

PRAKTIJKVOORBEELD

Bottom-up van werkdruk naar werkplezier

Experimenten in de dagelijkse praktijk van de Hanzehogeschool Groningen

De Hanzehogeschool Groningen investeerde de afgelopen jaren op verschillende manieren in werkdrukverlichting en het vergroten van werkplezier. Onder meer met een bottom-up aanpak waarbij docenten zelf experimenten aandroegen. Zogenaamde werkdrukregisseurs waren de verbindende factor tussen docenten en experiment. Paula Smit was werkdrukregisseur binnen de Pedagogische Academie. Zij vertelt wat 'hun' experiment zoal gebracht heeft.

Paula Smit: 'Begin 2016 introduceerde stafbureau Human Resources een bottom-up aanpak voor het verminderen van werkdruk en het vergroten van werkplezier. Het idee was: laat de academies en instituten binnen de hogeschool – en nog concreter: hun docenten – zélf aangeven waaraan behoefte is. Om dit vervolgens met een eigen budget vorm te geven. Elke school kreeg de vraag om een 'werkdrukregisseur' te benoemen, om dit proces te coördineren. Bij de ene school werd dat een docent, bij de andere een teamleider. Binnen de Pedagogische Academie werd ik het. In de dagelijkse praktijk ben ik teamleider van het Bedrijfsbureau.'

Stap 1: knelpunten in beeld

'Ik ben gestart met het in kaart brengen van de knelpunten binnen onze academie. Het Medewerkerstevredenheidsonderzoek en nog een aanvullende enquête over werkdruk vormden mijn uitgangspunt. Daar kwamen twee aandachtspunten uit naar voren: de werk-privébalans en de autonomie van docenten. Hierover ben ik in gesprek gegaan met de docenten zelf, verdeeld over twee groepen. Aan de hand van een kaartspel hebben we samen geïnventariseerd: wat leeft er nou precies? Waar hebben jullie concreet last van of wat zou je precies anders willen?' Wat al snel duidelijk werd: dat verschilt heel erg per persoon. De een beantwoordt op een zondag rustig een mail van een student. Voor de ander gaat dat te ver. Maar dat is kenmerkend voor werkdruk: iedereen ervaart het anders.'

Stap 2: quick wins aanpakken

'Aan de hand van de gesprekken en uitkomsten uit stap 1, hebben we binnen de academie direct een aantal quick wins bepaald én uitgevoerd. Daar hadden we zelf de middelen voor. Deze quick wins richtten zich met name op de werk-privébalans. Zo lieten we een workshop 'Je inbox de baas' verzorgen en een training Hartcoherentie. Individuele docenten die echt vastliepen, hebben we individuele coaching of training geboden – vanuit de Livvit subsidie is er veel mogelijk. Daar is niet iedereen van op de hoogte.'

Stap 3: experimenteren met financiële ondersteuning

‘Vanuit het College van Bestuur is een bedrag beschikbaar gesteld voor grotere experimenten binnen de academies en instituten. We konden een eigen voorstel indienen. Het toegekende budget en de looptijd varieerde per school – afhankelijk van het type experiment. Het experiment dat wij graag serieus wilden aanpakken, mét financiële ondersteuning, had te maken met de autonomie van docenten. ‘Invloed op baanopbouw’, heette ons experiment.’

De experimenten zijn begin 2016 geïntroduceerd en in 2016 en 2017 uitgevoerd. In totaal zijn 20 experimenten uitgevoerd binnen vier clusters: Toetsing, Planning en Roostering, Onderwijs met Lef en Anders Samenwerken. Enkele voorbeelden van experimenten: ‘Verzelfstandigen nieuwe teams’, ‘Transparant en studeerbaar toetsproces’, ‘Dedicated Classrooms in de Brede Bachelor’ en ‘Nieuwe organisatie inzetplanning’.

Experiment ‘Invloed op baanopbouw’

Paula Smit vervolgt: ‘Docenten binnen onze academie vonden dat de teamleiders teveel in charge waren als het ging om het bepalen van hun taken. Ze wilden hier meer regie op hebben. Binnen het experiment hebben we hen veel meer betrokken in het proces van de taakverdeling: alle openstaande taken, inclusief het aantal uren, zijn open rondgemaild naar alle docenten. Met de kans om daarop te reageren. Een opvallende uitkomst was dat de taken in dat eerste studiejaar als vanzelf mooi verdeeld waren. In maart dit jaar zijn we gestart met de voorbereidingen voor studiejaar 2018/2019. Iedereen komt nu wat losser lijkt het, en durft vaker te reageren. Dat betekende meerdere kandidaten voor één taak. Maar uiteindelijk kon alles prima verdeeld worden, ook op basis van het aantal uren dat mensen werkzaam zijn.’

Wat heeft het opgeleverd?

‘Binnen onze academie is het experiment goed bevallen. De teamleiders zetten de nieuwe aanpak nu door. Als werkdrukregisseurs zaten we regelmatig bij elkaar voor overleg en om ervaringen uit te wisselen. Wat ik wel heb gemerkt, is dat je in deze rol gemakkelijk het ‘doelwit’ wordt wanneer er iets niet bevalt rondom het onderwerp werkdruk. Dan is het belangrijk om duidelijk te zijn over waar ieders verantwoordelijkheid ligt.’ ‘Wat ik vanuit de andere academies heb gehoord, is heel wisselend. Sommige hebben hun experiment zeer professioneel opgepakt en bijvoorbeeld gekoppeld aan een promotieonderzoek. Op andere plekken was het experiment lastiger van de grond te krijgen, of was er veel verloop onder de werkdrukregisseurs. Weer andere initiatieven zijn direct door anderen overgenomen.’

Inbedding in de organisatie

Op dit moment vindt de verdere inbedding van de experimenten in de hogeschool plaats:

- De instituutsdirecteur heeft de opdracht de uitkomsten van de experimenten te delen binnen de eigen school, met ondersteuning van de werkdrukregisseur.
- Het onderwerp werkplezier wordt standaard opgenomen in de jaarplancyclus. Iedere school en stafdienst voert jaarlijks vanuit de eigen begroting een experiment uit op dit thema en deelt de uitkomsten binnen de hogeschool.
- Er wordt een workshop of training opgenomen in het MD leiderschapsprogramma en in het Onboarding programma van nieuwe teamleiders. Hierin worden de succesfactoren vanuit de experimenten, de adviezen voor vervolg en het thema werkplezier gekoppeld aan leiderschap.
- Stafbureau Human Resources organiseert in samenwerking met de schools een tweejaarlijks hogeschoolbreed event waar duurzame inzetbaarheid, gezond werkvermogen en werkplezier centraal staan.
- Er wordt een 'inspiratieboekje' gemaakt met verhalen van docenten die meededen aan de experimenten; zij delen wat het hen heeft gebracht.

Tips voor andere hogescholen

Paula Smit: 'Wat ik wil meegeven aan hogescholen die ook op deze manier aan de slag zouden willen, is het belang van een MT dat ervoor open staat. Bottom-up werken, vanuit de docenten, is heel mooi. Maar het lukt alleen als het MT van je school het draagt en de middelen – de ruimte, de tijd en de mensen – aandraagt. Je moet echt samen de schouders eronder zetten om het te laten slagen.'

Meer weten?

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Monique Hamming, Programmamanager Organisatieontwikkeling bij de Hanzehogeschool Groningen: 050 – 5952129.

> [Meer praktijkvoorbeelden werkdruk](#)