

TEAMS IN DIALOOG OVER WERKDruk



‘Leidinggevend en vinden het heel belangrijk dat werkdruk inzichtelijk wordt gemaakt. En medewerkers zijn dankbaar als er naar hen geluisterd wordt.’ Dat is telkens weer de ervaring van Wiep Staal, leidinggevende en intern (team)coach op Hogeschool Leiden. In het kader van werkdruk verlagen via teamleren, zette ze binnen meerdere teams het diagnostisch werkdrukinstrument van Zestor in. Met als grootste winst: ‘Het gesprek hierover binnen het hele team’.

Wiep Staal is Onderwijsmanager van de Master Jeugdzorg en intern (team)coach vanuit HRM bij Hogeschool Leiden. Ze coacht zowel individuele medewerkers als teams. ‘Werkdruk is telkens weer een belangrijke coachvraag, merkte ik in de individuele trajecten. Ook hbo-breed is het natuurlijk een belangrijk speerpunt. Ik ben door Zestor getraind in de [aanpak van werkdruk in onderwijsteams](#). Van het CvB kreeg ik toestemming om met dit werkdrukinstrument aan de slag te gaan. Ik heb interviews gehouden over werkdruk met een mooie mix aan medewerkers: jong, oud, man, vrouw, net in dienst of juist al langer werkzaam op de hogeschool. Dit gebeurde op verzoek van de directeuren zelf. Leidinggevend vinden het net zo belangrijk als medewerkers dat werkdruk inzichtelijk wordt gemaakt – ik spreek ook uit eigen ervaring.’

Van struikelblokken naar oplossingsrichtingen

Er is sprake van werkdruk wanneer medewerkers tijdens de uitvoering van hun werk geconfronteerd worden met verstoringen (regelproblemen), terwijl ze niet over de (organisatorische) regelmogelijkheden beschikken om die verstoringen op te lossen. Wat bleken de grootste struikelblokken op Hogeschool Leiden? Wiep: ‘De roostering, het vele mailverkeer en alle vergadermomenten, te weinig uren hebben voor bepaalde taken zoals stage- en afstudeerbegeleiding, en alle situaties die afwijken van de standaard zoals problematische studenten of veel herkansingen. Eigenlijk alle punten die ook genoemd worden in de publicatie [Slimmer organiseren in het hbo](#) met bevindingen en oplossingsrichtingen voor werkdrukreductie. Medewerkers weten vaak heel goed waar de werkdruk vandaan komt én welke oplossingen er zijn. Maar als je steeds tegen dezelfde teleurstellingen aanloopt, daalt je eigenaarschap. Mensen een stem geven, ‘hé,

er wordt naar me geluisterd!’ – dat geeft een positieve draai en kan zoveel in beweging brengen.’

Eigenaarschap stimuleren

Eigenaarschap definieert ze zelf als de regie nemen in de route naar de juiste stappen om doelen te halen. Dus: dagelijkse verstoringen op het gebied van taken/normuren, het netwerk met in- en externe partners en het arbeidsproces, samen oplossen. Wiep: ‘Geef als leidinggevende je team de gelegenheid om eens in alle rust bij werkdruk stil te staan. Organiseer een teambijeenkomst, ga in gesprek met elkaar, laat medewerkers inschrijven op bedachte acties en geef daar uren voor. Wanneer medewerkers het gevoel hebben een stem te krijgen, gaan ze in de praktijk meer verantwoordelijkheid nemen om zaken samen aan te pakken. Eigenaarschap gaat uiteindelijk over gedrag. Natuurlijk kun je als team niet alles oplossen, maar je hebt een heleboel dingen wel in eigen hand.’

Iedereen betrokken

Om zo bewust stil te staan bij werkdruk en tot oplossingsrichtingen te komen, is draagvlak essentieel. Bij voorkeur in alle lagen van de organisatie. Binnen Hogeschool Leiden gaf iedereen commitment: het CvB, de HRM-directeur, onderwijsmanagers en leidinggevend van de diensten, docenten en ondersteuners. Ook de OR is op de hoogte. Wiep: ‘Werkdruk wordt als een belangrijk thema gezien, het komt ook naar voren uit de werkbelevingsonderzoeken. Met medeweten van de OR heeft het CvB beleid op werkdrukverlaging vastgesteld. Het meten van de werkdruk is steeds bekender binnen de hogeschool. Het helpt ook dat ik zelf manager ben en in die rol mijn netwerk heb. Het leuke is dat ik nu niet alleen vanuit directies, maar ook van medewerkers zélf de vraag krijg om met hun team aan de slag te gaan. Iedereen gaat heel graag het gesprek aan.’

Toegevoegde waarde van coaching

Bij het brainstormen over oplossingsrichtingen is in de teamsessies gebruikgemaakt van een coachingsmethodiek: de World Café-methode. In groepjes worden daarbij de belangrijkste verstoringen geanalyseerd, denkt men na over oplossingen (Eureka), over Beren op de weg, over de Gulden middenweg en de bijbehorende acties. Daarnaast kwamen Wieps eigen coachingsvaardigheden goed van pas. 'Je wilt een team in beweging krijgen vanuit vertrouwen. Ervoor zorgen dat iedereen met elkaar in gesprek is en blijft. Tijdens de bijeenkomsten was ik daarom ook altijd de onderstromen aan het observeren: wat voel je gebeuren? Hoe spreken mensen elkaar aan? Wat zegt iemand nou eigenlijk? Ik vat samen en zet aan tot actie. Een mogelijke actie kan overigens zijn dat er extra teamcoaching nodig is.'

De Zes E's

Als er teamcoaching nodig is, gebruikt ze het zelf ontworpen model van de Zes E's. 'Teams hebben in mijn visie Zes E's nodig voor werkplezier, werkgeluk en optimale samenwerking: Eenheid, Evenwicht, Enthousiasme, Energie, Eerlijkheid en Eigenaarschap. Door deze Zes E's te onderzoeken tijdens coaching, te ervaren en uit te dragen, leren teams om effectief en efficiënt te werken in een kwaliteitscultuur van openheid in communicatie, transparantie en verbinding. Van medewerkers wordt daarbij een attitude verwacht van persoonlijk leiderschap, pro-activiteit en verantwoordelijkheid.'

Negatieve energie?

Ontstaat er niet teveel negatieve energie als je aan de slag gaat met werkdruk en inzoomt op knelpunten. Moet er niet ook gekeken worden naar wat wél goed gaat? Wiep: 'Mijn ervaring is dat er absoluut geen klaagcultuur ontstaat als teams in gesprek gaan over de werkomgeving. Men voelt zich juist serieus genomen en werkt constructief samen aan het bedenken van oplossingen. Het is wel goed om te benadrukken dat het er niet om gaat schuldigen aan te wijzen, bijvoorbeeld bij verstoringen in het netwerk – iedereen heeft immers weer zijn eigen netwerk met afhankelijkheden.'

Blijvend in beweging

Wiep: 'Er zijn allerlei manieren om intern de dialoog aan te gaan – het instrument van Zestor is er daar een van en wij hebben er heel goede ervaringen mee. Het is met name zo'n fijn instrument omdat het om feitelijkheden gaat en de discussies weghoudt van het persoonlijke. Een tip: betrek een HR-adviseur bij de sessies. Ná de sessies kan hij of zij monitoren hoe het ervoor staat. Hoe gaat het nu? Wat zijn de vorderingen? Zo houd je teams ook écht in beweging.'