



# Managementbriefing



Sturen op Werkdrukbalans en Energie

© AdMova 2011

Colofon

“Sturen op Werkdrukbalans en Energie”

© AdMova 2011

Erna van der Weerd, Ben van Hilst

“Sturen op Werkdrukbalans en Energie” is een uitgave van de Stichting A+O VVT.

De aanpak “Sturen op Werkdrukbalans en Energie” en bijbehorende instrumenten zijn ontwikkeld door AdMova in opdracht van de Stichting A+O VVT, voor de arbocatalogus VVT

Deze uitgave is te downloaden van [www.ArbocatalogusVVT.nl](http://www.ArbocatalogusVVT.nl).

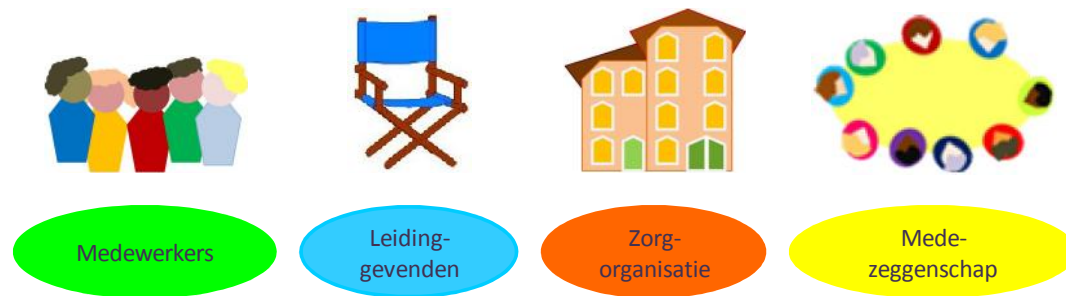
Onderdelen van “Sturen op Werkdrukbalans en Energie” mogen uitsluitend worden gekopieerd voor gebruik binnen de branche VVT, onder vermelding van de bron: AdMova (2011) Sturen op Werkdrukbalans en Energie

Sturen op Werkdrukbalans en Energie in het kort

Met de aanpak “Sturen op Werkdrukbalans en Energie” kan uw organisatie werkdrukproblemen aanpakken en beleid ontwikkelen voor een goede werkdrukbalans en meer plezier in het werk. De blik is daarbij ook gericht op de toekomst, want een systematisch en goed verankerd werkdrukbeleid draagt bij aan een duurzame inzetbaarheid van uw medewerkers.

Uw doel staat centraal

De aanpak gaat uit van concrete problemen, doelen en ambities van de gebruikers van de arbocatalogus VVT. We onderscheiden daarbij vier groepen gebruikers, die u herkent aan deze vier plaatjes:



Visie op werkdrukbalans en energie

Werkdruk is te zien als een disbalans tussen werk – inzet van capaciteit – persoonlijke inzetbaarheid/belastbaarheid – eisen en support vanuit de thuissituatie. Werkdruk kan te hoog zijn (van de medewerkers wordt teveel gevraagd), te laag zijn (capaciteiten van medewerkers worden te weinig aangesproken) of in balans. Daarnaast zijn er energiebronnen die klachten kunnen compenseren, maar óók het plezier in het werk kunnen vergroten en kansen voor een duurzame inzetbaarheid vergroten.

Grote of kleine aanpak: u kiest

U kunt kiezen voor een grotere, projectmatige ontwikkeling van een goede werkdrukbalans, maar ook voor het verhelpen van specifieke, kleinere problemen of - bijvoorbeeld - voor een kortlopende interventie op een goede inzet van energie op het werk. Kiest u voor een projectopzet, dan kunt u houvast vinden in het stappenplan “Van inventariseren naar sturen”. U kunt bij een kleine aanpak delen uit dit stappenplan gebruiken.

Alle instrumenten bij “Sturen op Werkdrukbalans en Energie” vindt u in het schema op bladzijde 13 van deze briefing. U kunt daar de instrumenten via links opvragen en downloaden.

