

Aan de slag met hoge werkdruk.

Inhoud

Vooraf.....	2
De individuele werker	2
Analyse	2
Aanpak.....	3
Het team en de leidinggevende.	3
Bijkomend:	4
Meten is weten (of toch niet?).....	6
Registreren!.....	6
De hoofdmaatschappelijk werker	6
Subsidies.....	7
HR-beleid	8
Armoedebeleid.....	9
Het Bijzonder Comité	9
Tijd voor actie?	9
BIJLAGE : nog enkele tips rond de aanpak van werkdruk	10
Analysefase: basismodel	11
7 criteria waaraan oplossingen moeten voldoen.....	12
Hoe groot is mijn impact op de situatie? (van veel controle tot geen invloed).....	12
Hoe snel is je oplossing realiseerbaar (korter dan 6 maand?)	13
Hoe groot is de invloed van de oplossing op mijn werklust ?	13
Hoeveel invloed heeft de oplossing op de kwaliteit van de dienstverlening? Is de cliënt de pineut?.....	14
Wat kost de oplossing (softwareaanpassingen bvb zijn vaak duur)	14
Wat is de kans op slagen van deze oplossing en wat zijn de risico's?.....	14

Wat kost het aan tijd en energie om deze oplossing uit te werken?	14
De individuele werker: ken uzelf!.....	14

Versie maart 2022

Vooraf

- “Werkdruk” bekijk je best in een ruimere context: eigenlijk gaat het over de vraag of de teamleden optimaal functioneren in hun job.
- Om het gevaar van het “individualiseren” of “psychologiseren” van het probleem te vermijden, is het van belang ook te kijken naar structurele/externe oorzaken van werkdruk (bvb nieuwe regelgeving, extra opdrachten) ook al heb je daar niet direct invloed op.
- Analyse van de werkdruk kan leiden tot efficiëntiewinst, maar meestal is die winst beperkt. Teams zijn bijna altijd al continu op zoek naar de meest optimale werking. Wie zo’n oefening start, tempert toch best vooraf al te grote verwachtingen...

De individuele werker

Analyse

Hier hebben we het over het optimaal functioneren van één van de medewerkers in een team.

Gaat het over “te veel werk” of zijn er andere elementen in het geding?

Een klacht over te hoge werkdruk kan te maken hebben met een te hoog aantal dossiers, maar vaak gaat het om een combinatie met andere klachten:

- De **emotionele belasting** wordt te groot
- Ik krijg **te weinig autonomie** en/of ik heb te weinig inspraak in hoe het werk georganiseerd wordt, in de taakhoud, ...
- **Frustratie** omwille van **administratieve taken die negatief gepercipieerd worden**
 - Omdat ze het gevoel mee brengen “meid voor alle werk te zijn”, bvb omdat andere organisaties hun werk niet doen en naar het OCMW doorschuiven
 - Omdat ze het gevoel mee brengen “gewantrouwd te worden”, bvb omdat verplichte registraties als “controle op controle” ervaren worden
 - Omdat ze als overbodig of zinloos ervaren worden (bvb dubbele of zelfs driedubbele registratie van gegevens, omslachtige procedures, “kafka”
 - Omwille van de klantvriendelijkheid van softwaretoepassingen die haperen, vastlopen, gebruiksonvriendelijk zijn
- Er zijn **andere stressfactoren** in het spel die voor spanning zorgen en die de energiebalans kunnen verstoren:
 - Veeleisende tot agressieve klanten
 - Complexe/nieuwe regelgeving, onvoldoende expertise daarrond met veel tijdverlies als gevolg en gevoel niet competent (meer) te zijn
 - Conflicten in het team of met de leidinggevende

- Onaangepaste infrastructuur (bvb ontvangslokalen waar men de gesprekken uit de andere lokalen kan horen), onvoldoende ontvangslokalen, ...
- Elementen uit de organisatiecultuur die niet matchen met eigen visie
- Een ernstige mismatch tussen jouw visie op armoedebestrijding en die van je bestuur
- Stress afkomstig uit de privésituatie

Aanpak

Samengevat zijn dit mogelijke acties als er een probleem is inzake **competenties**:

- Opleidingen laten volgen¹ (rond wetgeving, methodiek, gebruik software)
- Meter of peter toewijzen
- Coaching intensiveren (hopelijk ligt het probleem niet bij de coach!)
- (negatieve) evaluatieprocedure opstarten
- Takenpakket aanpassen
- Cursus time management

Maar het minder optimaal functioneren van een medewerker kan dus ook **andere oorzaken**² hebben. Gepaste acties in dat geval kunnen zijn:

- de privésituatie van de medewerker bevragen,
- conflicten binnen het team bespreekbaar maken³,
- structurele problemen signaleren,
- inspraak en autonomie van de medewerker bekijken (vergroten).
- Is de veiligheid van de medewerker / de houding van een deel van het cliënteel een probleem, dan kan bv b gewerkt worden rond een agressieprotocol.

Concreet voorbeeld: in een gesprek met een MW'er die progressief terug aan het werk is na een zogenaamde burn-out gaf zij aan voor zichzelf volgende manieren te hanteren om het werk beheersbaar te behouden: "Ik werk als deeltijdse met volle dagen om te vermijden dat ik langer blijf werken dan voorzien, ik plan slechts een beperkt aantal klantcontacten in per dag en schuif desnoods zaken op een langere baan. Zo geef ik mezelf de kans om gesprekken degelijk te verwerken en vermijd ik stress voor mezelf, ik zeg steeds opnieuw tot mezelf 'ik ben verantwoordelijk om mijn werktijd efficiënt en zinvol in te vullen. wat ik niet gedaan krijg tijdens mijn werktijd, kan ik enkel melden en is niet mijn verantwoordelijkheid'.

