



Associatie Katholieke Universiteit Leuven

Werken aan werkbaar werk in een hogeschoolcontext

Onderzoeksresultaten, ideeën en reflecties van het onderzoeksproject “competentiegerichte taakverdeling”

3 december 2009, campus Hertogstraat

1. Inleiding
 - Ontwikkelingen en uitdagingen voor de hogescholen
 - Werkbaar werk in een hogeschoolcontext
2. Opvallende vraagstukken
3. Onderzoeksproject COMPETA
4. Werken aan werkbaar werk

- 1. Onderwijsontwikkelingen in het hoger onderwijs**
- 2. Verbreding van de opdracht van het hoger onderwijs**
- 3. Verbreding van de doelgroep binnen het hoger onderwijs**
- 4. Verbreding van het bereik van hoger onderwijs**
- 5. Verbreding van de partnerschappen van het hoger onderwijs**
- 6. Inbedding van principes van behoorlijk bestuur en modern management**

 **toenemende complexiteit**

Maatschappelijke doelstelling > organisatiedoelstelling

- verklaring van Lissabon (2000) > Pact van Vilvoorde > VIA-Pact 2020
- beleidsplannen hogescholen

Werkbaarheidsindicatoren (cfr. Vlaamse werkbaarheidsmonitor - SERV):

1. psychische vermoeidheid
2. welbevinden in het werk
3. leermogelijkheden
4. werk-privé-balans

Pecha Kucha
Stichting
Innovatie & Arbeid /SERV

Werkbaar =

- niet te vermoeiend/stresserend
- voldoende boeiend/motiverend
- voldoende leermogelijkheden
- haalbare werk-privébalans

Werkbaar werk binnen een hogeschoolcontext

- **Werkstress / psychische vermoeidheid**
 - klachten mbt werkdruk

- **Welbevinden**
 - over het algemeen zeer gemotiveerde groep medewerkers

- **Leermogelijkheden**
 - over het algemeen vrij tevreden
 - praktische organiseerbaarheid en agendaproblemen bemoeilijken opleidingsinitiatieven

- **Combinatie arbeid – privé**
 - problematischer dan vaak gedacht
 - beperkte aanwezigheid vereist
 - roosteringsproblematiek
 - piekbelasting
 - begrenzing



verschillen tussen organisatie- eenheden

2. Opvallende vraagstukken



toenemende complexiteit beheersbaar houden

- 1. Zoektocht naar adequate organisatiestructuur**
- 2. Samenwerking vormgeven/dwarsverbanden creëren**
- 3. Eenheid in verscheidenheid**
- 4. Competentiegerichte taakverdeling / specialisatie versus multi-inzetbaarheid**
- 5. Slimmer werken**

Zoeken naar adequate organisatiestructuur



- **extra niveaus en functies binnen hogescholen**
- **evolutie van hiërarchische structuur naar matrixstructuur**
- **duidelijke afbakening verantwoordelijkheden en bevoegdheden?**
- **leidende principes?**

Samenwerking vormgeven



- **toenemende interne en externe samenwerking**
- **meerwaarde voor individuele medewerker?**
- **van “autonome professional” naar “autonoom team”?**

Eenheid in verscheidenheid



- **toenemende uniformisering (en bureaucratisering)?**
- **eigenheid versus gemeenschappelijkheid**
- **meerwaarde van diversiteit?**

Competentiegerichte taakverdeling



- **verbreding en diversificatie rollen en taken OP**
- **vervaging onderscheid OP – ATP**
- **door grotere verantwoordelijkheid en toenemende complexiteit evolutie naar specialisatie**
- **specialisatie versus multi-inzetbaarheid**
- **welke competenties moet iedereen in huis hebben?**
- **hoe garandeer je info-overdracht/gedeelde kennis?**

Slimmer werken



- **beperkte middelen**
- **werkdruk versus “lack of efficiency”**
- **toenemende flexibilisering legt grote druk op personeel en organisatie**
- **slimmer werken binnen onderwijscontext?**

3. Onderzoeksproject COMPETA

Opdrachtverdeling =

1. Wat moeten/willen we doen?

(Hoe organiseren we dat?)

