

Je werkt te hard!

Hoe weet je of iemand ondermaats presteert of juist erg hard werkt? Aanvoelen, rondkijken? En zijn iemands klachten over een te hoge werkdruk (on)terecht? Om werkdruk op een meer objectieve, meetbare manier te benaderen, ontwikkelde het Centrum Algemeen Welzijn Midden West-Vlaanderen een specifiek meetinstrument. Geen sinecure in een sector waar normen rond werklast ontbreken.

TEKST: *Katleen Weytjens*

De vzw CAW Midden West-Vlaanderen biedt in de regio Roeselare-Izegem-Tielt dienst- en hulpverlening aan vooral de meest kwetsbaren in de samenleving. Het gaat om informatie en advies, begeleiding (zoals financiële en relatiebegeleiding) en onderdak en toevlucht aan vrouwen en kinderen op de vlucht voor intrafamiliaal geweld. Bovendien werkt het CAW aan de ontwikkeling van preventieve acties en beleidssignalering.

Met zo'n ruime waaier aan uiteenlopende taken is het geen sinecure om de werkdruk

en de resultaatsverwachtingen van medewerkers te bepalen. "In onze sector heeft de overheid geen richtlijnen rond werkdruk en hoeveelheid werk bij begeleidingswerk opgelegd", opent Tom Vandooren, adjunct-directeur. "In andere sectoren is het soms duidelijk. Bijvoorbeeld aantal bedden. Zijn die plaatsen ingevuld, dan is de norm bereikt. Het CAW krijgt een enveloppefinanciering, maar daar staat geen normering tegenover, alleen dat 70 procent van de middelen moet geïnvesteerd worden in personeelskosten (in praktijk vaak 85 tot 90%). De Vlaamse overheid denkt echter steeds meer vanuit de

visie van outputmeting. Om hierop te anticiperen zijn we met het project gestart." Maar ook intern was de nood aan meting duidelijk voelbaar. Het gebrek aan duidelijke richtlijnen zorgde soms voor wrijving in de teams. "Overal heb je mensen die hard werken en telkens bereid zijn om nog een tandje bij te steken indien nodig, en overal zijn er mensen die zich proberen te drukken. Maar wanneer werk je nu te veel of te weinig? Wat is genoeg? Het is vervelend als dat niet duidelijk is, er geen objectieve norm is. Het wordt dan zeer moeilijk om feedback te geven. Dat zorgde voor rendementsverlies maar ook, en

dat is minstens even erg, voor een te hoge werkdruk bij sommigen. Met stress en kans op een burn-out als gevolg.”

Hoog tijd dus om er een norm om te plakken, gekoppeld aan een constante monitoring en een resultaatsverwachting. Top en werknemers staken daarom de koppen bij elkaar. “Een van de algemene principes bij CAW Midden West-Vlaanderen is dat we de werknemers beschouwen als experts in hun vak. Wilden we dus weten hoeveel tijd de uitvoering van een bepaalde taak vraagt, dan hadden we de input van onze mensen nodig.” Die tijdsbepaling was de eerste stap. Samen met de medewerkers zocht de organisatie naar indicatoren die toepasbaar zijn op elke vorm van begeleiding. “Wat er steeds uit kwam, ongeacht het dossier, was dat de werknemers spreken met mensen, met hun cliënten. Achteraf komt er vaak administratief werk bij (soms zeer weinig, soms heel veel) en een aantal dossiers zijn crisisgevoelig. Deze drie factoren zijn herkenbaar bij al onze medewerkers en toepasbaar op elk vorm van hulpverlening die we bieden”, merkte Vandooren.

