

Blogs



Tijdens **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** wordt opgedane kennis en ervaring gedeeld met het primair onderwijs, o.a. via blogs. Deze blogs zijn eerder als 'losse' blogs gepubliceerd op de website van het Vervangingsfonds. Nu zijn ze gebundeld in één document.

Auteurs

De blogs van 2016 en 2017 zijn geschreven door Gerrit Jan van Lonkhuyzen. De blogs van 2018 en 2019 zijn geschreven door Caroline Evenhuis. Hiervoor interviewden zij verschillende schoolleiders en andere betrokkenen bij **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van**.

De blog *'Waar zeg je nee, of beter nog, volmondig ja! tegen?'* is geschreven door Theo Douma, directeur van de aan **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** deelnemende school **CBS De Hoeksteen**.

De blogs

- Arbeidsinspectie: 'probeer, probeer, probeer!' (april 2016)
- Werkdruk heeft zo zijn voordelen (mei 2016)
- Eerst twijfel om mee te doen (juni 2016)
- Goed gesprek als recept voor succes (juni 2016)
- Medewerkers moeten hun verantwoordelijkheid nemen bij werkdruk (juni 2016)
- Goed gesprek als recept voor succes (2) (januari 2017)
- Als ik verander, veranderen collega's ook (februari 2017)
- Waarderend leiderschap zit in je (februari 2017)
- Waarderende benadering werpt haar vruchten af (februari 2017)
- We moeten terug naar vertrouwen op ons eigen kunnen (februari 2017)
- Wat was jouw meest waardevolle ervaring waarin je het beste uit een kind wist te halen (juni 2017)
- Gezonde school voor kinderen en teamleden (november 2018)
- Eigenaarschap (november 2018)
- Op koers (januari 2019)
- Anders (februari 2019)
- Schoenmaker (maart 2019)
- Waar zeg je nee, of beter nog, volmondig ja! tegen?

Arbeidsinspectie: 'probeer, probeer, probeer!'

Op 29 maart 2016 werden de sectorfondsen (waaronder het Vervangingsfonds) bijgepraat door de Arbeidsinspectie over haar activiteiten binnen het onderwijs.

Voor de Arbeidsinspectie is werkdruk (vanzelfsprekend) ook een onderwerp dat aandacht heeft. In het denken van de Arbeidsinspectie kan te veel werkdruk, agressie en/of ongewenste omgangsvormen leiden tot werkstress.

De Arbeidsinspectie bekijkt het thema werkdruk op organisatieniveau. Aldus Anita Hertogh, landelijk projectleider Onderwijs van de Arbeidsinspectie. Werkdruk op individueel niveau, daar kan een arbeidsinspectie natuurlijk minder mee. Wat dat betreft vullen het project **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** en de inspectie elkaar goed aan.

Voor de Arbeidsinspectie is het van belang of een bestuur/school een actuele RI&E heeft. Als er sprake is van werkdruk, dan vindt de Arbeidsinspectie het belangrijk dat er ook verdiepend onderzoek is gedaan. De Quick Scan van de Arbomeester, maar ook de Werkdrukscan die we in dit project gebruiken zijn prima voorbeelden van zo'n verdiepend onderzoek.

De Arbeidsinspectie zou graag meer controleren op het fenomeen werkdruk, al was het alleen maar omdat ze zelf ook nog niet weet 'wat wel en wat niet werkt'. Ook wordt steeds meer duidelijk dat evidence based oplossingen op dit gebied eigenlijk niet te vinden zijn bij scholen. Dat ligt niet alleen aan het onderwerp, maar ook aan het wezen van schoolorganisaties zelf. Dat zijn namelijk zgn. 'open organisaties', waar iedere situatie weer uniek is. Dus naast het op orde hebben van de RI&E en verdiepend onderzoek, is de oproep van Anita Hertogh vooral: 'probeer, probeer, probeer!'.

De Arbeidsinspectie en het project **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** kijken dus heel nadrukkelijk dezelfde kant op.

Anita Hertogh gaf aan graag een keer een ontbijt-/themasessie van het project bij te wonen en de onderzoeksresultaten van de Arbeidsinspectie met ons te delen. In het kader van kennisdeling en het uitwisselen van ervaringen lijkt ons dit een goed programmaonderdeel voor een van de komende bijeenkomsten.

Werkdruk heeft zo zijn voordelen

‘Het onderwijs is qua werkdruk moeilijk te vergelijken met andere sectoren. Zo veel pieken als wij hebben in ons werk, dat zie je haast nergens anders. Hoewel we het ook weer niet moeten overdrijven. Een zij-instromer die vanuit een overheidsorganisatie komt zal behoorlijk moeten wennen aan de werkdruk, maar een zij-instromer uit de zorg kan heel nuchter vragen waarom wij ons zo druk maken.’

Aan het woord is Berend Cornel, directeur van de Sint Alexanderschool in Bennekom. Door deelname aan het project **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** praten ze op zijn school (veel) intensiever over werkdruk. ‘Dan gaat het bijvoorbeeld over de zware tas met thuiswerk. Die is niet alleen fysiek zwaar, maar ook mentaal. Of over ervoor zorgen dat je al het schoolwerk ook echt op school doet. Dan blijft de collega misschien wel een keer tot zes uur, maar naar huis gaan betekent dan ook echt vrij’.

Er worden ook keuzes gemaakt, al was het maar omdat de invoering van de 40-urige werkweek daar om vraagt. ‘We hebben er voor gekozen om een meer dan gemiddeld aantal uren voor taken rondom de klas te reserveren. Dat betekent dat we minder tijd hebben voor bijvoorbeeld commissiewerk. Dat heeft als gevolg dat commissies kleiner worden, maar tegelijkertijd dat de aanwezige commissieleden ook daadwerkelijk verantwoordelijkheid krijgen en moeten nemen. Hetzelfde geldt voor de 10-minuten gesprekken in de klas waar een duo voor staat. Daar hoeft je niet met z’n tweeën bij aanwezig te zijn. Dat kan ook heel veel ruimte geven. Werkdruk heeft dus ook zo zijn voordelen.’

Berend plaatste op het besloten Yammer-platform* een zeer lezenswaardig artikel over een school die een Eventmanager aanstelde voor schoolreisjes, kamp en Sinterklaas. Een mooie oplossing als je daar financiële en/of formatieve ruimte voor hebt. Dat zal vooral bij scholen die groeien het geval zijn. Maar anders is het zeker de moeite waard om een ouder of gepensioneerde te zoeken die deze taken voor een vrijwilligersvergoeding op zich wil nemen. Berend heeft voor zijn school iemand gevonden die in het dagelijks leven helikopter-monteur is. Deze man werkt vooral ’s nachts en heeft overdag twee dagdelen de tijd om klusjes te komen doen.

Verder doet Berend mee aan de training Management Drives en weet hij wat het betekent om een oranje/gele drijfveer te hebben: een resultaatgerichte vernieuwer. Met Management Drives weet hij ook welke drijfveren de overhand krijgen als hij onder druk komt te staan. Dan gaat hij er voor zorgen dat hij zaken netjes afmaakt en kijkt hij naar de dingen die in het verleden goed gingen om die te gebruiken. Met behulp van deze kleuren snapt hij zijn leerkrachten nog beter en zij hem, en is het nog makkelijker om het gesprek over werkdruk te voeren.

Kortom: deelname aan het **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** heeft al veel verandering teweeg gebracht op de Sint Alexanderschool en het nodige opgeleverd. En dan te bedenken dat het project nog een jaar doorloopt.....

**voor projectdeelnemers*

Eerst twijfel om mee te doen.....

“Vooraf heb ik wel getwijfeld of ik mee zou doen aan dit project”. Aan het woord is Theo Molendijk, directeur van CBS De Kameleon in ‘s-Gravenzande. “Het onderwerp is erg belangrijk, maar het kan zo maar zijn dat doordat we aandacht geven aan het onderwerp “werkdruk” het gevoel ervan groter wordt, terwijl dat niet zo hoeft te zijn.”

“Leerkrachten ervaren werkdruk, doordat zij de hele dag intensief bezig zijn met veel verschillende kinderen die ze passende aandacht willen geven. Daarover is ook veel overleg nodig met ouders, collega’s en derden. Dat alles moet ook administratief worden vastgelegd. Daarnaast hebben zij ook te maken met veel nevenactiviteiten.

