

In het vorige deel van dit tweeluik ging het over het belang van het gesprek over werkdruk en de verschillende manieren waarop je dat kunt doen. In dit deel staan we stil bij de gedragsverandering die nodig is om het werkplezier te vergroten en een aanpak om de gewoontes en manier van werken te veranderen. De werkdruksubsidie kan hierbij goed van pas komen.

DE SCHOOLLEIDING NEEMT DE LEIDING NAAR MEER WERKPLEZIER (2)

MET JE TEAM DE WERKDRUK VERMINDEREN

Als je aan de voet staat van een verandertraject zoals het systematisch verminderen van werkdruk is het van belang dit traject stapsgewijs te doorlopen. Dat is logisch, maar doordat de school in een situatie zit met hoge werkdruk en alle betrokkenen dus onder druk staan, wordt er vaak met de verkeerde stap begonnen. Het traject begint dan met de vraag 'we willen wat doen aan de werkdruk, wie heeft er een goed idee?' Als er een held is die met een voorstel komt, hoe dan verder? Wanneer is het een goed idee? Hoe weet je of dit voorstel daadwerkelijk de werkdruk oplost, zoals wij dat voor ogen hebben? Voor ogen hebben... dat is de stap die wordt overgeslagen en die belangrijk is om draagvlak voor verandering te creëren binnen het team.

GETTING THINGS DONE

Het natuurlijke planningsmodel van David Allen uit zijn methode Getting Things Done is een model van vijf stappen dat, zoals het model al zegt, gebruikmaakt van onze natuurlijke denkprocessen die iedereen onbewust doormaakt. De vijf stappen zijn:

1. Het bepalen van het doel en de principes

Wat wil je bereiken en waarom en wat zijn de kaders waarbinnen dit gaat gebeuren? De meest genoemde kaders zijn tijd en geld, maar ook middelen en vormen van ondersteuning komen naar

voren. Simpel gezegd, wat zijn de grenzen waarbinnen we dit kunnen doen?

2. Het visualiseren van de gewenste uitkomst

Waar werken we naartoe, wanneer hebben we dit doel behaald? We ervaren als trainers dat bij iedere leraar de werkdruk op een andere manier wordt beleefd. Hier wordt uitgebreid over gesproken in de scholen en in de media. Maar de vraag die hier gesteld wordt, daagt leerkrachten uit om het beeld te vormen 'hoe ziet je werk eruit als je werkplezier hebt?' Als je jouw doel bereikt, als jouw school dit doel bereikt dan... Laat het team voor zichzelf een wensenlijstje maken, per item een post-it, bundel alle post-its en sorteer ze in categorieën. Geef gelegenheid om elkaars input te lezen en eventueel nog meer te noteren. Deze post-its zijn de details van het doel en voor leraren een inspiratie en bron van energie om aan de slag te gaan, het begin van werkplezier!

3. Brainstormen

Hoe komen we bij die gewenste uitkomst? Wat kunnen we allemaal doen? Dit is de fase waar we in de dagelijkse praktijk vaak mee beginnen. Je zult merken dat als de brainstorm een opvolging is van de andere twee stappen de input groter is. Iedere leraar heeft voor ogen wat hij of zij graag wil en er is een grote drive om te participeren in deze fase.

4. Organiseren

Alle ideeën gekomen uit de brainstorm worden geordend. Je gaat het thema

werkdruk splitsen in onderdelen, ideeën krijgen volgorde of prioriteit en je gaat opties tegen elkaar afwegen. Je brengt structuur aan in de storm.

5. De eerstvolgende actie bepalen

Wat is het eerste dat je moet doen, voordat je een stap verder komt? Dit hoeft overigens niet per se één actie te zijn. Er zijn bij grotere projecten vaak meer stappen die naast elkaar gezet kunnen worden op hetzelfde moment. Deze actie(s) zet je voor de komende tijd in de agenda met heldere tussendoelen en korte deadlines.

DOORBREKEN VAN PATRONEN VOLGENS COVEY

De aanpak van werkdruk vraagt niet alleen om veranderingen in de organisatie, maar ook in de mensen zelf. Dit betekent voor een deel van de leraren het veranderen van hun eigen gedrag. Dat het resultaat werkplezier is, neemt niet weg dat het moeilijk is om je gewoontes los te laten. We koppelen de effectieve gewoontes van Covey aan het planningsmodel. Het visualiseren van de gewenste uitkomst sluit aan bij de tweede gewoonte van Covey 'begin met het eind in gedachten'. De omslag van denken hoe je het niet wil naar hoe je het wél wil, heeft een positief effect op het doorbreken van gedragspatronen. Er is een duidelijk beeld van het resultaat: werkplezier in de school. 'Waar doe ik het eigenlijk allemaal voor?' is een veel gestelde vraag. We merken het bij leraren die goede voornemens



hebben en het moeilijk vinden om die vol te houden. Vaak zijn die goede vooremens geformuleerd met 'niet' of 'niet meer'. En als ze positief zijn geformuleerd, merken we dat er alleen een doel wordt gesteld, maar dat de stap naar de gewenste uitkomst niet wordt gemaakt.

LEER EERST INDIVIDUEEL PRIORITEITEN TE STELLEN

De beloning die een nieuw gedragspatroon oplevert, is niet uitgebreid genoeg. Een veel voorkomend doel is 'op tijd naar huis gaan'. Als je de gewenste uitkomst hebt bedacht, is de beschrijving veel concreter en uitgebreider: op tijd naar huis gaan, zodat ik zonder stress op tijd mijn kinderen op kan halen, uitgebreid kan koken in plaats van opwarmen en weer met een vriend kan hardlopen. De beloning is waardevoller beschreven, waardoor de drive om je gedrag te veranderen

minder snel wordt verloren.