Volgende stap was een nulmeting. Elke werknemer moest de dossiers waaraan hij op dat moment werkte, meten volgens de opgestelde criteria. Belangrijk was dat de criteria controleerbaar waren en duidelijk objectiverbaar. Opsmukken had dus geen zin. “Van iedereen kregen we een indicatie van de zwaarte van de job en een subjectieve werkdrukbeleving. Hieruit bleek de grote correlatie tussen beide factoren. Veel werk zorgde voor een hoge werkdruk. Niet verwonderlijk misschien, maar wel goed dat dit verband statistisch werd bewezen. Het gaf ons de mogelijkheid om het hele verhaal om te keren. We verwachten niet van onze medewerkers dat ze x aantal dossiers behandelen maar wel dat ze een subjectieve werkdruk ervaren tussen y en z. Concreet betekent dit bij ons, op een schaal van 1 tot 5, een werkdruk tussen 3,5 en 4,5.” De resultaten uit de nulmeting zorgden ervoor dat de subjectieve werkdruk werd omgezet in objectief meetbare indicatoren.

Bij de invoering van het hele systeem bleek snel dat gebruiksgemak prioritair was voor de werknemers. “Zeker bij de start was niet voor iedereen duidelijk wat de meerwaarde was van het systeem. En dan is de bereidheid om er veel tijd in te steken beperkt. Daarom integreerden we de meting in ons bestaande cliëntregistratieprogramma dat iedereen sowieso dagelijks gebruikt. Gevolg: een vertrouwd programma en de gevraagde

extra input vraagt weinig inspanning.” De cijfers en resultaten zijn bovendien voor iedereen beschikbaar, ook voor de collega’s. Je kan dus perfect de eigen werkdruk en die van je teamleden bekijken. Gedaan dus met discussies over al dan niet te hoge



Tom Vandooren (CAW Midden West-Vlaanderen):

“We verwachten niet van onze medewerkers dat ze x aantal dossiers behandelen maar wel dat ze *een subjectieve werkdruk ervaren tussen y en z.*”

werkdruk. Het is onmiddellijk duidelijk of iemand ruimte heeft voor extra dossiers of niet. Dat geeft rust en transparantie.

VERTROUWEN

De eerste stap naar het nieuwe systeem werd gezet door een team waar, als gevolg van een concreet incident, de zin tot zoeken naar een werkbaar systeem plots oplaaide. Het was voor deze mensen de aanleiding om met de meting aan de slag te gaan. Hun enthousiaste reacties haalden naderhand ook de andere medewerkers over. “Ik heb niet geprobeerd om de vernieuwing zelf te verkopen, want dat is de beste manier om weerstand te ontlocken, maar heb de enthousiaste pioniers laten spreken.” Ze werden spontaan ambassadeur.

Het was in het begin, zoals vaak, een 20/60/20-verdeling: 20 procent voorstan-

ders, 60 procent afwachtenden/onverschilligen en 20 procent tegenstanders. Nu is zeker 70 procent een echte ‘believer’. Het systeem is volledig gebaseerd op de input van medewerkers. Op vertrouwen dat alles correct wordt ingevuld. Hoewel de teamleider uiteraard ook inzicht heeft in het functioneren van zijn teamleden.

Alle teams gebruiken het systeem. Het is de basis geworden voor heel wat zaken. In de eerste plaats natuurlijk het toewijzingsbeleid. Maar ook voor de visie van de organisatie op zijn hulpverlening. Stel dat in een team alle leden een werkdruk hebben van 5. Binnenkomende dossiers moeten wachten. Je kan je dan afvragen hoe het komt dat iedereen een te hoge werkdruk heeft? Ben je te intensief bezig met een aantal dossiers, of te lang, ga je te vaak in op crisissen, zijn sommige cliënten nog voor jou of kunnen die elders beter geholpen worden? Zo kan men het cliëntenbestand eventueel bijsturen. Dat is een stuk rendementsdenken maar ook een kritisch, inhoudelijk en cliëntgericht toetsen van de dossiers.

