



Handleiding
Over werk(druk)
gesproken
voor projectleiders

Handleiding Over werk(druk) gesproken voor projectleiders

Versie: mei 2018

Uitgave:

VOION

Postbus 2501

6401 DA Heerlen

Tel: 045-579 6024

www.voion.nl

Dankwoord

Deze handleiding is mede tot stand gekomen dankzij de ondersteuning van de Stichting IZZ.

DISCLAIMER

Voion is zich volledig bewust van de taak zo betrouwbaar mogelijke informatie te verzorgen. Deze handleiding is met de grootst mogelijke zorgvuldigheid samengesteld. Niettemin kan zij geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventueel voorkomende onjuistheden.

© Voion. Alle rechten voorbehouden. Het is niet geoorloofd gegevens uit dit rapport te gebruiken in publicaties zonder nauwkeurige bronvermelding.

Inhoudsopgave

Voorwoord	8
Inleiding	9
1. Werkdruk en organisatieklimaat	10
1.1 Zeven hoofdcategorieën van oorzaken van werkdruk	10
1.2 Vijf dimensies van organisatieklimaat	11
2. ‘Over werk(druk) gesproken’ in het kort	13
2.1 Over werk(druk) gesproken	13
2.2 Drie stappen	14
2.3 Oplossingsgerichte dialoog	14
2.4 Coachingssessies	14
3. Deelnemers	15
3.1 Voor wie is de aanpak bedoeld?	15
4. Overige betrokkenen	16
4.1 Wie zijn verder bij het project betrokken?	16
5. Succesfactoren en randvoorwaarden	17
6. Projectstructuur	20
6.1 Voorbereidingsfase	20
6.2 Realisatiefase	20
6.3 Borgingsfase	20
7. Voorbereidingsfase	21
7.1 Samenstelling Projectteam	21
7.2 Inventarisatie	22
7.3 Erkenning noodzaak	22
7.4 Selecteren teams	22
7.5 Draaiboek	22
7.6 Kick-offbijeenkomst	23
7.7 Resultaat Voorbereidingsfase	23
8. Realisatiefase	24
8.1 De 3 stappen zijn	24
8.1.1 Teampeiling	24
8.1.2 Teamdialoog	25
8.1.3 Directeur/bestuurder op de werkvloer	25
8.2 Teamcoachingssessies	25
8.3 Resultaat Realisatiefase	26

9.	Borgingsfase	27
	9.1 Teampeiling vervolg	27
	9.2 Teamdialoog vervolg	27
	9.3 Directeur/bestuurder op de werkvloer vervolg	27
	9.4 Teamcoachingssessies vervolg	27
	9.5 Resultaat	27
	Bijlage 1	28
	Checklist voorbereidingsfase	28
	Bijlage 2	30
	Checklist realisatiefase	30
	Bijlage 3	32
	Achtergrondinformatie teamcoachingssessies	32
	Bijlage 4	
	Uitleg voor medewerkers	33

Voorwoord

Beste onderwijsmedewerkers

Met elkaar praten maakt het werken in het onderwijs beter

De arbeidsbelasting van docenten is hoog. Onderzoek toont dit keer op keer aan. Om overbelasting door een te hoge werkdruk te voorkomen, is het nodig dit onderwerp op school en in het team te bespreken. Om te kijken waar de werkdruk vandaan komt, wat het met eenieder doet en waar mogelijke oplossingen liggen.

In de zorgsector is door Stichting IZZ, een belangenbehartiger in de zorg, een dialoogmethodiek ontwikkeld en breed geïmplementeerd. De methodiek bestaat eruit dat de drie lagen, te weten: werkvloer, management en directie/bestuur, met elkaar in gesprek gaan. De dialoogmethodiek is door de Erasmus Universiteit Rotterdam geëvalueerd en blijkt te werken. De resultaten laten zien dat deze kernachtige aanpak bijdraagt aan een positieve beleving; medewerkers voelen zich gezonder en er is meer werkplezier en minder verzuim.

Naast verschillen zijn er tussen de zorgsector en het onderwijs ook vele overeenkomsten. Beide sectoren kennen een hoge werkdruk, er werken gedreven mensen met passie voor de zaak en de zorg voor de ander (de patiënt respectievelijk de leerling) staat centraal in het werk. Factoren die ons inziens een succesvolle 'vertaling' van de aanpak naar het voortgezet onderwijs veelbelovend maken. Voion heeft dan ook besloten deze dialoogaanpak te introduceren in het voortgezet onderwijs. De uitvoering van de aanpak is eenvoudig en goedkoop. Wel vraagt het om betrokkenheid van alle lagen in de organisatie. Bent u de volgende schoolorganisatie waar medewerkers hun werkdruk aanpakken? We wensen u veel succes met 'Over werk(druk) gesproken'!