## Inhoud

1. Wat kunt u met “Sturen op Werkdrukbalans en Energie doen?”
2. Toelichting op de vier gebruikersgroepen
3. Uitgangspunten bij de aanpak “Sturen op Werkdrukbalans en Energie”
4. Keuze voor een grote of kleine aanpak: “Checklist Aftrap Werkdrukbalans en Energie” en een opzet voor een Werkdrukplan
5. De toolkit bij “Sturen op Werkdrukbalans en Energie”
6. Rollen en bijdragen aan werkdrukbalans en energie”

## 1. Wat kunt u met "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" doen?

- ✿ Werkdruk (vooral te hoge werkdruk) is een bekend risico binnen de branche VVT. Met de aanpak "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" vergroot u de grip op problemen en krijgt u handreikingen om de toekomstige werkdruksituatie structureel te verbeteren.
- ✿ U kunt met deze aanpak werkdrukproblemen op een begrijpelijke manier inventariseren. Dat kan op verschillende manieren:
  1. Bestaande werkdrukgegevens aan een nader onderzoek onderwerpen (denk aan aanwezige gegevens over uw organisatie uit de RIE of de MedewerkerMonitor beoordelen op belang en urgentie).
  2. De werkdruksituatie concreet in kaart laten brengen door de uitvoerende medewerkers (denk aan het inventariseren van praktijkvoorbeelden, in kaart brengen van incidenten en signalen, uitwisselen van voorbeelden van werkdrukervaringen uit de praktijk van alledag).
  3. De werkdrukbeleving van medewerkers meten (bijvoorbeeld met een vragenlijst of checklist).
  4. "Harde" gegevens verzamelen over de planning van zorg en medewerkers, gegevens over de werklast en inzet van medewerkers in kaart brengen en beoordelen of hiertussen een goede match is gemaakt.
  5. Bekende risico-indicatoren voor werkdruk zoals hoog frequent verzuim, veel verloop, lange wachttijden, onvoldoende cliënttevredenheid systematisch en regelmatig in kaart brengen en op oorzaken van problemen analyseren.
  6. Nalopen of er sprake is van transparante communicatie en overleg over wat een "redelijke" afstemming tussen werk en inzet van medewerkers inhoudt of in zou moeten houden.
  7. In kaart brengen welke werkdrukrisico's kunnen spelen in uw zorgorganisatie, door een systematische, brede inventarisatie van werkdruksignalen op relevante terreinen.
  8. Een beoordeling maken van uw organisatiecultuur op punten als stijl van leidinggeven, leiderschap, sturen op gewenst en positief gedrag.
- ✿ U kunt uw eerste indruk of eerste inventarisatie van werkdrukproblemen verder uitdiepen en verbinden aan beleidsterreinen (denk aan de organisatie van de zorg, de hoeveelheid en aard van diensten voor cliënten, ontwikkeling van personele capaciteit, stimuleren van een positieve organisatiecultuur, stimuleren van goed gebruik van hulpmiddelen, streven naar duurzame inzetbaarheid van medewerkers en tevreden en loyale medewerkers, arbeidsmarktontwikkeling). De aanpak hanteert hierbij vijf sturgebieden.
- ✿ U krijgt een stappenplan waarin u de verdere uitwerking van een goede werkdrukbalans kunt uitstippelen en verankeren in de organisatie.
- ✿ U krijgt tips en handreikingen hoe u medewerkers en de medezeggenschap op een goede manier bij het thema werkdruk kunt betrekken.
- ✿ U kiest zelf een uitwerking die voor uw organisatie het meest effectief is, er is geen standaardoplossing. U kiest zelf uit de toolkit bij de aanpak de instrumenten die voor uw situatie nuttig en handig zijn.
- ✿ De aanpak is aangekleed met voorbeelden en een concrete uitwerking van een stappenplan.
- ✿ De aanpak bevat checklists en groepsvragenlijsten voor verschillende groepen medewerkers, die u in eigen beheer kunt toepassen en gelijk een resultaat opleveren en aangrijpingspunten bieden voor verbeteringen.

Samenvattend kunt u de volgende activiteiten ondersteunen met de aanpak “Sturen op Werkdrukbalans en Energie”:

1. Inzicht verkrijgen in de eigen werkdruksituatie en eigen prioriteiten stellen voor het uitwerken en uitvoeren van activiteiten.
2. Het ontwikkelen van een planmatige aanpak van werkdrukrisico's en het sturen op werkdrukbalans en energie.
3. Het uitwerken en verdelen van duidelijke en afgebakende taken en rollen bij de aanpak van werkdruk.
4. Het opbouwen van betrokkenheid en draagvlak binnen uw organisatie voor de ontwikkeling van werkdrukbalans en energie op korte en langere termijn. Draagvlak onder de medewerkers en de formele medezeggenschap zijn van groot belang voor het behalen van succes.
5. Het dicht bij de uitvoering en het primaire proces (de zorg) houden van werkdrukbeleid en werkdrukmaatregelen. In de aanpak zijn uitvoerende medewerkers en hun leidinggevenden de eerste bron van informatie over werkdruk in de praktijk. Het accent ligt op het stimuleren van hun betrokkenheid en ruimte bieden voor hun eigen oplossingen.
6. De concrete ondersteuning voor medewerkers, leidinggevenden, organisatie en medezeggenschap bestaat daarbij uit instrumenten uit de toolkit “Sturen op Werkdrukbalans en Energie”. Deze toolkit bevat diverse instrumenten voor werkdrukanalyse en is gericht op het toerusten van het eigen organisatiemanagement op het aansturen en ontwikkelen van het thema werkdruk. Op pagina 13 is een overzicht van de instrumenten te vinden.

Voor ideeën en uitwerking van mogelijkheden: zie de [best practices](#).

Voor een systematische opzet van sturingsinformatie over werkdruk: zie de [Cockpit Werkdruk](#).

## 2. Toelichting op de vier gebruikersgroepen



**Medewerkers:** Dit zijn:

- medewerkers uit de Verpleging & Verzorging, Thuiszorg, Kraamzorg, Jeugdgezondheidszorg;
- medewerkers die daarbij ondersteunende of faciliterende functies vervullen (zoals administratieve ondersteuning, ondersteuning operationeel personeelsbeleid, ICT, hotelfuncties, beveiliging, onderhoud).



**Leidinggevenden:** Deze groep bestaat uit:

- direct leidinggevenden in de zorg (zoals teamleiders of zorgcoördinatoren);
- de operationeel leidinggevenden van ondersteunende of faciliterende diensten.



**Zorgorganisatie:** Deze groep bestaat uit:

- het management van de organisatie, met name op het gebied van de organisatie van personeel en zorg;
- de beleidsondersteunende taken daarbij, zoals de arbocoördinator en planningsfuncties.



**Medezeggenschap:**

- Dit is de OR of de personeelsvertegenwoordiging;
- of het zijn leden van de OR of PV, die bijvoorbeeld samenwerken in een VGW-commissie.

### 3. Uitgangspunten bij de aanpak "Sturen op Werkdrukbalans en Energie"

De aanpak hanteert de volgende uitgangspunten:

- een voorwaarde voor een goede werkdrukbalans is een goede match tussen kenmerken van de werksituatie en kenmerken van de medewerkers;
- werkdruk ontstaat als er een disbalans is tussen:
  - werk - inzet
  - werk - persoon
  - werk - privé

Er is een probleem als de werkdruk te hoog of te laag is. De werkdruk kan ook "in balans" zijn. Energiebronnen (zoals waardering van anderen of humor) kunnen werkdrukproblemen dempen en daarnaast ingezet worden om het werkplezier te vergroten.