Bovendien zijn er zaken die van invloed zijn op werkdruk zonder dat we er zelf (veel) invloed op kunnen uitoefenen. Ik denk dan bijvoorbeeld aan de nieuwe cao die er in het primair onderwijs toe leidt dat mensen meer (lesgebonden) uren moeten draaien in dezelfde werktijdfactor of anders meer taakuren moeten vervullen, wanneer er is gekozen om dezelfde vakanties aan te houden. Als je niet veel echte uren hebt, betekent het dat je wel heel veel tijd kwijt bent aan werkgroepen van Taal, sinterklaas enz. Dat kan een negatief maar ook positief effect hebben op de ervaren werkdruk.”

“Maar ik ben wel blij hoor, dat ik mee ben gaan doen aan de pilot. Ik ben erg onder de indruk van de ideeën over verzuimreductie die Marleen Teunis eerder al presenteerde tijdens bijeenkomsten. Ook de training Management Drives (MD) biedt mij heel veel nuttige inzichten. Als we daar na de zomer mee aan de slag gaan met onze mensen, dan hoop ik dat iedereen voor zich zelf beter gaat begrijpen waar de eigen werkdruk vandaan komt. Een ‘blauw iemand’ (iemand die veel behoefte heeft aan structuur) komt er dan achter dat het ontbreken van een heldere agenda voor een teamoverleg bij hem/haar tot werkdruk leidt, terwijl een ‘geel iemand’ (iemand die makkelijk creatief kan denken) daar veel minder last van heeft. Door de MD-training ga ik mijn collega’s beter snappen en kan ik beter invulling geven aan waarderend leiderschap. Minstens even belangrijk is dat collega’s zichzelf en anderen beter gaan begrijpen en nog beter in staat zijn om hun eigen behoeften te formuleren.”

“Ik ben ook erg te spreken over de manier waarop het Vervangingsfonds deze pilot insteekt. Er wordt goed naar ons geluisterd en op basis daarvan wordt mede het aanbod bepaald. Dat ervaar ik als heel klantgericht. Op mijn beurt probeer ik dan weer een goede klant te zijn en geef ik constructieve feedback, want nog lang niet alles gaat in een keer goed. Zo wordt het project, als het straks over de hele sector wordt uitgerold, nog beter.”

Goed gesprek als recept voor succes

Als ik Karin van Wolferen, directeur IKC de Edelsteen in Zoetermeer, vraag naar de reden om mee te doen met **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van**, geeft ze een voor de hand liggend antwoord: ze werd gevraagd. Soms is het een grote eer als ze je ergens voor vragen. In dit geval ging het om een minder vrolijke reden: er was sprake van een hoog verzuim bij De Edelsteen. Daar kwam bij dat werkdruk een onderwerp van gesprek was, dus er was weinig nodig voor Karin om te zien dat hier sprake was van een kans.

De 0-meting en de terugkoppeling die daar op volgde, leverde vooral op dat werkdruk als onderwerp ervaren werd en dat de invloed die collega's daar zelf op hebben veel groter is dan ze zelf soms denken. Het gesprek werd geleid door twee adviseurs van het Vervangingsfonds en voor Karin was het fijn om even aan de zijlijn te mogen staan. Dit keer waren het de adviseurs die de medewerkers spiegelde in hun overtuigingen en gedrag, een rol die normaal gesproken al heel vaak bij Karin ligt. Het bespreken van de rol van Karin hierin ging door de externe begeleiding ook een stuk gemakkelijker.

Het was niet alleen een fijn gesprek, het had ook meteen effect. Het leek wel dat het voeren van een goed gesprek al genoeg was om het probleem voor een groot deel te laten verdampen. Collega's hebben sinds die tijd veel beter een idee wat ze er zelf mee moeten en kunnen, in plaats van er over te mopperen. De tussenmeting van juni 2016 ziet Karin dan ook met veel vertrouwen tegemoet.

Maar klaar is het nog niet. Sinds Karin heeft meegedaan aan de Management Drives training ziet ze mogelijkheden voor nog verdere groei van het team. Inzicht in de drijfveren gaat iedereen helpen om zichzelf en anderen nog beter te snappen en daar het gesprek over te voeren. Daar is een goede reden voor. Want had je in het onderwijs van oudsher een eigen klas en kon je veel in je eentje doen en regelen, vandaag de dag heb je simpelweg anderen nodig. En daarmee dus ook een dialoog.

Zelf in gesprek blijven met haar collega's vindt Karin van essentieel belang. Al was het alleen maar om collega's te blijven herinneren waarom ze ook al weer voor dit vak kozen. Karin snapt zo goed dat door de hoeveelheid aan (zorg)kinderen in de klas in combinatie met het grote verantwoordelijkheidsgevoel, het zicht op die oorspronkelijke drijfveer ("altijd: de Kids") wel eens uit beeld verdwijnt. Ze ziet het als haar taak daar aan te blijven herinneren en tegelijkertijd ook het loslaten te stimuleren.

Dus zolang het lukt om gesprek en dialoog op gang te blijven houden, ziet Karin niet alleen de tussenmeting met vertrouwen tegemoet, maar verheugt ze zich nog meer op de 1-meting in 2017. Daarna hoopt ze weer gevraagd te worden. Dit keer om haar ervaringen met anderen te gaan delen. Tijdens een goed gesprek, vanzelfsprekend....

Medewerkers moeten hun verantwoordelijkheid nemen bij werkdruk

Marcel Koning werkt bij AOb en weet vanuit zijn functie heel erg veel van Werkdruk. Deze maand nog bezocht hij een internationaal congres over dit onderwerp in Boekarest. We zijn in Nederland kennelijk niet de enige met dit probleem. In Boekarest werd gepraat over mogelijk gezamenlijk internationale richtlijnen.

Als ik met hem spreek, hoor ik meteen de bevlogenheid in zijn praten. En het is die bevlogenheid waar hij een beroep op doet bij het bestrijden van het werkdrukprobleem in het primair onderwijs.

“Mensen die in het onderwijs werken, hebben bewust voor dit vak gekozen. Ze voelen zich sterk verbonden met hun school en hun leerlingen. Alles voor de kinderen!” *(dat lezen we ook al in de blog ‘Goed gesprek als recept voor succes’)*. “Vanuit die bevlogenheid en betrokkenheid is het gemakkelijk om een beroep te doen op hun verantwoordelijkheid: de bereidheid om mee te praten en mee te discussiëren bij de aanpak van dit probleem.”

“De leidinggevende zou dat gesprek vooral moeten bevorderen en faciliteren. Dus terugtreden als enige beslisser hoewel hij of zij natuurlijk wel eindverantwoordelijk blijft. Op deze manier ontstaat er een gedeeld leiderschap waarmee scholen weer teruggaan naar hun basis die door de schaalvergroting uit het oog verloren is. En wat leidde tot te veel directief, top-down leiderschap waarbij collega’s en MR niet meer werden betrokken en waar communicatie veelal onvoldoende is.” Wat Marcel maar wil zeggen: de condities om het werkdrukprobleem samen op te lossen zijn er. Gebruik ze dan ook. Dat maakt het werk leuker en zinvoller.

Overigens heeft Marcel als vakbondsman ook wel eens last van die bevlogenheid. De actiebereidheid onder onderwijzend personeel is niet zo groot. Bijna liever een salarisverlaging accepteren dan het werk stilleggen. Alles voor de kinderen, tenslotte.

Goed gesprek als recept voor succes (2)

In het kader van het project **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** biedt het Vervangingsfonds de deelnemende scholen Management Drives met daaraan gekoppeld de leergang Waarderend Leiderschap aan. Hoewel de resultaten nog lang niet altijd zichtbaar zijn, vertellen in deze blogreeks scholen over hun ervaringen.

Deze keer: directeur Karin van Wolferen en leerkrachten Daphne van der Krogt en Iris Langenberg van De Edelsteen in Zoetermeer.

Dialoog als krachtig middel

Wie deze blog gaat lezen zou eigenlijk nog even terug moeten in het archief. In de blog van juni 2016 kwam Karin van Wolferen al aan het woord. Voor wie terugzoeken te veel moeite vindt: kort samengevat was zij zeer te spreken over de gesprekrondes die hadden plaatsgevonden met hulp van adviseurs van het Vervangingsfonds. Die hadden geleid tot zelfinzicht bij de teamleden. De dialoog zag zij als krachtig middel om het werkdrukprobleem verder aan te pakken.