Het team en de leidinggevende.

¹ Opleidingen kosten tijd en geld. Soms worden ze te snel als "oplossing" aangereikt, terwijl ze niet het juiste antwoord zijn op het minder optimaal functioneren van een medewerker

² Soms wordt iemand die met teveel werkstress kampt aangeraden eens yoga, "mindfulness" of iets dergelijks te proberen of eens wat vakantiedagen op te nemen... Het kan echter niet de bedoeling zijn om de symptomen te bestrijden maar de oorzaken ongemoeid te laten.

In deze rubriek bekijken we de situatie waarbij meerdere teamleden signaleren dat de werkdruk problematisch is.

Alle overwegingen gemaakt in het hoofdstukje rond de individuele werker dienen ook hier gemaakt!

Bijkomend:

- Kan er meer tijd naar de cliënten gaan door te besparen op “**niet-cliëntgebonden tijd**”? We denken aan teamvergaderingen, werkgroepen, opleidingen, allerlei andere overlegmomenten.
- na corona is het uitdaging een goede mix te vinden tussen fysiek overleg en overleg via MS Teams of Zoom...
- **Conflicten binnen het team**, tussen collega's, met de leidinggevende of anderen kunnen echte energievreters zijn en dodelijk voor de motivatie. Dit kan leiden tot concentratieverlies of erger, dus best aanpakken!
- Actief inzetten op een **goede teamsfeer** en spirit daarentegen verhoogt de arbeidsvreugde en dus ook de prestatie.
- Telewerk, werken in een landschapsbureau, ... : voor de één een zegen, voor de ander een ramp. In sommige OCMW's beschikken de maatschappelijk werkers over een uitstekende **infrastructuur**, anderen moeten het doen met onvoldoende, te kleine, slecht verluchte, te warme of te koude of horige ontvangslokalen of lawaaierige landschapsbureaus... De impact hiervan wordt soms onderschat. Problemen met infrastructuur zijn doorgaans niet snel op te lossen en vrij duur. Telewerk is in dat geval natuurlijk een goed alternatief. Het verhoogd inzetten op telewerk, ook in de post-covidperiode, creëert misschien nieuwe mogelijkheden inzake gebruik van de beschikbare ruimtes.
- Ook **onvoldoende IT-ondersteuning** kan een bron van ergernis zijn.
- Gezien er een tekort is aan maatschappelijk werkers, kan het nuttig zijn te bekijken of meer **administratieve ondersteuning** een deel werkbelasting bij de maatschappelijk werkers kan wegnemen.
- Maatschappelijk werkers geven aan dat die multi-channel bereikbaarheid (telefonisch, fysiek, per mail, facebook, whatsapp, ... voor extra druk zorgen. Is hier een doordacht beleid rond?
- Hoe zit de **werkorganisatie** in elkaar? Is er efficiëntiewinst te boeken door die organisatie eens grondig onder de loupe te nemen?

Onthaal

Hoe is het onthaal georganiseerd? En de verdere opvolging van (nieuwe) cliënten? Kan het efficiënter zonder de cliëntvriendelijkheid uit het oog te verliezen? Is goed afgebakend tot waar de dienstverlening van het OCMW loopt en welke vragen naar andere diensten doorverwezen kunnen worden? (zie “armoedebeleid”)

De opdeling in front- en backoffice kan soms een oplossing zijn.

Hulpverlening

Wordt er enkel op afspraak gewerkt of zijn er “zitdagen” waarop cliënten vrij kunnen langskomen? Zijn er afspraken rond de regelmaat van huisbezoeken?

Is er een afzonderlijke dienst schuldhulpverlening of wordt dit thema opgenomen door de generalist-maatschappelijk werker die ook voor het leefloon instaat? En wat met de thema’s activering of wonen?

Worden dossiers doorgegeven met “**warme overdracht**”? Gebeurt het dat meerdere maatschappelijk werkers (of andere hulpverleners) tegelijk in hetzelfde dossier werken? Hoe wordt gegarandeerd dat dit optimaal verloopt?

Hoe complexer de samenleving en haar regeltjes, hoe meer we geneigd zijn tot specialisatie. Maar sommigen vinden dat die **specialisatie te ver is doorgeschoten** en tot versnippering leidt. Een cliënt hoort niet telkens opnieuw zijn verhaal te moeten vertellen.

Inspraak cliënten?

Kan de werkorganisatie anders, waardoor tijd kan worden bespaard? Maar zijn eventuele alternatieven even klantvriendelijk? Is “werkorganisatie” voorwerp van tevredenheidsmetingen bij de cliënten? Het belang van de cliënt zou centraal moeten blijven staan...

Veranderingsprocessen

Aan gang zijnde “reorganisaties” kosten doorgaans veel tijd en energie. De ‘buitenwereld’ (wijzigende wetgeving, veranderingen in het lokaal welzijnslandschap, andere coalitie met ‘nieuw’ sociaal beleid, integratie ocmw in gemeente...) is voortdurend in verandering en dan kan het ook niet anders dan dat je de interne werking daarop afstemt, zowel inzake werkorganisatie als werkprocessen. Belangrijk is die veranderingstrajecten goed voor te bereiden en maatregelen te voorzien om de gestegen werkdruk op te vangen!