Bestuur Voion

Inleiding

In deze handleiding leest u als projectleider meer over de uitvoering van de dialoogaanpak 'Over werk(druk) gesproken'. U leest wat er op hoofdlijnen wordt bedoeld met de begrippen werkdruk en werkstress, de begrippen organisatiecultuur en organisatieklimaat, voor wie de aanpak is bedoeld, wie er binnen de organisatie betrokken worden en hoe u met de aanpak aan de slag kunt, stap voor stap. U kunt alle activiteiten aanpassen aan de eigen schoolorganisatie, de werkwijzen en lopende projecten. Met deze handleiding en ondersteunende middelen is het mogelijk om de dialoogaanpak zelfstandig uit te rollen, maar natuurlijk is het altijd mogelijk om advies van Voion hierbij te vragen.

“Vooral bij de ronde over psychische belasting kwam er een goede discussie op gang. Teamleden waren open; dit is niet altijd het geval. Er kwamen écht goede zaken op tafel”
(Citaat uit de zorg)

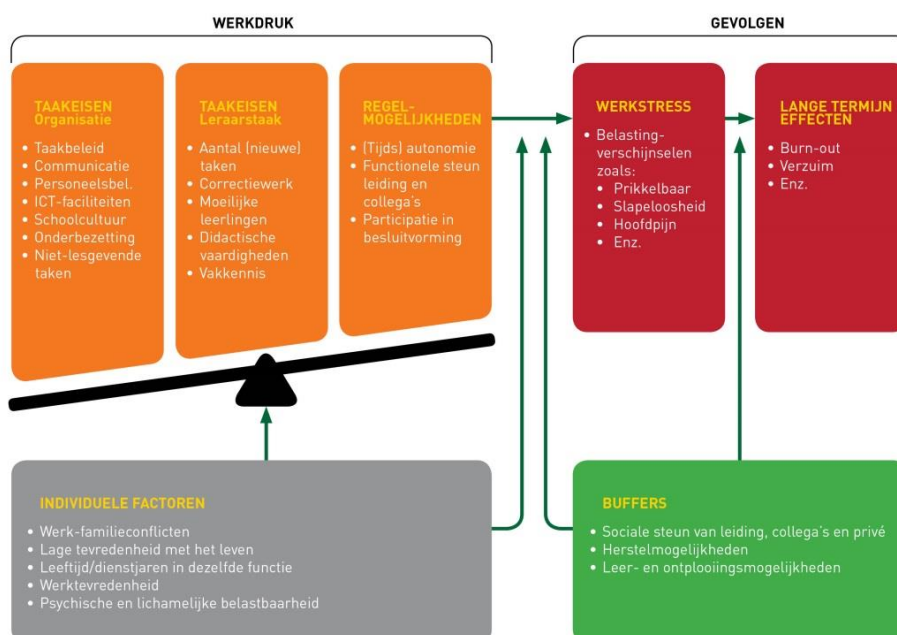
1. Werkdruk en organisatieklimaat

Uit de resultaten van een reviewstudie van TNO naar werkdruk in het voortgezet onderwijs blijkt dat er een zevental (hoofd)oorzaken van werkdruk in het onderwijs zijn te onderscheiden. Uit onderzoek van IZZ blijkt dat organisatieklimaat een belangrijke beïnvloedbare factor is om de arbeidsbelasting van medewerkers te verbeteren.

