

Maastricht pakt werkdruk bij de bron aan

Met steun van het A+0 fonds Gemeenten heeft de gemeente Maastricht in 2012-2013 ervaring opgedaan met 'taaktunen', een nieuwe manier om de werkdruk te verminderen en de werklast beter te verdelen. Op 29 januari jl. deelden manager Jos Simons (gemeente Maastricht) en organisatieadviseur Maarten de Winter met veel enthousiasme hun ervaringen tijdens een workshop. Simons schat in dat deze aanpak het afgelopen jaar heeft bijgedragen aan een productiviteitsverbetering van vijf procent. "Waar veel aanpakken vragen om een cultuuromslag, leidt deze aanpak automatisch tot een cultuuromslag," stelt De Winter.

Wilma Straathof

“In onze medewerkesteredenheidsonderzoeken was werkdruk een steeds terugkerend probleem,” vertelt Jos Simons, manager Ruimte van de gemeente Maastricht. “We beloofden altijd wel beterschap, maar kwamen er niet echt verder mee totdat we in gesprek kwamen met Maarten de Winter. Hij nam ons mee in zijn analyse van de oorzaak. We lazen zijn boek Het sjoelbaksyndroom, raakten geïntrigeerd in zijn oplossingsrichting en hebben vervolgens de op zijn boek gebaseerde methode ‘taaktunen’ in onze organisatie toegepast.”

Slagkracht

Maarten de Winter benadert het werkdrukprobleem vanuit een logistieke benadering. Centraal staat de werkvoorraad. Tijd noemt hij de meest schaarse productiefactor, werkdruk het belangrijkste leiderschapsthema van de komende jaren. “Bij minder tijd is er een neiging om meer gas te geven en strakker te gaan sturen. Maar is er ook een rem?” De Winter typeert de sector Ruimte van de gemeente Maastricht als een ‘open’ organisatiedeel. “Er zijn veel partijen waar de sector mee te maken heeft en de belangen zijn groot, met

als gevolg dat de werkvoorraad voortdurend hoog oploopt. De aandacht van managers gaat naar resultaten en niet naar de werkvoorraad. Om die werkvoorraad onder controle te krijgen, wordt de druk vaak opgevoerd, wat er weer voor zorgt dat medewerkers en managers beloften doen die ze niet kunnen nakomen en zich over de kop werken om alles wel rond te krijgen.” Simons knikt hierop bevestigend: “Niet alleen medewerkers hadden last van werkdruk, het management merkte ook voortdurend de gevolgen. Als mensen geen beloofbare afspraken maken, kan er ook minder gestuurd worden.”

De aanpak

De aanpak taaktunen bestaat uit drie stappen: diagnose, dialoog en doen. “Een leercirkel, die niet eindig is”, stelt De Winter, “maar een blijvend onderdeel dient te worden van de organisatiesturing. Taaktunen is geen eenmalige interventie maar een nieuwe wijze van het besturen van tijd en is daarmee een oplossing voor een besturingsprobleem.” Tijdens de diagnosefase worden alle taken en de verwachtingen over resultaten expliciet gemaakt. Daarvoor heeft Maarten de Winter de Taaktuner ontwikkeld, een online



interactieve tool waarop gebruikers hun beschikbare tijd en herhalende en eenmalige taken inbrengen. De Winter: “De Taaktuner ordent deze gegevens tot een dashboard, waarop per gebruiker ziet wat de individuele werkvoorraad is, werkdrukpieken en -dalen, de betrouwbaarheid van werk en de mate van veerkracht om onvoorspelbare capaciteitsvragen op te vangen. Bovendien wordt versnippering en verlies van focus zichtbaar.”

Op basis van deze gegevens geeft de Taaktuner een stoplichtrapportage. De gebruiker kan zien wat de consequenties zijn voor de werkdruk als de tijd anders wordt ingedeeld. Naast zicht op de individuele werkdruk kan het dashboard van de Taaktuner ook een helicopterview geven voor het hele team. De periode waarop de Taaktuner zich richt is van een week tot maximaal drie maanden. Simons: “Tot drie maanden is veel confronterender dan bijvoorbeeld een jaarplanning. Daar zitten teveel muizengaten in.”