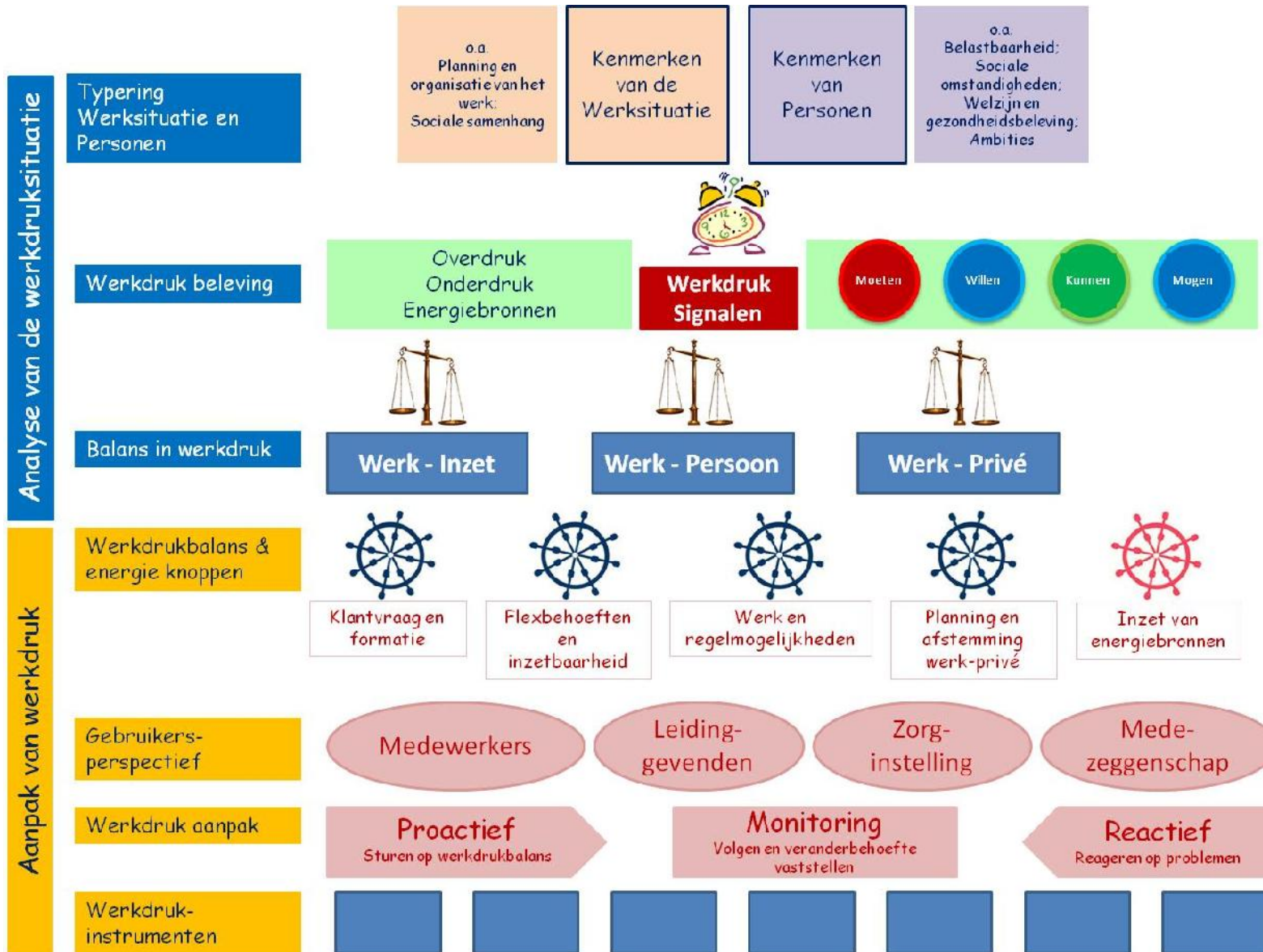
- een koppeling tussen werkdruksignalen en concrete stuurknoppen voor de verbetering van werkdrukbalans en energie geeft richting aan op welke terreinen acties ondernomen kunnen worden bij het bestrijden, voorkomen van werkdrukproblemen en het sturen op een goede werkdrukbalans en energie.

De vijf stuurknoppen zijn:

- Klantvraag en formatie
- Flexbehoeften en inzetbaarheid
- Werk en regelmogelijkheden
- Planning en afstemming werk-privé
- Inzet van energiebronnen

- Werkdruk kan op drie niveaus aangepakt worden:
  1. Aanpakken van een probleem (analyseren van de werkdruksituatie en reageren op werkdruksignalen)
  2. Bestendigen van een goede situatie, door te sturen op behoud van bestaande balans (monitoren en veranderbehoefte vaststellen)
  3. Sturen op een toekomstige werkdrukbalans als beleidsdoel.

De aanpak "Sturen op Werkdrukbalans en Energie" is weergegeven in het volgende schema:



Copyright AdMova 2011





### 4. Keuze voor een grote of kleine aanpak: een werkdrukplan opzetten

Afhankelijk van uw keuzes voor de aanpak van werkdruk kunt u één of meer stappen van het stappenplan doorlopen. Het werkdrukplan is gebaseerd op een stuurcyclus (naar Deming). Afhankelijk van de verwachte omvang en complexiteit van de werkdruksituatie en uw ambities om werkdruk in beginsel groter of kleiner aan te pakken kunt u besluiten om werkdruk projectmatig aan te pakken en een projectleider aan te stellen. De doorlooptijd van een interventie op werkdruk kan sterk variëren. Een eenvoudige, lokale en concrete opzet kan in een week rond zijn. Een integrale benadering kost meer tijd en duurt langer. De kans dat resultaten “duurzamer” zijn, kan daartegen op wegen. Winst is te halen uit een aanpak die verder kijkt dan de problemen van dit moment en zich ook op sturing en doelen voor de toekomst richt. We noemen dat in deze aanpak “proactief sturen” op werkdrukbalans en energie. Daarmee wordt een stap gezet in de richting van duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