1.1 Zeven hoofdcategorieën van oorzaken van werkdruk

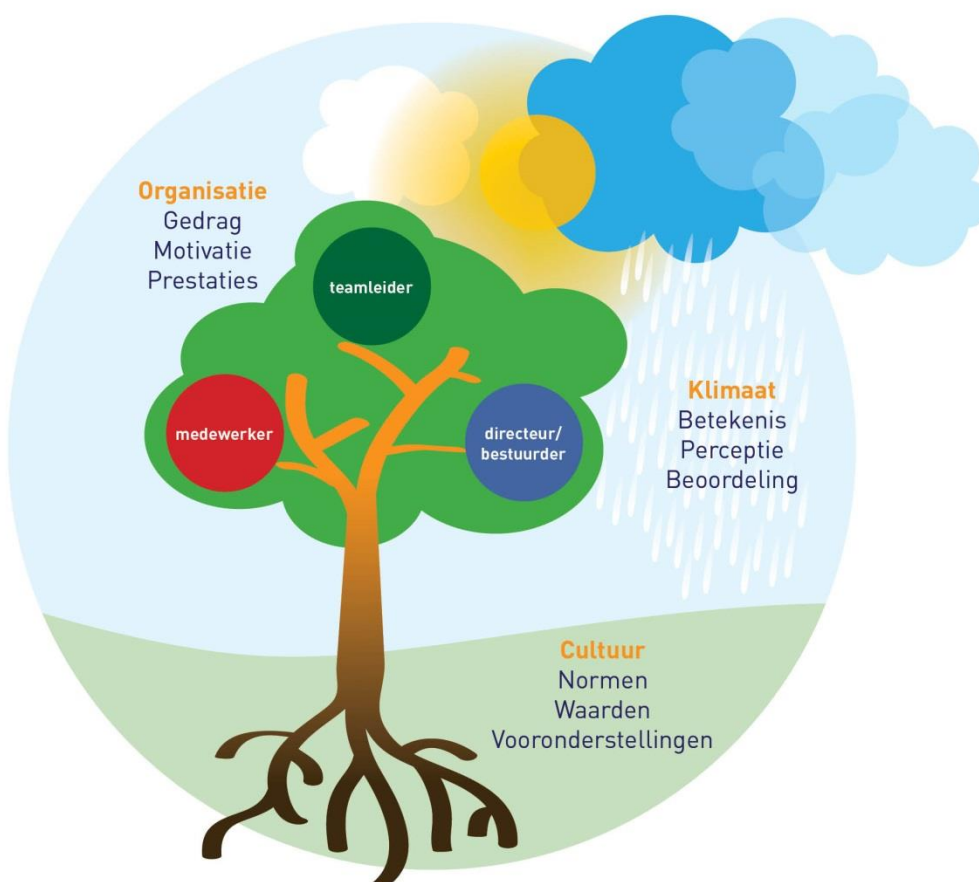
Onderzoek van TNO laat zien dat er zeven hoofdcategorieën te onderscheiden zijn die werkdruk in het voortgezet onderwijs kunnen veroorzaken: leerlingen, taken, collega's, persoonlijkheid, leidinggevende, werkorganisatie en privé-situatie (TNO, 2015). Hierbij is werkdruk als een kenmerk van het werk gedefinieerd. Langdurige blootstelling aan (hoge) werkdruk kan leiden tot lichamelijke klachten; deze worden aangeduid met werkstress en zijn dus een gezondheidskenmerk. Een (te) hoge werkdruk heeft echter niet bij iedereen hetzelfde effect. Er zijn persoonlijke verschillen hoe mensen omgaan met werkdruk en er kunnen 'dempende' omstandigheden zijn zoals sociale steun (van collega's, leidinggevende of privé) en/of het beschikken over regelmogelijkheden.

Figuur 1.1 Zeven hoofdcategorieën van oorzaken van werkdruk



Met betrekking tot de zeven hoofdcategorieën van oorzaken van werk(druk) bestaan er in de organisatie (ongeschreven) waarden en normen die medewerkers met elkaar delen. Dit noemen we organisatiecultuur. Daarnaast hebben we ook het organisatieklimaat; dit is het beeld dat mensen hebben over de meer zichtbare aspecten binnen een organisatie zoals het beleid en de procedures die ze gebruiken tijdens hun werk. Cultuur ligt onder de oppervlakte en het klimaat is meer zichtbaar; beiden beïnvloeden elkaar.

Figuur 1.2 Organiseatieklimaat



Het organisatieklimaat is gemakkelijker te beïnvloeden dan de organisatiecultuur; het organisatieklimaat is dan ook onze ingang in de dialoogaanpak over werkdruk en werkplezier. Door te peilen wat iedereen eigenlijk vindt van geïnterviewde categorieën van zijn/haar werk en door die daarna met elkaar te bespreken, kun je onderliggende waarden en normen bespreekbaar maken en met elkaar tot oplossingen komen.

1.2 Vijf dimensies van organisatieklimaat

Als we over het organisatieklimaat m.b.t. werkdruk en werkplezier spreken, dan richten we ons op vijf dimensies: het topmanagement, de teamleider, het team, communicatie en participatiemogelijkheden.

Een langdurige verbetering vindt alleen plaats als meerdere dimensies tegelijk worden opgepakt. Door het beïnvloeden van deze dimensies ontstaat een hoger kennisniveau over gezonde werkdruk. Het verbetert de motivatie en bereidheid om (weer) meer werkplezier te (gaan) ervaren.

- Prioriteit voor gezonde werkdruk bij het topmanagement (directeur/bestuurder).

Hoger management zet gezonde werkdruk en werkplezier hoog op de agenda en geeft het belang ervan voor de organisatie aan.

- Betrokkenheid van de teamleider bij gezonde werkdruk en werkplezier.

De teamleider is betrokken bij het welzijn van de medewerkers.

- Groepsnormen en –gedrag omtrent gezonde werkdruk en werkplezier binnen het team.

Het team is zich bewust van de normen en waarden die spelen in het team en spreekt af om gemaakte afspraken na te komen.

- Communicatie over gezonde werkdruk en werkplezier.

Een heldere, open communicatie helpt om het klimaat te verbeteren.

- Participatiemogelijkheden bij het wegnemen van werkdrukfactoren en de verbetering van gezond werken en werkplezier.

Medewerkers hebben de ruimte en eigen verantwoordelijkheid om te werken aan gezond gedrag.

2. 'Over werk(druk) gesproken' in het kort

Over werk(druk) gesproken is een procesaanpak voor het voeren van een veilige dialoog en het creëren van een gezonde werkomgeving. Met deze aanpak gaan alle lagen van de organisatie met elkaar in gesprek en implementeren oplossingen om de werkdruk te verminderen en (daarmee) het werkplezier te vergroten.