Werkplezier

De sfeer is de afgelopen twee jaar veel positiever geworden. We spreken elkaar veel meer aan en als iemand over een ander praat, dan is de reactie: “zeg het tegen de persoon zelf”. Er is veel meer werkplezier. Het is duidelijk dat de dialoog-aanpak van Karin zijn vruchten afwerpt.

Eigenaarschap als leidmotief

De Edelsteen wil graag excelleren op het eigenaarschap van de leerling. Leerlingen werken niet een methode af, maar met doelkaarten. Dat heeft effect bij de kinderen, die met veel meer plezier hun schoolwerk doen. Karin, als directeur, was overtuigd van het eigenaarschap en wist dat de kinderen het leuk vonden. Enige ontbrekende schakel waren eigenlijk nog de leerkrachten. In een aantal bijeenkomsten, waaronder die van het Vervangingsfonds, viel ook bij hen het kwartje. Het heeft er toe geleid dat leerkrachten nu ‘huppelend’ door de gangen gaan: ze ‘moeten’ niet maar van alles, maar ze kunnen hun eigen verantwoordelijkheid pakken. Dat geeft zoveel lucht en bevordert het werkplezier.

Elkaar begrijpen

Het past uitstekend in de cultuurverandering die aan het plaatsvinden is op de Edelsteen. Door het gebruik van Management Drives begrijpen collega's elkaar veel beter. Minstens zo belangrijk is dat de collega's de directie veel beter begrijpen. Omdat collega's elkaar veel beter begrijpen, hebben ze ook het vocabulaire om elkaar aan te spreken. Doordat ze dit op een begripvolle manier kunnen doen, weten ze dat ze de ander niet kwetsen. Wat weer heel belangrijk is voor een team met een duidelijke 'groene' voorkeur; de voorkeur om vooral dingen samen te doen. Dat werkt verbindend.

Zichzelf begrijpen

Maar leerkrachten begrijpen zichzelf ook beter. Een collega die haar hele jaar had dichtgerегeld (waarmee je haar zou kunnen verdenken van een donkerblauwe drijfveer, gericht op systeem en structuur) bleek juist heel oranje (resultaatgericht) te zijn. Het dichtregelen gebruikte ze alleen maar als hulpmiddel. Toen ze dat inzag, kon ze het planmatig veel gemakkelijker loslaten.

De vonk is overgeslagen

In de blog van een half jaar geleden hoopte Karin dat met een goede dialoog de vonk zou overslaan van haar naar de rest van het team. Als we de Duitse filosoof Schoppenhouwer (van wie het werkplezier overigens niet afsprong) mogen geloven met zijn “zelfbeschouwing is een school der wijsheid, zelfkennis is het begin van zelfverbetering”, dan kun je gerust stellen dat er een schitterende cultuurverandering naar veel groter werkplezier heeft plaatsgevonden op De Edelsteen.

Waarderend leiderschap zit in je

In het kader van het project **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** biedt het Vervangingsfonds de deelnemende scholen Management Drives met daaraan gekoppeld de leergang Waarderend Leiderschap aan. Hoewel de resultaten nog lang niet altijd zichtbaar zijn, vertellen in deze blogreeks scholen over hun ervaringen.

Deze keer: directeur Marline Schaapherder, locatie-coördinator Carole van Zuilen en remedial teacher Ria van den Brink van De Binckhorst-St. Jan in Laren.

Vroeger was het beter

“Vroeger ging het heel anders: we keken naar wie welk talent had en hoe we dat het beste in konden zetten.” Aan het woord is Ria van den Brink, een remedial teacher die volgend jaar van een welverdiend pensioen gaat genieten. Bij doorvragen blijkt dat ze vindt dat ze door haar directeur enorm wordt gezien en gewaardeerd. Maar dit lijkt nog niet bij alle collega’s te lukken.

Twee pareltjes

“Dat kan kloppen”, zegt directeur Marline Schaapherder. “We zijn al wel een tijdje bezig met het project rondom waarderend leiderschap, maar daar merken vooral locatie-coördinator Carole van Zuilen en ik wat van. Je moet je voorstellen dat deze school (met 25 leerkrachten en 370 leerlingen) enorm in beweging is. Er is o.a. gekozen voor groei en het geven van Engels. Strategische keuzes van de stichting waarbij medewerkers hun verbinding met de school verloren. Die veranderingen zijn dus niet zonder slag of stoot gegaan. Ik ben als directeur begonnen toen we midden in die transitie zaten. Er was niet alleen weerstand tegen de veranderingen, medewerkers bleken vaak ook problemen thuis te hebben of te kampen met chronische ziekteklachten. Maar behalve dat, zat gelukkig ook het project **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** in de ‘erfenis’. Daar zitten wat mij betreft twee pareltjes in: de verzuimaanpak zoals geschetst door Marleen Teunis (‘Werken: iedereen wordt er beter van’) en het deel rondom Management Drives en Waarderend Leiderschap.”

Waarderend leiderschap zit in je

Dat laatste bevestigt Carole. Zij wordt binnenkort directeur van een andere locatie en de aanpak van waarderend leiderschap neemt ze zeker mee. “Soms is het dingen anders vertellen”, zegt ze. “Want ‘hoe kunnen we het groter maken?’ klinkt vriendelijker dan ‘wat zijn je ontwikkelpunten?’ Dat lijkt misschien een trucje maar het moet wel in je zitten. In de praktijk blijkt dat ook mensen die normaal met hun hakken in het zand staan nu gewoon meegaan. Deze methodiek heeft mij geholpen om datgene wat ik dacht/voelde over leiderschap naar boven te halen en vorm en inhoud te geven. Marline en ik gaan er binnenkort tijdens een managementdag van onze stichting zelf training over geven aan onze collega’s”.

Olievlek is op gang

“Natuurlijk ben ik nog niet tevreden”, zegt Marline. “Daar ben ik te resultaatgericht (oranje) voor. Maar geef ons nog anderhalf jaar en we zijn op dit gebied wel waar we moeten zijn. We hebben de randvoorwaarden gecreëerd dat de methodiek goed verankerd wordt: het komt terug in functioneringsgesprekken, tijdens de studiedagen geef ik opdrachten waarbij ook het eigen MD-profiel gebruikt gaat worden en er zijn inmiddels een aantal ‘ambassadeurs’ waardoor de beroemde olievlek al goed is begonnen.”

Borrel is ook belangrijk

Ria juicht de ontwikkeling alleen maar toe: “Mensen in het zonnetje zetten is zo belangrijk. Zeg gewoon eens tegen je collega’s ‘dat heb je toch maar mooi gedaan’. En het hoeft niet altijd moeilijk te zijn hoor: de borrel aan het einde van de week wordt goed bezocht.”

Waarderende benadering werpt haar vruchten af

In het kader van het project **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** biedt het **Vervangingsfonds de deelnemende scholen Management Drives met daaraan gekoppeld de leergang Waarderend Leiderschap aan. Hoewel de resultaten nog lang niet altijd zichtbaar zijn, vertellen in deze blogreeks scholen over hun ervaringen.**

Deze keer: directeur Jeroen Appel en IB-er Corné Saarloos van OBS J.C. van Gent in Sommelsdijk.

Verzuim bijna 15%

Jeroen Appel werd in januari 2015 directeur van de J.C. van Gent school. En hij gaat over een maand al weer weg. Daarover later meer. Eerst terug naar begin 2015. Jeroen trof een school aan met een hoog verzuim: bijna 15%. Daarnaast liep het aantal leerlingen terug, maar dat is niet zo gek in een krimpregio. Zorgelijker was dat de school marktaandeel aan het verliezen was. Bovendien had de school net afscheid moeten nemen van een graag geziene directeur die al sinds mensenheugenis aan de school verbonden was. En tenslotte was er een cultuur op school waarin, laten we het vriendelijk uitdrukken, niet alles even snel ging. Vooral het vele overleg dat nodig was om tot actie te komen was hier debet aan.

