

Praktijkvoorbeeld

Werkstress en de PDCA-cyclus: maak de cirkel rond

Inspectie SZW

De PDCA-cyclus (plan, do, check, act) kan een krachtige bijdrage leveren aan het voorkomen of verminderen van werkstress en uitval. Hogescholen zijn zich daar over het algemeen bewust van, maar de Inspectie SZW ziet het hbo ook worstelen om de PDCA-cyclus effectief toe te passen. Sandra Roodenburg, specialist Arbeid & Organisatie bij de Inspectie SZW: ‘De cirkel wordt niet altijd rond gemaakt.’ Waar is nog winst te behalen?

De PDCA-cyclus is de leidraad voor controles van de Inspectie SZW. Aan de hand van deze cyclus controleert de inspectie hoe organisaties, ook hogescholen, in de praktijk omgaan met de verschillende factoren die tot werkstress kunnen leiden. Namelijk werkdruk, agressie en geweld, pesten, seksuele intimidatie en direct en indirect onderscheid (discriminatie) – psychosociale arbeidsbelasting (PSA) genoemd. Hamvragen van de inspectie zijn, globaal samengevat:

- Plan: zijn de risico's goed, en zo nodig ook verdiepend, geïnventariseerd?
- Do: zijn er heldere én passende maatregelen afgesproken, samen met de medewerkers? Worden deze ook uitgevoerd?
- Check: evalueert de organisatie op regelmatige basis of de afzonderlijke maatregelen effectief zijn? En wanneer dit niet het geval is, waardoor dit komt?
- Act: worden er structureel aanpassingen doorgevoerd, op basis van de uitkomsten van de evaluaties?

De waan van de dag

Sandra Roodenburg gaf onlangs een bevlogen presentatie over dit onderwerp op een themadag van Zestor ('Werkdruk hoezo? Een dag heeft toch 24 uur?'). De presentatie maakte veel reacties los. Waar lopen hogescholen zoal tegenaan? Sandra: 'Wat ik vooral hoorde, is dat iedereen het heel belangrijk vindt om psychosociale arbeidsbelasting te voorkomen, maar dat het onderwerp vaak verzandt in de waan van de dag. Hoe houd je het structureel op de agenda én pak je het structureel aan met elkaar? Committeert het management zich daar ook echt aan? Of zegt men er wat aan te doen, maar worden er in de dagelijkse praktijk toch andere prioriteiten gesteld. Lukt het ook om de vinger écht op de zere plekken te leggen met een verdiepende inventarisatie van werkdruk- en energiebronnen? En om hierbij specifieke (geen algemene) maatregelen te nemen? Het is een complex thema en het kost tijd en aandacht om eraan te werken. De PDCA-cyclus kan daar écht bij helpen.'

Stand van zaken in het hbo

De toepassing van de PDCA-cyclus verschilt sterk per sector, constateert de Inspectie SZW. Er zijn sectoren waar de eerste stap, de risico-inventarisatie, al niet helder in beeld is. Sandra: 'Het hbo heeft in mijn ogen al echt wel stappen gezet. De ene hogeschool is natuurlijk verder dan de andere, maar over het algemeen is er binnen het onderwijs – en dus ook binnen hogescholen – het bewustzijn dat PSA moet worden aangepakt, inventariseert men risico's en formuleert men maatregelen. Maar dán komt het. Zijn het ook de meest effectieve maatregelen? Worden medewerkers daarbij betrokken? Wordt er ook geëvalueerd of die maatregelen het beoogde effect hebben? Hier loopt het regelmatig knel.'

Tips vanuit de praktijk

Vanuit haar ervaringen in de praktijk geeft Sandra een aantal tips.

Tip 1: betrek medewerkers actief

'De factoren die tot werkstress leiden, kunnen behoorlijk verschillen per afdeling, team of functiegroep. Het kan zijn dat een team te weinig sociale steun ervaart. Men wil elkaar wel helpen, maar iedereen is al druk genoeg met zijn eigen zaken. Terwijl een ander team juist last heeft van een teveel aan administratieve taken. Wat zijn nou per afdeling, team of functiegroep de energiebronnen en werkdrukbronnen? Maak er tijd voor om daar met elkaar over te praten. Dialoog en aandacht per afdeling of team zijn echt de sleutelwoorden. Wat speelt er nou bij óns team en wat zou ons helpen?'