2.1 Over werk(druk) gesproken

Figuur 2.1 Grip op werkdruk



2.2 Drie stappen

De aanpak bestaat uit een aantal stappen die achter elkaar in een ronde worden doorlopen. De deelnemers aan de aanpak doorlopen in totaal drie dialoogrondes.

- In stap 1 'Teampeiling' wordt de werk(druk)beleving van de deelnemende teams gepeild (deze stap wordt in de aanpak één keer uitgevoerd).
- In stap 2 'Teamdialoog' gaan de teamleden met elkaar in gesprek over de uitkomsten van de peiling (deze stap wordt in de aanpak drie keer uitgevoerd).
- In stap 3 'Directeur/bestuurder op de werkvloer' komt een directeur/bestuurder bij het team en gaat in gesprek over de uitkomsten van de teamdialoog (deze stap wordt in de aanpak drie keer uitgevoerd).

Iedere team bepaalt per ronde (stap 2 en 3) welke thema's m.b.t. werk(druk) uit de teampeiling (stap 1) aan de orde komen. In totaal worden drie rondes doorlopen.

2.3 Oplossingsgerichte dialoog

Uitgangspunt bij alle stappen is dat het gaat om het starten van een oplossingsgerichte dialoog op het gebied van werkdruk en gezond werken. Door deze dialoog leren medewerkers van elkaar en is er een grote bereidheid om energie te steken in oplossingsgericht bezig zijn.

2.4 Coachingssessies

Onderdeel van de aanpak is om de teamleiders een drietal teamcoachingssessies te laten doorlopen. Dit helpt de teamleider bij het creëren van een veilig klimaat, een optimale dialoog en het vergroten van de ruimte voor oplossingen binnen het team.

Ervaringen in de zorgsector leren dat de medewerkers na drie rondes makkelijker met elkaar de dialoog over gezond werken voeren. Dan zit het voeren van de dialoog in het 'systeem' en wordt het een onderdeel van de reguliere 'bedrijfsvoering'.

"Het bespreken van deze onderwerpen houdt je als team scherp. Handelingen worden bij ons al gauw als 'normaal' gezien, maar nu er met elkaar over gesproken wordt, zijn we dit toch anders gaan zien."

(Citaat uit de zorg)

3. Deelnemers

In dit hoofdstuk wordt uitgelegd voor wie de aanpak bedoeld is.

3.1 Voor wie is de aanpak bedoeld?

Onderwijzend personeel

Dit zijn de docenten die direct met leerlingen werken. De aanpak wordt bij voorkeur bij een aantal teams tegelijk gestart om zo van elkaar te leren en daarna verder uit te rollen binnen de organisatie. De docenten zijn de belangrijkste uitvoerders in de aanpak; zij benoemen de kritische aspecten in het werk en komen met mogelijke oplossingen.

Teamleiders

Dit zijn de medewerkers die heel dicht bij het onderwijzend personeel staan en een coördinerende en/of leidinggevende taak hebben. In verschillende scholen kunnen deze medewerkers verschillende namen hebben, bijvoorbeeld teamleider, coördinator, taakverantwoordelijke of leidinggevende. Binnen de aanpak zorgen de teamleiders ervoor dat alles voor hun team georganiseerd is, dat de dialoog op gang komt en dat iedereen in het team in beweging blijft. De teamleider bewaakt het proces, de uitvoering van de dialoog en zorgt dat iedereen aan bod komt en de aanpak tot het gewenste resultaat leidt. De teamleider heeft in deze fase dus geen inhoudelijk rol, maar faciliteert en bewaakt het proces.

Directeur/bestuurder

Dit is iemand uit de top van de schoolorganisatie die het 'gezicht' van de aanpak is. Belangrijk is dat deze persoon de 'top' vertegenwoordigt, in woord en daad de aanpak uitdraagt, volledige steun van het topmanagement heeft en volledig mandaat heeft om besluiten te nemen. De belangrijkste rol van de directeur/bestuurder is om onvoorwaardelijke en zichtbare steun te bieden aan de hele organisatie bij de aanpak. De directeur/bestuurder heeft een voorbeeldfunctie; hij/zij is actief en blijvend betrokken bij de dialoog en zorgt ervoor dat oplossingen doorgezet worden.

De aanpak vindt plaats op team- of afdelingsniveau. Er worden tijdens het doorlopen van 'Over werk(druk) gesproken' geen veranderingen gevraagd in de organisatiestructuur en in de werkprocessen.

4. Overige betrokkenen

Voor een optimale uitvoering van de aanpak 'Over werk(druk) gesproken' is een projectmanagementstructuur aanbevolen. Met hierin een fase van voorbereiden, een fase van realiseren en een borgingsfase. Hier hoort ook een projectteam bij. Deze bestaat idealiter uit een projectleider, een HR-medewerker, een communicatie-medewerker, een secretariële ondersteuner, een teamleider en twee docenten.