Werkprocessen

Elke sociale dienst heeft een draaiboek, klein of groot, met daarin de interne regels en procedures, ter aanvulling van vnl federale wet- en regelgeving (wetteksten, omzendbrieven, toelichtingen,...).

Het kan belangrijk zijn die **flows** eens grondig door te lichten om na te gaan of er geen overbodige tussenstappen voorzien zijn. En of die interne regels rond steunverlening niet vereenvoudigd kunnen worden. Ligt er niet te veel nadruk op controle? Worden er geen gegevens dubbel geregistreerd? Ook “delegatie van bevoegdheid” is een belangrijk aspect dat tijds winst kan opleveren. Door het bestuur goedgekeurde “princiëpsbeslissingen” kunnen de medewerkers heel wat tijd besparen.

Informatica

Programma’s die niet gebruiksvriendelijk zijn zorgen voor stress, ongenoegen en tijdverlies. Maar de vraag is of je daar vanuit je OCMW veel kan aan doen. Het probleem is in elk geval in het syntheserapport van de Federatie over te hoge werkdruk opgenomen.

Meten is weten (of toch niet?)

Meten is weten : dat is ten dele waar.

Werkdruk gaat over de spanning tussen wat iemand presteert en wat van hem verwacht wordt, door tal van instanties (de persoon zelf, de cliënt, de leidinggevende, het bestuur, partnerorganisaties, ...). Die verwachtingen zijn (ten dele) meetbaar / objectiveerbaar (vooral gestandariseerd werk is meetbaar). Daarbij zal men vaak iemands prestaties vergelijken met die van collega's.

Registreren!

Metten veronderstelt registratie. Registratie is een vervelend karwei, kost veel tijd en je moet er goed over nadenken of wat je gaat registreren wel een goede indicator is van wat je wil weten. Minstens een tijdlang registreren kan nuttig zijn, maar er zijn valkuilen om rekening mee te houden:

- Je moet je goed afvragen of je geen appels met peren aan het vergelijken bent: doen die collega's wel hetzelfde werk voor eenzelfde cliëntgroep?
- Zorg ervoor dat indicatoren goed gedefiniëerd zijn en niet voor interpretatie vatbaar
- Hou het zo eenvoudig mogelijk: beperk de registratie tot een aantal indicatoren en **ga er dan over in gesprek**. Maar ga eerst na of je met wat al geregistreerd wordt, mogelijk al een eind op weg geraakt.
- Kwaliteit van hulpverlening laat zich moeilijk meten: blijf alert voor de neiging het meetbare méér belang toe te kennen dan het heeft.
- Soms staart men zich blind op de theoretische personeelsformatie maar om werkdruk te meten is dit geen goede indicator. In de praktijk is er altijd een percentage uitval wegens ziekte, zwangerschaps- of ouderschapsverlof, tijdsverloop tussen ontslag en nieuwe aanwerving, verlof zonder wedde, tijdskrediet en dergelijke meer.

Vraag je af of in de discussie over cijfers niet het verkeerde gevecht gevoerd wordt. Soms gaat het om achterliggende (ideologische) verschillen in visie op hulpverlening en armoede (hetgeen zich in verwachtingen vertaalt) maar ook om achterliggende conflicten.

Over het nut en de zin van "cijfers" is (zeer) veel discussie. **Zoek het midden**: we kunnen niet zonder maar we mogen er ook niet te veel belang aan hechten. Naast "cijfers" zijn er ook andere manieren om aan te geven waar het team mee bezig is: verhalen, getuigenissen, rechtstreekse dialoog opzetten met cliënten, visieteksten,...

De hoofdmaatschappelijk werker

Als leidinggevende heb je natuurlijk een zeer belangrijke rol in hoe er met hoge werkdruk wordt omgegaan. Bespreekbaar maken, luisteren en ernstig nemen is de boodschap.

Daarbij is het onder meer belangrijk dat je als HMA goed communiceert en met het team tot goede afspraken komt, bijvoorbeeld over hoe het vele werk verdeeld wordt, of en in welke mate de sterkste

schouder (lees: vaak de ancients) de zwaarste lasten moeten dragen, hoe vervanging bij ziekte geregeld wordt, enz. Natuurlijk is het ook van belang dat je als HMA een goede verstandhouding hebt met jouw leidinggevende. Je hebt een heel belangrijke rol in het doorgeven van signalen naar de hogere leidinggevende en je dient vooral er voor zorgen dat je voldoende zicht houdt op de complexiteit van het concrete werk door bijvoorbeeld sporadisch zelf eens een aantal zaken op te nemen. Dit verhoogt het begrip voor de situatie, maakt een betere inschatting mogelijk en geeft meer spreekkracht doordat je concreet kan gaan.

Als hoofdmaatschappelijk werker heb je ook invloed op de (intrinsieke) motivatie van je medewerkers:

1. "Zelf het goede voorbeeld geven" lijkt de evidentie zelf, maar vraagt van de HMA toch geregeld bezinning en zelfreflectie, en niet alleen dat. Feedback vragen aan de medewerkers (en daartoe de nodige veiligheid scheppen) over hoe ik als HMA overkom, wat het effect is van mijn aanpak, ... is evenzeer een must.
2. 'Waardering tonen' is een moeilijke: we krijgen allemaal graag (gemeende) complimentjes, maar we vergeten vaak dat anderen dat ook nodig hebben...
3. Eén van de belangrijkste aandachtspunten is het bevorderen van autonomie bij je teamleden.

