

## INTERVIEW

# Vijfsterren-aanpak voor gezonde werkdruk

Aukje van den Bent

---

Een groep ervaren organisatieadviseurs en trainers ontwikkelde de vijfsterren-aanpak voor minder werkdruk en meer werkplezier. Wat onder meer resulteerde in het boek '5 sterren aanpak voor gezonde werkdruk'. Wat houdt deze aanpak precies in? Mede-ontwikkelaar en mede-auteur Aukje van den Bent vertelt over de achtergronden, de succesfactoren én de toepasbaarheid binnen het hbo. Het belangrijkste volgens Aukje: 'Dat je van tevoren goed nadenkt over hoe je de werkdruk gaat aanpakken. En daarmee verder kijkt dan de oplossing voor de werkdruk-van-vandaag'.

### Wat bracht jullie ertoe om de vijfsterren-aanpak te ontwikkelen?

Aukje van den Bent: 'Tijdens het geven van trainingen en workshops rondom werkdruk vielen mij en de mede-ontwikkelaars een paar dingen op. Allereerst het feit dat veel medewerkers een gevoel van machteloosheid hebben. 'Er is toch niks aan te doen', of 'Ik kan er toch niks aan veranderen'. Daarnaast zagen we dat veel organisaties en medewerkers de focus hebben op 'het probleem van de dag'. Dat wordt opgelost, en dan is er twee maanden later weer een nieuw probleem. Hoe leer je organisaties en hun medewerkers om werkdruk te herkennen, de keuzes die zij hebben te zien én tot duurzame oplossingen te komen? Dat was voor ons de drijfveer om de vijfsterren-aanpak te ontwikkelen. Nog een belangrijke factor daarbij was werkplezier naar boven halen. Het geeft zoveel energie om niet alleen over de problemen te praten, maar ook stil te staan bij wat er wél goed gaat!'

### Ligt er onderzoek ten grondslag aan de vijfsterren-aanpak?

'Als trainers en organisatieadviseurs zijn we destijds vanuit verschillende bedrijven bij elkaar gekomen voor de ontwikkeling van Arbocatalogi. Een van onze opdrachten kwam uit het voortgezet onderwijs. Het VO gaf aan: 'Geen enkele aanpak werkt tot nu toe écht als het gaat om werkdrukvermindering'. Wij hebben er de tijd in gestoken om te onderzoeken wat wel effect had. Daarbij hebben we steeds met een groep sleutelpersonen uit het VO een bepaalde stap ontwikkeld en die vervolgens in een workshopestafette uitgetest. We zijn het hele land door geweest. Zo kwamen we er bijvoorbeeld achter dat teveel nadruk op werkplezier niet werkt. Mensen die werkdruk ervaren, voelen zich dan niet serieus genomen. De balans is dus heel belangrijk: eerlijk en open praten over werkdruk en tegelijk onderzoeken wat je energie geeft. Vanuit het traject binnen het VO is uiteindelijk de bredere vijfsterren-aanpak ontstaan. We hebben de stappen in de aanpak verduidelijkt en een basis start-workshop ontwikkeld, waarmee je als team de eerste stap in de aanpak zet.'

## Hoe ziet jullie aanpak eruit? Kun je die op hoofdlijnen schetsen?

‘In de kern bestaat onze aanpak uit drie stappen:

- 1) **Signaleren**: werkdruk op tijd herkennen en erkennen. Bijna iedereen die uitvalt, heeft signalen uitgezonden. Mensen bijten op hun nagels, maken veel fouten. Willen medewerkers niet meer meedenken over nieuwe initiatieven? Is op team- of organisatieniveau de hoeveelheid fouten of klachten toegenomen? Van belang is om deze en andere signalen zowel op organisatie-, team- als individueel niveau te herkennen en er iets mee te doen.
- 2) **Wijsheid**: verdiepen van het inzicht. Waar heeft men écht last van? Waardoor blijft het bestaan? Waar zit je invloed?
- 3) **In actie komen**: bij het kiezen in oplossingen heb je steeds vijf mogelijkheden, die we de vijf strategieën noemen: aanpakken, loslaten, opladen, vergroten en vernieuwen.’ Hieronder volgt een toelichting.

