

Met het onlangs afgesloten akkoord over werkdruk en de alom gevoelde noodzaak om de werkdruk aan te pakken, staan scholen voor de vraag: hoe doen we dat? Voor een schoolleider de uitdaging om dit proces te starten, te begeleiden en door te zetten. En om de juiste manier te vinden om de werkdruksubsidie goed in te zetten. Ook volgens de bedoeling van het akkoord: teams zijn nu aan zet en de gekozen inzet van de subsidie gebeurt na een dialoog met het hele team en de leidinggevende over oorzaken en oplossingen.

SCHOOLLEIDING NEEMT LEIDING NAAR MEER WERKPLEZIER (1)

IN GESPREK RAKEN EN BLIJVEN

In deze tweeluik geven we een aantal inzichten mee om dit proces te vergemakkelijken. We maken hierbij dankbaar gebruik van onze jarenlange ervaring in het begeleiden van teams met betrekking tot het thema werkdruk en in hun zoektocht naar slimme en handige oplossingen. In dit eerste deel staan we stil bij de begeleiding van individuele werknemers met werkdruk en vooral de noodzaak om met hen hierover in gesprek te blijven. Daarnaast geven we een overzicht van diverse bestaande werkdruktools om met werknemers, en met het team, aan de slag te gaan met het thema werkdruk. We zetten al deze tools en hulpmiddelen op een rij en geven onze mening en indruk over de bruikbaarheid in dit proces. In het volgende deel gaan we meer in op het veranderproces dat nodig is om tot minder werkdruk te komen en de bijbehorende gedragsverandering.

CONSTANT PROCES

Allereerst gaat het erover dat je als leidinggevende met je team een gedragsverandering teweegbrengt. Van oud gedrag naar nieuw gedrag. Er is namelijk geen gouden oplossing voorhanden die, als hij eenmaal gevonden is, de werkdruk permanent verlaagt. Werkdruk verlagen is een constant proces van alertheid (wat doen we, waarom, wat draagt het bij, hoeveel tijd kost het?) naar kleine stappen (iets aanpassen, aflasten, anders organiseren) en blijven opvolgen. Door het gesprek erover aan te gaan, kan een school dit proces in gang zetten. Maar let op, blijven opvolgen is net zo belangrijk als beginnen!

Het goed inzetten van de subsidie voor werkdrukverlaging is hierbij natuurlijk essentieel. Maar daarnaast gaat het ook om een manier van werken vinden die, als de subsidie er niet meer is, ook zijn vruchten afwerpt. Overigens is de subsidie maar een druppel op een gloeiende plaat. Je moet dus naast het slim inzetten van de subsidie ook naar grondoorzaken zoeken en duurzame oplossingen vinden binnen de school.

Daarnaast gaat het niet alleen om het verlagen van werkdruk, maar net zo hard om het vergroten van werkplezier. Wij hebben gezien dat de creativiteit en het lef van de schoolleider een enorme impact heeft op het werkplezier. De meeste schoollei-

ders willen dit ook het liefst voor elkaar krijgen, die wens komt echt uit het hart. Met deze tweeluik hopen we steun te bieden om dat proces in de goede richting te krijgen. Want gemakkelijk is het niet!

BELADEN ONDERWERP

Het thema werkdruk is behoorlijk beladen. Er zit om te beginnen een spanning in het woord werkdruk tussen hoe een gemiddeld teamlid het beleeft en hoe een leidinggevende ertegenaan kijkt. In een school krijgen we vaak te horen: 'Ik heb het harstikke druk, de werkdruk is niet te doen. Onze leidinggevende blijft maar met nieuwe dingen komen en heeft niet goed door hoe druk we het hebben', aldus een teamlid. Of: 'Ik zie wel dat mijn mensen hard werken, maar volgens mij is het toch wel prima te doen binnen de normjaartaak. Samen met ons managementteam hebben we de afgelopen jaren diverse dingen gedaan om de werkdruk te verminderen, maar de belasting ervan blijft hoog', zegt een directielid. Er wordt naar elkaar gewezen. Zonder ons in deze schuldvraag te mengen, durven we wel te zeggen dat je de werkdruk als school niet