Top-down eigenaarschap gaan bevorderen

Het Vervangingsfonds hield een 0-meting in kader van het project **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van**, maar aan vervolgacties ontbrak het. Daar had hij dus niet zo veel aan. Maar ook zonder het project ging Jeroen in gesprek met alle zieken. En daarbij vooral inzetten op wat zieke medewerkers nog wel kunnen. Daarnaast reserveerde Jeroen opleidingsbudget om eigenaarschap onder de collega's te vergroten. De paradox hierbij is dat Jeroen vond dat collega's zelf verantwoordelijkheid moesten nemen. Een top-down benadering bij het nemen van eigen verantwoordelijkheid levert natuurlijk ook wel eens verzet op. Zoiets moet eigenlijk van de leerkrachten zelf komen.

Het aangereikte Management Drives en het Waarderend Onderzoeken hielp daarbij. Collega's begrepen zichzelf opeens een stuk beter, en ook de ander: andere teamleden en het management. Dat leidde meteen tot minder irritatie en sfeerverbetering. Jeroen is overtuigd van de waarderende benadering. Hij ziet met eigen ogen wat het bij de ander teweeg brengt als je iets positief brengt. Tegelijkertijd erkent hij voor zichzelf dat hij er wel moeite voor moet doen; waarden en complimentjes geven zitten nu eenmaal niet in zijn DNA.

Vertrek komt veel te vroeg....

En toen riep de grote stad. In Rotterdam kreeg Jeroen de kans om directeur te worden van een fusieschool, terwijl er in Sommelsdijk de kans bestond dat hij op termijn zijn aandacht zou moeten gaan verdelen tussen twee of drie scholen. Dat laatste is voor een directeur die graag iedere dag op het schoolplein staat geen fijne gedachte. Dus nam hij de regie over zijn eigen loopbaan en vertrekt hij binnenkort uit Sommelsdijk. Maar hoe dan ook, dat vertrek komt veel te vroeg natuurlijk. Terugkijkend kan hij al wel constateren dat het verzuim naar normale proporties is teruggebracht: ca. 4%. Maar of dat met het nemen van eigenaarschap ook zo goed gaat, waagt hij te betwijfelen.

....hoewel dat misschien wel meevalt

Totdat IB-er Corné het woord krijgt. Die legt eerst uit dat het team behoorlijk chagrijnig is door het vertrek van Jeroen. Maar dat ze, omdat ze hun eigen drijfveer herkennen, dit nu wel beter snappen. Corné vindt wel dat Jeroen best een broodje of een borrel mag aanbieden om dit chagrijn te verzachten, maar dit geheel terzijde. Veel belangrijker is dat hij vertelt dat hij in het kader van zijn studie een heel plan van aanpak heeft uitgewerkt. Daarin werkt hij het fenomeen 'leerteams' uit, die bottom-up de school tot een lerende organisatie gaan maken. De MD-profielen kunnen ze dan goed gebruiken voor de samenstelling van de teams of ter beschikking stellen aan de teamcoaches. Alles valt op zijn plaats!



Met zo'n plan is het volstrekt helder dat ook de eigenaarschap-missie geslaagd is en Jeroen met een gerust hart naar Rotterdam kan vertrekken.

We moeten terug naar vertrouwen op ons eigen kunnen

In het kader van het project **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** biedt het Vervangingsfonds de deelnemende scholen Management Drives met daaraan gekoppeld de leergang **Waarderend Leiderschap** aan. Hoewel de resultaten nog lang niet altijd zichtbaar zijn, vertellen in deze blogreeks scholen over hun ervaringen.

Deze keer: een MT-lid, IB-er en leerkracht van Het Dal in Weert.

“We moeten terug naar vertrouwen op ons eigen kunnen...”

Dat zegt een leerkracht die het afgelopen jaar hard gewerkt heeft om terug te komen van een burn-out. Dat hard werken in combinatie met een burn-out is natuurlijk een mooie paradox en daarom niet minder waar. Het gaat er om dat je je eigen angst dat het nooit goed genoeg is, loslaat en dat je leert te vertrouwen in en op je eigen talent. En dat je inzicht krijgt in wat je niet goed kan en daar hulp bij vraagt. In een omgeving waar geen dag hetzelfde is vraagt dat 100% inzet, iedere dag weer. Tegelijkertijd ligt het voor de hand om voor het vertrouwen in jezelf te kiezen, want dat is ook de insteek naar de kinderen. De leerkracht is blij dat hij de ruimte heeft gekregen op zijn school. Die ruimte was er altijd wel maar je moet het natuurlijk wel zien.

Inzicht in groepsdynamiek is belangrijk

Het MT en het team hebben een duidelijke visie op groepsdynamiek: gedrag is een vak. Het begint met het benoemen en herkennen van gedrag. De 0-meting in het kader van het project **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** hielp daarbij. Het gesprek naar aanleiding van de uitkomsten daarvan maakte duidelijk dat ‘gedrag leerlingen’ en ‘bureaucratische last’ de grootste pijnpunten waren.

De school stimuleert het op gang brengen van de dynamiek tussen de leerkrachten, wat goed mogelijk is mede door de veilige sfeer die er heerst. Management Drives is daar een goede helpende methodiek bij. Wel in die volgorde, zonder de veiligheid waren de gesprekken over drijfveren nooit zo goed geweest.

Zo leerkrachten, zo kinderen

Een goede visie werkt natuurlijk niet alleen naar leerkrachten maar ook naar kinderen. Dus vindt de school inzicht in de dynamiek tussen kinderen net zo belangrijk. Bijvoorbeeld het inzicht dat na een vakantie of zelfs na een weekend de (groeps)dynamiek iedere keer weer opnieuw begint. Of door leerlingen actief als speelpleincoaches in te zetten om alert te zijn op ongewenst gedrag. Dat is zo goed bevallen dat dit jaar de kinderen ingezet worden als coach naar ouders die zich in het verkeer rond de school niet altijd even goed gedragen.

Heerlijke stiltes

“Het is een permanent proces van benoemen en belonen van gedrag dat we wel willen zien. Dat kost energie, steeds weer. Het levert ook op: leerkrachten rapporteren dat er minder incidenten in de klas en op het schoolplein plaatsvinden en dat incidenten ook minder zwaar zijn.” De rol van de IB-er is hier belangrijk, hoewel hij er zelf bescheiden over doet: “ik doe eigenlijk niet zoveel; ik denk mee en ik leg zaken steeds opnieuw weer uit. En als het nodig is, kan ik na een moeilijke vraag een heerlijke stilte laten vallen. Daar kan ik erg van genieten.” Zijn bescheidenheid weerhoudt hem hier heel trots op te zijn, maar buitenstaanders zien in een oogopslag dat hij hier in zijn kracht staat.

Er samen voor staan

Het Dal is hiermee een voorbeeld van een school waar het klopt: leerlingen en leerkrachten worden op eenzelfde manier waarderend benaderd om hun talent te gebruiken. Dat past in een groep die overwegend 'groen gekleurd' (gericht op de ander en op samenwerken) is. Het versterkt de veiligheid en meer nog het gevoel 'dat we er samen voor staan'. Dat straalt ook uit naar de ouders en naar de rest van de wijk.

De toekomst wordt dan ook vol vertrouwen tegemoet gezien: "we weten waar we energie van krijgen en we zijn ons door drijfveren meer bewust van onze missie (zorgen voor het beste onderwijs samen met ouders en de wijk en daarbij kijkend naar het totale kind). De beleving van de werkdruk (die misschien feitelijk niet eens minder is geworden) is veranderd. Als we weer onder druk komen te staan weten we welke drijfveren we moeten inzetten en wat we wel en niet gaan aanpakken." Het citaat bovenaan deze blog is dus helemaal waar!

Wat was jouw meest waardevolle ervaring waarin je het beste uit een kind wist te halen?

*In het kader van het project **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** biedt het Vervangingsfonds de deelnemende scholen Management Drives met daaraan gekoppeld de leergang Waarderend Leiderschap aan. Hoewel de resultaten nog lang niet altijd zichtbaar zijn, vertellen in deze blogreeks scholen over hun ervaringen.*

Deze keer: adjunct directeur Andrea van de Rozenberg van de Kon Tiki in Amersfoort.

Mooie opbrengsten na moeizame start

Het duurde even voor de resultaten van het project zichtbaar werden. Maar eenmaal zo ver, was het ook heel erg goed. Het verzuim daalde van 8% naar 2,2%, teamleden praten voortaan meer met elkaar (en minder over elkaar) en het regent complimenten.