4.1 Wie zijn verder bij het project betrokken?

Projectleider

De projectleider is de spin in het web bij de uitvoering van de aanpak. En is intern en extern het aanspreekpunt. Hij/zij houdt het tempo en de energie in het project, houdt alles nauwgezet in de gaten, houdt betrokkenen aangesloten, stuurt bij en grijpt in waar nodig. Om deze trekkersrol goed te vervullen, is het belangrijk dat de projectleider in alle lagen van de organisatie voldoende gezag heeft om mensen aan te spreken op hun rol.

Projectteam

Het projectteam is een tijdelijk team dat speciaal voor de aanpak wordt samengesteld. Het is ook mogelijk dat het team van 'Over werk(druk) gesproken' aansluit bij een reeds bestaand projectteam. Dit team organiseert afdelingsoverstijgende zaken die nodig zijn voor de aanpak, zoals de kick-off-bijeenkomst. Daarnaast verzamelen ze de ervaringen van de teamleiders en de directeur/bestuurder, communiceren ze hierover in de organisatie en stellen ze in overleg met de directeur/bestuurder de aanpak waar nodig bij. Het projectteam zorgt ervoor dat de aanpak eenduidig wordt doorgevoerd, dat die onder de aandacht blijft en dat de voortgang bewaakt wordt.

5. Succesfactoren en randvoorwaarden

In dit hoofdstuk worden de succesfactoren en randvoorwaarden besproken.

Succesfactor	Voorwaarde
Aanpak	<ul style="list-style-type: none">• Teamleiders die op proces (bij)sturen in plaats van op inhoud• Directeur/bestuurder is ambassadeur van de aanpak• Oplossingsgerichtheid en gespreksbereidheid van de medewerkers• Enthousiasme en creativiteit• Teams van elkaar laten leren
Projectmanagementstructuur	<ul style="list-style-type: none">• Een gedreven projectleider• Inpassen in bestaande, al lopende projecten over duurzame inzetbaarheid, vitaliteit en/of gezond werken• Een goede planning / goed draaiboek• Een gemeenschappelijke start in de vorm van een kick-off• Goede interne communicatie voor en tijdens het project
Planning en duur interventie programma	<ul style="list-style-type: none">• De aanpak duurt ongeveer 6 maanden (3 keer een ronde met stap 2 en 3, voorafgegaan door een peiling in stap 1). De doorlooptijd is afhankelijk van de frequentie van de teamoverleggen. De andere activiteiten worden hieromheen gepland• De aanpak duurt ongeveer 1 – 2 uur per ronde / per

	team
Inhoud en vorm van het programma	<ul style="list-style-type: none"> • De aanpak is door iedereen vrij te gebruiken. Voor het succesvol uitvoeren is coaching van de teamleiders cruciaal. Voion organiseert deze training van de teamleiders. De teamdialoog wordt effectiever naarmate medewerkers deze dialoog beter voorbereiden. Een teampeiling is daarvoor een goed middel; Voion heeft daarvoor een instrument, de werkdrukbelevingsmonitor, beschikbaar • De aanpak is gericht op het verbeteren van de arbeidsbelasting. Het programma is laagdrempelig met een oplossingsgerichte insteek. Er zijn geen veranderingen in de organisatiestructuur noodzakelijk • De aanpak vindt plaats binnen de schoolorganisatie op team- of afdelingsniveau. Het gaat niet om een interventie op individueel niveau
Teams	<ul style="list-style-type: none"> • Idealiter doen er meerdere teams per organisatie mee. Voor de teamcoachingssessies is het belangrijk dat er meerdere teamleiders deelnemen zodat intern van elkaar geleerd kan worden • De medewerkers in het team hebben (grotendeels) dezelfde werkzaamheden; dit om het interne lerend vermogen te vergroten
Randvoorwaarden betrokkenen van de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • De organisatie stelt een intern projectleider en tijd beschikbaar. Het is belangrijk dat er binnen de organisatie één contactpersoon is die voldoende zeggenschap heeft, de tijd en de middelen heeft om de aanpak tot een succesvol einde te brengen • Er is géén sprake van een voorziene reorganisatie, disfunctionerende teamleider of andere situatie die het leren van het team negatief beïnvloedt • Voor de uitvoering van het programma hebben de deelnemende teams tijd beschikbaar

“Tijdens de activiteiten kwam naar voren dat we beter voor ons zelf moeten zorgen, willen we de optimale zorg aan onze patiënten kunnen geven. Het voor onszelf zorgen, schiet er nog weleens bij in.”
(Citaat uit de zorg)

6. Projectstructuur

Voor de uitrol van de aanpak 'Over werk(druk) gesproken' is een goede voorbereiding nodig, daarna loopt de realisatie zelf soepel. Na de realisatie is het belangrijk om de aanpak te borgen zodat de dialoog op gang blijft. De dialoog wordt dan een onderdeel van de reguliere werkzaamheden. De projectstructuur die wij adviseren kent drie fases: voorbereiding, realisatie en borging.

