



**Hanzehogeschool
Groningen**
University of Applied Sciences



Teamgericht werken aan werkdruk

Lectoraat organisatieontwerp en -verandering

Delano Maccow

share your talent.
move the world.

Zestorrapportages

- a. Aanpak werkdruk in onderwijsteams (2016)
- b. Slimmer organiseren in het HBO (2018)
- c. Werken aan werkdruk bij opleidingsteams in het HBO (2023)
- d. *Slimmer Collegejaar (Min. OC&W 2023-2026)*

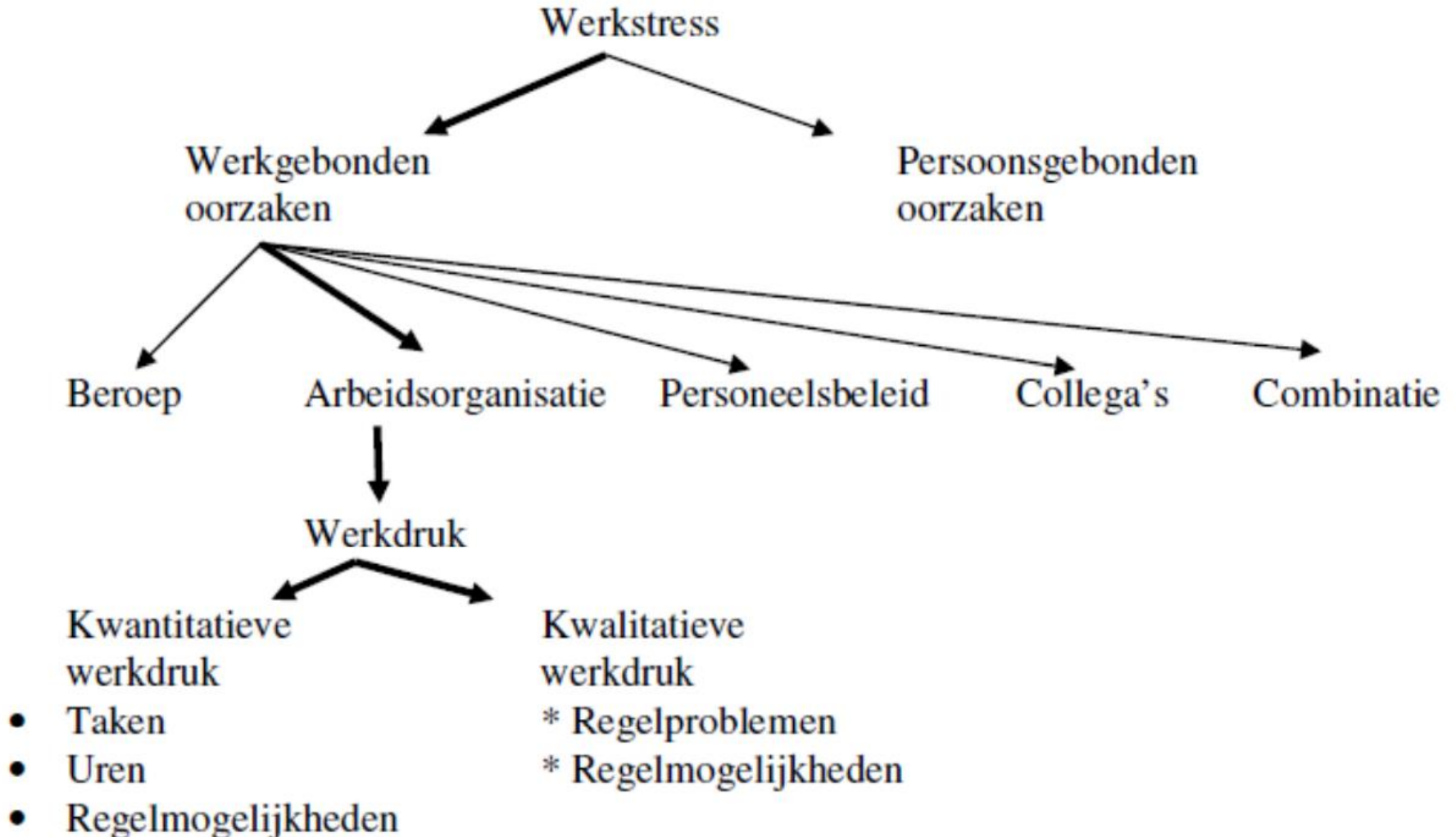
Werken aan werkdruk: een overzicht



Teamgericht werken aan werkdruk

- Het diagnostische werkdrukinstrument: uitleg en toepassing.
- Intervenieren in de interventiecyclus

Werkstress en werkdruk



Werkdruk (definitie)

- Werkdruk: je wordt tijdens de uitvoering van je werk met verstoringen geconfronteerd en beschikt niet over de organisatorische regelmogelijkheden om die op te lossen.

Diagnose: driemaal inventariseren

- Inventariseren verstoringen
- Inventariseren regelmogelijkheden
- Inventariseren knelpunten: verstoringen die je niet kunt oplossen

