

Scholengroep onderzoekt en stimuleert werkplezier

# Luisteren naar personeel doet wonderen

*Het probleem was een te hoge werkdruk. Hoofd P&O Monique Branderhorst koos voor een positieve invalshoek en besloot de werkbeleving te onderzoeken. Het project Werken aan werkvermogen gaf inzicht in meer dan de werkdruk alleen.*

*'We zijn ons bewust geworden van onze knelpunten.'*

Vanuit Lyceum Oudehoven, onderdeel van Christelijke Scholengroep De Hoven, kwam de vraag om de werkdruk te onderzoeken. Was het mogelijk daar iets aan te doen en de werkdruk aan te pakken? De directie was erg gecharmeerd van de Index Werkvermogen. Hiermee wordt naar meer gekeken dan naar werkdruk alleen, en de medewerker ontvangt binnen twee weken een persoonlijke terugkoppeling. Toch lag er de wens voor een nog bredere en meer positieve insteek. Dat werd het project Werken aan werkvermogen van Arbo-VO, een onderzoek dat ook specifiek ingaat op de werkbeleving in de organisatie.

## Onderwerp van gesprek

Monique Branderhorst, hoofd Personeel en Organisatie: 'In september 2010 startten we bij Lyceum Oudehoven met een projectgroep onder leiding van Anita Verzijl, consultant van Arbo-VO. Daarin zaten enkele docenten, een lid van het onderwijsondersteunende personeel, een teamleider, de directeur en het hoofd P&O van de scholengroep. Iedereen in de organisatie heeft de projectgroep serieus genomen en het onderzoek was echt onderdeel van gesprek. In een informatiebijeenkomst voor het personeel hebben we uitgelegd hoe het project in elkaar zat en hoe we omgingen met de privacy van de medewerkers. Dat hielp om de mensen te overtuigen om mee te doen, hun ervaringen te delen en feedback te krijgen.'

## Erkenning voor werkdruk

Via digitale vragenlijsten werd elke medewerker gevraagd naar zijn werkvermogen, de werkbeleving en de werkcultuur. De mensen herkenden zich in het profiel dat ze terugkregen in hun persoonlijke rapport. De werkdrukbeleving werd volgens sommigen echter te weinig onderzocht. Er is daarom door veel mensen in een persoonlijk gesprek doorgepraat met de werkbelevingscoach. 'De docenten wilden vooral erkenning voor de werkdruk, en in de gesprekken kregen ze de mogelijkheid hun visie toe te lichten. Er kwamen ook verzoeken van mensen die vrijwillig naar de coach wilden,' vertelt Branderhorst.

JanDavid van der Vlies, teamleider bij Lyceum Oudehoven: 'Het doel was om 70% respons te halen. We hebben 80% gerealiseerd, mensen zagen in dat ze op deze manier invloed konden uitoefenen op de manier waarop er met werkdruk en werkvermogen wordt omgegaan. Vooraf hebben we ook duidelijk aangegeven dat we niet zomaar aan dit project begonnen, maar dat we het hoog op de agenda hadden staan en het de directie serieus was.'

## Maatregelen nemen

Het eindrapport werd doorgesproken met de projectgroep en daarna voorgelegd aan de directieleden. Het werd ook gedeeld met het personeel door enkele exemplaren in de

personeelskamer beschikbaar te stellen. Daar lag het een aantal weken ter inzage. Daarna volgde een studiebijeenkomst om samen te besluiten welke maatregelen er genomen zouden worden. 'Een opvallende opmerking uit het rapport was dat de leidinggevenden vaak te zakelijk overkwamen. De professionele opstelling van het managementteam werd verward met stugheid en formaliteit. Dat was een van de aanbevelingen die de organisatie snel en makkelijk kon oppakken. Docenten geven aan dat er nu regelmatig informeel overleg is met de leidinggevenden,' vertelt Branderhorst.

## Aandacht voor mensen en knelpunten

'Het onderzoek heeft echt iets teweeggebracht, wat echter niet altijd even makkelijk onder woorden te brengen is. Het is voornamelijk een mentaliteitsverandering, zowel bij medewerkers als bij managementleden. Al direct bij het verschijnen van de rapporten gebeurde er iets. Mensen zijn er heel bewust mee bezig geweest en gebleven, zowel op de werkvloer als in de voortgangsgesprekken,' vertelt Van der Vlies.

Branderhorst vult aan: 'Voorheen werden veel frustraties of onderhuidse spanningen bijna als vanzelf toegeschreven aan de hoge werkdruk. Docenten zien nu in dat zij zelf ook verantwoordelijk zijn voor de werkdruk en werkbeleving. Het voornaamste resultaat is dan ook dat er door de hele school heen een duidelijker beeld bestaat van de verschillen tussen werkdruk, werkbeleving en werkvermogen. Iedereen wilde dat er meer gecommuniceerd zou worden en dat er meer aandacht was voor mensen en knelpunten in het werk. En daarin zijn we absoluut geslaagd.'



**» Het onderzoek heeft een mentaliteitsverandering in gang gezet, zowel bij medewerkers als bij managementleden. «**

## Consultant en projectleider Anita Verzijl over Werken aan werkvermogen

'Wij willen met Werken aan werkvermogen bereiken dat scholen bewuster omgaan met duurzame inzetbaarheid. Met als doel om zowel de werkgever als de individuele werknemer te stimuleren om zelf te werken aan zijn werkvermogen. Het onderzoek levert meer op dan alleen een rapport dat ergens in een la verdwijnt. Het project moet daarvoor wel goed ondersteund worden en de bewustwording moet goed geborgd zijn in de organisatie. Bij Lyceum Oudehoven was dit vanaf het begin het geval.

De insteek van het onderzoek op deze school was het onderzoeken van het werkplezier. Het was nadrukkelijk geen onderzoek naar alleen de werkdruk. Dat maakte een groot verschil voor de benadering van de werknemers. Het doel van het onderzoek was om mensen nog meer plezier te geven. De werknemer had het vertrouwen dat de school er echt iets mee wil bereiken.

Als projectleider geef ik adviezen van allerlei aard, ook als die erg voor de hand liggen. Juist die adviezen zijn vaak een openbaring. Het is namelijk de bedoeling dat zowel het managementteam als de mensen op de werkvloer de knelpunten in de organisatie leren zien. De zaken die aan de orde komen in de rapportage kunnen variëren van werkplek-aanpassingen, klimaatproblemen en zich onveilig voelen tot gezondheidsbeleid, verzuimbeleid en de stijl van leiding geven. En alles heeft te maken met goed werkgeverschap en werknemerschap. De organisatie moet zich op alle niveaus bewust worden van de eigen verantwoordelijkheid.

Bij Lyceum Oudehoven zit de energie er goed in, zij hebben het project uitstekend opgepakt en hebben hun verantwoordelijkheid genomen. Naar aanleiding van het onderzoek bij het Lyceum hebben Monique en JanDavid een 'masterclass' verzorgd voor de directie van de scholengroep. De bewustwording heeft zich nu uitgebreid, twee andere locaties van de scholengroep starten nu ook met het project.'