

Praktijkvoorbeeld

Aanpak werkdruk: van een schot hagel naar gerichte maatregelen

Thomas More Hogeschool

Gaat het om werkdruk en het verminderen daarvan, dan gebeurt er van alles bij Thomas More Hogeschool. Maar, in de woorden van adjunct-directeur Karen van Rijswijk: ‘Waar hebben we het nou exact over?’ De hogeschool had behoefte aan meer zicht en grip op het fenomeen werkdruk. ‘We willen geen schot hagel afvuren, maar gerichte maatregelen nemen. In gesprek met én samen met onze teams.’ Ze vertelt over de aanloop daar naartoe en de keuzes die de hogeschool maakte.

Thomas More Hogeschool in Rotterdam (opleiding leraar basisonderwijs) is met 700 studenten een kleinschalige hogeschool. Collega’s kennen en helpen elkaar, maar werkdruk is ook hier een thema. Uit de MTO’s van 2016 en 2018 bleek dat medewerkers tevreden zijn over hun werk, maar werkdruk is een belangrijk verbeterpunt. Karen van Rijswijk, sinds augustus 2019 adjunct-directeur op de hogeschool, stapte op een rijdende trein: ‘Natuurlijk waren we al volop bezig met werkdruk, ook vanuit de cao-afspraken over werkdrukbeleid. Er stonden al diverse zaken op papier. Initiatieven die vooral pragmatisch waren ingestoken.’

Pragmatische aanpak

Zo loopt er onder meer een roosterverbetertraject binnen Thomas More en het proces van toetsinschrijvingen wordt geoptimaliseerd. Er is meer structuur aangebracht in de werkweek door elke maandagochtend te reserveren voor teamtijd of tijd voor eigen professionalisering. De hogeschool koos bewust voor een ruimere normering: tegenover 1 uur les staat 1,5 uur voor voorbereiding en nakijken. Karen: ‘Daarnaast hebben we natuurlijk de reguliere gesprekscyclus waarin werkdruk een onderwerp is. Ook hebben we medewerkers een training werkstresspreventie aangeboden. Allemaal mooie initiatieven! Toch ontstond bij mij de behoefte om meer verdieping aan te brengen. Hoe kunnen we nou écht effectief werkdruk in kaart brengen en aanpakken?’

Overwegingen rondom werkdruk

Diverse overwegingen speelden een rol. Karen: ‘Je kijkt vanzelfsprekend naar het MTO en wat daar uitkomt over werkdruk. Die bleek bij ons als te hoog ervaren te worden en er was ook een link met het ziekteverzuim. Tegelijk wil je naast werkdruk ook werkgeluk meenemen in je zoektocht. Beide factoren leiden als het goed is tot een bepaalde werkbalans. Daarnaast vind ik eigen regie een belangrijke factor. Naast de vraag wat je als werkgever kunt doen om werkdruk te verminderen, is eigen regie van medewerkers noodzakelijk. Je werkt samen aan de juiste werkbalans.’

Hoe kunnen we nu vanuit deze verschillende invalshoeken verdiepend naar werkdruk kijken? En op zoek gaan naar effectieve interventies, waar onze teams zelf mee aan de slag kunnen? De website van Zestor leverde ons een aantal goede handvaten op.'

Werkdrukwijzer hbo brengt uitkomst

Via de website ontdekte ze de [Werkdrukwijzer hbo](#). Deze site beschrijft vijf stappen die leiden tot een gerichte aanpak van werkdruk. Met als eerste stap de vraag: is er sprake van werkdruk? Karen: 'Die vraag konden we volmondig met ja beantwoorden. Maar waar komt die werkdruk vandaan? En welke maatregelen kun je nemen? Dat zijn meteen de tweede en derde vraag in het stappenplan. Je kunt meerdere wegen bewandelen. Voor ons stond voorop dat de dialoog centraal moet staan. Wij zijn een kleine organisatie en geloven heel erg in het gesprek aan gaan met elkaar. Hóren van collega's wat er speelt, en samen helder krijgen wat echt helpt.'

