

# Arbeidsrisico's van taakversnippering en multitasking

Ton van Ginkel, Maarten de Winter

Gepubliceerd op [www.werkenveiligheid.nl](http://www.werkenveiligheid.nl)  
Oktober 2015

## **Samenvatting**

Constant gestoord worden door mail, leidinggevende, telefoontjes en collega's maakt dat je niet toekomt aan je hoofdtaken. De beschikbare uren voor primaire taken is vaak veel lager dan een leidinggevende verwacht, met stress en teleurstelling als gevolg. Met drie simpele interventies breng je het evenwicht terug.

“Bij ons op het werk is het een gekkenhuis. Je moest eens weten hoe vaak ik gestoord wordt. Mijn manager met adhoc vragen kost zoveel tijd. Als ik iets gedaan wil hebben doe ik het thuis of buiten de kantooruren”.

Werkdruk staat weer in de belangstelling. Het is al jaren de belangrijkste reden voor verzuim. Stress-gerelateerde klachten zorgen voor veel persoonlijk leed, productieverlies en fouten op het werk. Het is daardoor zowel een gezondheids- als veiligheidsrisico.

## **Onderzoek**

De oorzaken van stress zijn zo langzamerhand goed onderzocht. De meest bekende stroming is het model van Karasek. In grote lijn ontstaat stress door een combinatie van veel werk met weinig regelmogelijkheden. Sociale steun door collega's en baas bufferen de negatieve effecten. De oplossing wordt in veel gevallen gezocht in het vergroten van autonomie, het versterken van de sociale ondersteuning en life-style-achtige interventies als een cursus mindfulness of meer bewegen. Tot zover een logische aanpak, maar, er is merkwaardig genoeg minder aandacht voor twee cruciale onderwerpen.

De eerste ligt toch voor de hand; de gebrekkige aandacht voor een het simpelste kenmerk van werkdruk: te veel werk. Ten tweede is het beleid vaak gericht op individuele oplossingen. Maar ligt daar wel de oorzaak? In dit artikel worden beide onderwerpen nader bekeken.

## **Te veel werk of te weinig tijd**

Een gangbare definitie van werkdruk is “een te hoge werkdruk ontstaat als een medewerker structureel en/ of gedurende langere tijd niet, of met moeite, binnen de beschikbare tijd kan voldoen aan de gestelde eisen (kwantitatief en/of kwalitatief).



“Druk, druk, druk is de norm. Keuzes maken, prioriteren en plannen moet iedere professional onder de knie hebben. Vanzelfsprekend wordt aangenomen dat iedereen dit kan. Het slechte nieuws is dat dit niet zo is. Ondanks populaire methoden zoals “Getting Things Done” van David Allen is hier nog een wereld te winnen. Leidinggevendens bemoeien zich niet graag met de persoonlijke planning van medewerkers, maar een vluchtige blik in de overvolle mailbox van dezelfde manager laat zien dat we worden opgeslokt door mailverkeer.

Tijdsonderzoek toont aan dat we veel doen op het werk, maar dat onze primaire taken er bekaaid vanaf komen.



### Effecten van Multitasking

Met name over multitasking zijn er meerdere onderzoeken die de negatieve effecten aantonen. Onze hersenen zijn niet geconditioneerd voor multitasking (John Medina, Brain Rules), het vertraagt ons en verhoogt de fouten met maar liefst 50 procent (1). Andere studies vonden dat het IQ verlaagd wordt door langdurig multitasken. In die studie daalden de cognitieve vaardigheden tot een niveau van na een doorwaakte nacht. Het effect van multitasken was groter dan het effect van het roken van marihuana (2).

Van Compernelle ("ontketen je brein") komt de prachtig term "homo interruptus". Een mens die zijn eigen intellectuele prestaties, gezondheid en veiligheid ondermijnt omdat deze zich niet bewust is van de (on-) mogelijkheden van ons brein. Volgens Compernelle spelen er in de huidige tijd twee grote problemen: te weinig tijd/rust voor het archiverend brein, en de aanslag op de capaciteit en effectiviteit van het reflecterend brein door multitasking. Het gevolg van deze problemen is dat de prestaties minder worden door de versnippering ("set-shifting" in de hersenen). Het effect is stressverhoging en versnelde uitputting van de energievoorraad.

De conclusie is helder: allemaal naar de cursus timemanagement waar je leert prioriteren, nee-zeggen en strategieën krijgt voor ongestoord werken. Daarmee komen we op het tweede deel. De beperking van de individuele aanpak.