2. Hoe wegen we taken?

3. Hoe verdelen we taken?

COMPETA = competentiegerichte taakverdeling

Voornaamste elementen:

- 1. In kaart brengen wijze van opdrachtverdeling binnen de KHLeuven, KHM en EHSAL (HUB)**
- 2. Zicht krijgen op de beleving van lectoren inzake opdrachtverdeling binnen de KHLeuven: focusgroepen**
- 3. GTi: meer kracht door een uniforme en transparante opdrachtverdeling binnen het departement Gezondheidszorg & Technologie**

- grote verschillen in logica's en concrete rekenregels tussen hogescholen en departementen
 - mbt gebruikte parameters
 - mbt evenwicht top-down – bottom up
 - mbt financiële link
 - mbt flexibiliteit naar de toekomst
 - mbt mate van detail
 - mbt het stimuleren van verantwoordelijkheid, innovatie
 - mbt gewenste / tolereerbare verschillen binnen departement

- de illusie van de exactheid

- geen "ideaal" systeem

beleving van lectoren

- 7 focusgroepen verspreid over de opleidingen/departementen van KHLeuven
- ruimer dan opdrachtverdeling
- belang van opvolging en communicatie
- interne communicatie: brochure (zie mapje)



PK KHLeuven
/ communicatie

Wat heb je nodig om je job goed en graag te doen?



- **belang van “het lesgeven”/ contact met studenten**
- **belang van collega’s**
- **erkenning, waardering, betrokkenheid van de leiding**
- **problematiek van opdrachtverdeling/prestatieregeling:
één element in ruimer geheel**

→ consequenties?

Opdrachtinhoud – enkele reflecties



- **beleidsondersteunende taken vaak niet geliefd: selffulfilling prophecy?**
- **cultuur van zoveel mogelijk ingaan op wensen/keuzes van lectoren: in vraag stellen?**
- **opdrachten/taken: in vraag durven/blijven stellen, definiëren ifv beschikbare middelen/tijd**

Opdrachtvolume – enkele reflecties

- hoge werkdruk ervaren
- systeem van berekening (beperkt) in vraag gesteld
- besef van complexiteit problematiek
- inefficiënties en overbegrotingen
- duidelijkheid, transparantie en “gelijkheid” regelingen binnen hogeschool versus eigenheid opleiding
 - individueel niveau
 - opleidingsniveau
 - departementsniveau



Enkele algemene conclusies

- niet te onderschatten:
 - waardering / expliciete betrokkenheid van leiding tav lectoren en het primaire onderwijsproces
 - belang personeelsbeleid + belangrijke, (maar niet evidente) rol voor direct leidinggevenden (opleidingshoofden)

- vraag naar duidelijkheid:
 - mbt beleidskeuzes
 - mbt verwachtingen
 - mbt bevoegdheden

- uitdaging om het beheersbaar te maken voor lectoren
 - belang van planning op diverse niveaus

- prestatieregeling/rekenregels: ervaren als relatief beperkte impact
 - belang van procedure van opdrachtverdeling (communicatie/transparantie) erg belangrijk
 - belang van: betrokkenheid/inspraak, relatie met de directe leiding, logistiek,...

project GTi: meer kracht door een uniforme en transparante opdrachtverdeling binnen dep. G&T