Aan het woord is Andrea van de Rozenberg. Ze weet nog dat ze in overleg met haar directeur met overtuiging mee wilde doen aan het project **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van**. Er werd een 0-meting gedaan en de uitkomsten daarvan werden besproken. Maar daarna werd het stil. Het project leefde helemaal niet op school. Totdat na een jaar de mogelijkheid kwam om mee te gaan doen aan de opleiding Management Drives en Waarderend Leiderschap. Dat heeft echt een verandering in gang gezet.

Ondernemend Leren

Opeens begonnen de uitkomsten uit de 0-meting weer te leven. Het team praatte graag over elkaar; dat veranderde in praten met elkaar. En dat helpt bijvoorbeeld enorm bij het thema Ondernemend Leren, dat op Kon Tiki belangrijk is. Een mooi voorbeeld is dat de kerstcommissie het roer om durft te gooien en samen met de kinderen een kerstmarkt organiseert, waarvan de opbrengst naar een goed doel gaat. Door de inzet van intrinsieke motivatie en samenwerking, geven de kinderen en de commissie het beste van zich zelf. Ze gebruiken hun talent om te knutselen of om op de markt op te treden als volleerd marktkoopman/vrouw.



Waarderende gesprekscyclus

Ook bij de gesprekscyclus gaat het roer om. Werden voorheen de diverse competenties overlopen tijdens het gesprek, nu begint het gesprek met de vraag: "Wat was jouw meest waardevolle en leerzame ervaring waarin je het beste uit een kind wist te halen?" Na zo'n openingsvraag heb je eigenlijk geen vervolgvragen meer nodig, want het gesprek gaat dan eigenlijk vanzelf. De gesprekken worden er organischer en leuker van en krijgen er verdieping door: "Wat maakte dat het lukte?", "Wat deed jij daar zelf aan?" en "Waar ben je het meest trots op?". Ook de vraag "Wat zou je verder willen ontwikkelen?" komt aan de orde. Andrea leerde de waardevolle les dat over de zaken waar ze graag meer van zou willen zien, ze ook de meeste complimenten moet geven.

Profielen als instrument

De manier van Waarderend Leiderschap en het gebruik van Management Drives is een blijvertje. Iedere week verschijnt een memo van de directie en daar staat altijd een compliment in.

Bij de gesprekken vraagt Andrea aan medewerkers om hun MD-profiel mee te nemen en in wat ze vertellen herkent ze altijd de kleuren. Bij het samenstellen van de ontwikkelteams wordt goed gekeken naar de

vertegenwoordiging van de diverse kleuren. Op deze school zijn groen (samenwerken & sensitief) en geel (visie & creatief) oververtegenwoordigd. Rood (tempo & kracht) en blauw (discipline & regels) zijn wat schaarser en daardoor juist extra gewild.

Natuurlijk is het moeilijk om precies aan te geven of de inzet van Management Drives de oorzaak is voor het fors gedaalde verzuim. Maar wie bovenstaande veranderingen beziet, kan haast niet anders concluderen. Andrea hoeft er in ieder geval niet meer van overtuigd te worden. Voor haar was het een project dat na een trage aanloop bijzonder goed verliep. Het Vervangingsfonds heeft in haar ogen iets moois mogelijk gemaakt, wat ze andere scholen ook van harte gunt.

Gezonde school voor kinderen én teamleden

Interview met Irma Ronkes Agerbeek

Ik ben er zo trots op dat De Waterlelie sinds 2014 de prachtige gecertificeerde titel Gezonde School mag dragen. Wij zien een gezonde leefstijl als voorwaarde om goed tot leren te kunnen komen. We richten ons op gezonde voeding en sport en bewegen voor zowel leerlingen als teamleden. Toch vroeg ik mij af of er niet meer uit te halen viel voor het schoolteam. Een gezonde leefstijl is meer dan alleen fysieke gezondheid. Hoe stond het met hun welbevinden? Met een klein rondje langs de velden kwam ik er al snel achter dat het allemaal minder soepeltjes liep, dan ik in de gaten had. De werkdruk was hoog. Behoorlijk hoog.

De diepte in

Ik ondernam actie en meldde mij aan voor deelname aan de pilot van **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van**. Dat heeft werkelijk mijn ogen geopend. En nu deze open zijn, wil ik verder de diepte in. We hebben een eerste stap gezet, nu moeten de nieuwe inzichten in het dna van de school komen door ze continue onder de aandacht te brengen en op de agenda te houden. Met beide handen heb ik de uitnodiging aangegrepen om aan de verdieping van **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** deel te nemen.

Storing wegnemen

Voor mij was het echt een eyeopener dat je als mens handelt vanuit verschillende drijfveren. In ons managementteam was er voorheen wel eens storing op de zender. Dan liep het proces gewoon wat stroef. Ik begreep nooit zo goed hoe dit nu kwam. Je streeft toch met z'n allen hetzelfde doel na? Waar ligt dan het pijnpunt? Met de training Management Drives werd het me meteen duidelijk. Daar waar ik meer vanuit het eindresultaat beredeneer, is er binnen het MT ook vooral behoefte aan structuur en een duidelijke communicatie over de stappen hoe we dat eindresultaat gaan bereiken. Dat sloeg ik nog weleens over, waardoor er onbegrip ontstond. Met het nieuwe inzicht zorg ik er nu voor dat ik de zaken steeds meer concretiseer. Maar wat ik nog fijner vind, is dat ik nu veel beter kan inschatten hoe ik bepaalde zaken volgens de drijfveren van anderen in moet steken. Deze werkwijze zorgt voor veel onderling begrip.



Positief vs negatief

In het vervolg van **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** heb ik mij opgegeven voor de scholing 'Waarderend Leiderschap'. Kijken naar de positieve punten en niet alleen negatieve zaken benoemen. Daar geloof ik heel erg in. Voor mijn team heb ik de training 'Waarderende gesprekken met ouders en kinderen' aangevraagd. Dit valt buiten het zogenaamde **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** programma, maar het is mij de investering meer dan waard. Mijn teamleden plukken er nu al de vruchten van. Als je een gesprek positief met ouders of met een kind ingaat, dan heeft dat ook een positief gevolg. Je oogst wat je zaait. Waren oudergesprekken eerder een grote bron van grote spanning, nu is er meer houvast om op een goede manier met deze gesprekken om te gaan.

Winst

Groot winstpunt is ook dat we de vergaderingen korter, meer to the point en veel minder frequent inzetten. Ik zag meteen de positieve uitwerking ervan op de medewerkers. Zij hadden ineens meer tijd om nog even na school door te werken en toch op tijd naar huis te kunnen. Maar ook vooral inhoudelijk heeft het tot grote verbetering geleid. Hoorde ik voorheen nog weleens geluiden als 'Mijn collega's gaan zo lang door op bepaalde punten', nu is iedereen positief gestemd en spreekt men elkaar er ook op aan als er te lang bij een onderwerp wordt stilgestaan. Bovendien hebben we mede door alle interventies nu ook het certificaat 'Welbevinden' van de Gezonde school weten te behalen en richt de school zich voor zowel leerlingen als personeelsleden op een gezonde leefstijl in de breedste zin van het woord.



Eigen verantwoordelijkheid

Als leidinggevende kun je echt het verschil maken door de manier waarop je je opstelt. Mijn insteek is telkens geweest – en is nog steeds zo – dat ik vind dat teamleden hun eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen. Maar dit moet je als leidinggevende wel begrenzen door er richting aan te geven en er doelen aan te verbinden. Zo mogen een aantal teamleden zelf invulling geven aan een naschoolse activiteit voor de kinderen. Vooraf zijn de kaders besproken. De doelstelling en het beschikbare aantal uren. Hoe dit wordt ingericht mogen zij zelf bepalen. Dit was in het begin wel even zoeken, maar inmiddels werkt het prima.

Gouden tip

Tja, een gouden tip heb ik niet. Er zijn heel veel facetten binnen **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** waar wij als school zoveel aan hebben gehad. Wat ik andere schoolbesturen wel zou willen meegeven is dat ze zich niet teveel moeten focussen op werkdruk, maar juist op de manier om het werkplezier weer terug te krijgen. Er is altijd wel enige vorm van druk, maar het gaat erom dat plezier weer de bovenhand krijgt.

Geregeld brengen wij elkaar in herinnering waarom we in dit vak terecht zijn gekomen. We spreken dan over de passie voor het vak en dan staan de neuzen meteen dezelfde kant op.