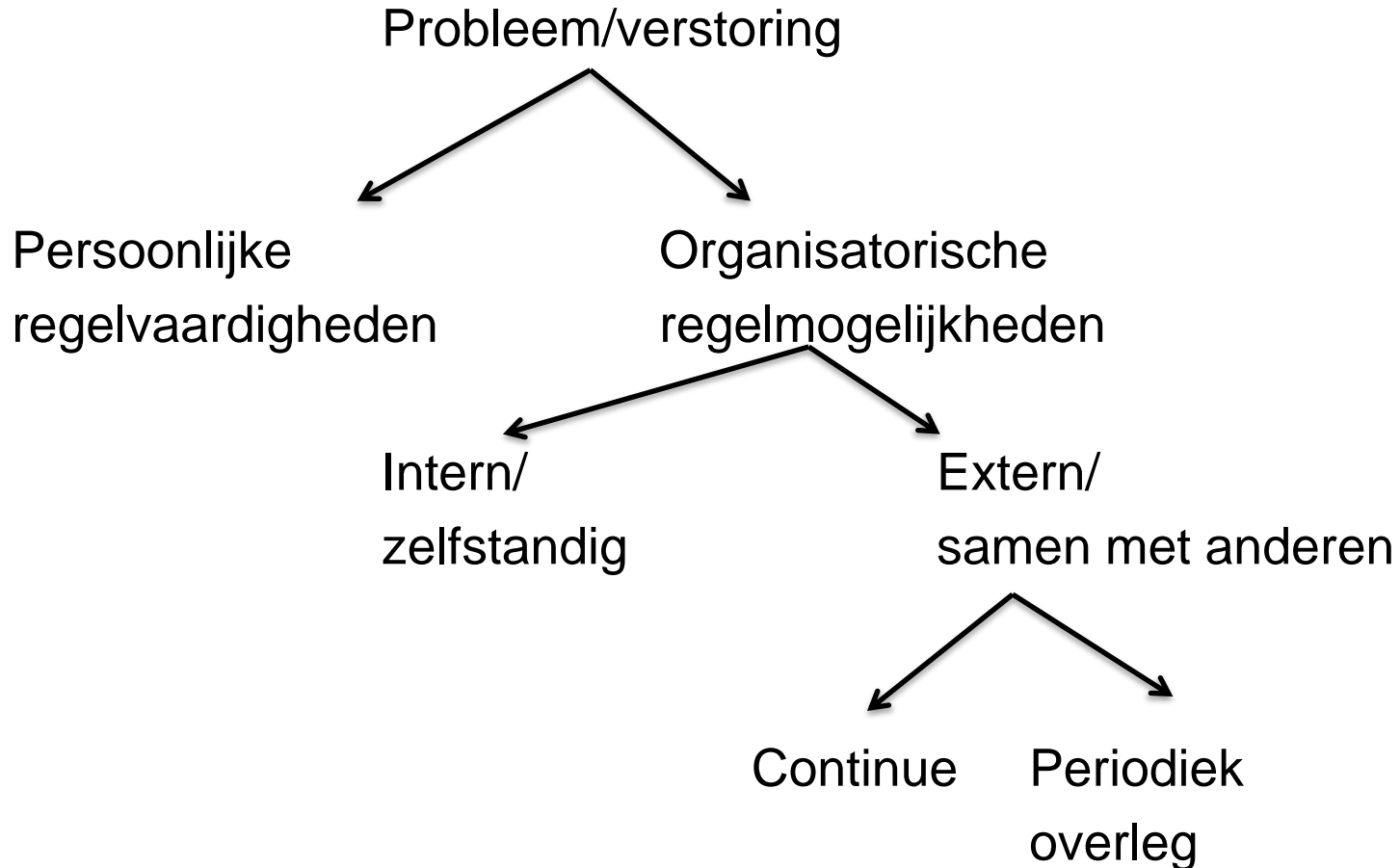
Verstoringen

Verstoringen of regelproblemen: afwijkingen van de gewone/gewenste gang van zaken

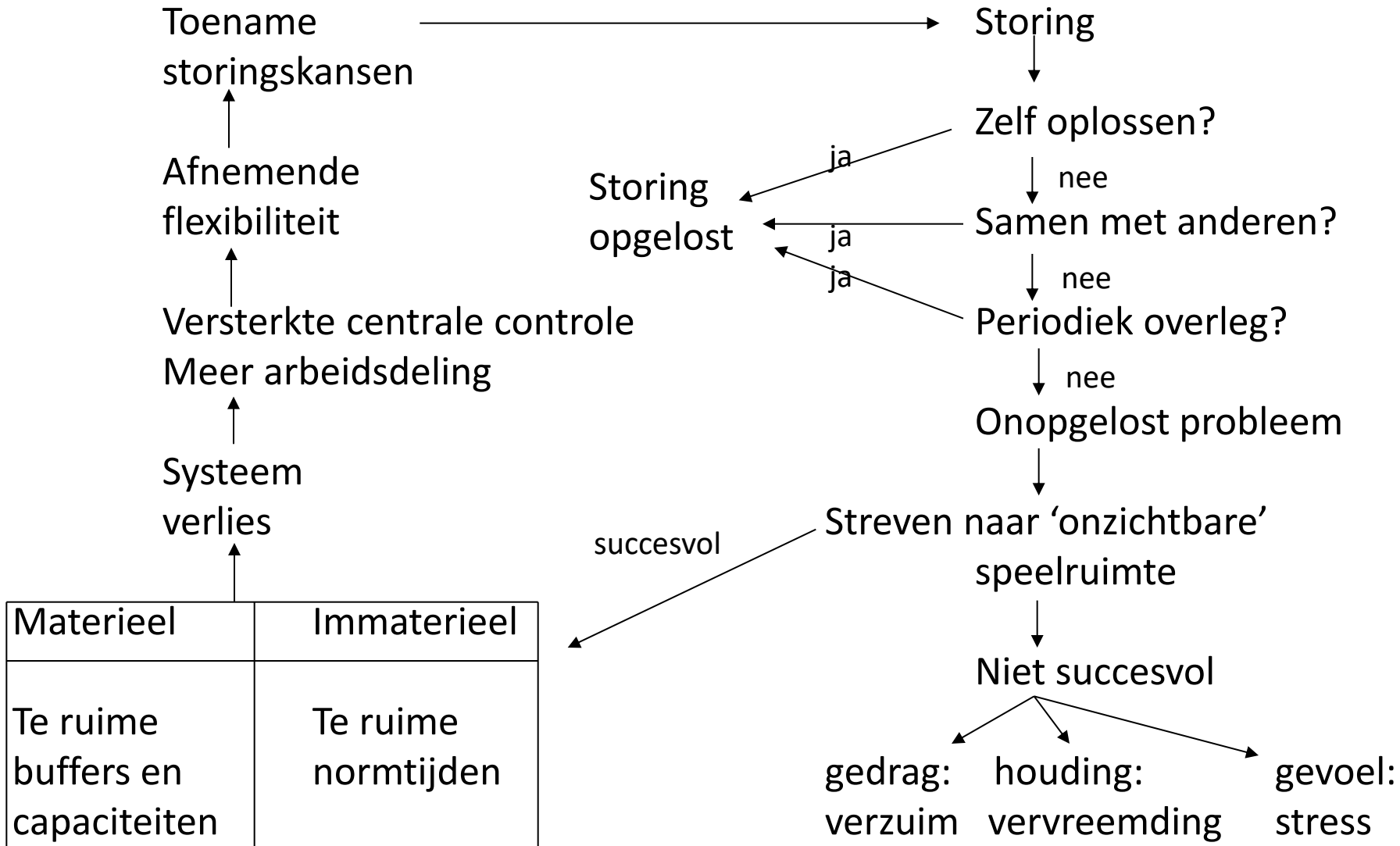
Niet problemen vormen de oorzaak werkdruk (onvermijdelijk; leermogelijkheden)