Eén van de mogelijkheden is: collega's aanspreekpunt laten worden over bepaalde thema's zoals MHR, inwerking nieuwe collega's, leefloon voor zelfstandigen, sociale kaart, structureel sociaal werk, bijzondere jeugdzorg, communicatie met administratie..

En wat houdt aanspreekpunt zijn in:

- In het komende jaar een opleiding volgen over dat thema
 - Collega's kunnen bij jou terecht met vragen over dat thema
 - Je zorgt dat informatie rond dat thema duidelijk en snel beschikbaar is en geupdate wordt
 -
4. Succesverhalen delen met collega's, en daartoe ruimte scheppen in het team, kan ook helpen.
 5. Daarnaast is het belangrijk regelmatig iets te vieren: het x-jarig bestaan van de dienst, het afscheid van een collega, verjaardagen, ... zelfs als het heel druk is op de dienst
 6. Aanspreekpunt zijn voor moeilijke dossiers

Subsidies

Goed thuis zijn in budgettering en financiën, zicht hebben op inkomende subsidies en mee betrokken worden in de besteding ervan (die erin kan bestaan om extra personeel aan te werven) is belangrijk.

Naast de 'reguliere subsidies' kunnen ook projectsubsidies soelaas bieden.

Let wel: extra personeel aanwerven heeft niet alleen voordelen, het vraagt ook behoorlijk wat investering, onder meer in de opleiding van de nieuwe medewerkers, de aanpassing van de infrastructuur, lijnbewaking, ... Te overwegen is of en wanneer andere denkpijlers, zoals het werken met een wachtlijst bijvoorbeeld, ook soelaas kunnen bieden

Het zou natuurlijk helpen mochten subsidies wat overzichtelijker zijn en minder administratie met zich meebrengen. Vanuit POD MI kregen we volgend antwoord op onze vraag naar een overzicht van subsidies:

“We hebben geen kant-en-klaar overzicht ter beschikking waarin alle tussenkomsten in personeel worden opgesomd omdat het OCMW voor sommige onderdelen kan kiezen of er al dan niet delen van de toelage worden besteedt aan personeel en ook omdat er soms ook tussenkomsten zijn in personeel via tijdelijke projecten.

Voor volgende materies kan er momenteel tussenkomst in personeel gevraagd worden:

- RMI - afhankelijk van aantal dossiers
- Bijzondere toelage GPMI - afhankelijk van de aanwezigheid van GPMI, wisselend per jaar
- Sociaal Fonds Gas en Elektriciteit - vaste aantal VTE per jaar toegekend
- Participatie en Sociale activering
- In het kader van het Covidfonds is er ook tijdelijk een mogelijkheid om een tussenkomst in de personeelskosten te vragen

Dit zijn de materies waar we als inspectie over gaan, de projecten zijn niet in deze lijst opgenomen aangezien deze vandaag actueel zijn, maar morgen misschien niet meer.”

HR-beleid

De theoretische personeelsbezetting volstaat vaak min of meer om het werk te doen. Er zijn echter zo goed als altijd afwezigen zijn – om tal van redenen – of mensen die minder goed functioneren, wat door het team moet worden opgevangen.

Wat de inzet van personeel (personeelsnorm) betreft, pleit ik voor ‘zorgzame voorzienigheid’. Nu gaat het zo: eerst moet er extra werk gepresteerd worden, dan vertaalt zich dat in cijfers, dan gebeuren desgevallend extra aanwervingen en tegen dat deze renderen zijn we 2 jaar verder. Pro-actief inschatten wat op ons afkomt en hier naar handelen of een forfaitaire inzet hiervoor incalculeren behoren tot de mogelijkheden.

Oplossingen kunnen zijn:

- Afwezigen tijdig vervangen (liefst zelfs drie maand overlap zodat wie weggaat een “warme overdracht van dossiers” kan doen)
- Snel reageren bij vacatures is de boodschap
- Iedereen vervangen, ook wanneer meerdere mensen 4/5 gaan werken
- Goede contracten aanbieden (onbepaalde duur)
- Proactief wervingsbeleid (contacten met hogescholen, inzetten op schoolstages)
- Inzetten op kwalitatieve selecties
- Personeelsdienst ook voldoende en kwalitatief bemannen.
- Personeelsdienst als ondersteuner naar het personeel welke regelmatig communiceert en uitzoekt waar personeelsleden recht op kunnen hebben.
- Passende waardering van medewerkers voorkomt dat maatschappelijk werkers zelf vertrekken naar ‘betere oorden’. Kunnen we het personeelsverloop terugdringen waardoor we niet telkens opnieuw in opleiding van nieuwe mensen moeten investeren?
- Is er een groot verloop van medewerkers? Exitgesprekken kunnen de oorzaken opsporen.
- Maximaal benutten personeelssubsidies
- Een positief werkklimaat kan de uitval wegens ziekte terugdringen.