#### Aftrap

Hoe klein of groot een project ook is, het is van belang om een aanspreekpunt te hebben in ieder organisatieonderdeel dat bij het project betrokken is. Het is handig om hieraan ook een “rol” te koppelen, zoals “werkdrukregisseur”, “procesbegeleider” of een andere naam hieraan te geven die past binnen de eigen organisatie.

Voor een succesvol werkdrukproject is het nodig dat deze persoon sociaal vaardig is, goed contact met de uitvoerende medewerkers en eigen leidinggevende heeft en in staat is om (soms tegengestelde) belangen tegen elkaar af te wegen. Verder is het nodig om deze persoon ook bevoegdheden te geven die nodig zijn voor het vervullen van de rol en te zorgen voor voldoende tijd, ruimte en ondersteuning.

Openlijke support van het management voor de gekozen aanpak is cruciaal voor succes. Zorg als management voor een open communicatie over de doelen, beoogde resultaten en inzet van mensen en middelen voor het werkdrukproject.

- ☀ In de checklist **Aftrap Sturen op Werkdrukbalans en Energie** staan de belangrijkste opstartactiviteiten op een rij.
- ☀ Hoe het project er daarna als proces uit kan zien, staat beschreven in een opzet voor een **Werkdrukplan**.

## Checklist Aftrap Sturen op Werkdrukbalans en Energie

Te doen:	Wie gaan dit regelen of uitwerken?	Wanneer klaar?	Check
1. Doelen, draagvlak en kaders vaststellen. Vragen daarbij:			<input type="checkbox"/>
a. Zijn deze doelen concreet, herkenbaar en uitvoerbaar met de beschikbare mensen en middelen?			<input type="checkbox"/>
b. Staat het management achter deze doelen?			<input type="checkbox"/>
c. Staat de OR achter deze doelen?			<input type="checkbox"/>
d. Voelen medewerkers zich betrokken en verbonden aan deze doelen?			<input type="checkbox"/>
e. Kunnen leidinggevenden het managen of moet er een aparte projectleider of procesbegeleider komen?			<input type="checkbox"/>
f. Is er een begeleidingsstructuur beschikbaar voor sturing en probleemoplossing?			<input type="checkbox"/>
g. Wanneer zijn er resultaten te verwachten?			<input type="checkbox"/>
2. Bespreken wie verder betrokken moeten worden bij het project (denk aan lopende projecten rond de planning van zorg en werk, de arbocoördinator, een interne of externe adviseur)			<input type="checkbox"/>
3. Een plan maken, een tijdspad uitzetten, bepalen hoe over de aanpak gecommuniceerd wordt			<input type="checkbox"/>
4. Regelen dat betrokkenen voldoende tijd, ruimte en ondersteuning krijgen, maak hierover afspraken			<input type="checkbox"/>

## Een opzet voor een werkdrukplan

- Zie voor hulpmiddelen bij deze stappen: [Toolkit Werkdrukbalans en Energie](#)
- Zie voor betrokkenheid en activiteiten: [rollen en bijdragen aan sturen op Werkdrukbalans en Energie](#).



### Stap 1

**Inventariseer werkdruksignalen en energie.** Zijn er signalen van werkdrukproblemen of –risico’s?

### Stap 2

**Verdiep het inzicht, analyseer de signalen en bepaal wat er moet gebeuren.** Maak een analyse: wat zijn de belangrijke kwesties; wat zijn de mogelijke oorzaken van te hoge of te lage werkdruk? Bekijk samen met de medewerkers welke mogelijkheden zijn er voor de ontwikkeling van een goede werkdrukbalans, energie en werkplezier? Welke problemen moeten snel worden opgelost? Stel prioriteiten. Gebruik het werkoverleg als startoverleg

### Stap 3

**Maak samen een plan en spreek af wie wat gaat doen.** Ga in overleg met de betrokkenen over de gevonden werkdruksignalen. Bespreek het nut van aanvullend onderzoek, en voer dat zo nodig uit. Bedenk samen wat er moet gebeuren om problemen op te lossen en maak een plan waarin medewerkers een actieve rol spelen. Zorg voor formeel en informeel draagvlak (OR, werkoverleg, “open oor en oog”).