6.1 Voorbereidingsfase

In deze fase gaat het om inspireren en draagvlak creëren bij management en bestuur. Maar ook om de organisatie en voorbereiding van de aanpak 'Over werk(druk) gesproken'.

Het is van belang dat bestuur en management het nut en de noodzaak van een dialoog over werkdruk (gezond werken) en werkplezier zichtbaar onderkennen en zich committeren aan de aanpak. Eén directeur/bestuurder wordt hét gezicht van de nieuwe aanpak. Het projectteam wordt samengesteld en maakt een draaiboek en plant afspraken in voor de realisatie. Tijdens een kick-off-bijeenkomst worden alle betrokkenen geïnformeerd over de aanpak en weten de deelnemers wat er gaat gebeuren.

6.2 Realisatiefase

In deze fase starten de drie dialoogrondes van de aanpak. Het gesprek wordt op gang gebracht en gehouden. De aanpak bestaat uit drie rondes van stap 2 (teamdialoog) én stap 3 (gesprek met directeur/bestuurder). De eerste ronde wordt voorafgegaan door een peiling in stap 1 (de werk(druk)belevingsmonitor).

6.3 Borgingsfase

Tenslotte wordt de aanpak geborgd in de reguliere werkwijze van de schoolorganisatie en wordt het projectteam opgeheven.

7. Voorbereidingsfase

Deze fase is bedoeld om draagvlak te creëren en de activiteiten uit de aanpak ‘Over werk(druk) gesproken’ te plannen in de realisatiefase. De ervaring binnen de zorgsector heeft geleerd dat deze fase ongeveer twee maanden duurt. Hieronder worden de werkzaamheden beschreven, gekoppeld aan projectteamleden. Het kan in uw organisatie goed zijn dat hier een andere rol aan gekoppeld wordt. Daar bent u natuurlijk vrij in. Er zijn voor deze fases ook checklists ontwikkeld. Deze helpen bij een zorgvuldige organisatie en planning.

Tip

De checklist van de voorbereidingsfase vindt u in bijlage 1.

7.1 Samenstelling Projectteam

Wijs een projectleider aan die een projectteam samenstelt. Zorg daarbij voor een gevarieerde groep. In het projectteam moeten de belangrijkste rollen vertegenwoordigd zijn. Het team bestaat bijvoorbeeld uit de projectleider, een HR-adviseur, een leidinggevende, twee (beoogd) teamleiders, twee of drie docenten en een communicatiemedewerker. Niet alle rollen hoeven bij alle activiteiten en overleggen aanwezig te zijn.

Bij de samenstelling van het team kan de projectleider aansluiten bij een bestaand projectteam, bij voorkeur dat zich al met werkdruk bezighoudt. Het kan ook zijn dat een nieuw team gevormd wordt. Kies in ieder geval teamleiders en medewerkers die binnen de organisatie invloed hebben en beslissingen kunnen nemen. Daarnaast zijn goede ondersteuners nodig in het team; zij kunnen praktische zaken regelen zoals het verzamelen van email-adressen van deelnemers, reserveren van ruimtes, afspraken inplannen enz. Kies verder iemand die passie heeft voor het onderwerp en veel energie kan inbrengen.

Tip

Zijn er in de organisatie mogelijke tegenstanders van de aanpak? Overweeg dan deze ook uit te nodigen voor het projectteam. Hun deelname kan het draagvlak vergroten.

Als het projectteam gevormd is:

- spreek af wat de opdracht is van het projectteam;
- spreek af aan wie het projectteam rapporteert;

- spreek af wie welke rol heeft en wie welke bijdragen levert;
- maak een grove activiteitenplanning voor het project, vooruitlopend op het draaiboek.

7.2 Inventarisatie

Vaak zijn scholen al langer bezig met het thema werkdruk. Belangrijk is om daarbij aan te sluiten. Daarvoor inventariseren HR-medewerkers/ondersteuners wat er al beschikbaar is binnen de organisatie rondom werkdruk. Ze zorgen dat er een overzicht komt van maatregelen en activiteiten op dit gebied. Denk aan beleid, protocollen, instrumenten, onderzoeken, MTO's, verzuimcijfers en meldingsfrequentie. Deze informatie kan de projectgroep helpen een keuze te maken welke thema's uit de werkdrukbelevingsmonitor, stap 1 in de aanpak, (als eerste) besproken worden.

7.3 Erkenning noodzaak

In deze stap draait het om het creëren van draagvlak bij de sleutelfiguren (bestuur/directie, OR, HR en Arbo-coördinator). De projectleider zorgt dat het bestuur/directie wordt geïnformeerd over de prioriteitenlijst op het gebied van werkdruk en over de mogelijkheden van de aanpak. Het bestuur/directie erkent nut en noodzaak van een continue dialoog en wijst een directeur/bestuurder aan.

De directeur/bestuurder zet de aanpak op de agenda van het reguliere managementoverleg. Tijdens dit overleg informeert de directeur/bestuurder het lijnmanagement over de aanpak. Doelstellingen, normen en gedrag met betrekking tot gezond werken en de aanpak worden gezamenlijk vastgesteld en later getoetst in de kick-off bijeenkomst. Verder worden afspraken gemaakt over te investeren tijd, kosten en mogelijke obstakels.