Projectvoorstel voor Subsidieregeling Aanpakken van werkdruk

De Zestor handreiking In gesprek over het organisatieklimaat is een volgende trigger voor Thomas More Hogeschool. Aan de hand van deze aanpak gaan alle lagen van de organisatie op regelmatige basis met elkaar in gesprek over wat er speelt als het gaat om gezond, veilig en vitaal werken, waaronder werkdruk. Uitgangspunt is de professionaliteit van de medewerkers; teams dragen zelf concrete oplossingen aan. Karen: 'Deze visie sprak ons enorm aan. De gedachtegang van deze handreiking vormde het uitgangspunt voor een projectvoorstel dat we indienden: een aanvraag voor de Subsidieregeling Aanpakken van werkdruk. Ondersteund door deze subsidieregeling, waarbij de inzet van een professional wordt vergoed, willen we graag onze volgende stappen zetten.'

Versterken werkbalans

Het projectvoorstel met de titel 'Versterken werkbalans' werd gehonoreerd met de subsidie. Karen: 'Daarnaast bleken er vanuit het Livvit zorgpakket ook mogelijkheden te zijn voor financiële ondersteuning. Dat was nieuw voor mij!'

De vijf stappen van de Werkdrukwijzer hbo zijn de leidraad geworden voor de gewenste aanpak van Thomas More Hogeschool. Karen: 'Op dit moment ligt er een concreet plan bij de MR voor een verdiepend onderzoek naar de werkdruk en het bepalen van effectieve maatregelen. We betrekken de MR vanaf het begin.'

Van vooronderzoek naar MT-dag

Wat houdt het plan in? Om te onderzoeken waar de werkdruk vandaan komt, heeft Thomas More Hogeschool een externe partij gevraagd zowel harde data in kaart te brengen als interviews te voeren met medewerkers. De uitkomsten van dit onderzoek zullen worden gepresenteerd tijdens een MT-dag waarbij zowel teamleiders, directie als MR worden uitgenodigd.

Karen: 'Doel van deze dag is enerzijds awareness creëren; het is essentieel dat directie en teamleiders zich bewust zijn van het belang van een goede werkbalans van medewerkers en hier actief aan willen bijdragen. Daarnaast willen we meteen afstemmen welke thema's wat hen betreft prioriteit hebben.'

Van teamdagen naar bondige plannen van aanpak

Na de MT-dag volgen teamdagen waarin de teams met elkaar verkennen welke maatregelen genomen kunnen worden. Karen: 'We vinden het belangrijk dat de voorstellen vanuit de teams zelf komen, zodat deze daadwerkelijk effectief zijn. Door middel van oplossingsgerichte teamdialogen willen we met elkaar het gesprek voeren over gezond, veilig en vitaal werken. Wat speelt er in ons team? En wat kunnen we daaraan doen, ook voor elkáár? Het idee is dat maatregelen die teams zelf kunnen nemen, ook zoveel mogelijk direct door het team worden opgepakt.'

De opbrengsten van de teamdialogen worden besproken met de MR, teamleiders en directie. Zij beoordelen welke maatregelen wenselijk zijn op organisatieniveau. Daarna maakt elk team een eigen plan van aanpak met concrete maatregelen. Karen: 'Een kort plan wat ons betreft! We zijn niet van de ellenlange beleidsstukken. Zolang maar helder is: dit zijn maatregelen op organisatieniveau, dit gaat het team zelf doen en zo gaan we individuele medewerkers helpen.'

Tips voor andere hogescholen

Heeft Thomas More Hogeschool nog tips voor andere hogescholen die in dezelfde fase verkeren? Karen noemt er twee:

- 'Laat je niet weerhouden om een projectvoorstel voor een subsidieregeling in te dienen vanuit de vrees dat je een compleet doortimmerd plan moet opleveren. Een weloverwogen maar compact plan kan al voldoende zijn. Je hoeft bovendien niet alles zelf te kunnen!'
- 'Goed om te weten: je kunt ondersteuning krijgen van een Zestor professional bij de ontwikkeling van beleid of de inzet van instrumenten. Neem die hulpvraag gewoon op in je plan. In ons geval kunnen we bijvoorbeeld zeker hulp gebruiken bij de begeleiding van de teamsessies.'

Meer informatie

Karen van Rijswijk: k.vanrijswijk@thomasmorehs.nl, 06-51506814

-
- [Werkdrukwijzer hbo](#)
 - [Thema werkdruk Zestor](#)