

Voorbeeld branchespecifieke maatregelen op organisatie/teamniveau FLOW Werkdruk/PSA Scan Woningcorporaties

De Werkdruk/PSA Scan voor woningcorporaties meet zowel gevolgen - hoe is het met de medewerkers gesteld - als 30 oorzaken in de werksituatie. De resultaten geven inzicht in de impact van de gemeten oorzaken op de vitaliteit, waarmee je kunt zien aan welke knoppen je organisatie (en verschillende teams daarbinnen) het best kan draaien om de werkdruk te verlagen en de vitaliteit te verbeteren. Het onderzoek wordt uitgevoerd door SKB.

Bij elk mogelijk knelpunt worden maatregelsuggesties aangeboden die zijn afgestemd op de corporatiebranche, met veel verwijzingen naar informatie en hulpmiddelen op de site van FLOW. Het betreft zowel maatregelen waar een leidinggevende met het eigen team mee aan de slag kan, als maatregelen die op organisatieniveau kunnen worden ingezet. In dit voorbeeld zie je hoe een selectie uit deze maatregelsuggesties eruit ziet. In de rapportage bij een onderzoek kun je er per knelpunt voor kiezen de maatregelen in te zien en zijn de keuzes uitgebreider.

Ongewenst gedrag door collega's / leidinggevenden

(aparte maatregelen beschikbaar voor: ongewenste seksuele aandacht, intimidatie, lichamelijk geweld, pesten, discriminatie)

Ook al scoren ongewenste omgangsvormen niet significant ongunstig ten opzichte van de referentiegroep, toch kan een aanpak gewenst zijn. Het streven is immers ongewenste omgangsvormen zo min mogelijk in de organisatie te laten plaatsvinden.

Check in de resultaten of ongewenste omgangsvormen plaatsvinden door collega's en/of leidinggevenden. Van leidinggevenden mag verwacht worden dat zij hierin gunstig voorbeeldgedrag tonen en medewerkers hierop aanspreken. Van collega's mag verwacht worden dat zij elkaar hierop aanspreken.

Organisatieniveau

Werkgevers zijn op grond van de Arbowet verplicht om een beleid te voeren dat erop gericht is om ongewenste omgangsvormen op het werk te voorkomen of te beperken.

Op het Arboportaal van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is een Zelfinspectietool beschikbaar voor ongewenst gedrag: pesten, discriminatie en seksuele intimidatie binnen de corporatie: <https://werkdrakenongewenstgedrag.zelfinspectie.nl/zelfinspectie/pesten-discriminatie-en-seksuele-intimidatie>.

Meer informatie over psychosociale arbeidsbelasting (PSA) – waar ongewenste omgangsvormen een onderdeel van uitmaken – is te vinden op: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/themas/psychosociale-arbeidsbelasting>.

Gevolgen van ongewenst gedrag door collega's / leidinggevenden: inzetbaarheid

Om nadelige gevolgen van ervaren ongewenste omgangsvormen binnen de corporatie bij de medewerkers tegen te gaan, is het van belang ten eerste de onderliggende oorzaken in de werksituatie vast te stellen en waar mogelijk maatregelen te kiezen die deze oorzaken aanpakken (bronaanpak – Arbobesluit 4.4).

Daarnaast kan gewerkt worden aan de belastbaarheid van mensen om de inzetbaarheid te verhogen, door bijvoorbeeld adviezen op te pakken die genoemd worden bij 'energie tijdens het werk' in deze tool.

Organisatieniveau

Hier vind je een voorbeeld van een PSA-beleid voor woningcorporaties, waarin ook ongewenste omgangsvormen binnen de corporatie aan bod komen.: <https://flowweb.nl/arbo-portal/directeur-bestuurder>.

Op het Arboportaal vind je ook meer informatie over psychosociale arbeidsbelasting (PSA) – waar ongewenste omgangsvormen binnen de corporatie een onderdeel van uitmaken – waar in de links onderaan de pagina enkele gevolgen van PSA besproken worden: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/themas/psychosociale-arbeidsbelasting>.

