

Plan van aanpak

Mensgericht herontwerpen van werk

Plan van aanpak

Met dit plan van aanpak kun je als leidinggevende het werk op een afdeling of in een team optimaliseren door middel van een gestructureerde verkenning onder medewerkers, met als resultaat:

- Inzicht in knelpunten en verbeterkansen
- Concrete, gedragen verbeteracties
- Betere samenwerking en duidelijkere processen
- Verbetering van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers

Aanleiding

Organisaties hebben te maken met personeelstekorten, hoge werkdruk, verzuim en verloop. Medewerkers ervaren niet altijd genoeg invloed op hun werk, soms te beperkte leermogelijkheden, te veel belasting of te weinig verbinding met hun werk of collega's. Het werk verandert door nieuwe technologie en maatschappelijke ontwikkelingen. De manier waarop het werk nu is georganiseerd, hoeft niet altijd goed aan te sluiten bij wat mensen nodig hebben om hun werk goed uit te kunnen voeren. Door het werk anders, beter te organiseren kunnen dit type problemen worden aangepakt. De werkbeleving op de werkvloer én de bedrijfsvoering verbeteren hierdoor.

De kunst is om bij het (her)inrichten van het werk bewuste keuzes te maken waarin je het effect van het werk op mensen meeweegt, oftewel het mensgericht herontwerpen van werk. Met onderstaande aanpak helpen we teams/afdelingen en hun leidinggevenden om een start te maken met het mensgericht herontwerpen van het werk op hun afdeling of in hun team. Deze aanpak kan in een periode van 10 tot 12 weken uitgevoerd worden.

Fase 1 - Verkenning (3 - 4 weken)

Doel: Communicatie over het doel en inhoud van het project en verkenning ervaren knelpunten

1. Voorbereiding

Spelen er problemen zoals bijvoorbeeld werkdruk, hoog verloop, toepassing van een nieuwe techniek of iets anders dat het werk en de afdeling/team beïnvloedt? Of wil je met behulp van deze aanpak uitzoeken of het werk nog beter georganiseerd kan worden?

Bepaal met welk team je zou willen verkennen of het werk beter 'met meer aandacht voor de medewerkers' georganiseerd kan worden en wat de precieze aanleiding is.

2. Communicatie

Neem de afdeling of team mee in wat er gaat gebeuren. Vertel waarom en wat het doel is van het herontwerpen. Geef ook aan hoe dat proces er uitgaat zien en in welke periode dat gaat plaatsvinden. Gebruik hiervoor een teamoverleg of andersoortig overlegmoment en neem daarbij ook de tijd voor vragen. Stel daarnaast een memo of notitie op en zorg dat iedereen die krijgt, zodat iedereen weet wat er gaat gebeuren.

3. Breng knelpunten in kaart

Organiseer een werksessie (bijv. tijdens een teamoverleg) en bespreek de huidige knelpunten:

- Wat zijn onze kerntaken?
- Welke taken kosten onnodig energie?
- Waar verlies je tijd in je werk?
- Wat zijn belangrijke knelpunten op de afdeling of in het team?
- Hoe verloopt de samenwerking binnen de afdeling?
- Welke processen lopen goed, welke niet?
- Wat moet volgens jou als medewerker echt veranderen?
- Wat zou het werk voor jou als medewerker makkelijker maken?
- Welke knelpunten zijn er ten aanzien van de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers? Kijk hierbij onder meer naar signalen op het gebied van werkdruk, fysieke belasting, beperkte ontwikkelmogelijkheden en/of gebrek aan regie.

Om de resultaten uit de verkenning te verdiepen kan de leidinggevende of bijv. iemand vanuit HR of een externe deskundige aanvullende 1 op 1 interviews houden of observaties doen door mee te lopen met 3-5 medewerkers en letten op bijvoorbeeld doorlooptijd, overdrachtmomenten, knelpunten, dubbel werk, wachttijden.

4. Analyse

Maak een samenvatting van alle input van de medewerkers en de observaties. Cluster de opbrengsten op onderstaande zes domeinen en analyseer deze:

- ✓ **Werkprocessen**
De manier waarop werkzaamheden zijn ingericht en worden uitgevoerd.
- ✓ **Taakverdeling & rolhelderheid**
Hoe taken zijn verdeeld en de mate waarin taken, verantwoordelijkheden en verwachtingen per rol duidelijk zijn vastgelegd.
- ✓ **Samenwerking**
De wijze waarop collega's en teams onderling effectief met elkaar afstemmen en elkaar ondersteunen om gezamenlijke resultaten te behalen.
- ✓ **Communicatie**
Het uitwisselen van informatie op een duidelijke, tijdige en begrijpelijke manier binnen en tussen teams.
- ✓ **Middelen & systemen**
De beschikbare tools, technologieën en ondersteunende voorzieningen die nodig zijn om het werk goed uit te voeren.
- ✓ **Vaardigheden & ontwikkeling**
De aanwezige kennis en competenties van medewerkers en de mogelijkheden om deze verder te ontwikkelen.

