

SPDI Masterclass: werkdruk in balans

Deel 3: Teamwerk en het effect op werkdruk

Prof. Dr. Ben S. Kuipers - Universiteit Leiden

Afgelopen jaar heeft SPDI de masterclass reeks Werkdruk in Balans georganiseerd. Tijdens drie sessies is de context van werkdruk (hoe ontstaat werkdruk en hoe analyseer je het), het effect van leiderschap op werkdruk en de invloed van samenwerken in teams op werkdruk aan de orde geweest.

Ben Kuipers (directeur Leiden Leadership Centre, Instituut Bestuurskunde Universiteit Leiden) haalt in deze derde masterclass literatuur en eigen onderzoek over werkdruk in relatie tot teams erbij. Hij kijkt hierbij ook naar kansen tot verbetering. Verbetervermogen als samenwerkingscollectief.

Werkdruk en burn-out (gebaseerd op het werk van Paula Davis, 2011). Werkdruk en burn-out zijn onderdeel van een systeemvraagstuk. Individugerichte strategie is meestal symptoombestrijding. Echte oplossingen zijn teamgericht, zitten in werkcultuur, en zijn beïnvloedbaar door leidinggevend en teamleden.

Werkdruk als systeemvraagstuk. Het sociale systeem van het team om het individu heen zorgt voor de sociale inbedding. Dat team is vervolgens ingebed in de organisatie (relaties en structuur). Uit die structuur volgen rollen, functies, taken, verantwoordelijkheden, regels, procedures, ondersteuning. Zijn die mechanismen in de structuur onduidelijk, kunnen ze zorgen voor vervreemding en werkdruk.

Sociale veiligheid. Gedrag wordt vertoond in een sociaal systeem. Psychologische veiligheid is: je wordt niet gestraft voor het uiten van ideeën (Amy Edmondson, 1999). Deze definitie is gekoppeld aan een leercultuur. Het loopt spaak als het gekoppeld wordt aan een cancelcultuur. Sociale veiligheid is meer teamgericht, psychologische veiligheid meer individueel.

Autonomie is een belangrijke voorwaarde. Stelling van Ben: autonomie 'an sich' doet niets. Het gaat om dat wat je doet, de werkwijze. Teamwerk is gedrag, de ruimte/autonomie die je hebt wordt pas relevant en zichtbaar door het gedrag dat je vertoont.

Teamwerk is gedrag, relaties, gesprek voeren, samen invullen van de autonomie. Je moet samen de grenzen bepalen van je werkruimte. Dat werkt het best waar iemand leidinggeeft aan het ontwikkelen van het teams. Communicaties tussen teams is dan ook van belang om verschillen niet te groot te laten zijn. Bevlogen teams leveren meer op, zowel sociale aspecten als op prestatie. Daarbij is ondersteuning vanuit de bedoeling van belang.

Nardo Hoogendijk, directeur Special Projects bij Hollandia Infra

Hoe krijg je medewerkers uit vier verschillende organisaties (na overnames) op een lijn? Niet met het schrijven van procedures. Wat van belang is: het veranderen van patronen tot gewenst gedrag. Met als kernvraag: welke belemmeringen zitten er in jouw werk, hoe kan ik je daarbij helpen?

Daarvoor zijn er leiderschapstrainingen ontworpen en gegeven, en wordt continu om input gevraagd. Als je het niet levend houdt, dan zakt het weg. Leidinggevend moeten meebewegen in de nieuwe stijl. Een lastig punt is echte openheid in alle lagen van de organisatie. Daarvoor is veiligheid van groot belang.

De deelnemers oefenen met het gesprek over de 3 b's (behoefte, beleving en belang) als het gaat om werkdruk. Hoe verhouden zich dan individu, team en organisatie? Er is enthousiasme: op deze wijze begin je klein, i.p.v. vanuit de organisatie, dat kan overweldigend zijn. Je wordt op deze wijze echt gezien en gewaardeerd. Je kunt dit gesprek op elk niveau voeren.

Is sprake van verziende werkcultuur? Vraag je dan af wat jij nog kunt bijdragen? Als dat niets of te weinig is, dan is vertrekken bij de organisatie het tonen van leiderschap over je eigen loopbaan.