Ongewenst gedrag door collega's / leidinggevenden: sociale ondersteuning

Na een ernstig incident waarin ongewenste omgangsvormen zijn ervaren, kan het zinvol zijn opvang en begeleiding te zoeken van iemand die daarvoor goed is toegerust. Dit kan een collega of een leidinggevende zijn, maar wellicht is hiervoor ook een vertrouwenspersoon beschikbaar gesteld door de corporatie.

Zorg als werkgever dat medewerkers weten bij wie zij terecht kunnen om confrontaties met ongewenste omgangsvormen te bespreken. Geef eventueel gelegenheid om een onafhankelijke vertrouwenspersoon in te schakelen.

Organisatieniveau

In het voorbeeld van PSA-beleid voor woningcorporaties is de beschikbaarheid van een vertrouwenspersoon beschreven: <https://flowweb.nl/arbo-portal/directeur-bestuurder>.

Ongewenst gedrag door mensen buiten de organisatie (publieksagressie)

(aparte maatregelen beschikbaar voor: verbale agressie, persoonlijke bedreiging, lichamelijk geweld)

Extern ongewenst gedrag wil zeggen dat bewoners/huurders zich agressief of gewelddadig gedragen naar de werknemers van de corporatie, die op dat moment hun werk uitvoeren. Dit gedrag is nooit acceptabel.

Op <https://flowweb.nl/arbo-portal/toolkit-verward-gedrag> is voor medewerkers informatie beschikbaar over de omgang met agressie en verward gedrag.

Organisatieniveau

Hier kun je lezen wat je als werkgever kunt doen tegen agressie en geweld op het werk: <https://flowweb.nl/arbo-portal/hr-preventiemedewerker/hoe-omgaan-met-ongewenste-omgangsvormen/agressie-en-geweld-door-huurders>. Er worden 15 onderdelen van beleid rond agressie & geweld door huurders behandeld, inclusief een Zelfinspectietool van de Nederlandse Arbeidsinspectie en voorbeelden van o.a. een agressieregistratieformulier, huisregels, een gedragsprotocol en een protocol voor opvang en nazorg na een incident.

Ook voor de directeur-bestuurder is informatie beschikbaar: <https://flowweb.nl/arbo-portal/directeur-bestuurder/hoe-omgaan-met-ongewenste-omgangsvormen>.

Afwisseling in het werk

Variatie in het werk is belangrijk, maar zowel te veel als te weinig afwisseling is op termijn niet wenselijk.

Laat werknemers van elkaar leren hoe zij het werk aanpakken, begeleid hen bij prioritering, onderzoek en bespreek de wenselijkheid/mogelijkheden om evt. taken te clusteren en/of af te stoten.

Onderzoek wenselijkheid/mogelijkheden van taakrotatie, of meer afwisseling.

Suggesties:

- incidenteel ander werk aanbieden (bijv. voorbereiding agendapunt werkoverleg)
- extra verantwoordelijkheden of taken aanbieden zoals Functionaris Agressie, Verantwoordelijke BHV-beleid, Verantwoordelijke bedrijfsuitje/verjaardagen

Verlies echter hierbij de doelstelling van de functie en de bijdrage aan het organisatieproces niet uit het oog.

Complexiteit van het werk

Als het werk te complex is (geworden) of dreigt te worden kan dat een flinke bron van stress zijn. Bekijk samen eens wat de mogelijkheden zijn om bij te blijven, te groeien, te ontwikkelen en te leren in de corporatiesector: <https://watdoeijimorgen.nl/>. Hier is ook een korte video beschikbaar.

Speciaal voor leidinggevendenden is informatie beschikbaar over hun rol in de begeleiding van medewerkers binnen een team dat in beweging is en blijft: <https://flowweb.nl/werkgevers/leidinggevendenden>.

Wijs medewerkers op de mogelijkheid van een (gratis) loopbaangesprek: <https://flowweb.nl/loopbaangesprek>. Deze gesprekken met een loopbaanadviseur zijn vertrouwelijk en vrijblijvend.