RENDEMENT: +20 PROCENT

Heel erg mooi resultaat van de werkdrukmeting is het groeiende aantal behandelde dossiers. Het aantal begeleidingsdossiers groeide sinds de eerste stappen in 2007 en nu, met een 20 procent. “Een leuke bijkomstigheid”, lacht Tom Vandooren, die met het project de ADMB-award 2011 won. “Maar, ik ga ervan uit de ‘zachte’ sector nog aan rendement kan winnen door rationalisatie. We zijn het gewoon om sterk te leunen op de professionele autonomie van de werknemers. Dat is grotendeels terecht maar mag ook eens kritisch afgetoetst worden. En daarin zijn we niet zo sterk. We hebben die cultuur niet, net zomin als de instrumenten. Te veel alles in cijfers gooien, kan de menselijkheid uit onze job verdrijven, maar te weinig staat vermoedelijk voor rendementsverlies. Dit blijkt al uit ons project. Hadden we drie jaar geleden

aan onze medewerkers gezegd dat ze meer moesten presteren, dan hadden ze ongetwijfeld gesteigerd. Maar kijk nu...

We werken met belastingsgeld en moeten niet bang zijn om te rationaliseren en het onderste uit de kan te halen. Maar daarnaast is het ook genoeg als het onderste uit de kan is. Dat is een moeilijke oefening. Ik wil niet pretenderen dat we met ons systeem dé oplossing hebben gevonden, maar het heeft wel een nieuwe manier van denken geïntroduceerd."

HET MOMENT

Het hele proces op zich was al interessant, los van het resultaat. "Je spreekt in teams over werkdruk, dossiers, zaken die ons dagelijks aanbelangen. Maar dan globaal, los van de adhoc brandjes wanneer persoon x overwerkt is of persoon y zich verveelt. Dat vond ik erg leerrijk. Het bracht ook meer wederzijds begrip tussen directie en medewerkers en tussen de teams", vindt Tom Vandooren.

"Achteraf bekeken hebben we bij de start

gewerkt met vrij ruwe scores voor werkdrukmeting. Naderhand hebben we dat bijgestuurd en verfijnd. Misschien hadden we beter onmiddellijk meer zorg besteed aan de definiëring van de indicatoren. Hoewel we dan ook een stuk van onze snelheid zouden verloren hebben. En dat is nu juist ook onze kracht geweest: we voelden dat het moment er was om actie te ondernemen en wilden dit benutten. Niet vervallen in een eindeloze aanloop tot de dingen, langdurig overleg en besprekingen. Nu was er een teamvergadering, even nadenken, een mail naar alle medewerkers en het was vertrokken!"

TOOL VOOR HELE HR-BELEID

Het systeem rolt verder in het hele hr-beleid. Het is een hulpmiddel tijdens de evaluatiegesprekken, dat is logisch. Maar ook bij de persoonlijke ontwikkelingsplannen, teamontwikkelingsplannen, experimenten met resultaatverwachtingen op teamniveau, doorstroom, uitstroom.... Het is een zeer tastbare evaluatie geworden in het functioneren van mensen. "Ik wil wel benadruk-

ken dat de cijfers op zich niets beslissen. Ze geven enkel aan wanneer er moet gepraat worden en waarover."

"De grote uitdaging ligt nog voor ons: wat kunnen we er nog meer mee doen? Bijvoorbeeld in de residentiële werking." Vandooren denkt ook aan een verdere integratie in het personeelsbeleid. "Ik zou het interessant vinden te zoeken naar een link tussen werkdruk, competentie management en VTO. Dat zou mooi zijn. Stel dat iemand een hoge werkdruk heeft door de vele crisissen die hij moet opvangen. Dat lijkt me een duidelijke indicator dat we die medewerker meer moeten coachen en opleiden rond omgaan met crisissen. En als we dit goed doen, dan zou de werkdrukbeleving moeten dalen, denk ik. En dat biedt ook een weg naar effectmeting van VTO. Dat zou dit jaar mijn nieuwe dada kunnen worden. Net zoals de verdere invoering in andere sectoren. Ik ben benieuwd hoe het systeem daar zou werken: in andere organisaties, met andere indicatoren,..." **HR**

HOU ACTIEF CONTACT MET ANDERE HR-PROFESSIONALS!



Volg HRMagazine via LinkedIn en Twitter (HRMagBE)