BIJ HET ERVAREN VAN WERKDRUK SLAAT JE STRESSSYSTEEM AAN

oplost als je deze niet zelf oplost. Je zult het dus wel zelf moeten doen. Zoals een bovenschools directeur laatst zei: 'De scholen doen bij elkaar gewoon teveel en daar zullen ze toch gewoon in moeten snijden, anders gaat het niet lukken.' Schooldirecteur Bart van der Ent schrijft in zijn artikel op LinkedIn over de worsteling met werkdruk: 'Ik ervaar echter ook een geringe zelfreflectie als het gaat om de analyse waar werkdruk nu eigenlijk vandaan komt en welke mogelijkheden er zijn om dit thema aan te pakken.' In het dagblad Trouw van

27 februari 2018 staat een oproep van een leerkracht: ‘Laten we eerst eens kiezen waar de school voor is? Wat willen we? Want nu willen we eigenlijk alles van het basisonderwijs.’

STRESS EN HET BELANG VAN STEUN

Als mensen werkdruk ervaren, slaat hun stresssysteem aan. Het hele oeroude biologische proces van vechten, vluchten of verstarren wordt in gang gezet door soms een simpele gedachte als: ‘Ik moet de moeder van Myriam nog antwoorden’. Als mensen dit over lange tijd vaak blijven voelen, neemt hun chronische stress toe met allerlei gevolgen van dien: slecht slapen, prikkelbaar zijn tot overspannen en uiteindelijk burn-out aan toe. Het aantal mensen met burn-out verschijnselen is het hoogst in het onderwijs, blijkt uit de jaarlijkse peiling van het CBS in 2017. Nu zijn er diverse mechanismen om die stress te verminderen, daar is ook genoeg over te lezen. Maar om even binnen de cirkel van invloed van de schoolleider te blijven: sociale steun is van cruciaal belang. Dit toont het ondertussen wetenschappelijk bewezen Job Demands and Resources model van Demerouti en Bakker aan. Wat er

gebeurt op het moment dat een leidinggevende een teamlid dat met stress kampt aandacht geeft, is dat het stressniveau omlaag gaat. Die aandacht kan van alles zijn. Even vragen hoe het gaat, een kop koffie brengen en een compliment geven. Vragen of iets is gelukt wat eerder was afgesproken (niet: heb je het gedaan, maar: wil het lukken?). Dit gebeurt soms nog te weinig. En juist bij mensen met stress (laat ik er maar niet teveel naar vragen, dan gaat ze weer helemaal los...). In zijn lezing over burn-out bij docenten gaf Jan van den Hoogen van de ArboUnie aan dat er veel te winnen is als je investeert in de dialoog. En dan via de vier kernwoorden: Aandacht, Bewustwording, Confrontatie en Doen. Bij Doen gaat het vaak mis: personeelslid en leidinggevend maken een aantal afspraken over stressreductie, maar er is geen opvolging. Spreek helder uit wat je precies verwacht (je gaat de komende tijd drie taken minder doen), geeft een opdracht (volgende week vertel je me welke taken je tijdelijk laat liggen) en blijf opvolgen (ik heb nog niet van je gehoord welke drie taken...). Het is een pleidooi voor een ware dialoog met je werknemers over werkdruk. Wat ook meespeelt is dat mensen onder stress juist minder ▶