Maar onoplosbare problemen. Dan heb je tegelijkertijd: werkdruk probleem; efficiency probleem

Regelmogelijkheden



De vicieuze bureaucratiseringcirkel



share your talent. move the world.

Het instrument

Gericht op werk, niet op persoon

Voor teamleiders/opleidingsmanagers en hun team
(gezamenlijk onderzoek)

Werkdrukproblemen (kwaliteit van arbeid) zijn ook
efficiency problemen (kwaliteit van onderwijs)

Vorm van teamontwikkeling

De stappen

Inventariseren: verstoringen en regelmogelijkheden:

1. Taken en uren (kwantitatieve werkdruk)
2. Netwerk (kwalitatieve werkdruk)
3. Elementen van individueel werkproces (kwalitatieve werkdruk)

Rapporteren:

Knelpunten (valideren knelpunten + brainstormen over oplossingsrichtingen)

Taakgebieden

Onderwijstaken (ingeroosterd)

Onderwijstaken (niet ingeroosterd)

Coördinatietaken

Bestuurlijke taken

Onderzoekstaken

Projectmatige taken (bijvoorbeeld curriculumvernieuwing)

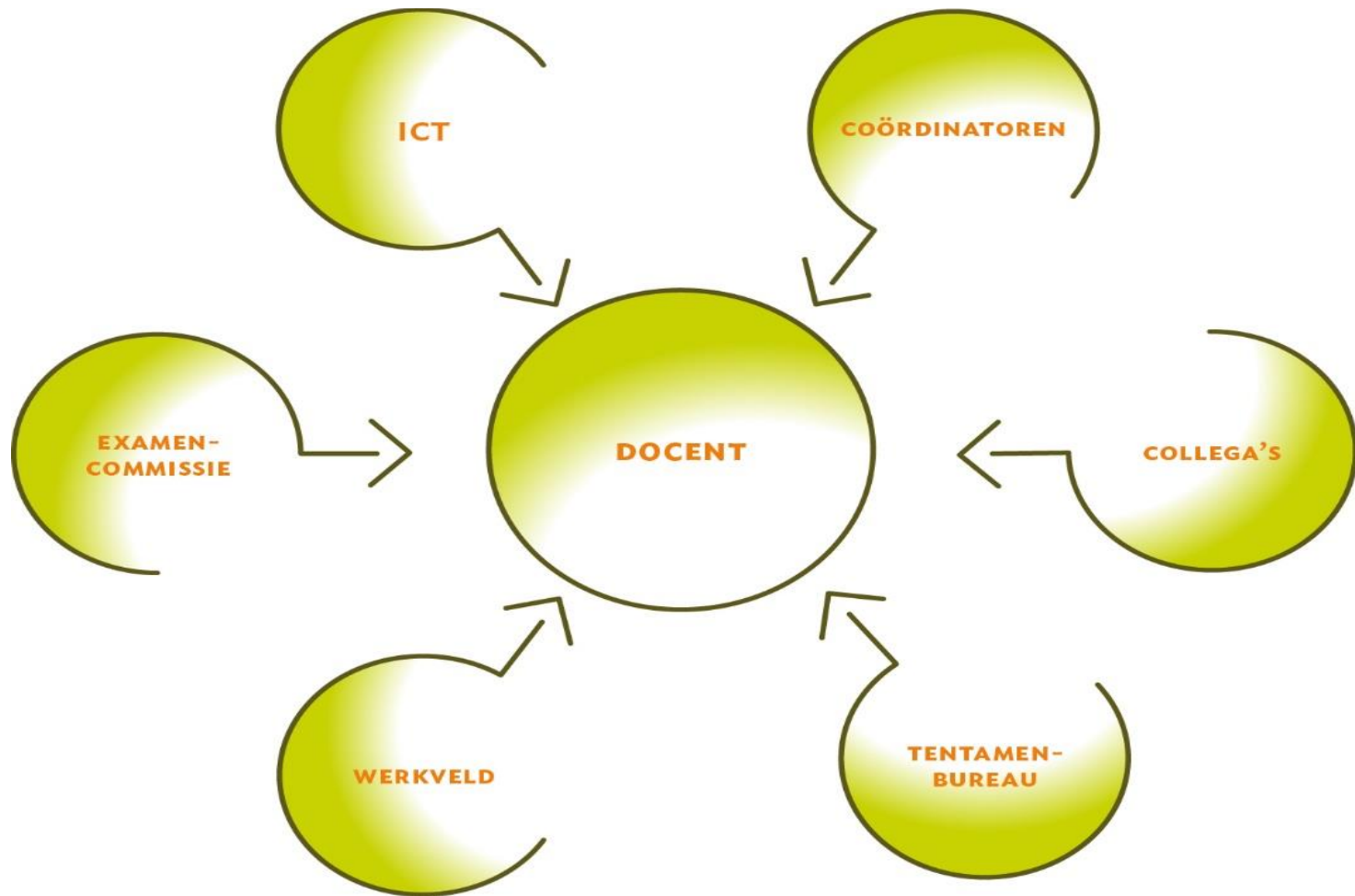
Administratieve taken

Externe taken

Indirecte uren

Uren voor deskundigheidsbevordering

Netwerk docent



share your talent. move the world.

Inventariseren netwerk

1. Teken het netwerk
2. Inventariseer verstoringen: doen mensen uit netwerk niet, niet op tijd of niet op de juiste wijze wat ze moeten doen om jou het werk mogelijk te maken
3. Inventariseer regelmogelijkheden: hoe los je dat op?
4. Inventariseer knelpunten: onoplosbare problemen

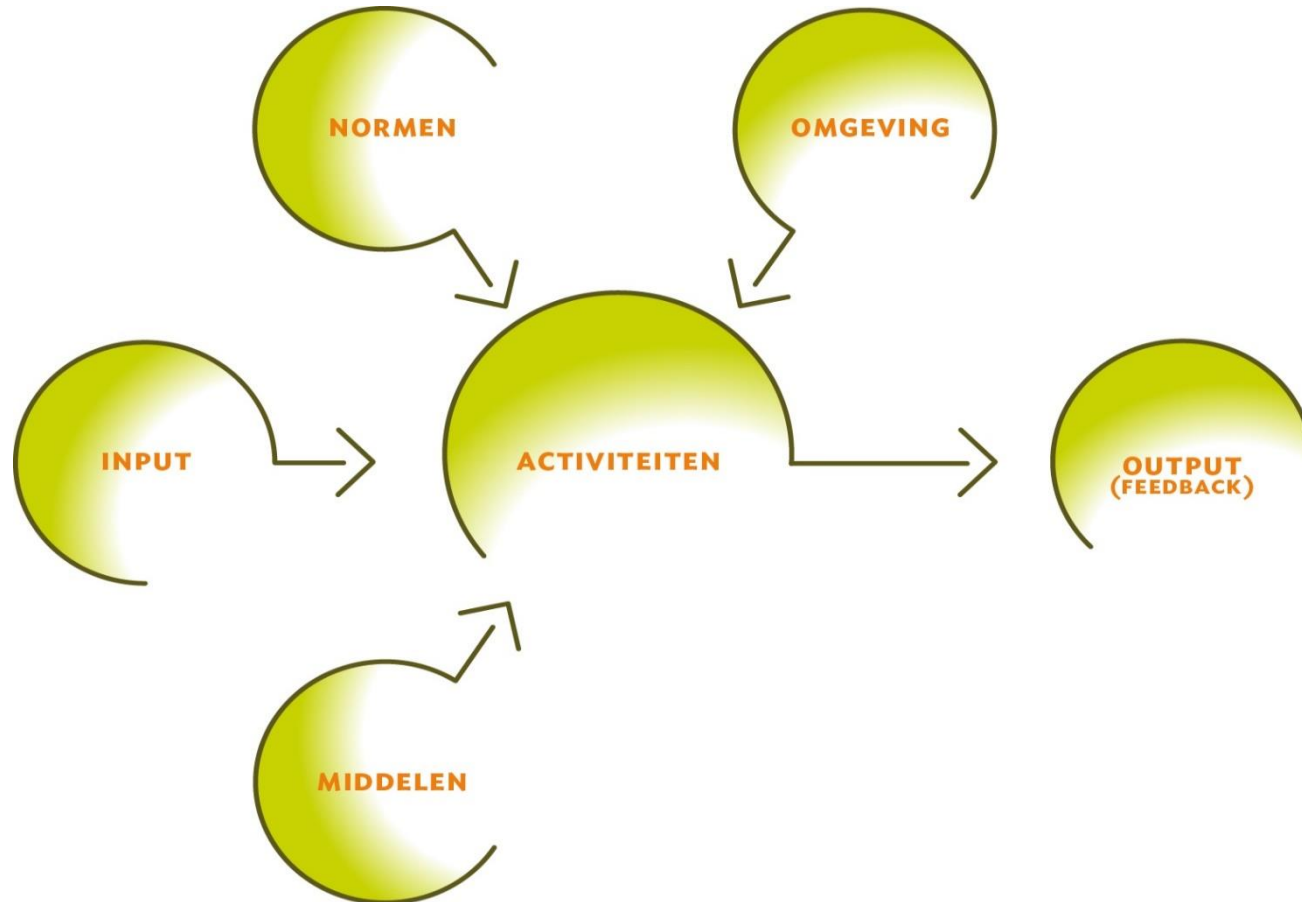
Problemen	Zelfstandig regelen	Samen regelen	Periodiek regelen	Informeel regelen	Knelpunten
....					
....					
....					

Opdracht (optioneel)

Breng het netwerk in kaart

- Werk in drietallen
- 1 interviewer, 1 geïnterviewde; 1 observator.
- Breng de belangrijkste actoren van het netwerk in kaart en ga op zoek naar verstoringen/regelproblemen, regelmogelijkheden en knelpunten.
- Jullie krijgen voor deze opdracht 15 minuten.