### De individuele aanpak of heeft de manager ook een rol?

Als de organisatie versnipperd werkt, doet de medewerker dat noodgedwongen ook. De gestreste collega moet "er beter mee leren omgaan". Maar als 'binnen zonder kloppen' de norm is heb je ook nog iets anders te doen. Individueel beter leren plannen en organiseren past in de trend van eigen verantwoordelijkheid en zelfsturing. Goed je tijd leren managen is noodzakelijk, maar er moet niet veel van worden verwacht. Wie werkt in een cultuur van drukte, informatie overload, aandacht verstoringen en continue online-beschikbaarheid stapt daar niet zomaar uit. De werknemer is onderdeel van een sociaal netwerk en het netwerk staat niet stil. Het toenemende bezit van smartphones en tablets zorgt er voor dat we altijd bereikbaar zijn en ook altijd toegang hebben tot informatie. Hoeveel mails komen er niet binnen na een halve dag afwezigheid. Door de vele interrupties verliezen we overzicht en boeten in aan besluitvaardigheid. De hoeveelheid aan informatie zorgt dat we die oppervlakkiger verwerken en dat gaat weer ten koste van fouten en nogmaals doen. Ter compensatie van onze afgenomen output gaan we harder werken of we loggen in het weekend nog even in. Langdurig overwerk kan leiden tot een verstoorde werk-privébalans.

De opkomst van de informatiesamenleving, ook privé, maakt ons waarschijnlijk extra kwetsbaar voor mentale overbelasting.

Tijdsbestedingsonderzoek toonde al aan de beschikbaarheid voor de primaire taken veel minder is dan de manager verwacht. Het effect laat zich raden. De manager verwacht dat de hoeveelheid werk goed uit te voeren is, de medewerkers weet zijn beschikbaarheid voor de primaire taken een stuk lager is en probeert de verwachtingen te temperen. Juist vanwege de verstoringen en het multitasken zijn de eisen voor de primaire taken onhaalbaar. Vervolgens voelt de manager zich bedrogen (taak x duurt toch niet zo lang, de luilak) en het wederzijds wantrouwen is ontstaan. Welke medewerker klopt bij de baas aan met de mededeling dat hij het werk niet aankan? De manager en zijn werknemer houden elkaar gevangen en betalen beide de prijs. De manager krijgt niet de verwachte resultaten, de medewerkers staat langdurig onder druk: verlies – verlies.

Het is geen rocketscience om deze neerwaartse spiraal te doorbreken. Het is wel lastig en soms ronduit ongemakkelijk voor zowel manager als medewerker om de eigen planning en productiviteit gedetailleerd onder ogen te zien.

### **Drie beleidsmaatregelen**

Als je wilt stoppen met symptomen bestrijden en de oorzaak wilt aanpakken, wat moet je dan doen? Een drietal interventies zal leiden tot een herstelde balans:

Interventie 1) Feitelijk inzicht krijgen in je tijds knelpunten. Een algemeen gevoel van tijdstekort (hoe heftig dit ook kan zijn) geeft niet voldoende urgentie om stappen te ondernemen. Als je zeker weet dat je een deadline niet gaat halen, is het te laat. Het is dus nodig op tijd en concreet te weten of deadlines haalbaar zijn. Dat is ook een basis voor de betrouwbaarheid van nieuwe taken. Hiervoor ontkom je er niet aan om een planning te maken met je activiteiten en deadlines. Ook moet er een gedetailleerd overzicht zijn van je beschikbaarheid, inclusief mogelijk overwerk en verstoringen. Hiermee kan je voor een termijn van idealiter één tot drie maanden bekijken waar de objectieve knelpunten in de tijd zijn. Op deze termijn zijn er maatregelen te nemen. Het gaat dus om de stap van een subjectief gevoel van tijdsdruk, naar een objectief en superconcreet overzicht van de knelpunten. Wanneer kan de taak wel klaar zijn? Met hoeveel overwerk is de deadline wel haalbaar? Hiermee kan je naar de tweede interventie.

Interventie 2) dialoog hierover tussen manager en medewerker en medewerkers onderling. Het is in dit gesprek zaak om de objectieve informatie te vertalen naar knelpunten in de kwaliteit van het werk. Wat is nog wel haalbaar? Waar liggen de prioriteiten? Wat als er minder tijd aan de taak wordt besteed? Vertrouwen is essentieel bij dit gesprek. De medewerker zal open moeten zijn over haalbaarheid en toezeggingen echt gaan uitvoeren. De manager moet de werkelijkheid niet versimpelen (hoe moeilijk kan x of y nu zijn), oprecht interesse moeten hebben in het tijdsoordeel van de medewerker en zelf ook prioriteiten durven stellen. Een handige manager zal zijn medewerkers meer en meer coachen in het zelfstandig oplossen van tijdsproblemen en daarvoor de belemmeringen in de organisatie wegnemen.

Interventie 3) Het stimuleren van een cultuur waarin verstoringen en informatie-overload worden tegengegaan. Hier zijn een groot aantal interventies denkbaar, variërend van afspraken over rust in de kantoortuin, tot beperken van overbodig mailverkeer. Ook een cultuur van “stoer” altijd alles toezeggen kan doorbroken worden.

### **Wie krijgt de taart**

De bovenstaande kernelementen van beleid zijn niet al te moeilijk, vaak zelfs ronduit eenvoudig. Het zal niet overal nodig zijn om taakversnippering en multitasking aan te pakken. Maar voor organisaties in een turbulente omgeving is hiermee een wereld te winnen aan productieverhoging en het voorkomen van fouten, ongelukken en verzuim op het werk. Wij kennen echter maar een handvol organisaties deze drie interventies als preventiebeleid toepassen. De eerst 10 bedrijven die zich met een dergelijk beleid melden, krijgen van ons persoonlijk taart bezorgd.