Tool	Team	Individueel	Recensie	Link
Gesprekshandleiding en waaier VOION		+	Vol goede vragen voor een goed gesprek over werkdruk.	https://www.voion.nl/instrumenten/gesprekshandleiding-en-waaier-samen-in-gesprek-over-meer-werkplezier
Kijkwijzer Slimmer Organiseren CNV	+	+	In 4 duidelijke categorieën: individu, team, organisatie en omgeving. Specifiek voor onderwijs. Brengt veel oorzaken in beeld.	www.maakwerkvanwerkdruk.nl
Gespreksleidraad werkstress en koerskaart	+	-	Vooraf op stress gericht en een aantal oplossingsrichtingen. Mooie gesprekskaarten voor een teamgesprek. Niet specifiek voor onderwijs.	http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/2352/Gespreksleidraad_Werkstress.pdf?v=0
Ruimte in Regels	+	-	Laagdrempelige manier om te reflecteren over wat de school doet. De handreiking neemt heel veel aannames weg over wat zou moeten.	Ruimte in Regels: https://www.rijksoverheid.nl/ministeries/ministerie-van-onderwijs-cultuur-en-wetenschap/video+handreiking+dilemmakaarten
Operatie Regels Ruimen	+	-	Toolkit met 3 stappen waarbij je met inspiratiescholen good practices kunt bespreken.	https://www.leraar.nl/file/download/51959042
99 oplossingen tegen werkstress	+	+	99 echte tips, voor zowel de werknemer als leidinggevende. Ook te gebruiken in het gesprek naar het zoeken naar oplossingen.	http://www.duurzameinzetbaarheid.nl/187740/Werkstress_99oplossingen.pdf?v=0
Werkdruk-kompas van inPreventie, min. SZW	-	+	Voordeel dat je digitaal kan invullen. Vooral als ondersteuning gesprek medewerker en leidinggevende	http://www.inpreventie.nl/werkdruk-kompas
Werkdruk Wegwijzer TNO	-	+	Uitgebreid. Bevat draaiboek voor werksessies met personeel en een goede checklist om de oplossingen te beoordelen. Niet specifiek voor onderwijs.	https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/gezond-leven/roadmaps/work/gezond-veilig-en-productief-werken/werkdruk-weg-met-de-werkdruk-wegwijzer/

Figuur 1

creatief en vindingrijk zijn. Ons stressstelsel blokkeert als het ware een optimaal gebruik van je creatieve brein. We varen dan vooral op gewoontes. Juist op zo'n moment hebben mensen een slimme oplossing nodig: 'Hoe ga ik nu om met al deze eisen tegelijk die me eigenlijk boven mijn hoofd groeien?' Als leidinggevende moet je ondersteuning dan ook vooral bestaan uit het samen nadenken over oplossingen. Mensen komen er zelf niet meer uit. De veel gestelde vraag: 'En, wat heb je nu nodig?', levert geen duidelijke antwoorden meer op. De kunst is om zo door te vragen dat mensen zelf tot een oplossing komen, maar wel samen met jou als leidinggevende. Je zult de stapjes kleiner moeten maken en ze helpen tot een paar oplossingen te komen.

IN GESPREK MET HET TEAM

Met het team in gesprek over werkdruk is niet eenvoudig: het wordt al snel een klaagzang en waar begin je? Wij faciliteren vaak dit soort gesprekken. Vooral om te zorgen dat er wordt nagedacht in categorieën: niet alles door elkaar. Hoe ontstaat werkdruk door onze eigen persoonlijkheden of overtuigingen? Ontstaat het doordat we simpelweg teveel taken hebben voor te weinig uren? Ontstaat werkdruk door een teamcultuur van steeds mooier of perfectionistische eisen? Of omdat we de dingen niet goed organiseren? Waar zitten bronnen van werk-

plezier die we nog deels onbenut laten? Als je de problemen per categorie ziet, kun je ook per groep oplossingen bedenken. Er zijn diverse gesprekstoelen ontwikkeld in de bovenstaande matrix geven we een overzicht en de bruikbaarheid hiervan.

CONCRETE VOORBEELDEN

In ons boek Van Werkdruk naar Werkplezier en in Schoemakers tweede boek: Druk Druk Druk: Slimmer Organiseren in het Onderwijs presenteren we diverse voorbeelden van leraren en scholen die het anders zijn gaan doen. Zij hebben keuzes gemaakt en het roer om gegooid. In het volgende artikel komen we terug op de onderliggende principes van hoe deze gedragsverandering tot stand kan komen en waar je op moet letten. In dit artikel geven we een paar voorbeelden van hoe het anders kan.