‘Je kunt deze drie stappen altijd benutten, of je nu in je eentje met je eigen werkdruk aan de slag gaat, als team samen om tafel gaat of voor een hele organisatie beleid gaat ontwikkelen. Je zult de stappen dus zowel in onze beleidsadviezen als workshopprogramma’s terugvinden.

Zowel stap 2 – even stilstaan bij wat er eigenlijk gebeurt – als stap 3, de vijf strategieën, zijn denk ik onderscheidend voor onze aanpak.’

## Kun je iets meer vertellen over de vijf strategieën?

‘Zeker. De eerste strategie is het **aanpakken van energievreters**. Dit ligt het meest voor de hand, want problemen los je op. Toch zijn er teams die deze strategie overslaan. Ze hebben het afgeleerd om te proberen nog iets te veranderen in de organisatie. Terwijl een brainstorm vaak originele en realistische oplossingen blijkt te bieden. Zijn er energievreters die men heel graag wil aanpakken, maar niet of niet snel kan beïnvloeden, dan komt de tweede strategie in beeld: **accepteren en loslaten**. Met behulp van verschillende werkvormen leer je om te aanvaarden waar je geen invloed op hebt. De derde strategie is die van de **batterij opladen**. Wie last krijgt van werkdruk, kan het ontspannen en opladen zelfs gaan overslaan. Terwijl het zo belangrijk is; bewegen, gezond eten, pauzes nemen. Ook op teamniveau zijn activiteiten mogelijk, denk aan lunchwandelen. De vierde strategie is het **vergroten van energiegevers**. Wat geeft al energie en hoe kun je hier zelf én als team een gewoonte van maken? Iemand vertelde: ‘Tegenwoordig schrijf ik aan het eind van de dag in plaats van een *to do*-lijst de drie dingen op waar ik trots op ben. Ik kom nu veel rustiger thuis.’ Dan is er in het werk zelf dus niet eens iets veranderd! Tot slot de strategie van **nieuwe energiegevers toevoegen**. Een andere taakverdeling of het organiseren van teamactiviteiten bijvoorbeeld. Of kijk eens bij je collega’s of andere teams en leer van wat hen helpt.’

## **Wanneer kies je voor welke strategie?**

‘Dat verschilt per individu. En net zo groot als individuele verschillen kunnen zijn, zijn de verschillen tussen teams. Een individuele medewerker die veel overuren heeft besteed aan het aanpakken van energievreters en het oplossen van problemen, kan veel baat hebben bij het opladen van de batterij. Daarna kan bij hem of haar inzicht ontstaan over andere zaken die wellicht meer effect hebben op de energievreters. Een team dat zich steeds boos maakt over de ICT-problemen, terwijl al het mogelijke al hieraan gedaan is, kan ervoor kiezen om samen deze energievreter los te laten. Een organisatie die hard heeft gewerkt om financieel gezonder te worden, kan zich op energiegevers richten en aandacht gaan geven aan wat er inmiddels allemaal goed gaat.’

## **Is de vijfsterren-aanpak ook toepasbaar binnen het hbo? En zo ja, waarom?**

‘We hebben vooral veel ervaring met deze aanpak opgedaan bij het voortgezet onderwijs, de zorg, de overheid, waterschappen en verzekeringsmaatschappijen. Binnen allerlei soorten teams, zowel als er hele hoge werkdruk was als preventief. Volgens ons is het zo universeel, dat de aanpak werkt waar men werkdruk ervaart. Of eigenlijk moet ik zeggen: waar men lást heeft van werkdruk. Ik zie een duidelijke parallel tussen de zorg en het onderwijs. In beide sectoren zijn medewerkers met zoveel passie aan het werk! Ze hebben hart voor hun patiënten, of in het onderwijs hart voor de leerlingen/studenten. Dat is soms ook een valkuil. Werkdruk wordt dan al heel snel persoonlijk, het raakt medewerkers zó als het niet goed gaat. Ze gaan er met hart en ziel voor; dan maar thuis die lessen voorbereiden. Werkdruk staat inmiddels echt wel op de agenda, ook binnen het hbo, maar dan? Te vaak nog blijft men hangen in de machteloosheid. Of het is te druk om het aan te pakken... Dan zou ik willen zeggen: doe iets, ga aan de slag met een goeie methode en creëer daar de tijd en ruimte voor. Het levert zoveel op!’