Elementen werkproces



share your talent. move the world.

Inventariseren individueel werkproces

1. Teken elementen van individueel werkproces
2. Inventariseer verstoringen
3. Inventariseer regelmogelijkheden
4. Inventariseer knelpunten

Problemen	Zelfstandig regelen	Samen regelen	Periodiek regelen	Informeel regelen	Knelpunten
....					
....					
....					

Valideren/rapporteren

Rapportage (dataverwerking) + Rapporteren in teamoverleg

1. Presenteer de knelpunten

2. In subteams bespreken, corrigeren, aanvullen en verbeteren

3. Plenair ophalen

Resultaat: overzicht van knelpunten waarvan het hele team zegt “hier hebben we last van, ligt niet aan ons en wegnemen ervan vermindert de werkdruk en verbetert het onderwijsproces”.

Prioritering & brainstorm

a. Prioritering: gezamenlijk bepalen belangrijkste knelpunten

b. Brainstorm; eerste verkenning in subgroepen

- 1. Wat is het knelpunt (aard van de problematiek)?
- 2. Waardoor wordt het knelpunt veroorzaakt)?
- 3. Wanneer doet het knelpunt zich voor?
- 4. Wie zijn erbij betrokken?
- 5. Wat is de gewenste situatie of het te bereiken doel?

Samenvatting stappenplan voor het uitvoeren van het werkdrukdiagnose

- *Stap 0. Deskresearch: organisatie en context*
- Stap 1. Voorgesprek
- Stap 2. Teamintroductie
- Stap 3. Voorbereiding
- Stap 4. De interviews
- Stap 5. Rapportage (valideringssessie + prioriteren)
- Stap 6. Ontwerpen van oplossingsmaatregelen (brainstormen)

Veel voorkomende knelpunten

Thema's:

Rooster- en inzetplanning

Versnipperd takenpakket

Toetsing en administratie rondom toetsing

Studieloopbaan begeleiding

Stage- en afstudeerbegeleiding

Verhouding stafbureau en opleidingen

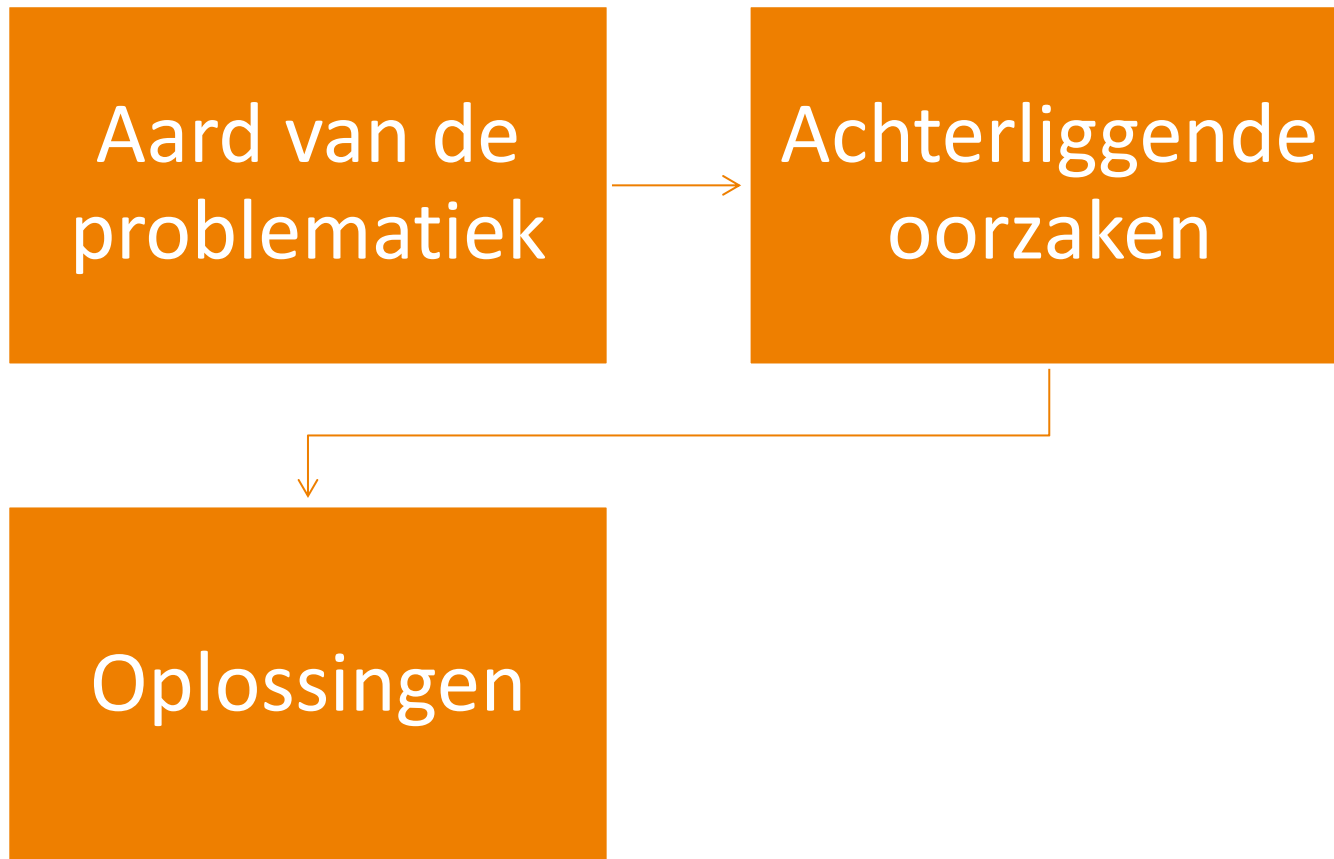
Piekbelasting

Onderwijsvernieuwing

Systemen (Intranet en elektronische leeromgeving)