Tip 2: benut bestaande overlegstructuren

'We hebben het al zo druk, moeten we nou ook nog hierover gaan praten? Logisch dat dit geluid opkomt. Toch zijn er geen extra overlegmomenten voor nodig, als je slim gebruik maakt van bestaande overlegstructuren. Geef dialoog over bronnen van werkstress een plekje in bijvoorbeeld het wekelijkse of maandelijkse teamoverleg.'

Tip 3: maak het zo laagdrempelig mogelijk

Een interessante ontwikkeling die ze ziet in sommige bedrijven is dat er na een uitgebreide vragenlijst (MTO of anderszins) in delen wordt doorgevraagd op de meest zorgwekkende punten. 'Medewerkers hoeven dan niet telkens 60 vragen ineens te beantwoorden, maar krijgen bijvoorbeeld elke maand 2 à 3 verdiepende vragen voorgelegd. Dat maakt het een stuk laagdrempeliger om mee denken over en input te geven voor oplossingsrichtingen of maatregelen. Dit kan ook digitaal.'

Tip 4: maatregelen zijn maatwerk

'Wat we regelmatig zien gebeuren, is dat er één algemene maatregel wordt getroffen. Een Mindfulness training voor iedereen, bijvoorbeeld. Voordat je geld investeert in een bepaalde training, is het raadzaam om met elkaar de vraag te beantwoorden: wat hebben we nou écht nodig? Dat zal medewerkers ook het gevoel geven dat er naar hen geluisterd wordt.'

Tip 5: gebruik de hbo-specifieke tools die al voorhanden zijn!

Vaak blijkt de PDCA-cyclus te stoppen bij het invoeren van maatregelen, constateert de Inspectie SZW. Aan evalueren en bijstellen komt men (nog) niet toe. Een helpende hand kan fijn zijn; externe begeleiding is een optie. Sandra heeft nog een andere tip: 'Wat ik juist binnen het hbo zo positief vind, is dat er meerdere tools voorhanden zijn! Hulpmiddelen om de PDCA-cyclus goed uit te voeren. Dan denk ik aan de [branche-RI&E](#). Daarnaast is er een [Arbocatalogus](#) beschikbaar, de [handreiking Organisatieklimaat](#) en de [Werkdrukwijzer hbo](#).'

Voorbeeldgedrag leidinggevenden

Voorbeeldgedrag van leidinggevenden is een randvoorwaarde voor het slagen van maatregelen. Zij spelen een cruciale rol in het tonen van het gewenste gedrag. Dat voorbeeldgedrag moet vanuit de hoogste managementlagen doorsijpelen. Sandra: 'Stel dat er wel over structureel overwerken gesproken wordt, maar je leidinggevende zet de toon neer door het toch continu te doen, dan wordt het lastig. Je wilt je bewijzen, of je vindt het vervelend om als eerste weg te gaan... er zijn volop redenen om dan mee te gaan in ongewenst gedrag. Juist leidinggevenden moeten het gewenste gedrag voorleven en als doel hebben.'

Drie andere aandachtspunten

Sandra geeft nog drie laatste aandachtspunten mee:

- 'De werk-privébalans blijkt een belangrijke voorspeller te zijn van eventuele burn-outklachten. Daar moet echt aandacht voor zijn in de cyclus en in je beleid.'
- 'Aandacht voor herstel is een tweede belangrijke factor. Niet altijd wordt hier genoeg ruimte voor ingebouwd.'
- 'Ongewenst gedrag en werkdruk blijken veel samenhang te vertonen en gemeenschappelijke bronnen te hebben. Een voorbeeld is intern gaan pesten vanwege rolonduidelijkheid. Sla daarom twee vliegen in één klap; pak de gemeenschappelijke saboteurs aan.'

PICO pilot

Op dit moment loopt er binnen verschillende organisaties (nog geen hogescholen) de [pilot PICO](#): Participatieve Interventie op Cultuur en Ongewenste omgangsvormen. Dit is een nieuwe interventie die een klimaat creëert om sociaal veilig met elkaar te werken. Net als de PDCA-circl is PICO een cyclische benadering. Sandra: 'Implementeer je PICO, dan implementeer je dus meteen een goede beleidscyclus. TNO onderzoekt op dit moment of de methode bewezen effectief is. Hogescholen die zich willen aanmelden als pilot-organisatie zijn van harte welkom! Het mooie aan PICO is, dat ook hier de dialoog voeren weer de kern vormt. Alle meningen mogen er zijn. Voor gemene delers worden gezamenlijk oplossingen gezocht.'

Aanmelden voor de PICO pilot kan via pilotgedragsencultuurinterventie@minszw.nl.