Dialoog

Wanneer medewerkers goed zicht hebben op hun eigen mogelijkheden, is het essentieel dat ze hierover in gesprek gaan met hun collega's en management. Simons: “Inzet van de

Taaktuner is niet om een oplossing te bieden. Het gaat om de dialoog die daarop volgt die leidt tot doen. Die dialoog moet wel gevoed worden." Het dashboard van de Taaktuner helpt daarbij. "Dat maakt de werkdruk wel gruwelijk concreet." De Winter: "Met de concrete gegevens over de werktaken is er materiaal om samen oplossingen te bedenken. Mijn uitgangspunt daarbij is: zo eenvoudig mogelijk, maar niet eenvoudiger dan noodzakelijk." Simons vindt die aanpak leerzaam: "Wanneer je dit proces regelmatig doorloopt, leer je steeds verder en dieper in de aard van de problemen te kijken. Hoe complex een vraagstuk ook is, met de Taaktuner wordt het hanteerbaar." Bij de sector Ruimte werd, voordat gestart werd met Taaktunen, het gesprek over werkdruk steeds minder gevoerd. Simons: "Werkdruk was als het weer. Daar kan je ook niets aan doen, behalve dan een paraplu meenemen." "Als er geen geld is voor extra capaciteit, wil de leidinggevende wel een gesprek aangaan, maar kan niet veel meer bieden dan een andere prioriteit en wat emotionele steun", vult De Winter aan. "Dat is wel even prettig, maar lost uiteindelijk niets op. Manager en medewerker waren een uur kwijt en geen duurzame oplossing verder. Het gevolg is dat mede-

werkers zelf kiezen voor de korte termijn en het gesprek nauwelijks meer wordt gevoerd."

Van hoog naar laag

In samenspraak hebben De Winter en Simons besloten om in Maastricht de toepassing van de Taaktuner te starten bij het management. Simons: "Het MT had aanvankelijk geen tijd om het project te starten. Door zelf te beginnen, zijn we er in geslaagd om tijd vrij te maken, die we eigenlijk

Uiteindelijk gaat het erom keuzen te maken op alle niveaus in de organisatie, want tijd is schaars.

niet hadden. Bovendien is het goed om als management zelf het proces te doorleven."

Na het invullen van hun taken in de Taaktuner zagen de managers dat deze volkomen rood uitsloeg. Simons: "De conclusie was dat wij tientallen afspraken maakten die wij van geen kant konden waarmaken. Dat was een enorme eyeopener." De Winter: "Werkdruk is niet alleen een beleving, maar ook een feit. En ook als je dol bent op werk, kun je

gewoon te veel werk hebben." Het besef dat het management de eigen afspraken niet kon waarmaken, werkte ontzuenderend. Simons: "We hadden niet alleen een probleem, we waren ook zelf een probleem. Wanneer het management dit probleem bij zichzelf niet aanpakt, dan zullen medewerkers het ook nooit kunnen oplossen." Met het INK-model zijn daarop alle managementprocessen doorgenomen. Zo ontstond een scherp beeld

van gemaakte keuzes en prioriteiten. De Winter: "Uiteindelijk gaat het erom keuzen te maken op alle niveaus in de organisatie, want tijd is schaars. Dat begint bij iedereen persoonlijk."

Betere keuzes maken

Na het management zijn per team drie tot vier medewerkers van start gegaan met de Taaktuner. Simons: "Hiervoor hebben we medewerkers geselecteerd die informeel leider waren en/of een werkdrukprobleem hadden. Later is de hele afdeling betrokken bij de verandering." Medewerkers waren aanvankelijk sceptisch; ze hadden al veel tools gezien die uiteindelijk niet werkten. In de praktijk heeft Taaktunen zijn nut bewezen. In de evaluatie noemen medewerkers als voordeel dat de Taaktuner dwingt tot nadenken over de persoonlijke werkwijze. 82% vindt dat taaktunen meerwaarde heeft voor zelforganisatie. "De taakbelasting voor de komende maanden is inzichtelijk, wat sturen in dit open systeem mogelijk maakt. Dat is een enorm voordeel. Op basis van die informatie kun je veel betere keuzes maken." Een andere reactie: " Het gebruik van



*Het gesprek over werkdruk komt vaak slecht op gang
Uit: Sjoelbaksyndroom (zie kader), cartoonist: Natalie Hanssen*



Basis van taaktunen is met elkaar in dialoog gaan over taken
 Uit: Sjoelbaksyndroom (zie kader), cartoonist: Natalie Hanssen

de Taaktuner heeft tot gevolg dat je een toenemende verantwoordelijkheid voelt voor je werk. Misschien heeft het ook te maken met bewustwording en de feitelijke weergave van het totale werkpakket." Een andere medewerker: "Structureren van het werk blijft moeilijk (vanwege de urgentie en hoeveelheid), maar is wel beter te doen; het totale proces wordt duidelijk."