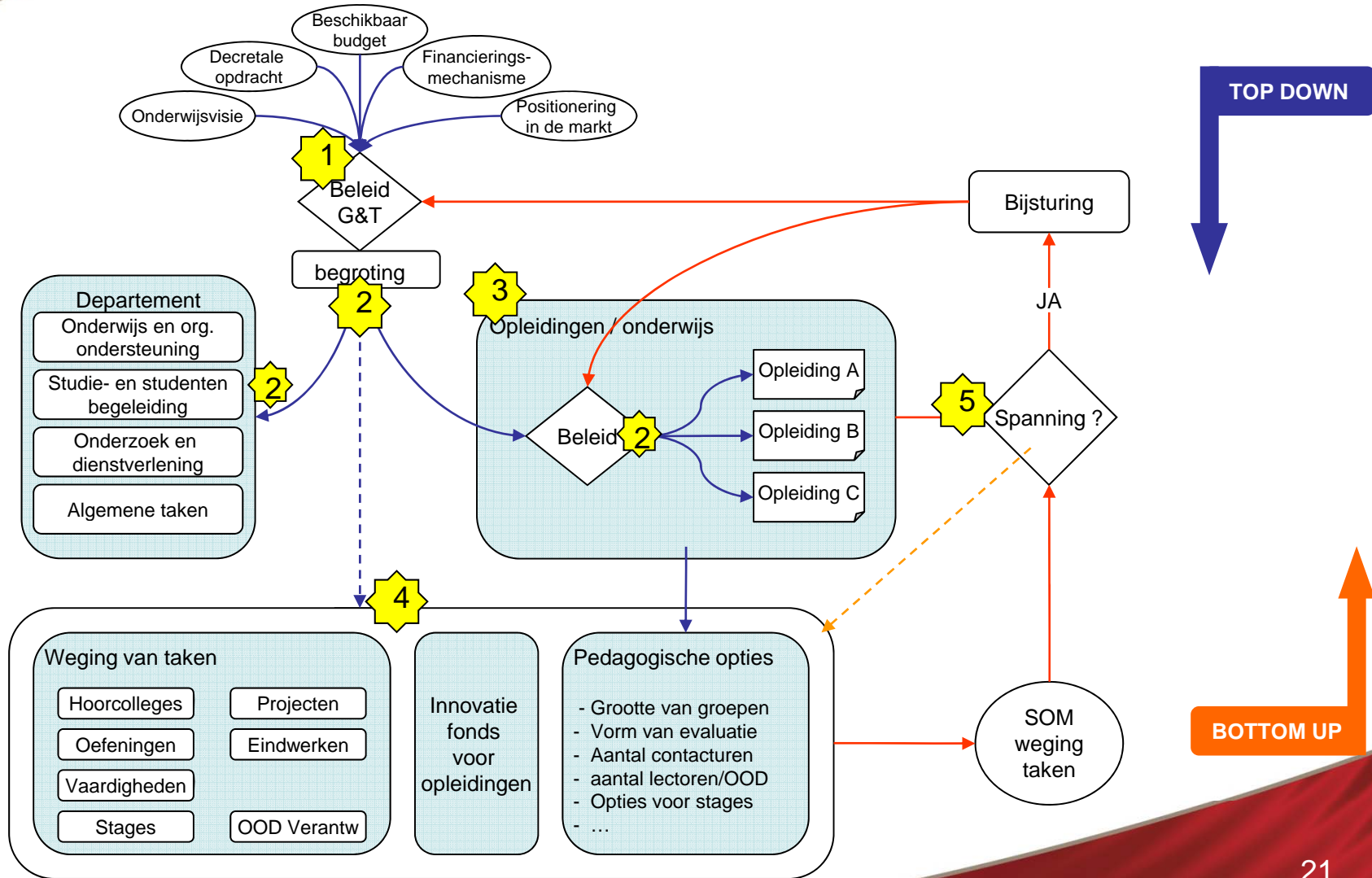
- Globaal model met beleidskeuzes
- Concrete voorstellen mbt rekenregels voor hele departement voor substantieel aandeel van de opdrachten
- Met alle opleidingshoofden en 3 lectoren hier 4 maanden intensief rond werken en samen tot voorstellen komen
- Simulatietool waar implicaties van bepaalde keuzes onmiddellijk zichtbaar worden
- Transparantie ivm opdrachten en huidige regelingen
- Aandachtspunten geformuleerd voor verdere acties
- Relevante beleidsinformatie

PK KHLeuven GTi



**input voor besluitvorming en
discussie binnen G&T /
KHLeuven**

GTi: denkkader - model



4. Werken aan werkbaar werk

- “werkbaar werk”, “stress” = erg complexe, multi-dimensionele problematiek
- acties op diverse niveaus mogelijk én wenselijk:
 - individu
 - opleiding
 - departement
 - hogeschool
- verschillende acties op diverse terreinen mogelijk én wenselijk
- integrale aanpak? volgorde stappen?

- Verschillende acties op diverse terreinen mogelijk én wenselijk
 - Personeelsbeleid
 - Competentiemanagement **PK KdG NASCA**
 - Management development **PK IDEWE** **PK KdG Fris**
 - Functionerings- en evaluatiegesprekken **PK HUB**
 - Loopbaanbeleid **PK Zestor**

- **Verschillende acties op diverse terreinen mogelijk én wenselijk**

- meten + bespreekbaar maken

PK KHM

PK HAS DB

- communicatie / welzijnsbeleid

PK KHLeuven
comm.

- prestatieregeling

PK KHLeuven
GTi

- **arbeidsorganisatie** PK Jac Christis

PK
Voorzienigheid

PK ST-groep

- werkdruk bekend, maar ook echt bespreekbaar?
- “je moet niet ziek zijn, om beter te worden”
- te druk voor werkdrukreductie
 - impact van organisatie en personeelsbeleid zwaar onderschat
 - eigen kracht/verantwoordelijkheid/impact erkennen om problematiek aan te pakken op alle niveaus
- kwaliteit van arbeid én onderwijs: een win-win mogelijk



Nog een inspirerende studienamiddag gewenst

Bedankt voor de aandacht

Hadewych Bamps
hbamps@serv.be

02/ 20.90.111
0472/ 276.433