- Voldoende soepelheid inzake glijdende uren, werktijden, opname verlof, ...
- HR kan werken rond burnoutpreventie, of meer algemeen rond welzijn op het werk, al dan niet in samenwerking met een externe organisatie zoals IDEWE
- Bij aanwerven van nieuw personeel, voldoende opleiding bieden rond werken met het computerprogramma.
- Een “mobiele ploeg” installeren die in diverse teams kan inspringen volgens nood. Kleinere OCMW’s kunnen hierin misschien samenwerken.

Een goed HR-beleid berust op een goed samenspel tussen personeelsdienst en sociale dienst.

Armoedebeleid

Onder het verhaal van “werkdruk” zit een “visie op OCMW-sociaal werk” verborgen: hoe wij zelf ons werk zien, hoe wij zélf denken over “menselijke waardigheid” of “activering”, of “sociale grondrechten”, wat wij zelf definiëren als “succesvolle hulpverlening”, hoe we omgaan met controle, sanctionering en fraudebestrijding, enz.

Maar ook: hoe anderen (bestuur, buitenwereld) onze opdracht zien. Er moet bijvoorbeeld een evenwicht zijn tussen “focus op de meest kwetsbaren” en “het OCMW is er voor elke burger met een vraag rond welzijn”.

...Is er nood om onze dienstverlening beter te begrenzen? (Bvb Hoe gaat men om met billijkheidsredenen inzake activering?) Is het nuttig die visie te expliciteren? Zijn er bepaalde taken die eerder dienstverlening zijn en eventueel geschrapt kunnen worden? Zijn er lokale partners die bepaalde taken kunnen overnemen, waarnaar we kunnen doorverwijzen? Wat zijn kerntaken waar in geen geval op ingeleverd kan worden?

Is het nodig hierover met het bestuur in dialoog te gaan?

Een concreet voorbeeld: armoedebeleid: activering, kinderen, wonen, corona, energie..... allemaal maatschappelijke thema’s die door de jaren heen ons werk beïnvloedden. Binnen een grote organisatie worden hiertoe vaak gespecialiseerde diensten opgericht. Wat men hierbij echter soms vergeet is dat dit, ondanks die extra inzet, ook invloed heeft op het werk van de basis MW’er die deze thema’s voor zijn klanten zelf moet opvolgen, in overleg gaat met de gespecialiseerde diensten,

Het Bijzonder Comité

Misschien is er politieke interventie in het operationele werk dat zorgt voor extra werkdruk? (bvb tussenkomsten van raadsleden rond concrete dossiers, veel te beantwoorden politieke vragen)

Indien ja: kan dit aangepakt worden? Bijvoorbeeld door principiële beslissingen uit te lokken over vragen die veel terugkomen in concrete dossiers, zodat niet telkens op individueel dossierniveau de discussie moet gevoerd worden.

Tijd voor actie?

Soms is het probleem van de werkdruk zo acuut, dat een oefening inzake efficiëntie geen zin meer heeft (of ze is al meermaals gebeurd). In het belang van het team moet dan echt eens aan de alarmbel getrokken worden.

Ook hier zijn diverse acties mogelijk:

- Volg steeds de hiërarchie en hou minstens de leidinggevende op de hoogte van de acties die kunnen volgen.
- Ook belangrijk is te weten wie de bondgenoten zijn en wie er moet overtuigd worden. Niet elke bondgenoot hoeft even zichtbaar aanwezig te zijn
- Kleine praktische ingrepen kunnen grote verschillen maken bv ½ dag met gesloten deuren werken... Bij acties hebben we de neiging om groots te denken maar klein beginnen kan ook al zichtbare veranderingen geven.
- Een brief aan de directie, het Managementteam en/of de verantwoordelijke Schepen(en) waarin in duidelijke taal niet alleen het probleem geschetst wordt, maar ook voorstellen tot oplossing, en waarin om een onderhoud gevraagd wordt. In dat onderhoud duidelijk maken dat een *status quo* geen optie meer is. Keuze van woordvoerder is van belang.
- Geen oplossing? Een stap verder zetten is dan aan de orde: een ludieke manifestatie, stiptheidsactie, petitie, bezetting van de gemeenteraadszaal op het ogenblik dat pers aanwezig is, staking (rol vakbonden!). (Is er gevaar voor “sancties” achteraf? Hoe hiertegen wapenen? Een bemiddelaar van buiten de organisatie zoeken?)

Van belang daarbij is de strategie goed te overdenken : een positieve houding blijven aannemen, de communicatie open houden, enkel naar buiten treden als de dialoog binnenskamers vastgelopen is.

De vraag is of de Federatie bij interne kwesties binnen een OCMW, een neutrale bemiddelende rol zou kunnen spelen. Dit zou een optie kunnen zijn. In een ideaal scenario beschikt de Federatie over een eigen (halftijds) medewerker in loondienst, die hier een rol zou kunnen spelen. De Federatie zou zowel qua inhoud als qua proces een begeleidende rol kunnen opnemen. Tot nu toe is hier geen ervaring rond opgebouwd.

BIJLAGE : nog enkele tips rond de aanpak van werkdruk

1. Radicaal inzetten op digitaal werken.

- De werklust van het verzamelen, produceren, klasseren en archiveren van papieren documenten wordt heel vaak onderschat. Niet alleen het afdrucken zelf vraagt tijd, veel meer tijd gaat verloren door bijvullen van papier, vervangen van inktpatronen, en terug aan de praat krijgen van vastgelopen printers.
- Leer mensen vlot digitaal werken. Niet alleen het functiebonden computerprogramma van je dienst is hierbij belangrijk, maar digitaal werken in het algemeen. Op een vlotte manier leren omgaan met foto's of scan Apps, drag en drop, scannen naar je mailbox, in plaats van altijd kopies nemen, samenvoegen en splitsen van

digitale documenten, gebruik van sneltoetsen, ... kan heel veel knip en plakwerk of kopieer en scantijd uitsparen.

