

Te hoge werkdruk binnen het onderwijs zorgt ervoor dat leraren steeds vaker uitvallen. Het Deltion College in Zwolle deed onderzoek naar de onderliggende oorzaken van deze werkdruk. Meer tijd alleen blijkt geen oplossing, maar wat dan wel?

Door: Caroline Klootwijk

De werkdruk in het team Verpleegkunde bleek hoog. Dat kwam niet alleen naar voren in tevredenheidsonderzoeken, maar was ook merkbaar. De vitaliteit nam af en het ziekteverzuim nam toe. Opleidingsmanager Ageeth Strijker: 'Ik gun mijn team van harte minder werkdruk, maar ik vond het heel lastig te bepalen waar precies de oorzaken lagen en hoe ik passende stappen kon zetten. Ik wilde rechtdoen aan ieder teamlid en onderzoeken wat werkdruk voor hem of haar persoonlijk betekende.'

Regelruimte

Henk Achtereekte, voormalig directeur Human Resource Development bij Deltion College: 'Werkdruk is een groot issue in het mbo, ook binnen Deltion. Het is moeilijk grijpbaar. Als werkgever wil je dat de medewerker zo zelfstandig mogelijk opereert. Een professional is proactief, begint met het eind voor ogen, prioriteert en denkt in win-winmogelijkheden. Hij neemt zelf regie en heeft daarmee invloed op de samenstelling van zijn werkpakket. Dus is het ook voor de werkgever van groot belang te kijken hoe we meer regelruimte kunnen geven. De vragen die ons bezig houden zijn: hoe gaat een team om met werkdruk? Heeft het team voldoende regelruimte? Hoe krijgt de medewerker meer grip op zijn eigen workload? Bewustwording is daarin een eerste en heel belangrijke stap. Een aanpak van buitenaf werkt niet, ik geloof meer in een aanpak van binnenuit. Door in te zien welke invloed je als professional zelf hebt en de ruimte te pakken die er is. Het is daarbij essentieel om als werkgever goede begeleiding te bieden.'

Zeven pijlers

Het onderzoek van Marlou Gulikers (LUMI) en Corine de Vries (Tot Bloei) is gebaseerd op het zevenpijlermodel voor duurzame inzetbaarheid. De onderliggende oorzaken van werkdruk en de ervaringen van de teamleden staan centraal. De zeven pijlers zijn mede gebaseerd op het promotieonderzoek van organisatiepsycholoog Felix Steemers over 'blijvende inzetbaarheid in langere loopbanen'. De pijlers doen een beroep op de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van medewerker en organisatie. Marlou: 'Medewerkers hebben zelf veel invloed op de betekenis die ze aan werk geven. Van belang is dat ze werk doen waarbij hun talenten goed tot hun recht komen en waarbij ze ervaren dat hun werk er echt toe doet. Hierin schuilt een gevaar van overbetrokkenheid: te veel hart voor de zaak en te weinig hart voor jezelf,



Marlou Gulikers, Ageeth Strijker, Corine de Vries en Robert Wisman

Van werkdruk naar werkgeluk

waardoor uiteindelijk de vitaliteit en belastbaarheid afneemt. Daarnaast heeft ook het onderwijs schaarste aan middelen en dat vraagt het uiterste van flexibiliteit in denken en het vinden van nog slimmere manieren om het werk te doen. Soms is hierbij ook gewoon de grens bereikt.' Corine vult aan: 'De leidinggevende heeft veel invloed op de organisatie van werk en het bewaken van de juiste koers. Hierdoor raakt de kostbare energie niet versnipperd. In een wereld die snel verandert, ligt ook een belangrijke taak voor het continu toetsen of veranderingen wenselijk zijn. Er lijkt soms weinig invloed te zijn, maar zodra je verder kijkt, zijn er altijd aspecten die wel te beïnvloeden zijn waardoor ook duurzame inzetbaarheid toeneemt.'