Energie tijdens het werk

Hoe krijgen we meer energie van het werk? Dit kan bijvoorbeeld als we meer voldoening halen uit de dingen die we doen of omdat we samenwerken met prettige collega's. Goede relaties op het werk geven namelijk meer energie, net als inspiratie door de leidinggevende. Veel mensen hebben moeite om de veelheid aan rollen, die we in het dagelijks leven vervullen, goed te combineren. Zeker in deze tijd, waarin we geneigd zijn te denken dat we alles moeten kunnen. We moeten een goede partner, werknemer, ouder, vriend(in) en sporter zijn. Tegelijkertijd werken, voor je kinderen zorgen, partner zijn en ook nog eens een leuk sociaal leven onderhouden, kan tot spanningen leiden. Waar de balans ligt tussen werk en privé, is voor iedereen verschillend. Het vinden van een juiste balans, met de eisen die de werkgever en de verschillende levensfasen stellen, is een voortdurend proces waarbij het bepalen van prioriteiten en keuzes maken regelmatig terugkomt.

Het is belangrijk om de *oorzaken* van een verminderde energie tijdens een werkdag aan te pakken, zowel voor de gezondheid van de medewerkers als voor geleverde prestaties. In het overzicht 'Samenhang' in TeamUp (de online tool waarin de resultaten worden aangeboden) is aan de grootte van de bolletjes zichtbaar waar het energieniveau bij deze groep vooral mee samenhangt. Welke knelpunten in het werk kunnen aangepakt worden zodat er met meer energie gewerkt wordt?

Meer informatie over de aanpak van oorzaken van verminderde energie vind je op: <https://flowweb.nl/arbo-portal/leidinggevendenden>.

Meer informatie over het bevorderen van een positief werkklimaat vind je op: <https://flowweb.nl/positief-werkklimaat>.

Medewerkers kunnen gebaat zijn bij de informatie over werken met inspiratie en energie op: <https://flowweb.nl/werknemers/werk-met-inspiratie-en-energie>. Hier zijn o.a. praktische tips en tools te vinden om stress te hanteren en de energie op peil te houden.

Organisatieniveau

FLOW heeft vijf interventies ontwikkeld die de vitaliteit – en daarmee gezondheid en duurzame inzetbaarheid – van corporatiemedewerkers kunnen verhogen. Zie: <https://flowweb.nl/arbo-portal/vitale-corporaties>. Van elke interventie vind je een uitgebreide uitleg en hulpmiddelen die je kunt downloaden, zoals draaiboeken, checklists en flyers, zodat je de interventies waar mogelijk zelf kunt organiseren en uitvoeren.

Werkplezier

Het is belangrijk om de *oorzaken* van verminderd werkplezier aan te pakken, vooral voor de motivatie van medewerkers. In het overzicht 'Samenhang' in TeamUp is aan de grootte van de bolletjes zichtbaar waar werkplezier bij specifiek deze groep vooral mee samenhangt. Welke knelpunten in het werk kunnen aangepakt worden zodat mensen meer werkplezier ervaren?

Over het algemeen zijn de volgende aspecten van belang voor werkplezier:

- collegialiteit
- waardering en vertrouwen van collega's en leidinggevende
- het ontvangen en geven van complimenten
- de ruimte om werk zelf te kunnen indelen
- resultaat kunnen bereiken
- iets kunnen betekenen voor anderen
- groei en ontwikkeling doormaken in het werk.

Organisatieniveau

Of mensen met plezier en productief hun werk kunnen doen, wordt niet alleen bepaald door de eigen kennis en vaardigheden, maar ook door het werkklimaat waarin gewerkt wordt. Een positief werkklimaat betekent werken op een plek waar ruimte is voor eigen initiatief, waar werkdruk in balans is en waar je invloed hebt op je taken. Een plek waar je kunt groeien, waar je wordt gewaardeerd en uitgedaagd. De organisatie, leidinggevendenden en medewerkers zorgen samen voor zo'n plek. Zie voor meer informatie over een positief werkklimaat: <https://flowweb.nl/positief-werkklimaat>.

