-adviseur geeft standaardoplossingen die ook in andere situaties blijken te werken.	Hr-adviseur benadrukt: 'jullie probleem'. Frisse vragen om de mensen uit de comfortzone te halen.
Rationele benadering.	Spiegelen en confronteren.
Koele sfeer.	Paradoxaal adviseren: meebewegen en overdrijven om te ridiculiseren en wakker te schudden.

Gezien het onderwerp past de begeleiderrol het beste. Afhankelijk van de situatie zal het accent liggen op nabijheid of distantie. Vanuit nabijheid ligt het accent op coachend doorvragen om mensen te stimuleren zich open te stellen. De nar is confronterend en verlokt mensen uit hun comfortzone te komen. Beide rollen zijn bedoeld om mensen te stimuleren om zelf te reflecteren op de problematiek en zelf oplossingen te generen.

## Downloads en literatuur

- Boom, P. van den en P. de Roode (2014). *De Interne Veranderaar; van medewerkersbeleving naar organisatie ambities*. [www.mijnmanagementboek.nl](http://www.mijnmanagementboek.nl) [www.boomtrainingandconsultancy.nl](http://www.boomtrainingandconsultancy.nl)
- Taleb, N.N. (2012). *De Zwarte Zwaan*. Nieuwezijds: Amsterdam.
- Verbeek, G. (2011) *Zorg: een kwestie van tijd. Afstemming van zorgverlening en organisatie op tijdsperspectieven van cliënten*. Elsevier: Amsterdam.
- Verbeek, G (2013) *Tijdwijzer zorg, hoe werken we (beter) met onze tijd?*
- Verbeek, G (2014) *Praktijkprofiel Tijd voor zorg, zorg voor tijd*. Download Tijdwijzer op [www.artemea.nl](http://www.artemea.nl).
- Download Tijd voor zorg, zorg voor tijd, een landelijk leertraject van V&VN, Artemea en ROC MiddenNederland op [www.artemea.nl](http://www.artemea.nl)