7.4 Selecteren teams

Wat als 'team' wordt gedefinieerd kan – afhankelijk van hoe de school is georganiseerd – verschillen. Medewerkers in een team hebben (grotendeels) dezelfde werkzaamheden / zijn functioneel met elkaar verbonden of behoren tot dezelfde beroepsgroep. De teamgrootte moet een dialoog mogelijk maken (d.w.z. niet te klein en niet te groot). Idealiter doen er meerdere teams per organisatie mee aan de aanpak. Zowel voor het interne leervermogen als voor de teamcoachingsessies is het belangrijk dat er voldoende teamleiders zijn zodat er van elkaar geleerd wordt.

7.5 Draaiboek

Een van de succesfactoren voor het slagen van de aanpak is dat alle activiteiten die in de Realisatiefase worden uitgevoerd, vooraf zijn gepland. Met een draaiboek weet iedereen in de organisatie wanneer iets van hem/haar verwacht wordt en wordt de aanpak als het ware al een keer doorleefd. De projectleider is verantwoordelijk voor het draaiboek. Bij het maken van het draaiboek krijgt hij assistentie van de ondersteuners.

7.6 Kick-offbijeenkomst

Het projectteam belegt een kick-offbijeenkomst met alle betrokkenen (directeur/bestuurder, teamleiders, teamleden, MR). Deze kick-off is de officiële start van de aanpak. Tijdens de kick-off wordt de aanpak toegelicht en de uitgangspunten uitgelegd. Iedereen wordt uitgenodigd om na te denken over zijn of haar eigen visie op (ervaren) werkdruk. Vragen als 'Wat is onze norm als het gaat om werkdruk?', 'Hoe gaan we de continue dialoog voeren over thema's als arbeidsbelasting?', 'Wanneer is een dialoog een goede dialoog?' komen aan de orde.

De directeur/bestuurder is het gezicht van de nieuwe methodiek. Hij of zij opent de bijeenkomst. Bij deze stap zorgen directeur/bestuurder, projectteam en ondersteuners ervoor dat de randvoorwaarden voor de aanpak die moet leiden tot een continue dialoog over werkdruk worden ingevuld. Iedereen stemt in met de aanpak en weet wat er gaat gebeuren.

7.7 Resultaat Voorbereidingsfase

Eindresultaat van deze fase is dat directie/bestuur en management overtuigd zijn van het belang van een continue dialoog over werkdruk en werkplezier en oplossingsmechanismen. Ze spreken hun commitment hiervoor uit en investeren tijd en energie in de aanpak. Er is een duidelijk overzicht van welke thema's aan bod komen. Een directeur/bestuurder is aangewezen en een projectteam geïnstalleerd.

Teams zijn uitgenodigd om mee te denken en mee te doen in het verminderen van werkdruk en vergroten van werkplezier binnen de teams. Zowel management als medewerkers zijn doordrongen van de noodzaak van continue dialoog en willen ermee aan de slag. Teamleiders zijn aangewezen en er is georganiseerd hoe en gepland wanneer de dialoog gevoerd gaat worden. Kortom, iedereen is gereed om te starten met de Realisatiefase.

8. Realisatiefase

De realisatiefase is de echte start van de aanpak 'Over werkdruk gesproken'. De aanpak bestaat uit drie rondes van stap 2 (teamdialoog) én stap 3 (gesprek met directeur/bestuurder). Door dezelfde stappen drie keer te doorlopen, wordt de werkwijze een onderdeel van het gewone werk. De eerste ronde wordt voorafgegaan door een peiling in stap 1 (de werk(druk)belevingsmonitor); hieruit worden de thema's voor de dialoogsessies bepaald. De doorlooptijd van één ronde (met de twee stappen) is ongeveer zes weken, maar hangt (ook) af van de frequentie van bestaande teamoverleggen. De totale doorlooptijd van de Realisatiefase is dus ongeveer 18 weken.

Tip

De checklist van de realisatiefase vindt u in bijlage 2.

8.1 De 3 stappen zijn

Stap 1 Teampeiling

Stap 2 Teamdialoog

Stap 3 Directeur/bestuurder op de werkvloer

8.1.1 Teampeiling

De medewerkers worden individueel uitgenodigd voor de peiling 'Over werk(druk) gesproken'. Deze peiling bestaat uit een digitale monitor bestaande uit allerlei belevingsaspecten van werk(druk). Deze werk(druk)belevingsmonitor wordt van tevoren (digitaal) verspreid onder de deelnemers. De teamleden vullen uitsluitend die aspecten in waarover ze (in negatieve of positieve zin) iets kwijt willen. Desgewenst kan dit anoniem. Doel is om een beeld te krijgen van de belevingsaspecten die een rol spelen bij de werkdruk en het werkplezier in het team.