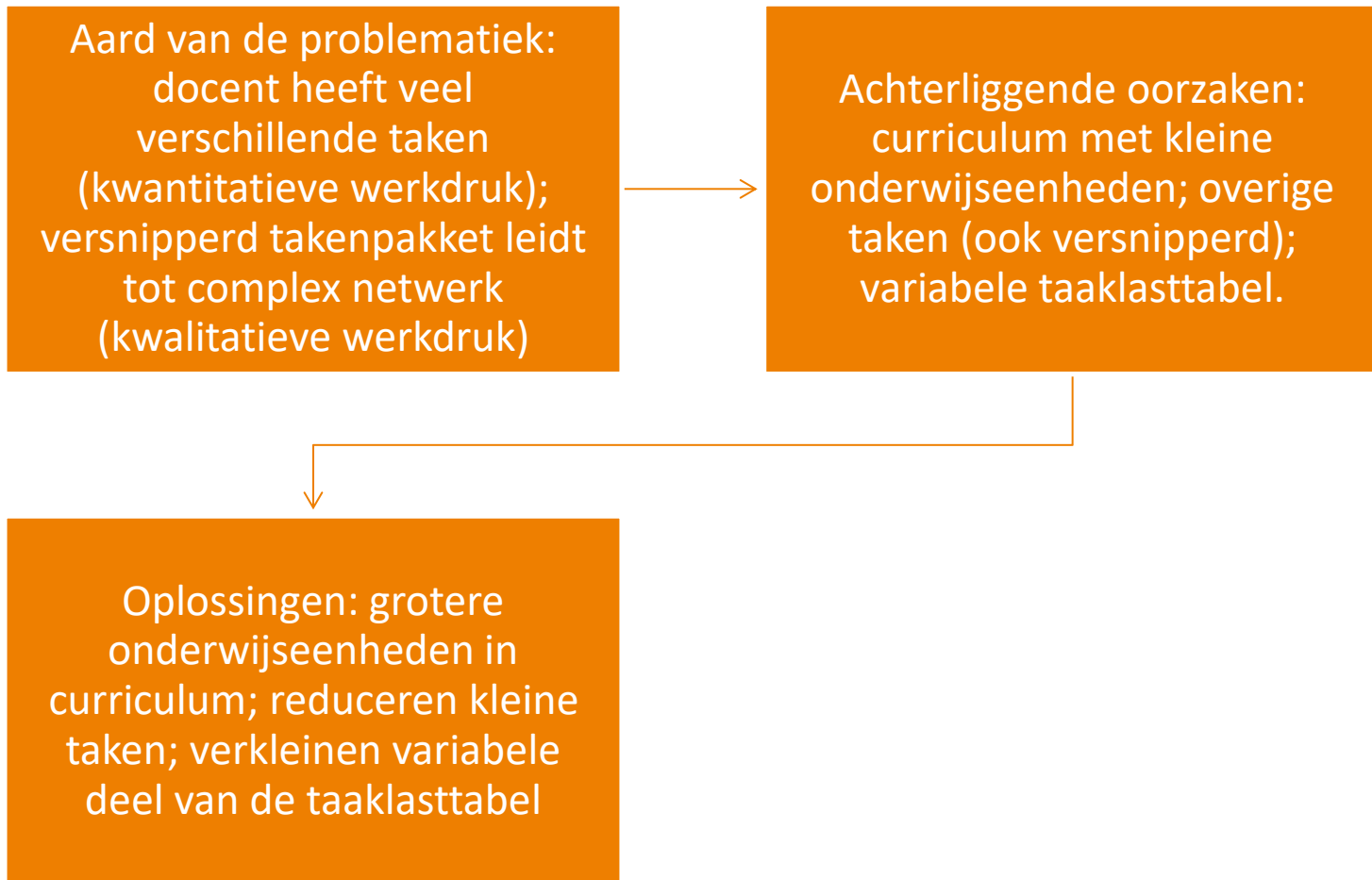
Fysieke (online) omgeving

Van knelpunt naar oplossing



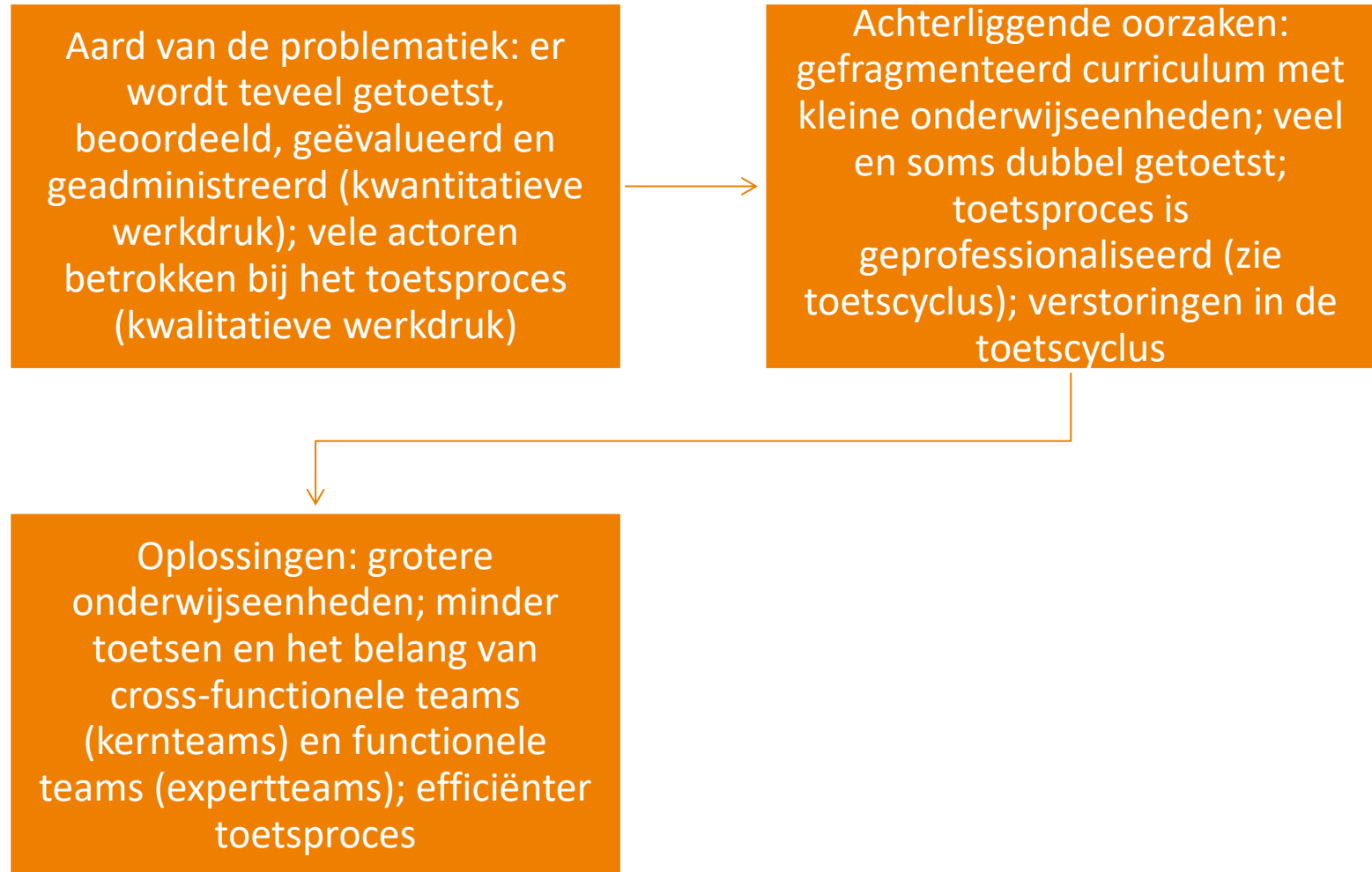
Voorbeeld 1.

Knelpunt: Versnipperd takenpakket



Voorbeeld 2.

Toetsing en administratie rondom toetsing



Werken aan werkdruk: een overzicht



Interventies: korte termijn

Quick wins, c.q. laaghangend fruit

World Café-methode:

- Eureka