Vieringen en uitjes schrappen

Er zijn scholen die heel duidelijk hebben gekozen iets te doen aan alle activiteiten rondom de les. Vieringen, uitjes, schoolkampen. Er zijn dingen afgefallen, korter geworden, anders georganiseerd. Carnaval op een school in Sittard duurt nog maar een dag. Een andere school is gestopt met het jaarlijkse kerstliedjes zingen in het naburige verzorgingstehuis. Een schoolkamp is terug naar drie dagen in plaats van vijf. Dit zijn

geen gemakkelijke keuzes, want het loslaten van een traditie of leuke activiteit is altijd pijnlijk. Toch is het maar de vraag waar al die activiteiten aan bijdragen... Het Manifest van de No Nonsense School van R. Bos en F. Voskuilen beschrijft op prikkelende wijze wat scholen allemaal aan extra's doen. Ook een mooie start voor een gesprek met je team.

Leerlingen en ouders aan zet

Laatst vertelde een directeur over zijn school waar de leerlingenraad samen met de ouderraad bepaalt wat allemaal op de agenda komt. De ouderraad organiseert de activiteiten. Vanuit het team zitten de directie en een paar teamleden bij dit overleg om dit samen mee te kunnen bepalen en natuurlijk zaken te kunnen faciliteren. Maar verder zijn de leerlingen en de ouders aan zet.

Vervangen groepsplan

Er zijn scholen die durven te snijden in het bijhouden van alles. De brochure Ruimte in Regels van de overheid kan daar zeker bij helpen. Een voorbeeld is het vervangen van het toch wat lange cyclische groepsplan voor een weeklogboek, waar per leerling en groep leerlingen kort wordt genoteerd waar de nadruk op komt te liggen tijdens de les.

Werkprocessen onder de loep

Ook zijn er scholen die met de werkwijze van LeerKRACHT hun werkprocessen onder de loep hebben genomen, verspillin-

gen tegen zijn gegaan en weer op zoek naar hun kerntaak gaan.

Kortom, we benadrukken wederom het belang van een goed gesprek hierover, het durven te kiezen en het organiseren dat je het opvolgt. Kijk goed welk hulpmiddel bij jouw proces past, en of je het zelf wilt faciliteren of laten faciliteren door een buitenstaander. In deel twee van de tweeluik geven we nog een voorbeeld van een aanpak hiervoor. Op naar minder werkdruk en meer werkplezier. BSM

LITERATUUR

- Bos, R. & Voskuilen, F. (2010) Manifest van de No Nonsense School: Efficiënter onderwijs doe je zo! Zie Vosabb.nl.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2006), The Job Demands-Resources model, *Journal of Managerial Psychology*, 22 (3), p.309-328.
- Kouwenhoven, A. & Schoemaker, A., (2013) Van werkdruk naar werkplezier in het onderwijs, *Pica Onderwijsmanagement*.
- Schoemaker, A., (2016) Druk Druk Druk: Slimmer Organiseren in het Onderwijs, *Pica Onderwijsmanagement*.



MEDILEX
ONDERWIJS

MEESTERS IN SCHOLING



Volg 2 praktische workshops

ONTDEK HET PROGRAMMA OP ONZE WEBSITE

Datum
Vrijdag 21 september 2018

Speciaal voor

- Team- en afdelingsleiders
- Directieleden
- Schoolleiders
- Conrectoren

uit het primair en voortgezet onderwijs.

Congres 'Gesprekstechnieken voor leidinggevenden'
Verbindend communiceren binnen het onderwijs

Leidinggeven is in gesprek blijven met je teamleden. Maar hoe voer je een effectief tweegesprek? En wat zijn voorwaarden voor effectief luisteren?

Verbeter je gesprekstechnieken!

medilexonderwijs.nl/gesprekstechnieken