## **Als je concrete maatregelen gaat treffen, wie kan of moet dat dan doen? En hoe kun je deze monitoren?**

‘Uit alle strategieën die ik noemde, kunnen concrete maatregelen voortvloeien. In het hbo gaat het bij het aanpakken van energievreters bijvoorbeeld over ICT-verbeteringen of aanpassingen in de roostering. Allereerst moeten signalen over werkdruk op beleidsniveau worden opgemerkt. Voor de monitoring zijn er bijvoorbeeld de medewerkersonderzoeken en verzuimcijfers. Een continu Arbobeleid inclusief werkdrukbeleid is essentieel. Stel jezelf als bestuur óók de vraag: wat doen wij voor onze medewerkers om werkdrukvermindering te faciliteren? En geven we zelf het goede voorbeeld? Kies je er bijvoorbeeld voor om bepaalde onderwerpen los te laten (de tweede strategie), vertél je medewerkers dit dan ook?’

‘Organiseer voor teams waar de werkdruk te hoog is opgelopen een projectorganisatie die hen kan ondersteunen en begeleiden. Het is een keuze of je de procesbegeleiding zelf doet, of aan externen vraagt om je te ondersteunen. Die projectorganisatie zal vervolgens ook moeten monitoren hoe het gaat. Een stap lager, op teamniveau: zijn er binnen een team 2 of 3 mensen die last hebben van werkdruk? Dan zou ik adviseren om met het hele team aan de slag te gaan. Medewerkers kunnen elkaar zo steunen en motiveren, en leren van elkaar! Daar kun je als

leidinggevende niet tegenop. Tot slot kan het zo zijn dat ‘slechts’ één persoon werkdruk ervaart; dan ga je als individu aan de slag met de vijf.’

## **Welke invloed heeft de leidinggevende?**

‘Die invloed is enorm! Eigenlijk op drie manieren. Soms is een leidinggevende de energievreter van medewerkers of juist de energiegiver. Verder heeft de leidinggevende een voorbeeldrol in hoe hij of zij zelf met het werk omgaat. En wellicht de belangrijkste: veel organisaties verwachten een coachende rol van hen naar hun medewerkers toe, dus dat ze medewerkers met te hoge werkdruk begeleiden. Vaak zien we dat aan het begin van een traject de medewerkers en leidinggevende nog niet op één lijn te zitten. Hoe we dat voor elkaar krijgen? Tja, dat zijn spannende trajecten, altijd anders. In de kern is het belangrijk om samen te erkennen dat er sprake is van werkdruk en naar elkaar te luisteren. Onze werkvormen ondersteunen begrip, zowel van de leidinggevende naar medewerkers als van medewerkers voor hun leidinggevende.’

## **De ‘vijf sterren’ van jullie aanpak – waar staan die precies voor?**

‘We spreken over ‘vijfsterren-werkplezier’ omdat we het belangrijk vinden dat vanaf het begin duidelijk is dat we op weg gaan naar werkplezier en omdat we onze vijf strategieën cruciaal vinden in de aanpak. En eigenlijk ook wel omdat we hopen dat onze klanten onze aanpak kwalitatief zo goed vinden, dat ze hem met vijf sterren waarderen.’

## **Wat zijn wat jou betreft de succesfactoren van jullie aanpak?**

‘Wat we terughoren van opdrachtgevers is dat de aanpak eenvoudig en herkenbaar is. Dat mensen al energie krijgen van de aanpak zelf. En dat het een oplossing biedt voor vandaag én morgen. Het vergt wel een organisatie en managers die open staan voor reflectie. Daarnaast is de bereidheid tot een lange adem van belang. Het is net als bij diëten: hoe langer je doorzet, hoe beter de aanpak werkt. Het heeft tijd nodig in de organisatie om dit goed te doen.’

## **Meer weten?**

Voor meer informatie kun je terecht op [www.vijfsterrenwerkplezier.nl](http://www.vijfsterrenwerkplezier.nl)

---