### Stap 4

**Ga aan de slag met een systematische, concrete aanpak.** Maak afspraken over taken en verantwoordelijkheden, beschikbare tijd, ruimte en ondersteuning voor de aanpak van werkdruk, zoek “best practices” in de eigen organisatie die inspireren en een voorbeeldfunctie kunnen hebben. Maak de doelen zo concreet mogelijk. Leg de activiteiten of maatregelen die u wilt uitvoeren vast en voer ze uit.

### Stap 5

**Beoordeel resultaten.** Zijn de werkdruksignalen positief beïnvloed? Is beleving van werkdruk positief veranderd? Zijn gemaakte afspraken over de uitvoering van activiteiten nagekomen?

### Stap 6

**Veranker de aanpak in de eigen HRM-cyclus, actualiseer en stuur bij.** Integreer een succesvolle aanpak in de HRM-cyclus; maak een korte handleiding voor de aanpak van werkdruk of maak een impressie van de eigen aanpak van werkdruk (bijvoorbeeld foto's van het project in uitvoering, interviews met medewerkers), waarin de organisatie houvast kan vinden of kan dienen als inspiratiebron.

## 5. De toolkit "Sturen op Werkdrukbalans en Energie"

\* het schema bevat links naar de instrumenten

Onderdelen Sturingscyclus	Rol / (deel)belang	Zorgorganisatie	Leidinggevenden	Medewerkers	Medezeggenschap
Proactief sturen op Werkdrukbalans	Pro actief werkdruk beheersen: zoeken, inrichten, organiseren en toepassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen <a href="#">Checklist Optimale condities balans werk en inzet(baarheid)</a> met als thema's: capaciteit en formatie, flex behoeften en inzetbaarheid, werk en regelmogelijkheden, planning en afstemming arbeid en privé</li> <li>- Inrichten <a href="#">Cockpit werkdruk</a> (organisatiespecifiek)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen leidinggevende <a href="#">best practices</a> voor de thema's capaciteit en formatie, flex behoeften en inzetbaarheid, werk en regelmogelijkheden, planning en afstemming arbeid en privé</li> <li>- Vertalen uitkomsten <a href="#">Focus Werkdruk en Energie</a> naar de praktische werksituatie</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen van beleid en instrumenten voor een optimale balans tussen werk en inzet(baarheid)</li> </ul>
Monitoring en veranderbehoeften vaststellen Volgen en veranderbehoeften	Monitoren van werkdruk(beleving) en grip krijgen op veranderbehoeften	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen resultaten periodieke Benchmark onderzoeken</li> <li>- Invullen <a href="#">Checklist Veranderaanpak inhoud en proces</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen leidinggevende versie <a href="#">Cockpit Werkdruk</a></li> <li>- Beoordelen resultaten periodiek Benchmark onderzoek</li> <li>- Invullen leidinggevende versie <a href="#">Checklist Optimale Condities balans werk en inzet(baarheid)</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <a href="#">Focus Werkdruk en Energie</a>: uitkomsten beoordelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen informatie uit <a href="#">Cockpit werkdruk</a></li> <li>- Beoordelen resultaten periodieke Benchmark onderzoeken</li> </ul>
	Veranderingen invoeren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen <a href="#">Checklist Veranderaanpak inhoud en proces</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen leidinggevende versie <a href="#">Checklist Veranderaanpak inhoud en proces</a></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen van veranderingen op inhoud en proces</li> </ul>
	Problemen wegnemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen van veranderingen op inhoud en proces</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen leidinggevende versie <a href="#">Checklist Veranderaanpak inhoud en werk en proces</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen medewerkerversie <a href="#">Checklist Veranderaanpak inhoud en proces</a></li> </ul>	
Reactief Reageren op problemen	Grip krijgen op oorzaken en veranderbehoeften	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen <a href="#">Checklist Optimale condities balans werk en inzet(baarheid)</a></li> <li>- Inrichten <a href="#">Cockpit werkdruk</a> (organisatiespecifiek)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invullen leidinggevende versie <a href="#">Checklist Veranderaanpak inhoud en proces</a></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Invullen medewerker versie <a href="#">Checklist Optimale Condities balans werk en inzet(baarheid)</a></li> </ul>	
	Inzicht krijgen in problemen werkdruk(beleving)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen informatie uit <a href="#">Cockpit werkdruk</a></li> <li>- Beoordelen resultaten periodieke Benchmark onderzoeken</li> <li>- Beoordelen van signalen vanuit de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen leidinggevende versie <a href="#">Cockpit Werkdruk</a></li> <li>- Toepassen leidinggevende versie <a href="#">Checklist Optimale Condities balans werk en inzet(baarheid)</a></li> <li>- Beoordelen resultaten periodiek Benchmark onderzoeken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toepassen <a href="#">medwerkerversie Checklist Optimale Condities balans werk en inzet(baarheid)</a></li> <li>- <a href="#">Focus Werkdruk en Energie</a> invullen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beoordelen van signalen vanuit de organisatie</li> </ul>