- Een belangrijke tip hierbij is om schriftelijke notities te vervangen door rechtstreekse registratie en dus meteen digitaal in het juiste systeem te noteren in plaats van op papier.

Voor sommige maatschappelijk werkers is dit nog een drempel, maar het kan heel wat tijdswinst opleveren als de verslaggeving al grotendeels tijdens een gesprek in het juiste programma genoteerd wordt. Misschien niet evident als je dat niet gewoon bent, maar oefening baart kunst!

- Hou enkel documenten op papier bij wanneer de papieren versie authentieke juridische waarde heeft. Vaak is dit te herleiden tot documenten met een natte handtekening op papier.

Voor kopies, prints of documenten die digitaal binnenkomen heeft het geen enkele meerwaarde om ze op papier te bewaren.

⇒ Hoe minder papier er in de organisatie binnenkomt, hoe minder werk je hebt om alles bij te houden.

2. Vermijd dubbel of overbodig werk.

- Is er een nieuwe aanpak of systeem uitgerold, vergeet dan niet na te gaan welke manuele taken er hierdoor kunnen geschrapt worden. Stel voldoende in vraag of de bestaande klasseringen en randactiviteiten nog wel nodig zijn. Maar al te vaak worden de oude taken uit gewoonte verder gedaan.
- Moet een klassering wel verder bijgehouden worden? Of is er niemand die hier nog gebruik van maakt, omdat iedereen de informatie vlot online kan opzoeken?
- Moeten brieven wel nog ondertekend worden als ze meestal via mail zonder handtekening verstuurd worden?

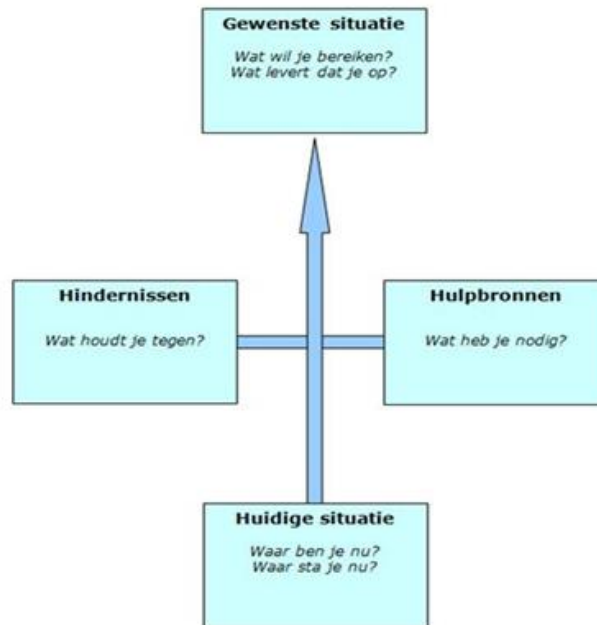
3. Administratieve ondersteuning verstandig inzetten:

- Sowieso is het belangrijk om de maatschappelijk werkers waar mogelijk te ontlasten van administratieve taken. Maar waak erover dat het doorgeven taken daadwerkelijk een ontlasting is. Soms is het even veel of zelfs minder werk om iets zelf te doen dan om een taak door te geven met de nodige richtlijnen en informatie over wat er hoe moet gebeuren.

Analysefase: basismodel

Waarover hebben ze het, als maatschappelijk werkers aangeven dat ze veel te veel werk hebben, of dat hun werk hen teveel stress bezorgt – dat ze continu buiten hun comfortzone moeten werken?

Dit basismodel om met problemen om te gaan heb ik altijd zowel eenvoudig als doeltreffend bevonden:



De analyse van de huidige situatie kan zowel gebeuren op niveau van de dienst, het team als de individuele werker. “Duurzaam optimaal functioneren” is de resultante van een complex samenspel tussen individu en organisatie en tussen de diverse geledingen van de organisatie onderling. Zowel politiek bestuur als ambtelijke hiërarchie hebben er invloed op, de organisatiecultuur en structuur, het sociaal en het HR-beleid, maar ook de wijze waarop lokaal aan armoedebestrijding wordt gedaan, en hoe dit Vlaams en Federaal gebeurt (maar dat laatste is voorwerp van de andere nota).

Hindernissen en hulpbronnen kunnen dan ook op diverse plaatsen te vinden zijn! Bij de oplossingsvoorstellen komen we hierop terug.

Een hoge werkdruk is in veel OCMW’s een chronisch probleem. Het is dan ook van belang realistisch te blijven wat de **gewenste situatie** betreft!

7 criteria waaraan oplossingen moeten voldoen

Bij de analyse van de situatie vind je allicht tal van zaken die beter kunnen, en kan je ook direct gaan brainstormen rond oplossingsvoorstellen. Hoe meer “post-its je kan plakken”, hoe beter!

Maar zijn die oplossingsvoorstellen ook echt valabel? 7 criteria kunnen je helpen bij die beoordeling.

