

## PRAKTIJKVOORBEELD

### Aanpak werkdruk in onderwijsteams; ervaringen uit de pilot

Hogeschool Rotterdam

---

Vorig jaar is in opdracht van Zestor een instrument ontwikkeld voor het inventariseren van werkdruk binnen onderwijsteams. Een diagnostisch instrument dat hardnekkige knelpunten boven water haalt. Drie hogescholen deden in 2016 mee aan een pilot; dit jaar vindt een vervolgpilot plaats die gaat leiden tot een herontwerpadvies. We spraken met Rogier Moed, senior adviseur Organisatieontwikkeling bij Hogeschool Rotterdam en deelnemer aan zowel de eerste als tweede pilot.

Het bestuur van Zestor heeft het lectoraat 'Arbeidsorganisatie en arbeidsproductiviteit' van de Hanzehogeschool opdracht gegeven een instrument te ontwikkelen en te testen voor het inventariseren van werkdruk binnen onderwijsteams. Uit medewerkertevredenheidsonderzoeken blijkt dat de werkdruk vooral hoog is bij het onderwijzend personeel. De Handreiking Aanpak werkdruk in onderwijsteams is inmiddels een feit. De conceptversie van deze handreiking is in 2016 binnen drie hogescholen getest: Windesheim, Hogeschool Utrecht en Hogeschool Rotterdam.

#### Pilot

Rogier Moed van Hogeschool Rotterdam: 'De pilot met het werkdrukinstrument was voor ons een kans om met een beproefd instrument te gaan werken. We vinden het belangrijk dat een dergelijk instrument verder ontwikkeld kan worden. Bovendien zijn we altijd benieuwd naar de ervaringen van andere hogescholen. Daarom namen wij graag deel aan de pilot.' De pilot is bij iedere hogeschool bij 1 opleiding uitgevoerd door het lectoraat van de Hanzehogeschool. De uitkomsten zijn gebruikt om de handreiking aan te scherpen. 'Voorafgaand aan de pilot hadden wij het (toen nog concept) stappenplan al twee keer zelf uitgeprobeerd. Dit werkte goed. Op dit moment gebruiken we de handreiking op nog drie andere plekken binnen de hogeschool. We hebben er inmiddels al redelijk wat ervaring mee opgedaan. De ervaren werkdruk vanuit het M(T)O vormt telkens de aanleiding om in gesprek te gaan.'

#### Praktisch instrument

Het werkdrukinstrument legt de focus op de arbeidsorganisatie. Rogier Moed: 'Dat is meteen het fijne ervan; het instrument geeft een duidelijke afbakening binnen het complexe onderwerp werkdruk. De nadruk op de organisatie van het werk haalt het persoonlijke aspect eruit. Het gaat er niet om wie wat niet goed doet. Het gaat erom hoe zaken georganiseerd zijn en wat het effect daarvan is. Dit maakt het voor medewerkers relatief veilig om over hun ervaringen te praten. Bovendien is de methodiek in essentie eenvoudig. Als je er even voor gaat zitten, kun je er direct mee aan de slag.'

## In vogelvlucht: hoe werkt het?

In de basis is een goede arbeidsorganisatie het uitgangspunt. In de praktijk zijn er altijd wel zogenaamde verstoringen. De hamvraag is dan steeds: heb je als docent de regelmogelijkheden om deze verstoringen op te lossen? Zo ja, dan hoeft er in principe geen werkdruk te ontstaan. Zijn verstoringen echter niet, slechts moeilijk of alleen informeel op te lossen? Dan ontstaat er een structureel knelpunt. En dát geeft werkdruk. Het werkdrukinstrument zoomt in op drie invalshoeken:

- Tijd: aan welke taken ben je meer tijd kwijt dan ervoor staat?
- Netwerk: met welke in- en externe partijen heb je te maken? En zijn er partijen die hun werk niet/niet op tijd/niet naar behoren doen? Dan heeft dit effect op anderen.
- Processen en faciliteiten: kloppen de werkprocessen en zijn er voldoende faciliteiten om je werk goed te kunnen doen? (Denk aan voldoende werkplekken voor docenten of voldoende plekken in een lokaal.)

## Knelpunten

Tegen welk type knelpunten loopt men aan binnen de Hogeschool Rotterdam? Rogier Moed: 'Dat zijn er best een aantal. Ik kan twee voorbeelden noemen die denk ik ook voor andere hogescholen gelden. Zo krijgen docenten urennormen mee voor activiteiten als lesgeven, studenten of stages begeleiden. Deze normen voldoen in standaardsituaties, maar kloppen niet meer voor bijzondere omstandigheden. Kost een groep studenten meer tijd, waar haal je die dan vandaan? Daarnaast zijn wij heel erg bezig met het beleggen van eigenaarschap in de teams. Dat brengt meer overlegmomenten met zich mee, wat ook weer tijd kost en soms lastig te organiseren is. Het netwerk verandert. Keuzes maken blijkt vaak lastig in de praktijk. Beide situaties leiden tot een hogere werkdruk. Hierover in gesprek gaan is nodig.'

## Noodzakelijke veranderingen doorvoeren

De winst van het werkdrukinstrument: 'Het is een zachte confrontatie met dingen die beter georganiseerd kunnen worden. Je krijgt mensen makkelijker in beweging om daadwerkelijk iets anders te doen. Maar let op: alleen erover praten is niet voldoende. Het hele team, de leidinggevende, de directie – men moet echt bereid zijn om de noodzakelijke veranderingen door te voeren.' Dit is meteen de reden om mee te doen aan de vervolgpilot, die begin april van start is gegaan. Deelnemers zijn opnieuw Hogeschool Rotterdam en Hogeschool Utrecht, daarnaast doet Stenden Hogeschool mee. De in 2016 opgeleverde handreiking is voornamelijk diagnostisch. Doel van de tweede pilot is om de handreiking in 2017 aan te vullen met een herontwerpadvis voor het onderwijsproces en de organisatiestructuur. Rogier Moed: 'We zijn heel benieuwd of er generieke oorzaken van werkdruk te benoemen zijn en gaan daarom graag de uitwisseling aan met andere hogescholen. Oók over mogelijke oplossingsrichtingen. Want daar gaat het uiteindelijk om: hoe kunnen wij onderwijsteams en managers echt helpen om zaken met elkaar te veranderen?'

## Twee tips uit de eerste hand

Op basis van zijn ervaringen tot zover heeft hij twee tips voor andere hogescholen die met het instrument aan de slag willen:

- ‘Voer je een werkdrukonderzoek uit binnen een team, zorg er dan voor dat de manager én de directeur bereidwillig zijn om er ook echt iets mee te doen en ook zelf de regelmogelijkheden daartoe hebben. Wees hier helder in, ook in de beperkingen. Dat is een absolute voorwaarde voor verbeteringen.’
- ‘Zorg ervoor dat degene die het onderzoek uitvoert enige objectiviteit heeft en bij voorkeur buiten het team staat. Een P&O-adviseur bijvoorbeeld of iemand met mijn rol. Dat helpt om een goede, zakelijke analyse te maken en zorgt meteen voor de nodige autoriteit die soms nodig is om iets dat al bekend is toch in gang te zetten.’

## Zelf aan de slag?

- [Handreiking Aanpak werkdruk in onderwijsteams](#)

## Meer informatie

- [Aanpak werkdruk in onderwijsteams](#) (Zestor)
- [Werkendebalans.nl](#)

---

> [Meer praktijkvoorbeelden werkdruk](#)