- Beren op de weg
- De gulden middenweg

Voorbeelden van korte termijn interventies

Interventies: middellange termijn

Wat is de A3-methodiek? Bij welke knelpunten kan de A3-methodiek e.v.t. gebruikt worden?



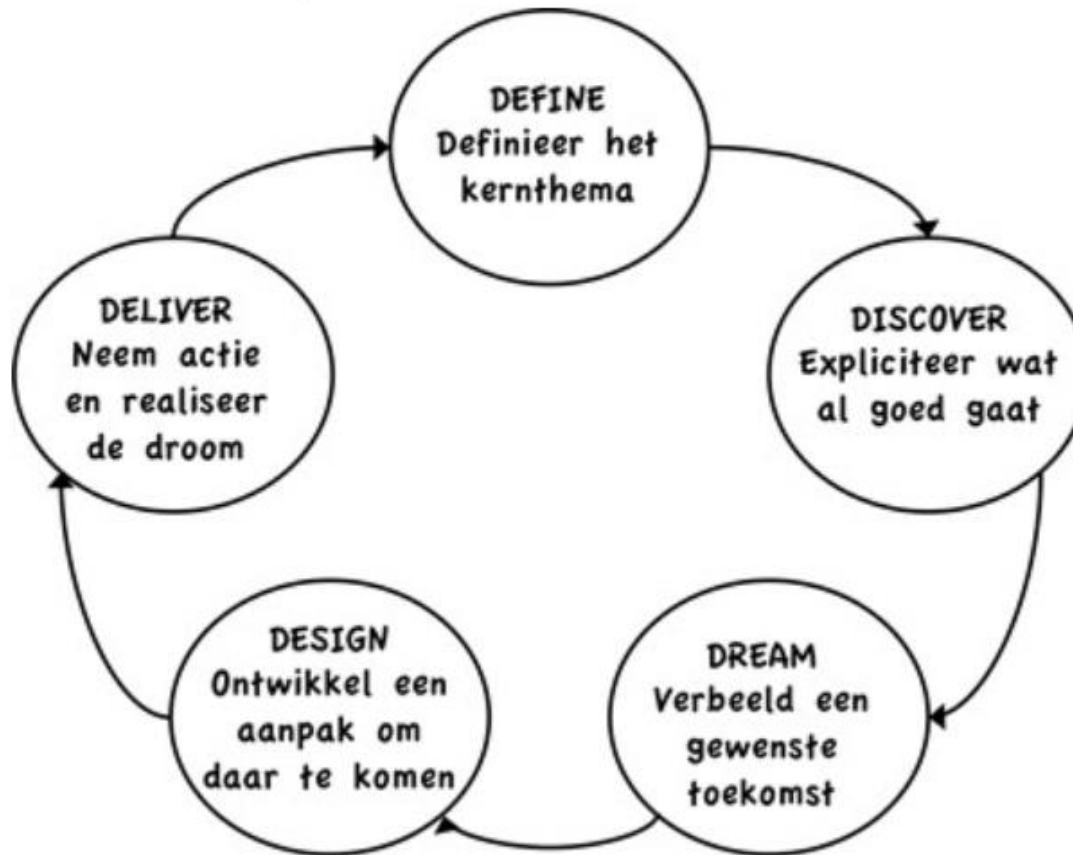
Interventies: middellange termijn

Wat is 'design thinking'? Bij welke knelpunten kan 'design thinking' eventueel gebruikt worden?



