

PRAKTIJKVOORBEELD

Werkdruk in kaart en van de kaart

Hogeschool Viaa

“We kregen al langere tijd signalen van beleving van hoge werkdruk bij medewerkers. In de wandelgangen en bij de koffie werd erover gepraat en geklaagd. En ook uit het medewerkertevredenheidsonderzoek dat we eens per twee jaar houden, kwam het naar voren. Het was dus wel duidelijk dat we er iets mee moesten doen.” Aldus Riet Borg, manager stafdiensten bij Hogeschool Viaa.

Wat is Hogeschool Viaa - met 245 medewerkers en circa 1700 studenten - gaan doen met al die signalen van werkdruk? Riet Borg, die de aanpak samen met collega Ineke Schelling coördineerde, licht het toe: “We vonden werkdruk aanvankelijk best ingewikkelde materie. Want wat is perceptie en wat is het feitelijke probleem? Er zitten zowel subjectieve als objectieve en zowel organisatorische als persoonlijke kanten aan. Ervaren medewerkers druk omdat de taaklast te hoog is of overvragen ze zichzelf uit bevlogenheid en gedrevenheid? Want dat kan de keerzijde zijn van het invullen van je professionele ruimte.”

Het management van Viaa had vooral veel vragen. In plaats van snel conclusies trekken en voortvarend – wellicht verkeerde - maatregelen treffen, besloot men eerst het probleem beter te analyseren. Daarvoor werd Integron ingeschakeld, een onderzoeks- en adviesbureau op het gebied van klant- en medewerkersonderzoek.

Onderzoeksopzet

“Het leek ons verstandig om een externe partij in te schakelen. Het kan zo zijn dat je als management met je wijze van kijken en beslissen een gekleurde bril op hebt. Dan is het beter om eens met een ervaren buitenstaandersblik de problematiek en verbeterrichtingen in kaart te laten brengen”, aldus Riet Borg.

“Samen met Integron hebben we de opzet en de inrichting van het werkbelevingsonderzoek bepaald. Dan moet je onder meer knopen doorhakken over zaken als: welke personeelssegmenten onderzoeken we apart? Willen we gegevens van alle docenten tegelijk of per academie, van alle ondersteuners of specificeren we naar centrale en decentrale ondersteuning?”

Uiteindelijk werd het onderzoek zo ingericht, dat analyse kon plaatsvinden op academieniveau voor onderwijzend personeel en op centraal en decentraal niveau (alle academiebureaus samen) voor het ondersteunende personeel en de stafdiensten.

“Dat we ondersteunend personeel in twee verschillende personeelssegmenten hebben opgedeeld was nieuw voor Integron. We wilden dat graag, omdat we vermoedden dat de ondersteuning binnen de academies met andere problematiek te maken heeft dan de centrale ondersteuning. Allemaal belangrijke keuzes vooraf, omdat de opzet van je onderzoek medebepalend is voor de uitkomsten en vervolgens voor de acties en maatregelen. Je kunt het werkdrukonderzoek maar één keer doen en je wilt niet te maken krijgen met resultaten waar je uiteindelijk te weinig aan hebt”, zo onderbouwt Riet de keuzes.

Voorafgaand aan het werkdrukonderzoek heeft Integron een spiegelonderzoek uitgevoerd. Alle leidinggevenden werd gevraagd hoe ze dachten dat hun medewerkers zouden scoren op werkdruk. Doel daarvan was te ontdekken of leidinggevenden een goed beeld hadden van de werkdruk binnen hun afdeling.

Resultaten en workshops

“Integron presenteerde de onderzoeksresultaten aan het managementteam en daarna in een plenaire bijeenkomst aan alle medewerkers. De werkdruk bleek het grootst bij de decentrale ondersteunende diensten. Zij zijn het eindstation en moeten vaak op het laatst nog zaken regelen zonder dat ze het gevoel hebben daar veel controle over te hebben. Een opvallend resultaat was dat veel docenten die werkdruk ervaren meer kwaliteit willen leveren dan dat van hen wordt gevraagd. Ze leveren uit gedrevenheid of perfectionisme, meer dan de Hogeschool van hen vraagt. Met name dat laatste was voor velen een eye-opener. Ook werden persoonlijkheidskenmerken bevestigd. Het bleek dat de beleving van werkdruk toeneemt naarmate men minder in staat is ‘nee’ te zeggen. Opvallend was ook dat de mate van tevredenheid met de loopbaan voor velen bepalend was voor het ervaren van werkdruk. Hoe tevredener hoe meer werkdruk, hoe ambitieuzer, hoe minder ervaren werkdruk.”