Inspraak

Inspraak is een belangrijke hulpbron bij het voorkomen en aanpakken van werkdruk. Medewerkers die gehoord worden en de ervaring hebben dat hun mening telt, ervaren minder werkdruk en hebben meer werkplezier en minder stressklachten. Besluiten krijgen meer draagvlak en veroorzaken minder weerstand. Met name millennials (geboren tussen 1985 en 2000) hebben veel baat bij inspraak voor een positieve werkbeleving. Inspraak is natuurlijk niet hetzelfde als besluitvorming; het houdt in dat de mening van medewerkers meeweegt in de besluitvorming. De uiteindelijke beslissingsbevoegdheid ligt bij bijvoorbeeld de leidinggevende; uitleg van de afwegingen maakt het doorvoeren soepeler. Vaak leidt inspraak ook tot een praktische aanvulling van ideeën.

Hier vind je een overzicht met een aantal mogelijke maatregelen voor corporaties om inspraak te bevorderen: <https://flowweb.nl/arbo-portal/werkdruk/top-4-oorzaken-maatregelen/inspraak>.

Organisatieniveau

In bovenstaand overzicht zijn ook maatregelen opgenomen die op organisatieniveau kunnen worden ingezet.

Relatie met collega's

Bespreek tijdens een werkoverleg hoe de sfeer en onderlinge verhoudingen verbeterd kunnen worden. Hoe kan de onderlinge ondersteuning in moeilijke situaties beter? Is er een onduidelijke taakverdeling /onvoldoende inzicht in elkaars werk? Het vastleggen en bespreken van taken/processen is dan voor de gezamenlijke beeldvorming belangrijk.

Is het probleem dat er meer over elkaar dan met elkaar wordt gesproken? Maak elkaar bewust van dit gedrag en leer elkaar erop aan te spreken. Een teambuilding activiteit kan ook helpen. Ontstaat er hinder door afwezigheid van anderen? Het kunnen overnemen van elkaars werk zorgt voor meer ondersteuningsmogelijkheden. Indien er sprake is van pesten, seksuele intimidatie of discriminatie, meld dit altijd bij de leidinggevende of een vertrouwenspersoon (indien van toepassing).

Veranderingen & reorganisaties

Veranderingen, fusies en reorganisaties kunnen veel werkdruk en stress opleveren. Bij het ondergaan van veranderingen doorlopen mensen in principe altijd dezelfde fases:

- Fase 1: Tevredenheid
- Fase 2: Ontkenning / negeren
- Fase 3: Chaos
- Fase 4: Vernieuwing

Elke fase kan van een minuut tot enkele jaren duren. Als regel geldt dat hoe vaker veranderingen worden meegemaakt, hoe sneller en soepeler de fases doorlopen worden.

Om zo goed mogelijk door reorganisaties of andere veranderingen te komen, is het nodig om in beweging te blijven. Om letterlijk van de ene fase naar de volgende te blijven bewegen. Hoe beter mensen dit onder de knie krijgen, hoe minder werkdruk of stress een verandering zal opleveren. Wat kun je doen om de beweging te maken vanuit de ene fase naar de andere, of om medewerkers hierbij te ondersteunen?

Op <https://flowweb.nl/arbo-portal/werkdruk/top-4-oorzaken-maatregelen/omgaan-met-verandering-reorganisatie> krijgen managers en leidinggevendenden tools aangeboden om medewerkers door reorganisaties en veranderingsprocessen te loodsen, zodat deze zo min mogelijk werkdruk of stress opleveren. Je vindt hier ook tips voor de communicatie rondom veranderingen.

Mensen die zelf veranderingen ondergaan, kunnen op <https://storage.googleapis.com/flowweb/content/Arbo-Portal/Agressie-en-werkdruk/Flexitest.pdf> een test doen om hun flexibiliteit te meten, als indicatie voor de mate van stress die een verandering kan opleveren.

