

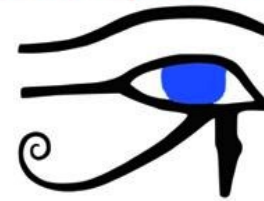
De aanpak **Sturen op Werkdrukbalans en Energie** onderscheidt 4 gebruikersgroepen:

- Medewerkers
- Leidinggevenden
- Zorgorganisatie
- Medezeggenschap

Bij elk gebruikersgroep spelen bepaalde behoeften om aandacht te vragen voor werkdruk en om aan de slag te gaan met oplossingen. De vier gebruikersgroepen hebben ook eigen verantwoordelijkheden en ruimte en invloed om tot oplossingen te komen. Hierna staat per gebruikersgroep een overzicht van belangen, rollen en bijdragen en activiteiten.



Gebbruikersperspectieven



Triggers:

Behoeften/**M**otieven om te veranderen



Handelingsruimte:

- **B**elangen
- **R**ollen
- **V**erantwoordelijkheid
- **I**nvloedsfeer
- **O**plossend vermogen

Copyright AdMova 2011

De vier gebruikersperspectieven op een rij met typering van belangen, rollen en bijdragen en activiteiten

Zorgorganisatie	Leidinggevenden	Medewerkers	Medezeggenschap
Typering van rollen en belangen			
<p>Heeft een integrale verantwoordelijkheid voor het samenbrengen van belangen van cliënten, medewerkers en organisatie. Richt de kaders in voor een juiste kwaliteit van zorglevering, vertaalt goed werkgeverschap in voldoende personele capaciteit en toerusting van medewerkers en stuurt op een verantwoorde balans via werkbare kaders voor de uitvoering en het monitoren van resultaten en effecten.</p> <p>Acteert pro actief om tot een werkbaar balans te komen tussen belangen rond vraag, capaciteit en inzet.</p> <p>Monitored actief de ontwikkeling van werkdruk omstandigheden via periodiek onderzoek en indicatoren, het reageren op signalen vanuit de werkvloer en het nemen van gerichte actie.</p> <p>Biedt een open klimaat aan alle betrokkenen om het te kunnen hebben over het thema werkdruk en ruimte om vanuit diverse belangen verschillende rollen te vervullen en oplossingen uit te werken. En is transparant is met informatie over werkdruk gerelateerde thema's.</p> <p>Positioneert de HR afdeling als trekker voor activiteiten rond sturing op de werkdrukbalans.</p>	<p>Zijn verantwoordelijk voor het afstemmen van zorgvraag en personele inzet.</p> <p>Geven invulling aan de aangereikte kaders voor een goede en sociaal werkbare afstemming van de personele inzet met de zorgvraag. Daarmee kan actief worden ingespeeld op een gezonde balans tussen werk en inzet.</p> <p>Signalen vanuit de medewerkers, tevredenheidonderzoek of een organisatie-specifieke monitor kunnen aanleiding geven tot actie door de leidinggevende.</p>	<p>Beleven gevoelens over werkdruk en werkdrukgerelateerde omstandigheden.</p> <p>Streven naar een aanvaardbare werkdrukbalans</p>	<p>Is als partner in de arbeidsverhoudingen betrokken bij het opzetten van beleid en instrumenten en het op eigen initiatief of aan de hand van de aangereikte informatie beoordelen van werkdruk gerelateerde vraagstukken.</p> <p>Pikt met de met de voelhorens in het reilen en zeilen van de zorgorganisatie signalen op over werkdruk en zet vragen over werkdruk op de agenda.</p>