Hoe groot is mijn impact op de situatie? (van veel controle tot geen invloed)

Zie de theorie over de cirkel van betrokkenheid en van invloed. Hoe meer controle je hebt, hoe makkelijker je doorgaans dingen kan veranderen:

Je kunt problemen oplossen door middel van één van deze drie manieren van invloed uit te oefenen:

- Directe invloed. Je kunt directe invloed het beste uitoefenen op problemen van je eigen gedrag. Dit kun je immers zelf veranderen. Je eigen gedrag ligt binnen je cirkel van invloed. Je hebt er controle over.
- Indirecte invloed. Deze manier van invloed kun je gebruiken om het gedrag van anderen aan te passen. Je behaalt als het ware overwinningen op de omgeving. Dit is makkelijker gezegd dan gedaan en vergt tijd en energie.
- Geen invloed. Tot slot zullen er altijd problemen zijn waar je geen invloed op uit kunt oefenen. Denk aan wat in het verleden is gebeurd of mogelijke omgevingsfactoren. Het enige wat je ermee aan kunt is er om glimlachen. Je leert met deze dingen leven.

Als je weet tot welke categorie jouw probleem behoort kun je het oplossen met de gepaste manier van invloed uitoefenen.



Problemen die het lokale OCMW overstijgen kunnen misschien wél aangepakt worden op niveau van de VVSG of de Federatie van OCMW-maatschappelijk werkers.

Hoe snel is je oplossing realiseerbaar (korter dan 6 maand?)

Hoe groter de nood, des te belangrijker om ook in “quick-wins” te voorzien. Quick-wins zijn belangrijk, omdat ze de moed erin houden en perspectief bieden.

Hoe groot is de invloed van de oplossing op mijn werklust ?

Ook een belangrijke vraag: je zet best eerst in op die oplossingsvoorstellen, die meest impact zullen hebben op de werklust. Voorstellen met weinig impact kunnen eventueel dienen als quick-win, wanneer het weinig moeite kost om ze te implementeren.

Hoeveel invloed heeft de oplossing op de kwaliteit van de dienstverlening? Is de cliënt de pineut?

Je kan natuurlijk gaan snoeien in de dienstverlening, maar dan is de cliënt de dupe. Doorgaans is dit geen wenselijke manier van handelen. Voorstellen in die richting zitten in de categorie “alleen als het niet anders kan.” Toch kan het nodig zijn, hierover na te denken, en prioriteiten te stellen. Misschien zijn er toch taken die anderen kunnen opnemen/overnemen zonder al te veel nadeel voor de cliënten?

Wat kost de oplossing (softwareaanpassingen bvb zijn vaak duur)

De kostprijs van een oplossing is geen onbelangrijk detail, als het er op aankomt je voorstel goedgekeurd te krijgen.

Wat is de kans op slagen van deze oplossing en wat zijn de risico's?

Een heel project opzetten van tijdschrijven en andere vormen van extra registratie waarbij je het ganse team mobiliseert doe je best enkel als je project veel kans op slagen heeft.

Wat kost het aan tijd en energie om deze oplossing uit te werken?

Wellicht kan je door een snelle toets van de voorstellen inzake werklastverlaging aan deze criteria meteen een aantal naar de prullenmand verwijzen en je concentreren op wat overblijft!

De individuele werker: ken uzelf!

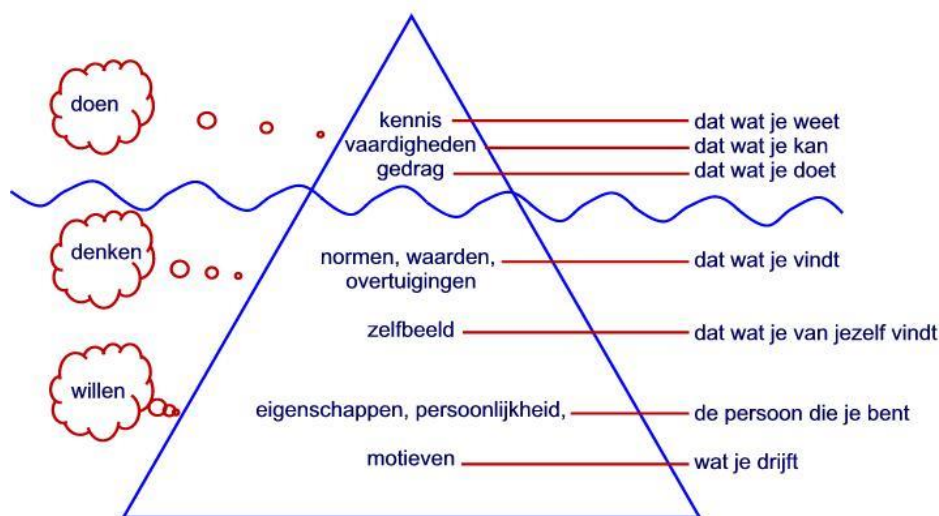
De analyse van de huidige situatie: welke oorzaken van te hoge werkdruk zien we bij onszelf?

- We bekijken het professionele aspect maar vergeten niet dat de **privésituatie** ook een heel belangrijke rol kan spelen inzake **de energiebalans** van draagkracht versus draaglast⁴.
- We gaan na wat ervoor zorgt dat we chronisch buiten onze comfortzone werken. We inventariseren zowel onze kwaliteiten als leerpunten (bvb via model kernkwadranten), zowel wat ons energie geeft als wat lastig is en energie opslokt.
- We kunnen deze oefening alleen doen maar liefst samen met iemand in wie we vertrouwen stellen
- Let op voor het **“individuele schuldmodel”** (zie verder)! Als begin van analyse naar onszelf te kijken maakt ons wel sterker voor het vervolg van de oefening, waar we kijken naar oorzaken buiten onszelf.

