

PRAKTIJKVOORBEELD

Werkdruk a la carte

Hogeschool HZ University of Applied Sciences

Resultaat

- Meer bewustwording over wat werkdruk is en hoe je dit kunt aanpakken
- Meer open dialoog en minder taboe over werkdruk tussen leidinggevende en medewerker
- Inzicht in eigen verantwoordelijkheid
- Meer gerichte inzet van beleid en interventies, aangepast aan de behoeften van het team of individu

Nodig

- Medewerkers en leidinggevenden die elk hun eigen verantwoordelijkheid nemen en de dialoog over werkdruk aan gaan. Leidinggevende schept een veilige omgeving waarbinnen dit besproken mag worden.
- Feedback van medewerkers en leidinggevenden op benodigd instrumentarium en interventies
- Procesbegeleiding teams om tot een actie- en interventieplan werkdruk op teamniveau te komen

Toelichting

Eind 2013 waren er veel signalen over ervaren werkdruk. Zowel medewerkers, leidinggevenden als de medezeggenschap gaven deze signalen af. Werkdruk was reeds een issue in het laatste medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) van 2012, maar daar was geen centrale aanpak op gekomen.

Er was een duidelijke urgentie om inzichtelijk te gaan krijgen wat de bepalende factoren waren van de werkdruk en hoe deze opgelost zouden kunnen worden. Er moest een actie- en interventieplan komen om de hoge werkdruk te reduceren. Er is gekozen om dit traject samen met LTC op te pakken. Doelstelling was vooral om niet op centraal niveau een actie- en interventieplan te gaan maken, maar om dit samen met een vertegenwoordiging van medewerkers, leidinggevenden en medezeggenschapsleden te gaan doen om daarmee enerzijds draagvlak te krijgen voor het traject en anderzijds input te krijgen voor het actie- en interventieplan.

Er is dan ook een start gemaakt met een versnellingsessie met deze groep van vertegenwoordigers. Hierin is een inventarisatie gemaakt van symptomen en oorzaken van de ervaren werkdruk binnen de HZ. Er is zowel gekeken naar persoonsfactoren als organisatiefactoren. Dit heeft geleid tot een aantal knelpunten en oplossingsrichtingen. De uitkomsten hebben geleid tot het uiteindelijke HZ actie- en interventieplan werkdruk en een eerste aanzet voor een interventiekaart “werkdruk a la carte” voor teams en individuen. Het plan is zowel door het CvB als de medezeggenschapsraad omarmd.

Vervolgstappen zijn geweest:

FASE 1 - Training leidinggevenden en nulmeting

1. Kick-off sessie leidinggevenden o.l.v. LTC: presentatie A&I plan, verkenning van het thema werkdruk, de eigen rol, eigen ervaren werkdruk.
2. Meting medewerkerstevredenheid en werkdruk: op basis van de signalen is er voor gekozen om aan het tweejaarlijkse MTO in januari het MTO, inclusief een werkdrukmonitor in te zetten op teamniveau. De resultaten en de analyse daarvan kunnen een mooi handvat zijn voor teams om de discussie aan te gaan over werkdruk en richting geven aan de interventies. Er is een norm gesteld van een score van 6. Indien er een score onder een 6 was moest het betreffende team een A&I plan werkdruk opstellen, was de score hoger werd er in ieder geval aandacht aan besteed in de terugkoppeling van de Mto resultaten, maar was een teamplan niet noodzakelijk.
3. Werkdruk is als item opgenomen in de gesprekkencyclus zodat dit op individueel niveau een agendapunt werd.
4. Formulering van interventiekaart “werkdruk a la carte” voor teams en leidinggevenden op basis van de uitkomsten van de versnellingsessie. Aanvulling gebeurt in fase 2 op basis van de uitkomsten van de teamsessies.