Visualiseer de uitkomsten met een overzicht van de knelpunten en kansen, bijvoorbeeld zoals in onderstaande tabel:

Domein	Knelpunten	Kansen
Werkprocessen	Werkprocessen zijn onvoldoende vastgelegd, veel verschillende werkwijzen en ad hoc werk.	Meer standaardisatie en duidelijke procesafspraken vergoot voorspelbaarheid en efficiëntie.
Taakverdeling / rolhelderheid	Verantwoordelijkheden zijn niet helder, beslissingen blijven liggen.	Expliciete rolafspraken kunnen bijdragen aan eigenaarschap en betere besluitvorming.
Samenwerking	Informatie-uitwisseling en afstemming tussen teams vinden vaak pas laat plaats of wordt vergeten.	Inplannen van structurele overlegmomenten en gezamenlijke doelen zal de efficiëntie en het werkplezier verbeteren.
Communicatie	Besluiten worden soms onvoldoende toegelicht, wat leidt tot onduidelijkheid en verschillende interpretaties.	Niet enkel communicatie gericht op de operatie, maar ook op context, prioriteiten en 'het waarom'.
Middelen & Systemen	Er wordt gewerkt met meerdere systemen die niet altijd goed op elkaar aansluiten. Dit leidt tot extra handmatig werk en foutgevoeligheid.	Overgaan op één systeem, of als dat niet mogelijk is met AI een wekelijkse check inrichten.
Vaardigheden & Ontwikkeling	Medewerkers hebben veel praktijkkennis, maar geven aan dat ontwikkelmogelijkheden beperkt en weinig structureel zijn. Of missen tijd om kennis over te dragen aan nieuwe collega's.	Opstellen opleidingsbeleid met budget. Inwerken van nieuwe collega's is vast onderdeel van het werk.

Fase 2 - Herontwerp (1 - 2 weken)

Doel: Samen met medewerkers het werk opnieuw vormgeven en voorbereiding om dat te testen in de praktijk.

Organiseer een brainstormsessie met het team

Start de sessie met een presentatie van de bevindingen (objectief, zonder herleidbare quotes). Check bij de medewerkers op herkenbaarheid en volledigheid: klopt dit beeld? Zijn er nog aanvullingen? Kies als team de 3 - 5 belangrijkste verbeterpunten en prioriteer deze.

Ga vervolgens verder met de brainstorm over het herontwerp van het werk. Laat iedereen individueel op post-its opschrijven hoe het werk anders zou kunnen worden ingericht om één of meer van de geprioriteerde verbeterpunten op te lossen. Wees hierbij ambitieus maar realistisch: wat is morgen al mogelijk en wat vraagt meer tijd? Probeer bestaande kaders los te laten: denk in rollen en kwaliteiten, niet in functies en structuren.

Plak alle post-its aan de muur of op een groot bord of vel papier. Bespreek alle oplossingsrichtingen op de post-its en bundel gelijke oplossingen. Welke oplossing is het meest kansrijk of heeft het meeste impact? Bij welke oplossing proef je de meeste energie? Kies er samen één (of een paar die met elkaar een logische combinatie vormen) uit en werk de nieuwe werkwijze met (een deel van) het team verder uit.

Geef daarbij aan:

1. **Duidelijke beschrijving** van de verbeteractie(s) die leiden tot een nieuwe werkwijze: wat is de actie en wie is eigenaar en wie is betrokken, is er een deadline, wat zijn benodigde middelen en wat is de gewenste uitkomst?
2. **Wat zijn randvoorwaarden?** (bijv. ten aanzien van minimaal benodigde kennis, doorlooptijden of bestaande veiligheidsnormen)
3. **Periodieke voortgangcheck** (hoe en wanneer)
4. **Afspraken maken** over naar wie geëscaleerd kan worden wanneer er knelpunten optreden

Bespreek wat de kleinst mogelijke eenheid in de afdeling of het team is om de oplossing uit te proberen en wat er minimaal geregeld moet zijn/ nodig is om op korte termijn te kunnen starten.

Fase 3 - Proeftuin (2 - 4 weken)

Doel: een toetsbaar en gedragen nieuw ontwerp van werk

Experimenteer een aantal weken met de nieuwe werkwijze, spreek af wanneer je start en wanneer de proeftuin eindigt. Evalueer wekelijks en stuur bij waar nodig:

- ✓ Wat zijn de effecten op de operatie, klanten en de medewerkers?
- ✓ Wat bevordert of belemmert succes?
- ✓ Wat zijn verbeterpunten en hoe gaan we deze oppakken?

Fase 4 - Evaluatie en borging (1 - 2 weken)

Doel: Borgingsafspraken voor de nieuwe werkwijze

Organiseer zo snel mogelijk na afloop van de proeftuin een evaluatiesessie met de afdeling / het team. Bespreek de resultaten en de te nemen vervolgstappen en leg indien nodig nieuwe werkwijzen vast in werkafspraken. Communiceer de nieuwe werkwijze aan andere afdelingen indien nodig. Plan een nieuw evaluatiemoment in voor over een halfjaar.