Behalve het structureren gaat het ook om grenzen stellen, zegt weer een ander. "Eerder nee durven zeggen en nee kunnen zeggen op basis van fei-

telijkheden." "Het levert verbeterpunten op over de taakverdeling binnen het team; gedrag wordt effectiever zowel individueel als in teamverband. Hulp bieden en vragen vergroot het teamgevoel." Daarnaast geeft 68% aan werkdruk inzichtelijk en bespreekbaar te kunnen maken.

Eigen verantwoordelijkheid

Bij de sector Ruimte is het invullen van de Taaktuner verplicht. Simons: "Iedereen doet mee. Wie niet invult, mag ook niet klagen over werkdruk." Met enige trots vertelt Simons dat medewerkers met collega's in gesprek gaan over de keuzes die op basis van de Taaktuner duidelijk worden. Simons: "Er ontstaan ook groepjes die in gesprekken samen kijken naar een oplossing voor een gezamenlijk werkdrukprobleem. Wat ze zelf kunnen oplossen, lossen ze zelf op. Soms komen er ook vragen en keuzes die interessant zijn voor managers. We zijn bijvoorbeeld enkele processen anders gaan inrichten om het werk efficiënter te realiseren. In een procedure was het een gewoonte dat iedereen zijn deel schreef en er op elkaar werd gewacht. Nu komen we een paar keer bij elkaar en is een persoon verantwoordelijk voor de tekst. Dat scheelt veel tijd. De Taaktuner stimuleert ons om zaken slimmer en efficiënter te organiseren." Van de mede-

werkers geeft 78% aan dat taaktunen bijdraagt aan tijdbeheersing in projecten en processen.

Essentieel is dat de sturingsvragen op het juiste moment komen en dat de aanpak medewerkers stimuleert om zelf verantwoordelijkheid te nemen over zaken waar ze zelf invloed op hebben. Dat stimuleert Simons gericht. "Er is natuurlijk wel gezegd dat we overvraagd worden door bestuurders. Ik heb er constant op gehamerd ons te richten op zaken waar we direct invloed op hebben. Dat levert veel meer op."

Effectief managen

Resultaat van de toepassing in teams is dat managers effectiever worden. Simons: "Zij herkennen afwentelingsgedrag van anderen en hebben materiaal in handen om hen hierop aan te spreken. Het inzicht dat zij hebben opgedaan door het licht te laten schijnen op hun eigen blinde vlek, verschaft een voorsprong. Zij worden effectiever in het uitoefenen van invloed. Die verandering heeft ook plaatsgevonden op de werkvloer. Afspraken worden duidelijker, problemen worden bij de kop gepakt. Experimenten nemen toe. Interne coalitiegenoten schuiven aan om problemen samen op te lossen." Van de medewerkers vindt 69% dat taaktunen een positieve bijdrage levert aan samenwerking. Het management raamt de productiviteitsgroei op 5% tot 6% per jaar.

Meer informatie

Op de website van A+O fonds Gemeenten (www.aeno.nl/praktijkverhalen) staat veel informatie over deze aanpak, zoals een volledige interventiebeschrijving van het project in Maastricht en filmpjes waarin de gebruikers vertellen over hun ervaringen.

Het kennisnetwerk Archimedes (www.archimedes.nu) organiseert maandelijks bijeenkomsten voor geïnteresseerden. Zie ook www.maartendewinter.nl.

Sjoelbaksyndroom

(Verander)managers die zich uiterst inspinnen om hun doelen te bereiken, maar niet de instrumenten hebben om te sturen, komen in dezelfde fuik terecht als de sjoelbakspeler. Als het bord volloopt met sjoelstenen, is er een neiging om hard te gaan rammen. Het effect daarvan is doorgaans averechts. In 'het Sjoelbaksyndroom' (Pearson Education, 2011) vergelijkt De Winter stagnerende organisaties met een volgelopen sjoelbak. Hij analyseert waarom werkdruk niet bij de bron wordt aangepakt en nodigt managers uit om eens 'voor het latje te kijken'. Bovendien licht hij de theoretische achtergrond van taaktunen en de Taaktuner toe, instrumenten die hij later handen en voeten heeft gegeven.