Irma Ronkes Agerbeek is directeur van IKC De Waterlelie in Zoetermeer, een school met 186 leerlingen en 15 teamleden. De Waterlelie heeft in de periode 2015-2017 meegedaan aan de pilot **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van en aansluitend een jaar aan de verdieping binnen dit project.**

Eigenaarschap

Interview met Marline Schaapherder

Tijdens mijn wandelingen over de prachtige Zuiderheide dwaal ik nog weleens in gedachten af naar de bijzondere cultuuromslag binnen onze school. Hoewel het team altijd al bestond uit hardwerkende leerkrachten die vol passie voor de klas stonden, zag ik op een gegeven moment de verzuimcijfers stijgen. Vanuit de wandelgangen bereikten mij signalen dat bepaalde dingen niet hardop tegen elkaar werden uitgesproken. Dat men dingen voor elkaar aan het invullen was. Ze pakten de zaken liever zelf op dan een collega om hulp te vragen. De werkdruk werd steeds meer als negatief ervaren. Toen de adviseur van het Vervangingsfonds mij benaderde om de situatie onder de loep te nemen, greep ik die kans met beide handen aan. We werden meteen meegenomen in de aanpak van **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van.**

Iedereen is anders

Als leidinggevende ben ik veel met mijn teamleden in gesprek gegaan. Wat wil iemand bereiken, hoe voelt hij of zij zich, vanuit welke drijfveren gedraagt iemand zich en waar krijgt iemand energie van? Daar kwam veel informatie uit waar ik iets mee kon. Zo vervulden de teamleden al jaren op toerbeurt de notulen van de teamvergadering. Dat was een vast gegeven en ik had er verder nooit over nagedacht of dat voor iedereen even prettig werkte. Maar tijdens de gesprekken bleek dat dit een heikel punt was. Sommigen zagen er tegenop als hun beurt in beeld kwam. Ze waren onzeker of ze wel de essentie van het besprokene te pakken hadden. Anderen waren weer meer geordend en hadden behoefte aan een concrete actielijst. Wat voor de één een gemakkelijk gegeven was, was voor de ander een opgave. Nu hebben we dat anders ingevuld. Degenen die graag notuleren, hebben zich opgegeven en de data zijn onderling verdeeld. Dit zorgt voor rust en duidelijkheid in het vastleggen van gemaakte afspraken.



Rode draad

Als je de verschillende kwaliteiten optimaal binnen je organisatie wilt benutten, dan loont het om je teamleden keuzes te geven. Door hen invloed te geven hoe hij of zij het werk inricht. Waar is iemand goed in en waar wordt energie van gekregen? Teambreed die dingen oppakken waar je goed in bent en daar dan ook de volle verantwoordelijkheid voor nemen. Maar het gaat ook om een stukje zelfreflectie. Moet het de volgende keer anders, welke verbeterpunten zijn er, welke invloed heb ik op het proces of was het juist goed zoals het nu is gegaan? Alles draait om eigenaarschap. Dit is de rode draad van ons handelen. Dat gaan we de komende periode verder uitdiepen. Het is zo mooi om te zien dat dit echt werkt. Ik ben er heel trots op dat we dat als team voor elkaar hebben gekregen. De verwachtingen zijn bijgesteld. We kijken meer vanuit het positieve naar elkaar. Dat doet goed aan de fijne sfeer die er nu op school is. En dat zie ik meteen terug in de dalende verzuimcijfers.

Spiegel voorhouden

En als ik dat dan allemaal zo overdenk, dan beseft ik mij iedere keer weer wat het mijzelf heeft gebracht. Ook ik heb de spiegel voor moeten houden. Hoe sta ik in dit proces, hoe kom ik over, hoe wijk ik vertrouwen en vanuit welke drijfveren gedraag ik mij? Zelfreflectie. Ook bij mij. Een hele belangrijke stap voordat je een veranderingsproces in kunt gaan. Dat begint bij de leidinggevende, bij mij. Voor mij was het ook nieuw en moest ik even zoeken naar mijn rol. Door hierin professioneel op te trekken met collega-leidinggevenden heb ik mijn kennis en kunde op dat punt kunnen verbeteren. Toen ik goed in kaart had hoe ik er zelf in stond, kon ik gaan kijken naar de ander.



Transparantie en me kwetsbaar opstellen hebben mij daarbij geholpen. Het had geen zin om zaken van bovenaf op te leggen. Je moet het tenslotte met elkaar doen. Dat is een geleidelijk proces, dat gaat niet van de ene op de andere dag. Er zijn teamleden die het meteen hebben opgepakt, anderen keken eerst nog de kat uit de boom. Bottomline was dat iedereen in zag waarom het belangrijk was dat er iets moest veranderen. We hebben daar –ondanks de hectiek van de dag– tijd voor vrij gemaakt. En dat heeft zoveel opgeleverd.

Gouden tip

Misschien een open deur, maar ik zou iedereen willen aanraden om binnen de organisatie te kijken hoe je werkdruk om kunt zetten in werkplezier. De mensen die dingen laten doen waar ze energie van krijgen, waar ze goed in zijn en helderheid creëren in de taak en in de bijbehorende verwachtingen. Dat betekent een stukje flexibiliteit van de leidinggevende, maar ook van de teamleden. En dat betekent investeren, er de tijd voor nemen. Ons gezamenlijk doel? Goed onderwijs. Iedere dag beschouw ik het weer als groot voorrecht om hiermee samen met het team aan de slag te gaan.

Marline Schaapherder is directeur van R.K. Basisschool De Binckhorst-St. Jan in Laren, een school met 400 leerlingen en 34 teamleden. De Binckhorst-St. Jan heeft in de periode 2015-2017 meegedaan aan de pilot **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van en aansluitend een jaar aan de verdieping binnen dit project.**

Op koers

Interview met Berend Cornel

Ik had nooit gedacht dat ik na 30 jaar onderwijs nog zoiets wezenlijks zou bijleren. Dat ik een draai van bijna 180° zou maken als het gaat om anders met mensen omgaan. En toch is dat wat er is gebeurd. Ook op onze school stond het onderwerp werkdruk hoog op het gesprekslijstje, werd er onderling veel gepuft en gezucht en was het verzuim te hoog. De aanpak **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** kwam voor ons als geroepen. Het roer ging om.

Samenspel van kleuren

Ik ben van de kleuren oranje en geel¹. Ik sta open voor veranderingen en nieuwe dingen en wil graag processen analyseren en resultaten behalen. Mijn rechterhand was groen. Met haar natuurlijke drijfveer stelt zij mensen en sociale verbanden voorop. Alles kwam langs haar. We sloten mooi op elkaar aan. Totdat zij na een samenwerking van 15 jaar met pensioen ging. Toen werd ik gedwongen om een stukje groen bij mezelf naar boven te halen. Allereerst ben ik met mijn collega's in gesprek gegaan. Ik heb mij kwetsbaar opgesteld door aan te geven dat groen niet direct in mijn palet voorkomt. Daarna ben ik mij bewust gaan inzetten op mijn groene kant. Stukje bij beetje heb ik een deel van haar rol over kunnen nemen. Door ook naar kleine dingen, waar ik voorheen weinig moeite voor deed, te informeren, merkte ik dat mijn teamleden meer open voor me gingen staan. Dat ze positiever het gesprek in gingen.



Tegelijkertijd ontstond er tussen de teamleden ook meer onderling begrip. We hadden immers allemaal de vragenlijst van Management Drives ingevuld. Iedereen kent elkaars kleuren. We hebben daardoor veel positieve ervaringen bij het samenstellen van werkgroepen. Het is handig om verschillende kleuren in een werkgroep te hebben. Ook bij het taakbeleid is het goed om rekening te kunnen houden met elkaars drijfveren. Je hebt altijd denkers en doeners in het team.

Vorig jaar zijn er twee nieuwe collega's vanuit mobiliteit bij ons op school gekomen. Een mooie aanwinst. Zij kwamen uit een schoolorganisatie waar het werk vanuit behoorlijke strakke protocollen werd uitgevoerd. Dat is bij ons anders. Hier is veel ruimte voor eigen inbreng en het nemen van verantwoordelijkheid. Een van de nieuwe collega's is blauw. Zij wil graag zekerheid en duidelijkheid. Onze werkomgeving vond zij daarom in het begin wel lastig. Door er open met elkaar over te praten, konden we die onzekerheid wegnemen. Inmiddels is zij bouwcoördinator. Een rol waarin zij helemaal tot haar recht komt en die zij bovendien geheel zelf kan invullen. Het inkijkje in onszelf én in de ander levert veel op. Wij koppelen dat allemaal aan werkplezier.