Het brainstormen vraagt om de eerste gewoonte van Covey **'wees proactief'**. De leraren zijn de kracht achter het succes, dus moeten zij zelf kijken wat de mogelijkheden zijn en er zelf voor kiezen om te participeren in het proces. Er zijn

veel verschillende werkvormen om te brainstormen. Denk er bij het kiezen van de werkvorm aan dat er voor iedereen een gelegenheid is om in te brengen en op verschillende manieren. Op je eigen manier betrokken kunnen zijn, verhoogt het werkplezier.

De vijfde en laatste stap, de eerstvolgende actie bepalen, sluit aan bij de derde gewoonte van Covey **'belangrijke zaken eerst'**. Gezamenlijk de prioriteiten op een rij zetten kan pas als de indi-

viduen dat onafhankelijk van elkaar ook kunnen. Dit moeten ze leren om succesvol te kunnen zijn. En om het te leren (vaak met vallen en opstaan) moeten ze het doen. Leren doe je met een ander en zo maken we de cirkel rond.

Niet meer bezig zijn met dat wat het meeste aandacht vraagt, maar werken naar wat je hebt voorgenomen en wat je gepland hebt. Alles is dringend en alles is belangrijk. Hoe vaak sluiten we de deur achter ons en hebben we niet gedaan wat we wilden doen vandaag? Ook dit gedragspatroon zelf doorbreken is lastig en veelgevraagd in onze coaching. Door dit gezamenlijk te doen (bijvoorbeeld met behulp van de matrix van Covey) maakt dat mensen meer vertrouwen krijgen om het zelf te doen. 'Dat is niets voor mij, dat werkt toch niet' is ondervangen. Je hebt het al gedaan, nu moet je het alleen nog zelf doen.

NAAR NIEUW GEDRAG

In dit proces kunnen leerkrachten door de gezamenlijke stappen die worden ►

gemaakt, hun eigen gedragspatroon beter doorbreken. Bij een succeservaring hoop je dat zij dat ook zelfstandig doen in andere aspecten van hun werk. De theorie over hoe lang het duurt voordat nieuw gedrag een gewoonte is, is wisselend. 21 dagen, 66 dagen of zelfs boven de 200. Er is geen keurige deadline.

KOM UIT JE COMFORTZONE

Buiten je comfortzone treden is al een compliment waard. Je comfortzone is immers vertrouwd, voorspelbaar en veilig. Als iemand een doel voor zichzelf stelt, stapt diegene uit z'n comfortzone, maar dat is niet voor iedereen even makkelijk. Help elkaar en zie ook de kleine stapjes die je bereikt. Verwacht als schoolleider dus niet dat iemand zomaar het roer om kan gooien en laat iemand dat ook niet van zichzelf verwachten. Er zijn altijd verleidingen, uitdagingen en teleurstellingen die ervoor zorgen dat je in je oude gedrag vervalt. De lat hoog leggen voor jezelf helpt niet mee in dit proces. Houd dan ook goed in de gaten dat collega's niet te streng zijn voor zichzelf.

CONSEQUENTIES VAN NIEUW GEDRAG

Gedragspatronen zijn vaak context onafhankelijk. De manier waarop je denkt en doet is in je privéleven niet compleet anders. Besef dat er dus ook een impact is op het persoonlijke vlak. We merken dat een schoolleider hier niet altijd van op de hoogte wordt gesteld of hiervan bewust is. Toch is het aan te raden hier over na te denken en over te sparren met collega's. Wees er alert op dat leraren die aan zichzelf werken terecht kunnen bij een collega of een coach.

PRAKTIJKVOORBEELD

Om werkdruk uitvoerig aan te pakken,



heb je tijd nodig. Je moet een analyse maken van de werkdrukfactoren, oplossingen zoeken, deze toepassen en kijken of en hoe ze werken en weer doorpakken. Zorg dat je regelmatig kort terugblijkt hoe het gaat. Heb je één onderwerp gekozen, dan kun je met de juiste bege-

sie en visie werden gedragen door het team, maar het was toch lastig om te benoemen hoe dat in de praktijk merkbaar was. De elementen van de missie en de visie werden in posters op de muur gehangen. De volgende stap was het plaatsen van alle activiteiten onder deze

NIET IEDEREEN KAN ZO MAAR HET ROER OMGOOIEN

leiding heel veel resultaat boeken in korte tijd. We geven hier een voorbeeld van een middag en een avond werken op een basisschool in Oude Tonge. De werkdrukfactor was: alle taken op de normjaartaak, werkgroepen, commissies, vieringen en andere evenementen. Het startpunt van de middag was de missie en de visie van de school. Waarom doen we wat we doen? De mis-

elementen en de vraag beantwoorden: is er een verband tussen wat wij doen met waar we voor staan? Daarna zijn we gaan kijken naar het draagvlak: vinden we het belangrijk of leuk om te doen, ben je neutraal of zie je er tegenop? Ook vragen als: is het iets waar je goed in bent of juist niet kwamen daarna nog aan de orde. In het tweede deel van de bijeenkomst werden er knopen doorgehakt. Globaal is een kwart van de taken in de prullenbak beland. Een aantal taken werd nog als mogelijkheid voor de ouderraad benoemd. Daarnaast zou een aantal taken nog inhoudelijk aangepast moeten worden, maar voor die dag was dit voldoende. Leraren hadden inspraak gekregen op werkzaamheden waaraan zij hun tijd besteden, een aantal taken kreeg weer betekenis en de hoeveelheid werk was verminderd. Een goed begin! BSM

LITERATUUR

- Allen, D, *Getting Things Done*, 2015
 - Covey, S., *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*, 2004
 - 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
-