Workshops en vervolg

“In twee workshops met een representatief aantal collega’s uit alle afdelingen hebben we onder leiding van het onderzoeksbureau de resultaten verder uitgediept. We gingen vervolgens op zoek naar oplossingen om de werkdruk effectief te bestrijden. Daarbij werd niet alleen naar een organisatorische insteek - en dus naar het management - gekeken, maar werd uitdrukkelijk ook uitgediept hoe elke medewerker persoonlijk het probleem kan aanpakken.”

De in de workshops aangevoerde oorzaken en oplossingen rond werkdruk bleken zeer divers. Een deel van de medewerkers legde bijvoorbeeld de lat voor zichzelf veel te hoog, in sommige gevallen was er sprake van teveel werk in te weinig uren. Soms kwam het door teveel schakelmomenten in het werk. Na de workshops is het management de heil opgegaan om zowel de eigen werkdruk te bespreken als de invloed van de eigen stijl van leidinggeven op de werkdrukbeleving van de medewerkers.

“We hebben onszelf als MT veel vragen gesteld”, aldus Riet Borg. “Voeren we wel het goede gesprek? Coachen we medewerkers zodanig dat ze ook hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen? Gaan we goed om met medewerkers die minder goed functioneren? Eisen we teveel? Zitten de taaklasten wel goed in elkaar? Allemaal onderwerpen die goed zijn om samen uit te diepen.

Vervolgens zijn er teamgesprekken geweest met teams die erg te leiden hadden onder werkdruk. Dit gebeurde door de eigen leidinggevenden. Daar stelde men elkaar vragen als: creëren we als team onze eigen werkdruk? Is werkdruk onderling bespreekbaar? Hoe collegiaal zijn we als team? Dat soort zaken diepten de teams uit en ze koppelden er ook eigen oplossingen aan. Want werkdruk verminderen blijkt toch telkens weer maatwerk op zowel teamniveau als op persoonlijk niveau.”

“Voor diegenen die individueel aan het verhogen van hun belastbaarheid en het vergroten van hun hulpbronnen wilden werken, is het aanbod van Livvit nog eens heel duidelijk onder de aandacht gebracht. Het gevolg is dat daar momenteel – in tegenstelling tot vroeger - meer preventief dan curatief gebruik van wordt gemaakt. Bijvoorbeeld in de vorm van leefstijltraining en persoonlijke coaching.”

Al met al

Wat heeft deze manier van werkdruk onderzoeken en bespreekbaar maken Hogeschool Viaa opgeleverd? Riet Borg blikt terug en vooruit: “Het heeft er toe geleid dat het MT en alle medewerkers meer inzicht hebben in de omvang van de werkdruk. Zowel organisatiebreed als

individueel. Dat inzicht is de basis geweest om oplossingen te zoeken en te blijven zoeken. Zo is het thema werkdruk nu ook vast onderdeel van de gesprekscyclus. Want er is niet één simpele maatregel, maar het blijft een kwestie van voortdurende gezamenlijke aandacht van zowel medewerkers als leiding en collega’s onderling.”

Tips van Riet Borg

- Alles wat aandacht krijgt groeit. Werkdruk ook. Denk dus ook vooral in oplossingen en mogelijkheden.
- Voer het werkdrukonderzoek niet uit in tijden die extra druk of juist enigszins rustig zijn.
- Schiet niet te snel in conclusies over omvang, oorzaken en oplossingen van werkdruk.
- Werkdruk verminderen heeft tijd nodig. Je lost het niet in een jaar op. Het vergt lange adem en voortdurende aandacht.
- Bestrijding van werkdruk is maatwerk vanwege de vele verschillende oorzaken.

Meer weten over de werkdrukaanpak van Hogeschool Viaa?

- Riet Borg, **manager stafdiensten bij Hogeschool Viaa**: r.borg@viaa.nl