¹ In de aanpak **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** wordt de organisatiecultuur inzichtelijk gemaakt met Management Drives. In deze methodiek wordt gebruik gemaakt van een taal met zes kleuren. Iedere kleur staat voor een bepaalde stijl.

Doen waar je goed in bent

Ik had inmiddels de smaak te pakken en zag dat er nog zoveel meer facetten aan bod kunnen komen om de ervaren werkdruk om te zetten in werkplezier. Gretig ging ik in op het aanbod voor deelname aan de verdiepingsslag van **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van.**



Zo kwam ik in een sessie terecht waarbij je je organisatie dieper moest gaan beschouwen. De centrale vraag was hoe je meer uit je teamleden kunt halen dan dat er nu uitkomt. En dan op een manier dat het werkplezier toeneemt. Een van onze collega's heeft een grote voorliefde voor ICT. Door allerlei bijkomende zaken, kon hij daar op school te weinig écht mee aan de slag. Door de waan van de dag bleef onze school op een basisniveau van ICT hangen. Een gemiste kans, want er is zoveel mogelijk met ICT. Ik heb met hem besproken hoe hij het zou vinden als hij 1 dagdeel per week volledig wordt vrijgemaakt om experimenteel - maar wel zichtbaar - met ICT aan de slag te gaan. Hij reageerde meteen heel enthousiast. Door hem eigenaar te maken van datgene waar hij goed in is, komt de ware professional naar boven. Dat geeft weer meer werkplezier. Daar gaan we de komende jaren verder op in zetten. Teamleden gaan meer verantwoordelijkheid dragen en zelf knopen doorhakken. Dat gaat niet van de ene op de andere dag. De een pakt het ook makkelijker op dan de ander. Het belangrijkste is dat we allemaal op hetzelfde spoor zitten, dan komt de rest vanzelf.

Potje

Het potje om de werkdruk in het onderwijs te verlagen gebruiken wij vooral voor de inzet van vervanging. Om kindgesprekken bijvoorbeeld goed te kunnen voeren, is het belangrijk om hier de tijd voor te kunnen nemen. In zo'n geval regelen we een vervanger voor de klas, zodat de leerkracht zich kan vrijmaken om het optimale uit het kindgesprek te halen. Hetzelfde geldt voor als je voor collegiale consultatie bij elkaar in de les wilt kijken. Voorheen gebeurde dit in de vrije tijd van het teamlid. Nu regelen we een vervanger, zodat het meekijken tijdens de reguliere werktijden kan plaatsvinden. Er zijn scholen die van het potje bijvoorbeeld een extra conciërge in dienst nemen. Ik stop het liever in het gericht verlichten van mijn collega's. En gezien de positieve reacties, weet ik dat we hiermee op de goede weg zijn.

Gouden tips

Door het zuchten en het puffen achter ons te laten, hebben we de eerste stap gezet. We zijn daarbij niet bang om te vallen en weer op te staan. Het hoeft niet allemaal in één keer goed te gaan. Daardoor blijven we een lerende organisatie. Ik hecht er veel waarde aan het geleerde te delen in netwerkbijeenkomsten. Daar word je niet alleen zelf wijzer van, maar dat komt uiteindelijk het hele onderwijs ten goede.

Berend Cornel is directeur van de St. Alexanderschool in Bennekom, een school met 238 leerlingen en 23 teamleden. De St. Alexanderschool heeft in de periode 2015-2017 meegedaan aan de pilot **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van en aansluitend een jaar aan de verdieping binnen dit project.**

Anders

Interview met Theo Molendijk

Het is vrijdagmiddag, de school bruist van activiteit.

Het plezier van mijn collega's spat eraf, bij de kinderen net zo. Die willen niet ophouden als de bel gaat.

Op vrijdagmiddag worden er workshops gegeven. De groepen 5 tot en met 8 kunnen zich ervoor opgeven.

De leerkrachten hebben zelf de inhoud van de workshop gekozen. Dat doen ze vanuit hun eigen passie. Dans, muziek, tekenen, film maken, het is genieten. Door dit soort activiteiten weet ik dat we een hele belangrijke weg zijn ingeslagen. Dat het loont als je de dingen positief benadert, als je probeert het beste uit iemand naar boven te halen. Als werkplezier, werkdruk naar de achtergrond duwt. Bij ons is het glas altijd half vol, nooit half leeg. Dat is het uitgangspunt.

Anders denken

Ik kan niet vaak genoeg zeggen wat een inzicht de werkwijze van Management Drives ons heeft gegeven. Vanuit welke drijfveren handelt iemand? De een wil graag analyseren en doorgronden, een ander wil graag zekerheid en duidelijkheid creëren en een volgende stelt mensen en sociale verbanden voorop. Niemand is hetzelfde. Als je dat als team beseft, dan begrijp je ook waarom iemand op eenzelfde kwestie anders kan reageren dan jij. Dan begrijp je ook waarom je duo-collega handelt, zoals hij/zij handelt. Wij kunnen ons nu beter in de ander verplaatsen en elkaar open en eerlijk feedback geven. We durven naar elkaars dromen en ambities te vragen. En dat werpt zijn vruchten af.

We bereiken in korte overlegvormen veel meer dan in de sessies die we voorheen hadden. En als ik hoor dat een leerkracht eigenlijk gewoon bezig is met haar hobby, dan weet ik dat er sprake is van werkplezier.

De grote winnaars? Dat zijn de kinderen. En zo moet het zijn.

Anders selecteren

Bij sollicitatiegesprekken kijken we niet alleen naar wat iemand op didactisch vlak kan, maar ook naar hetgeen hij of zij kan toevoegen aan ons team. Wat hebben we al in huis en welke drijfveer past hier nog bij? We krijgen ook geregeld te horen dat onze vragen anders zijn dan dat ze bij andere sollicitatiegesprekken hebben ervaren. Wij willen graag weten welke persoon er tegenover ons aan tafel zit. Waar is hij of zij trots op. Vragen als 'Wat was afgelopen jaar je beste les' of 'Wat is je mooiste stap met ouders geweest' geven inzicht in die persoon. Ze gaan dan meteen vertellen.



Anders insteken

Ik bemerk bij mijzelf ook een hele omwenteling. Dat komt onder andere door de masterclasses van Waarderend leiderschap. Ik ben anders gaan denken en handelen. Waar ik mij voorheen eerder bij een situatie neerlegde, ben ik nu dingen voor. Ik maak de dingen bespreekbaar en probeer oplossingen te zoeken. En dat heeft een positieve werking. De leerkrachten voelen dat je met ze meedenkt. Zij zetten zich op hun beurt in om van de gekozen oplossing een succes te maken.

Gouden tips

Als je wilt investeren in een beter werkklimaat, in het versterken van werkplezier, leg je oor dan zeker te luisteren bij een instrument als Management Drives in combinatie met de training Waarderend Leiderschap. Het heeft mijn ogen en die van mijn collega's echt geopend. De kennis en kunde krijg je aangereikt in heldere trainingen. En betrek daar dan ook zeker je MT-leden bij, zodat het gedachtegoed breed over de organisatie verspreid kan worden.



Bij ons is het nu zelfs zo dat als er een nieuwe leerkracht binnen het team komt te werken, dat de andere teamleden benieuwd zijn naar het profiel en vanuit welke drijfveren hij of zij handelt. Zo helpen ze elkaar en houden ze elkaar scherp. Een andere tip die ik graag mee wil geven. Praat niet meer over werkdruk, leg de focus op werkplezier. Dat is misschien een open deur, maar als je dat consequent doet, dan gaat het op die manier leven binnen je organisatie. Dan kun je je organisatie naar een hoger niveau tillen. Je hoeft immers niet ziek te zijn, om beter te worden.