FASE 2 - Werkdruk sessies in teams

5. Intakegesprekken met leidinggevenden in aanwezigheid van een lid MR, personeelsadviseur en vertegenwoordiger versnellingsessie. Het gesprek werd geleid door LTC. Integron heeft in dit overleg de MTO resultaten en werkdrukmonitor toegelicht voor de betreffende academie en zijn afspraken gemaakt over de opzet van de teamsessies.
6. Teamsessies o.l.v. Integron: in elke team is Integron de resultaten van het MTO en de werkdrukmonitor komen presenteren. Hiermee hadden alle medewerkers dezelfde informatie en konden deze resultaten worden besproken. Vervolgens zijn in de teamsessies afspraken gemaakt over de ervaren knelpunten en mogelijke actiepunten. LTC heeft elke leidinggevende, op basis van de sessie, een advies gegeven voor vervolgstappen.
7. Elk team heeft de opdracht gekregen om tot een eigen actie- en interventieplan werkdruk te komen.

FASE 3 - Effectmeting en monitoring

8. Monitoring door P&OO en CvB: zijn alle actie- en interventieplannen op teamniveau aanwezig en worden zij uitgevoerd.
9. Effectmeting: de laatste stap in het centraal geregisseerde gedeelte van het A&I plan betreft een tussenmeting werkdruk. Deze meting wordt tussen de twee MTO's in gepland zodat er richting het MTO 2016 inzichtelijk is of teams op de goede weg zijn of dat er nog extra actie nodig is.
10. In 2016 zal het tweejaarlijkse MTO worden uitgezet met daarin werkdruk als item opgenomen.

Werkwijze

De aanpak die hierboven staat beschreven is een samenwerking tussen een aantal in- en externe partijen. Het begintraject is tot stand gekomen in samenspraak tussen de dienst P&OO, CvB, Hogeschoolraad en vakbonden. Een eerste discussiestuk over de aanpak van de werkdruk heeft geleid tot de opzet van het huidige traject. In het vervolgetraject zijn genoemde partijen steeds intensief betrokken geweest.

Gezien de beperkte capaciteit binnen de dienst P&OO is er voor gekozen om in fase 1 gebruik te maken van de expertise van Leefstijl training & coaching (LTC). Onder hun leiding heeft er op een externe locatie een versnellingskamersessie plaats gevonden. Naast vertegenwoordigers uit verschillende geledingen uit de organisatie namen ook drie vertegenwoordigers van de hogeschoolraad deel aan de sessie. Na deze sessie hebben deze deelnemers aangegeven te willen fungeren als klankbord en interne ambassadeur binnen hun eigen academie.

Ook Integron is intensief betrokken geweest in fase 1. In fase 2 hebben we richting het management en de teams wederom een coproductie neergezet tussen de dienst P&OO, Integron en LTC. Integron presenteerde de uitkomsten van de MTO en werkdrukmonitor en LTC haakte hier op in. LTC was dan ook goed op de hoogte van alle MTO-rapporten om van daaruit een analyse te kunnen maken m.b.t. het item werkdruk en de relatie met mogelijk andere factoren. Na de kick-off met de leidinggevenden en de sessie met het team formuleerde LTC een advies

De meest lastige stap is het daadwerkelijk ontwikkelen en uitvoeren van een actie- en interventieplan werkdruk op teamniveau door de teams zelf. Dat is net het moment dat het centraal geregisseerde traject wordt overgedragen aan de teams en deze gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de borging. Hierin blijven wij wel verschillen zien tussen teams en leidinggevenden. Ook een ervaren veilige werkomgeving speelt hierbij een rol.

Tips

- Betrek medewerkers, leidinggevenden en medezeggenschapsraad vroegtijdig en maak er een gezamenlijk traject van.
- De presentatie van de uitkomsten van het MTO/werkdrukmonitor aan de teams door Integron aan het begin van een sessie werkdruk onder leiding van LTC is een prima combinatie gebleken.
- Geef, gezien de zeer uiteenlopende problematiek van werkdruk, vooral ruimte voor maatwerk in de aanpak van werkdruk op teamniveau en individueel niveau.
- Geef vroegtijdig inzicht in mogelijke interventies

Meer weten?

- Daphne Zerbib-Jasperse, Hoofd P&OO: d.zerbib@hz.nl
- Monica Snoodijk, Personeelsadviseur/Projectleider werkdruk: m.snoodijk@hz.nl