Organisatieniveau

Check op <https://flowweb.nl/arbo-portal/werkdruk/top-4-oorzaken-maatregelen/omgaan-met-verandering-reorganisatie> de do's & don'ts per fase die mensen doorlopen bij veranderingen en de tips voor communicatie.

Duidelijkheid in de werkzaamheden

Taakonduidelijkheid ontstaat als afspraken niet (meer) helder zijn, niet zijn vastgelegd of doordat men onvoldoende inzicht heeft in elkaars werk, zodat collega's van elkaar niet bewust zijn van wat de ander nodig heeft om de eigen taken goed uit te kunnen voeren. Soms is het ook een kwestie van onenigheid over het oppakken van incidentele afwijkende taken, of irritatie over collega's die dit onvoldoende doen. Elke vorm van onduidelijkheid of onenigheid over uit te voeren taken kan het werkplezier en de energie tijdens een werkdag - en daarmee de prestaties - verminderen. Hier vind je een overzicht met een aantal mogelijke maatregelen om dit te verhelpen: <https://flowweb.nl/arbo-portal/werkdruk/top-4-oorzaken-maatregelen/taakduidelijkheid>.

Bij elke maatregel is een suggestie gedaan of de maatregel kan worden ingezet door de afdelingsleiding of de medewerker.

Thuiswerk

De afgelopen periode is het werken vanuit huis sterk toegenomen. Op <https://flowweb.nl/hybride-werken> vind je allerlei informatie over hybride en thuiswerken. Bijvoorbeeld wat je als leidinggevende (zoals een webinar 'Leidinggeven op afstand') en als werknemer kunt doen om hier op een prettige manier vorm aan te geven.

Organisatieniveau

Wat kun je als werkgever doen om hybride werken op een verantwoorde manier vorm te geven? Meer informatie vind je hier: <https://flowweb.nl/hybride-werken/wat-kun-je-doen-als-werkgever>. Bespreek dit ook met leidinggevendenden.

Voor meer informatie en regelgeving omtrent kantoor en thuiswerken zie: <https://flowweb.nl/arbo-portal/directeur-bestuurder/kantoor-en-thuiswerk>.

Werktempo & -hoeveelheid

Als medewerkers ervaren dat zij doorgaans onvoldoende tijd hebben om het werk af te krijgen, kunnen daar veel verschillende onderliggende oorzaken aan ten grondslag liggen. Vaststellen welke oorzaken voor een ervaren hoge werkhoeveelheid spelen bij een bedrijfs onderdeel. Dat kun je het beste doen met (een afvaardiging van) de medewerkers zelf. Bekijk een praktijkvoorbeeld.: <https://flowweb.nl/arbo-portal/werkdruk/top-4-oorzaken-maatregelen/werkhoeveelheid>

Organisatieniveau

De werkhoeveelheid en het werktempo worden verbeterd door de oorzaken te inventariseren en aan te pakken. Aangezien deze vaak per bedrijfs onderdeel verschillen, kan dit over het algemeen het beste op afdeling/team-niveau plaatsvinden. Eventueel kan ook de organisatiecultuur hier een rol in spelen, bijvoorbeeld in de vorm van 'druk van bovenaf' of het delegeren van opdrachten zonder overleg.

Autonomie

Onvoldoende zelfstandigheid in het werk kan invloed hebben op het werkplezier en kan een bron van stress zijn. Is het mogelijk om medewerkers zo veel mogelijk vrij te laten in de wijze waarop zij het werk uitvoeren? Kunnen medewerkers meer bevoegdheden krijgen om zelf in het werk problemen op te lossen? Indien deze regelruimte moeilijk te realiseren is, is het dan mogelijk dat medewerkers op andere fronten (bijv. inrichting van de werkplek) wel eigen inbreng hebben?

Werknemers die in hun baan de vrijheid hebben om ondernemend te zijn, zorgen in een organisatie voor innovatie, nieuwe kansen en meer werkplezier. Zie: <https://flowweb.nl/positief-werkklimaat/publicaties-positief-werkklimaat/ondernemend-werkgedrag-heeft-positief-effect-op-werkplezier>.