⁴ [HTTPS://WWW.WAARDEVOLWERK.BE/INVLOED/DRAAGKRACHT-DRAAGLAST-EN-STILSTAAN-BIJ-JEZELF](https://www.waardevolwerk.be/invloed/draagkracht-draaglast-en-stilstaan-bij-jezelf)

- We proberen ons aanvoelen concreter te maken: gaat het echt om teveel werk? Of om werk dat ons emotioneel te zwaar belast? Of gaat het om bepaalde taken binnen het werk die teveel tijd in beslag nemen of ons niet liggen? Of zijn er bepaalde arbeidsomstandigheden die ons zeer veel stress bezorgen of maken dat we ons moeilijk op ons werk kunnen concentreren?
- Bij de analyse kan **het ijsbergmodel** helpend zijn:

Het gaat over het ijsbergmodel van McClelland met de diverse logische niveaus waarbij alleen de “top” van de ijsberg voor de buitenwereld zichtbaar is:



NLP onderscheidt logische niveaus vanwege de volgende mogelijkheden:

- Een doel wordt sneller en gemakkelijker bereikt naarmate het congruent is met de boven- en onderliggende logische niveaus
- Als een doel opvallend langzaam of moeizaam wordt bereikt, is het vaak in conflict met onderliggende logische niveaus.
- De oplossing van een conflict ligt op een ander niveau dan het conflict zelf. “Je kan een probleem niet oplossen met hetzelfde soort denken dat het probleem veroorzaakt heeft” (Einstein)
- Een verandering heeft meer consequenties – en zal dus ook eerder bezwaren en weerstand oproepen – naarmate hij op een dieper logisch niveau ligt. Een verandering op een dieper logisch niveau kost doorgaans meer inspanning.
- Begeleiding en coaching zijn anders van karakter op verschillende logische niveaus. De rol van de coach is anders en de methoden zijn anders.

Een voorbeeld:

Stel dat je in je werk veel met vreemdelingen te maken hebt, maar je bent niet zo goed op de hoogte van vreemdelingenrecht. Je verliest daar dan veel tijd mee en je maakt ook fouten, dus dat bezorgt je veel stress. Dit is een probleem op het niveau van **kennis en vaardigheden**, en dat kan je aanpakken door bijvoorbeeld **een opleiding** vreemdelingenrecht te volgen.

Maar stel dat het politiek bestuur wil besparen en van de sociale dienst een strenge **disciplinaire aanpak** eist – terwijl dat helemaal niet spoort met jouw overtuigingen en **zelfs raakt aan wie je bent**. Zo'n probleem zit veel dieper, is dus ook moeilijker op te lossen, en misschien is het zo in strijd met je waarden dat je een andere job moet overwegen.

“**Omgeving**” hoort ook in het schema – ook al staat het niet op de tekening - en moet zeker ook de nodige aandacht krijgen. Het gevaar bestaat immers dat we vooral naar onszelf gaan kijken, en met andere woorden mogelijk structurele problemen op de werkvloer gaan **psychologiseren**. Dat is niet de bedoeling. Maatschappelijk werkers voelen zich soms schuldig tegenover hun cliënten, onder meer omdat ze de oorzaken van hun minder goed functioneren louter bij zichzelf leggen. (Het kan zelfs zijn, dat de omgeving daar méé verantwoordelijk voor is, via het mechanisme van schuldinductie. Die schuldinductie kan afkomstig zijn van cliënten, collega's, leidinggevende, politici. Hoe wordt over jou gedacht en gesproken en hoe beïnvloedt jou dat ?)

Als hoofdmaatschappelijk werker heb je doorgaans snel door of klachten rond te hoge werkdruk te maken hebben met de situatie van een individuele werker en wat daar aan de hand is. Minder goed functioneren kan te maken hebben met de privésituatie, met inwerkingstijd (Iemand is nieuw of komt terug na langdurige afwezigheid), met het missen van een aantal competenties, met een conflict in het team, met een ingrijpende verandering in de werkorganisatie of de -processen...) Hier moet je mee aan de slag!

Daarbij mag je een belangrijke vraag niet uit de weg gaan, namelijk **jouw eigen aandeel**. Bied je genoeg coaching aan, en op de juiste manier ? Heb je niet wat te lang gewacht om een functioneringsgesprek te voeren? Ben je duidelijk genoeg geweest in wat je verwacht?

Deze nota moet samen gezien worden met het rapport van de Federatie over (te) hoge werkdruk, dat oorzaken van te hoge werkdruk vooral vond bij (partner)organisaties, bij de POD MI maar ook bij de lokale besturen zelf. Enige overlap tussen beide nota's is logisch: je kan als OCMW onderhandelen met een plaatselijke sociale woonmaatschappij of mutualiteit, maar je kan de samenwerking ook op Vlaams niveau bekijken. Je kan vanuit één OCMW problemen signaleren bij de POD MI, maar je kan dat ook vanuit de Federatie en/of de VVSG doen... Aspecten die best bovenlokaal worden aangepakt, komen in deze nota dus niet aan bod.

Suggesties en aanvullingen steeds welkom!