

## PRAKTIJKVOORBEELD

### Teams in dialoog over werkdruk

#### Hogeschool Leiden

---

**‘Leidinggevend 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 werkdruginstrument 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, volgens de bijbehorende [handreiking](#). Daarna kreeg ik van het CvB toestemming om pilots te draaien met dit werkdruginstrument. Om te beginnen bij de dienst Studentdecaanaat en alle zes opleidingen plus het lectoraat van onze faculteit Science & Technology. 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 directeurs zelf. Ik kan ook uit mijn eigen ervaring als manager spreken als ik zeg dat leidinggevend vinden het net zo belangrijk vinden als medewerkers dat werkdruk inzichtelijk wordt gemaakt.’

#### Van struikelblokken naar oplossingsrichtingen

In bovengenoemde handreiking is er 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 knelpunten op Hogeschool Leiden? Wiep Staal: ‘Grote struikelblokken zijn 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](#).’ In deze publicatie delen andere hogescholen die pilots draaiden hun bevindingen en oplossingsrichtingen. Wiep Staal vervolgt: ‘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. Mensen nemen weer eigenaarschap.’

## Eigenaarschap stimuleren

Eigenaarschap definieert ze zelf als de regie nemen in de route naar de juiste stappen om doelen te halen. In dit geval: dagelijkse verstoringen op het gebied van taken/normuren, het netwerk met in- en externe partners en het arbeidsproces, samen oplossen. Wiep Staal: 'Als medewerkers én leidinggevenden eigenaarschap ervaren, kunnen ze resultaatgericht werken. 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. Wat ik in de praktijk zie gebeuren, is dat als medewerkers het gevoel hebben een stem te krijgen, ze meer verantwoordelijkheid gaan nemen om zaken samen aan te pakken. Eigenaarschap gaat uiteindelijk over gedrag. Natuurlijk kun je als team niet álles oplossen, maar er zijn een heleboel dingen die je wel in eigen hand hebt.'

## Iedereen betrokken

Om zo bewust stil te staan bij werkdruk en tot oplossingsrichtingen te komen, daarvoor is draagvlak essentieel. Bij voorkeur in alle lagen van de organisatie. Binnen Hogeschool Leiden gaf iedereen commitment: het CvB, de HRM-directeur, onderwijsmanagers en leidinggevenden van de diensten, docenten en ondersteuners. Ook de OR is op de hoogte. Wiep Staal: 'Werkdruk wordt als een belangrijk thema gezien, het komt ook naar voren uit de werkbelevingsonderzoeken. Ik zit in een werkgroep van HRM die beleid op werkdrukverlaging heeft ontwikkeld; dat wordt nu bij het CvB en in de OR besproken. Daarna zal ik ook aan de slag gaan met de uitvoering van het beleid. Het heeft bij ons goed gewerkt om in de pilots de tijd te nemen om te kijken wat er aan de hand is. Daarna ging het als vanzelf rond; directeuren spreken elkaar. Het heeft ook geholpen dat ik zelf manager ben en in die rol mijn netwerk heb binnen de hogeschool. 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 wil heel graag het gesprek aangaan.'

## 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 Wiep Staals 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.'

## Negatieve energie?

Wellicht rijst de vraag of er niet teveel negatieve energie ontstaat als je aan de slag gaat met werkdruk en inzoomt op knelpunten. Moet er niet ook gekeken worden naar wat wél goed gaat? Wiep Staal: '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.'

## Tips voor andere hogescholen

Wiep Staal: 'Er zijn allerlei manieren om de dialoog aan te gaan – het instrument van Zestor is er daar een van en wij hebben er heel goede ervaringen mee. Ga het gewoon doen, zou ik zeggen! Het is met name zo'n fijn instrument omdat het om feitelijkheden gaat en de discussies weghoudt van het persoonlijke. Nog een tip: betrek een HR-adviseur bij de sessies. Bij ons heeft elk opleidingsteam een eigen HR-adviseur en ik heb meerdere teamgesprekken samen gevoerd. Deze persoon heeft in de dagelijkse praktijk veel contact met zowel het team als de manager en heel belangrijk; 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.'

*Andere maatregelen in het kader van werkdruk op Hogeschool Leiden, naast de in dit artikel besproken teamsessies, zijn: individuele coaching, in kaart brengen van energiegevers en -nemers (zowel individueel als met een team), teambuildingsactiviteiten, evenementen/workshops over bijvoorbeeld timemanagement, digitale gezondheidstesten, een gezondheidsdag en vitaliteitskalender.*

## Meer weten?

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Wiep Staal, Onderwijsmanager Master Jeugdzorg en (Team)coach medewerkers Hogeschool Leiden: [staal.w@hsleiden.nl](mailto:staal.w@hsleiden.nl)

---