Interventies: middellange termijn

Wat is 'appreciative inquiry'? Bij welke knelpunten zou deze methodiek e.v.t gebruikt kunnen worden?

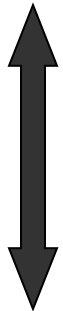


Interventies lange termijn

- Fit tussen onderwijs, organisatie en personeel (bron: ons eigen lectoraat). Project Slimmer Collegejaar 2023-2026. Casestudie: opleiding Bedrijfskunde.
- Teamgerichte arbeidsorganisatie in het HBO (mede geïnspireerd door Ben van der Hilst)

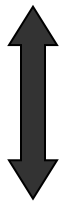
Fit tussen onderwijs, organisatie, personeel

Onderwijsbeleid: je onderwijsprofiel



- Aard eindcompetenties
 - Mate van integreren in thema's en projecten
 - Mate van individualiseren/flexibiliseren
- } curriculum

Arbeidsorganisatie: mobiliseren menselijke bronnen



- Verdelen: functionele specialisatie versus integratie (complex versus eenvoudig)
- Coördineren: hiërarchische specialisatie versus integratie (centraal versus decentraal)

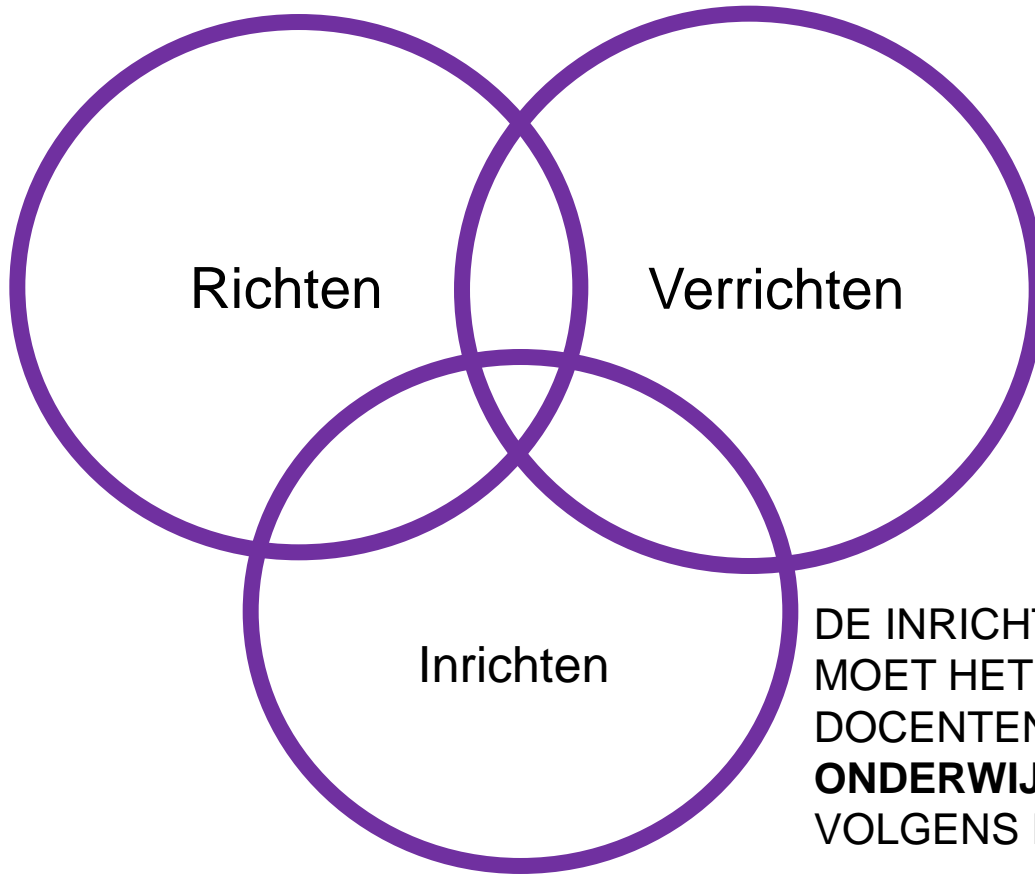
Personeel: managen van menselijke bronnen

Zie echter ook: onderwijslogistiek, systemen, gebouwen,

Twée onderscheiden organisatieniveaus

Ben van der Hilst

- **Arbeidsorganisatie:** gaat over de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden van individuen en groepen en de hiërarchische verhoudingen tussen hen. Het handelen van de leidinggevende is onderdeel hiervan.
- **Onderwijsorganisatie:** gaat over de organisatie van het leren van studenten. Het pedagogisch-didactische handelen van de docent is onderdeel hiervan.



Ben van der Hilst -
naar Wouter Hart

DE INRICHTING VAN DE **ARBEIDSORGANISATIE** MOET HET MOGELIJK MAKEN DAT DOCENTEN(TEAMS) IN DE **ONDERWIJSORGANISATIE** KUNNEN VERRICHTEN VOLGENS DE **RICHTING** (DE BEDOELING).

DE INRICHTING VAN DE **ONDERWIJSORGANISATIE** MOET HET MOGELIJK MAKEN DAT STUDENTEN KUNNEN **VERRICHTEN** VOLGENS DE **RICHTING** (DE BEDOELING).

share your talent. **move** the world.

Project Slimmer Collegejaar (OCW)

g.w.nijkamp@pl.hanze.nl

d.f.f.r.maccow@pl.hanze.nl