Zorgorganisatie	Leidinggevenden	Medewerkers	Medezeggenschap
Bijdragen en activiteiten			
<p>Handelt proactief door de optimale randvoorwaarden te creëren voor de afstemming van personele capaciteit en inzet en de zorgvraag. Kernpunten daarin zijn de toerusting van leidinggevenden en medewerkers en een adequaat capaciteitsmanagement.</p> <p>Hanteert een monitoring systeem met kritische indicatoren rondom werkdruk op te nemen in de planning & control cyclus. Communiceert de resultaten binnen de managementgeledingen en met de medezeggenschap.</p> <p>Doet periodiek (benchmark) onderzoek naar werkdruk en medewerkertevredenheid en neemt actie via communicatie van resultaten en initiatieven gericht op bijstelling.</p> <p>Betrekt de medezeggenschap bij de diagnose en acties.</p> <p>Ondersteunt leidinggevenden actief bij gesignaleerde problemen met begeleiding op proces en inhoud.</p> <p>Intervenieert waarnodig met bijstelling van randvoorwaarden (beleid, instrumenten, operationele kaders) en stijl en prestaties van leidinggevenden.</p>	<p>Hebben behoefte aan duidelijke kaders voor de afstemming van zorgvraag en personele inzet (kwaliteit, capaciteit en inzet) en aan welke prestaties er moet worden voldaan, o.a. voor de tevredenheid van cliënten en medewerkers.</p> <p>Sturen actief met het toepassen van beleid en instrumenten voor de afstemming tussen vraag en inzet en de toerusting van medewerkers; (o.a. capaciteitsmanagement); reageren op uitkomsten van tevredenheidonderzoek en indicatoren in een organisatiespecifiek monitor instrument of signalen vanuit de medewerkers.</p> <p>Zoeken binnen de toegedeelde verantwoordelijkheid naar oplossingen met behulp van eenvoudige diagnose instrumenten; stimuleren medewerkers om bij te dragen aan een heldere diagnose en het zoeken naar oplossingen.</p> <p>Willen kunnen terugvallen op support van de organisatie op inhoud (o.a. benchmark informatie) en op proces (o.a. begeleiding door P&O); kunnen zo nodig initiatieven ontwikkelen om kaders voor de uitvoering aan te passen (beleid en instrumenten).</p>	<p>Hebben behoefte aan informatie en inzicht in de relatie tussen zorgvraag en personele inzet; welke normen hanteert de afdeling en waar moet aan worden voldaan?</p> <p>Zoeken ondersteuning om gevoelens / beleving rondom werkdruk te 'stollen' in hanteerbare beelden. Dat helpt bij een gerichte discussie met collega's en leidinggevende over onderliggende oorzaken en oplossingen. Instrumenten als een beknopt vragenlijstje en het omzetten van beleving aan de hand van een typologie van werkdruk gerelateerde situaties in hanteerbare beelden.</p> <p>Hebben behoefte aan uitleg over werkdrukgerelateerde informatie, bijvoorbeeld over het medewerkertevredenheid onderzoek en uit een organisatie-specifiek monitor systeem.</p> <p>Willen actief bijdragen aan zoeken en invoeren van oplossingen.</p> <p>Willen handvatten om binnen de eigen beïnvloedingsruimte (werk gerelateerd gedrag) te zoeken naar oplossingen.</p> <p>Hebben behoefte aan een 'veilig' klimaat om open en constructief te kunnen discussiëren over ervaringen, oorzaken en oplossingen.</p>	<p>Beïnvloedt een proactieve opstelling van de zorgorganisatie met een participatieve opstelling, initiatieven en informatieverzoeken.</p> <p>Stimuleert een systematische werkwijze door het bevorderen van regelmatig onderzoek naar / het monitoren van werkdruk gerelateerde aspecten en het agenderen van overleg over uitkomsten.</p> <p>Zet de in de organisatie gesignaleerde problemen op de agenda.</p> <p>Is alert op een open en veilig klimaat voor alle betrokkenen bij het bespreken en oplossen van werkdrukgerelateerde thema's en stuurt bij op grond van behaalde resultaten</p>

Schema Rollen en bijdragen Sturen op Werkdrukbalans en Energie

Fase	Activiteiten	Rol en bijdrage Zorgorganisatie	Rol en bijdrage Leidinggevende	Rol en bijdrage Medezeggenschap
Proactief sturen op Werkdrukbalans	Pro actief werkdruk beheersen: zoeken, inrichten, organiseren en toepassen	Handelt proactief door de optimale randvoorwaarden te creëren voor de afstemming van personele capaciteit en inzet en de zorgvraag. Kernpunten daarin zijn de toerusting van leidinggevend en medewerkers en een adequaat capaciteitsmanagement. Stel de organisatiespecifieke 'Werkdrukbalans zorgorganisatie' op	Heeft behoefte aan duidelijke kaders voor de afstemming van zorgvraag en personele inzet (kwaliteit, capaciteit en inzet) en aan welke prestaties er moet worden voldaan, bijvoorbeeld voor de tevredenheid van cliënten en medewerkers.	Beïnvloedt een proactieve opstelling van de zorgorganisatie met een participatieve opstelling, initiatieven en informatieverzoeken.
Monitoring Volgen en veranderbehoeften vaststellen	Monitoren van werkdruk (beleving) en grip krijgen op veranderbehoeften	Hanteert een monitoringsysteem met kritische indicatoren rondom werkdruk op te nemen in de planning & control cyclus	Stuurt actief met het toepassen van beleid en instrumenten voor de afstemming tussen vraag en inzet en de toerusting van medewerkers; (o.a. capaciteitsmanagement)	Stimuleert een systematische werkwijze door het bevorderen van regelmatig onderzoek naar / het monitoren van werkdruk gerelateerde aspecten en het agenderen van overleg over uitkomsten.
	Veranderingen invoeren	Neemt actie gericht op het neerzetten van Werkdrukbalans zorgorganisatie' en het ondersteunen van leidinggevend en medewerkers bij specifieke maatregelen	Voert gerichte veranderingen uit die voortvloeien uit een gedegen diagnose en proces (o.a. betrokkenheid van medewerkers)	Is alert op een open en veilig klimaat voor alle betrokkenen bij het bespreken en oplossen van werkdrukgerelateerde thema's en stuurt bij op grond van behaalde resultaten
	Problemen wegnemen	Communiqueert de resultaten binnen de managementgeleidingen en met de medezeggenschap.	Reageert op uitkomsten van tevredenheidonderzoek en indicatoren in een organisatiespecifiek monitor instrument of signalen vanuit de medewerkers.	
Reactief Reageren op problemen	Grip krijgen op oorzaken en veranderbehoeften	Ondersteunt leidinggevend actief bij gesignaleerde problemen met begeleiding op proces en inhoud.	Zoeken binnen de toegedeelde verantwoordelijkheid naar oplossingen met behulp van eenvoudige diagnose instrumenten; stimuleert medewerkers om bij te dragen aan een heldere diagnose en het zoeken naar oplossingen.	Zet de in de organisatie gesignaleerde problemen op de agenda.
	Inzicht krijgen in problemen werkdruk (beleving)	Doet periodiek (benchmark) onderzoek naar werkdruk/medewerkertevredenheid en neemt actie via communicatie van resultaten en initiatieven gericht op bijstelling. Betreft de medezeggenschap bij de diagnose en acties.	Volgt de periodieke informatie vanuit onderzoek en de hulpmiddelen als Cockpit Werkdruk	