'Als je doet wat je leuk vindt, gaat werken bijna vanzelf'

Met open armen

Het onderzoek werd door de teams met open armen ontvangen. Ageeth: 'De individuele gesprekken zijn heel goed ontvangen. Mensen voelden zich gehoord en gekend. Een gesprek aangaan met iemand die aandachtig luistert, geen oordeel of belang heeft, daar bleek grote behoefte aan te zijn. De werkdruk was gevoelsmatig echt heel hoog.' Op basis van deze gesprekken met de teamleden verzamelden Marlou en Corine alle ervaringen en brachten zij de samenhang in kaart. Corine: 'Dingen die moeilijk konden worden gezegd, werden hierdoor zichtbaar en bespreekbaar. Een heel wezenlijk opbrengst. Ook maakte het onderzoek de huidige ontwikkelfase van het team inzichtelijk, waardoor het gerichte stappen kon zetten om te groeien.'

Uit het onderzoek bij team Verpleegkunde bleek dat het verschil in cognitieve flexibiliteit binnen het team groot was. De behoefte aan zelfsturing en handelingsvrijheid versus de behoefte aan structuur

en sturing was nagenoeg evenredig. Dat vraagt een zeer flexibele stijl van leiderschap. Ageeth: 'Twee gewenste vormen van leiderschap, hoe doe je dat als leidinggevende? Ik wilde daarom heel graag de dialoog aangaan over persoonlijk leiderschap. Hoe staan mijn medewerkers erin en waarom? En wat kunnen ze zelf doen? Daar hebben we het nu met elkaar over: waarin kunnen we en willen we groeien?'

Veranderingen

Allereerst zijn er op organisatorisch vlak veranderingen in gang gezet. Ageeth: 'We hebben heel bewust momenten van ontmoeting georganiseerd, zodat er ruimte is om in werkgroepen te werken. Dat vroeg om flexibiliteit in roosters en dus om vasthoudendheid.'

'Hoe krijgt de medewerker meer grip op de eigen workload?'

Daarnaast werden werkprocessen in kaart gebracht en waar nodig beter gestroomlijnd. Maar ook op persoonlijk gebied werden veranderingen zichtbaar. Zo stapten mensen naar een coach en anderen keken eens goed naar hun eigen takenpakket.'

Corine: 'Door de gesprekken stonden mensen stil bij zichzelf. De gesprekken maakten veel los bij de medewerkers. Als je hoge werkdruk en veel stress ervaart, zou je namelijk ook zomaar tot de conclusie kunnen komen dat je je werk niet goed aankunt en dat is voor velen erg spannend. Ageeth heeft dit goed opgepakt door een teamdag te organiseren, waarbij ieder teamlid werd gevraagd zijn eigen talenten, kwaliteiten en voorkeuren te noteren. Aan de hand daarvan schreven ze een motivatiebrief over welke taken ze het liefst zouden doen, wat daarvoor nodig is en op welke plek in het team ze het beste tot hun recht zouden komen. Daarmee namen de medewerkers de regie in eigen handen. Op basis van die motivatiebrieven heeft Ageeth een herindeling van het team gemaakt, waardoor iedereen op een beter passende plek in het team kwam te zitten.' Marlou:

'Als je doet wat je leuk vindt en doet wat je goed kunt, gaat werken bijna vanzelf. Dat heeft direct effect op je vitaliteit en inzetbaarheid. Medewerkers ervaren minder stress en zijn minder vaak ziek, omdat ze doen wat goed bij ze past. Dat houdt niet in dat er ineens minder werk te doen is, maar het gaat lichter en daardoor wordt de beleving van werkdruk minder.'

Gouden greep

De uitslagen van het meest recente onderzoek tonen een bescheiden vermindering in de ervaren werkdruk bij het team Verpleegkunde. Is de trend daarmee gezet? Ageeth: 'We zijn nog niet klaar, te hoge werkdruk ligt altijd op de loer. Maar de focus is gericht op persoonlijk leiderschap en eigenaarschap, dat zaadje is geplant. Het is misschien nog niet tot volle bloei gekomen, maar het heeft veel in gang gezet. Je bent als leidinggevende hierdoor in staat een onderbouwd plan te maken en zaken aan te pakken. Ik hoef als leidinggevende niet steeds zelf de oplossing te bieden, we kijken nu samen naar wat anders kan en wat we daarbij nodig hebben. Het gaat niet alleen over werk en hoe je zaken plant en organiseert, maar ook over cultuur. Hoe werk je samen en wat vinden we allen belangrijk? Dit onderzoek was een eerste stap in de richting van minder werkdruk en meer samenwerking. Een gouden greep waarvan ik geen moment spijt heb gehad. Dat gun ik iedere medewerker, én iedere leidinggevende.'