## Rollen en bijdragen aan werkdrukbalans en energie

Fase	Activiteiten	Rol en bijdrage Zorgorganisatie	Rol en bijdrage Leidinggevende	Rol en bijdrage Medezeggenschap
Poractief sturen op Werkdrukbalans	Pro actief werkdruk beheersen: zoeken, inrichten, organiseren en toepassen	Handelt proactief door de optimale randvoorwaarden te creëren voor de afstemming van personele capaciteit en inzet en de zorgvraag. Kernpunten daarin zijn de toerusting van leidinggevenden en medewerkers en een adequaat capaciteitsmanagement. Stel de organisatiesspecifieke 'Werkdrukbalans zorgorganisatie' op	Heeft behoefte aan duidelijke kaders voor de afstemming van zorgvraag en personele inzet (kwaliteit, capaciteit en inzet) en aan welke prestaties er moet worden voldaan, bijvoorbeeld voor de tevredenheid van cliënten en medewerkers.	Beïnvloedt een proactieve opstelling van de zorgorganisatie met een participatieve opstelling, initiatieven en informatieverzoeken.
Monitoring Volgen en veranderbehoeften vaststellen	Monitoren van werkdruk (beleving) en grip krijgen op veranderbehoeften	Hanteert een monitoringsysteem met kritische indicatoren rondom werkdruk op te nemen in de planning & control cyclus	Stuurt actief met het toepassen van beleid en instrumenten voor de afstemming tussen vraag en inzet en de toerusting van medewerkers; (o.a. capaciteitsmanagement)	Stimuleert een systematische werkwijze door het bevorderen van regelmatig onderzoek naar / het monitoren van werkdruk gerelateerde aspecten en het agenderen van overleg over uitkomsten.
	Veranderingen invoeren	Neemt actie gericht op het neerzetten van 'Werkdrukbalans zorgorganisatie' en het ondersteunen van leidinggevenden en medewerkers bij specifieke maatregelen	Voert gerichte veranderingen uit die voortvloeien uit een gedegen diagnose en proces (o.a. betrokkenheid van medewerkers)	Is alert op een open en veilig klimaat voor alle betrokkenen bij het bespreken en oplossen van werkdrukgerelateerde thema's en stuurt bij op grond van behaalde resultaten
	Problemen wegnemen	Communiqueert de resultaten binnen de managementgeledingen en met de medezeggenschap.	Reageert op uitkomsten van tevredenheidonderzoek en indicatoren in een organisatiesspecifiek monitor instrument of signalen vanuit de medewerkers.	
Reactief Reageren op problemen	Grip krijgen op oorzaken en veranderbehoeften	Ondersteunt leidinggevenden actief bij gesignaleerde problemen met begeleiding op proces en inhoud.	Zoeken binnen de toegedeelde verantwoordelijkheid naar oplossingen met behulp van eenvoudige diagnose instrumenten; stimuleert medewerkers om bij te dragen aan een heldere diagnose en het zoeken naar oplossingen.	Zet de in de organisatie gesignaleerde problemen op de agenda.
	Inzicht krijgen in problemen werkdruk (beleving)	Doet periodiek (benchmark) onderzoek naar werkdruk/medewerkertevredenheid en neemt actie via communicatie van resultaten en initiatieven gericht op bijstelling. Betreft de medezeggenschap bij de diagnose en acties.	Volgt de periodieke informatie vanuit onderzoek en de hulpmiddelen als Cockpit Werkdruk	