Theo Molendijk is directeur van De Kameleon in 's-Gravensande, een school met 550 leerlingen en 54 teamleden. De Kameleon heeft in de periode 2015-2017 meegedaan aan de pilot **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van en aansluitend een jaar aan de verdieping binnen dit project.**

Schoenmaker

Interview met Ali Kemal Kadi

In het onderwijs zijn we dol op spreekwoorden en gezegden. Zo is het gras altijd groener aan de andere kant, is er altijd wel iemand die zijn of haar laatste oortje heeft versnoept en zitten de meesten tot over hun oren in het werk. Maar dat kan ook anders. Je kunt ook met elkaar alle zeilen bijzetten, de mouwen opstropen en gezamenlijk een kroon op het werk zetten. En als de schoenmaker dan gewoon bij zijn leest blijft, dan komt het onderwijs als winnaar uit de bus. En daar doen we het voor.

Als deelnemende schoolorganisatie aan de aanpak **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** hebben wij deze andere weg in kunnen slaan. Onze ogen werden geopend. Wie zijn wij, hoe werken wij als team en waar liggen de ambities. Praten mét elkaar in plaats van óver elkaar. Proberen te begrijpen en niet te oordelen. Ook bij mij zorgde het voor een grote omslag in het denken. Ook ik ben anders over mijn teamleden gaan denken. Ik zag ineens mogelijkheden in plaats van moeilijkheden. De masterclasses van **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** helpen ons om de theorie toe te passen in de praktijk, om de daad bij het woord te voegen. En dat is waar we nu mee bezig zijn.

Een mooi voorbeeld is onze inzamelingsactie. Voorheen was het zo dat iemand deze kar alleen trok. Daar stak diegene dan veel tijd in met een mooi eindresultaat van € 5.000,-. Maar door de flow waarin we dankzij **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van** terecht zijn gekomen, zag ik een beweging waarbij teamleden gezamenlijk de schouders eronder gingen zetten.

Er zijn flyers gemaakt, ouders werden aangesproken en er is een wervend filmpje gemaakt. In de gehele looptijd van het project heb ik niemand aan mijn bureau gehad die gekomen is met de vraag om de ingezette tijd te compenseren en ook hoorde ik niemand over werkdruk. De opbrengst? € 60.000,-. De kinderen hebben het er nog steeds over.

Ook op onderwijsniveau zie ik verschuivingen. De meeste leergangen op onze school bestaan uit drie groepen. Dat betekent tenminste drie professionals die met kinderen in dezelfde leeftijdsklasse bezig zijn. Met hetzelfde lesmateriaal, met dezelfde doelstellingen. Toch kwam het maar niet van de grond dat zij met elkaar rond de tafel gingen zitten. Om met elkaar te sparren, van elkaar te leren. Door de teamleden eigenaarschap te geven, zie ik dat ze nu wel bij elkaar te rade gaan. Zo hebben de leerkrachten van leerjaar 4 de rekenroosters naast elkaar gelegd en zijn ze groepsdoorbrekend gaan werken. Ze deelden de groepen naar begripsniveau in drieën. Ieder nam een van de niveaus voor haar rekening en ging met de desbetreffende groep aan de slag. Minder voorbereidingstijd, meer werkplezier.



Het is niet zo dat alles van de ene op de andere dag verandert. Sommige kwesties hebben meer tijd nodig. Ellenlange vergaderingen hebben we niet meer. Je kunt je opgeven voor diverse werkgroepen die zich buigen over verschillende zaken. Vanuit de werkgroep komt er dan een besluit. Daar hebben we ons bij neer te leggen. We gaan niet meer voor ieder wissewasje bij elkaar zitten. Als iedereen wil blijven meepraten, dan zijn we teveel kostbare tijd kwijt met vergaderen. Dit is wel even wennen, want teamleden willen graag meepraten en niet iedereen vindt deze manier van besluitvorming prettig. Dat vergt aanpassing en dat kost tijd. Maar ik ben ervan overtuigd dat het zeker zijn vruchten zal afwerpen.

Gouden tip

Mijn gouden tip zou ik niet zozeer aan mijn collega-schoolleiders willen meegeven, maar aan de minister. Haal de verplichte overleggen over werktijden en de opslagfactor uit de CAO. Dat is niet iets waar wij het met de teamleden over moeten hebben. Geen enkele ambtenaar praat mee over zijn werktijden.



Waarom in het onderwijs dan wel? Stel deze juist in de CAO vast. Zet daar bijvoorbeeld in dat de werktijden van 9 tot 5 zijn, dat je kunt kiezen voor fulltime of parttime en hoeveel vakantiedagen daarmee gepaard gaan. Net zoals dat in andere sectoren gebeurt. Werkdrukbeleving in het onderwijs is mede zo hoog, doordat leerkrachten vinden dat ze net zoveel vakantiedagen als de kinderen moeten hebben. Maar als je van die dagen er een aantal naar school komt, dan kun je in alle rust lesstof voorbereiden. Nu moet alles in de schooldagen gebeuren en daar wringt vaak de schoen. Mijn oproep aan de minister is om ons vooral over dingen te laten praten waar wij goed in zijn, onderwijs geven, en dat zij de kaders vaststellen. Zoals een goede schoenmaker betaamt.

Ali Kemal Kadi is directeur van IBS Ababil in Schiedam, een school met 600 leerlingen en 55 teamleden. IBS Ababil heeft in de periode 2015-2017 meegedaan aan de pilot **Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van en aansluitend een jaar aan de verdieping binnen dit project.**

Waar zeg je nee, of beter nog, volmondig ja! tegen?

Door: Theo Douma

'Er is altijd te veel te doen in te weinig tijd' en 'aan het einde van mijn takenlijstje kom ik altijd een stukje dag tekort' zijn uitspraken die ik in ons team regelmatig voorbij hoor komen. We weten allemaal dat de complexiteit en de betrokkenheid van leerkrachten groot en de werklast hoog is in het basisonderwijs. Dat verandert niet. Wat wel kan veranderen is de manier waarop we naar taken kijken en de keuzes die wij maken. In de gesprekken over keuzes maken hebben wij geconstateerd dat het vooral belangrijk is om die zaken te doen die ons dichterbij ons doel brengen. Dat klinkt logisch, maar welke doelen krijgen nu eigenlijk prioriteit? De kinderen, ouders, maatschappij en wijzelf vragen zo veel. Waar zeg je nee, of beter nog, volmondig ja! tegen?

Simon Sinek ('Start with the why?') leert ons om de keuzes die wij maken af te stemmen op wat ons ten diepste beweegt. Wanneer je dat helder hebt, is het makkelijker om te kiezen wat je gaat doen, hoe je dat wil gaan doen en wat dat uiteindelijk op moet gaan leveren. Ons werkplezier en het omgaan met werkdruk hangt dus veel af van in hoeverre dit aansluit bij het 'bestaansrecht van ons team'.

Wij hebben daarom besloten dat het in eerste instantie goed is om de focus te leggen bij onze primaire opdracht: Kwalitatief goed onderwijs, dat zowel opbrengstgericht als zo passend mogelijk is. Dat onderwijs willen we graag 'behapbaar' houden. Wij denken dat het werken aan een groepsplanloze basisschool zal bijdragen aan het verminderen van de werkdruk en vergroten van het werkplezier van leerkrachten. Voor de realisatie van behapbaar goed onderwijs met minimale administratie, hebben wij contact gezocht met Menno van Hasselt en Wijnand Gijzen om ons te scholen en te begeleiden in het gedachtegoed van Opbrengstgericht én passend onderwijs (OPO). De 6 uitgangspunten vanuit OPO en een goede schoolbespreking helpen ons bij het kiezen van die acties die écht effect gaan hebben op de ontwikkeling van onze kinderen en de motivatie van leerkrachten.

Op 28 januari 2019 hadden wij een schoolbespreking o.l.v. Menno van Hasselt. Waarin wij met elkaar een grondige analyse hebben uitgevoerd, intensief hebben gesproken over wat ons werk zo mooi maakt en wat er nog kan gebeuren om het onderwijs voor alle kinderen beter te maken. Opbrengst van de dag: Betrokken leerkrachten en een duidelijke focus voor de komende 10 onderwijsweken!

Theo Douma

Directeur CBS De Hoeksteen

1 februari 2019



Noot van de redactie

Gezonde Werkdruk?! Daar word je beter van biedt scholen de mogelijkheid om -naast het vaste aanbod van interventies en begeleiding- ook andere ondersteuning aan te vragen, mits dit past bij de uitkomsten van de Werkdrukscan en het op de schoolsituatie afgestemde Plan van Aanpak. CBS De Hoeksteen heeft hierbij gekozen voor scholing en begeleiding in het gedachtegoed van opbrengstgericht en passend onderwijs.