In de werk(druk)belevingsmonitor worden de uitkomsten van het team verzameld. Deze gaan naar de teamleider ter voorbereiding van de teambijeenkomst. De teamleider bepaalt op basis van de uitkomsten, de agenda van de teambijeenkomst en welke werk(druk)aspecten besproken gaan worden. Het kan bijvoorbeeld gaan om aspecten waar veel negatief op is gereageerd of waarbij veel variatie in de antwoorden is.

Tip

U kunt gebruikmaken van een online werk(druk)belevingsmonitor van Voion waarmee u makkelijk de

werk(druk)aspecten van de teams inventariseert. U kunt er ook voor kiezen om de werkdruk op een andere wijze te inventariseren, bijvoorbeeld op papier of met andere digitale tools.

8.1.2 Teamdialoog

De teamleider zet de aanpak op de agenda van de teambijeenkomst. Hier vindt de feitelijke teamdialoog plaats. Hierin gaan de medewerkers met elkaar in gesprek over werkdruk en werkplezier. De teamleider presenteert de resultaten uit de peiling, inspireert met voorbeelden en nodigt medewerkers uit hun eigen ideeën te delen. Problemen worden zoveel mogelijk direct opgelost en waar nodig achteraf besproken met andere belanghebbenden zoals facilitaire dienst, arbo-commissie enz. Het denken in oplossingsniveaus is het uitgangspunt bij de teambijeenkomst. Daarbij wordt uitgegaan van het vakmanschap van de medewerkers. Oplossingen kunnen op drie niveaus worden uitgevoerd. Belangrijk is om te onderzoeken of er eerst op het basisniveau maatregelen mogelijk zijn en zo verder te gaan naar verdieping en intensivering.

Drie oplossingsniveaus

Basis

Welke maatregelen dragen bij aan het verminderen van werkdruk c.q. het vergroten van werkplezier op de werkvloer; welke oorzaken van werkdruk kunnen worden weggenomen (bronaanpak)?

Verdiepend

Welke (ingesleten) routines, protocollen en procedures dragen bij aan werkdruk en in welke kunnen wellicht veranderingen worden aangebracht?

Intensief

Welke individuele competenties en copingstrategieën kunnen de medewerkers aanleren om met stressvolle situaties om te gaan?

8.1.3 Directeur/bestuurder op de werkvloer

De directeur/bestuurder gaat in gesprek met de teams. Dat is aangekondigd en gepland. Tijdens deze bezoeken be vraagt de directeur/bestuurder de medewerkers. Hij nodigt ze uit hun mening te geven en geeft ruimte aan eigen expertise en invulling. Na dit gesprek geeft de directeur/bestuurder terugkoppeling aan het topmanagement en aan het projectteam van wat hij gehoord en gezien heeft. Waar nodig neemt de directeur/bestuurder direct besluiten om issues die het gevoel van 'werkdruk' negatief beïnvloeden, weg te nemen.

8.2 Teamcoachingssessies

Het voorbereiden van teamleiders op het voeren van een effectieve teamdialoog is cruciaal. In drie teamcoachingssessies krijgen de teamleiders van een externe trainer, tools en methodieken aangereikt om hun eigen vaardigheden en competenties te vergroten om de dialoog op gang te brengen. Hiermee kunnen zij medewerkers in hun kracht zetten en hun zelfstandigheid op dit gebied

vergroten. Uitgangspunt van de teamcoachingssessies zijn de vijf dimensies van organisatieklimaat zoals in hoofdstuk 1 besproken.

Tip

Meer informatie over de teamcoachingssessies vindt u in bijlage 3.

De teamcoachingssessies hebben de volgende meerwaarde:

- Teamleiders krijgen tools in handen om de kwaliteit van de interactie tussen teamleiders en medewerkers op de werkvloer te vergroten;
- Teamleiders voeren gesprekken met medewerkers vanuit een gezamenlijke visie;
- Teamleiders leren hoe ze medewerkers kunnen uitnodigen tot nadenken over en participeren in het verder verbeteren van gezond werken.

Tip

Laat een interne coach meedoen met de coachingssessie om ervoor te zorgen dat borging daarna eenvoudiger wordt.

8.3 Resultaat Realisatiefase

In de organisatie is bekend hoe werkdruk en werkplezier worden ervaren door de medewerkers en wat de dilemma's zijn. De dialoog is in gang gezet en wordt open, respectvol en eerlijk gevoerd. De medewerkers nemen zelf verantwoordelijkheid voor het verminderen van werkdruk en bevorderen van werkplezier. Ook is de dialoog tussen directeur/bestuurder en docent tot stand gekomen. De directeur/bestuurder weet wat er leeft op de werkvloer, welke dilemma's er spelen. De medewerkers voelen zich gesteund door de directeur/bestuurder.

9. Borgingsfase

In de laatste stap draait het om het inbedden en verankeren van de dialoog in de dagelijkse werkpraktijk. Praten over werkdruk en werkplezier moet van een tijdelijk project worden omgevormd tot een normaal onderdeel van het werk.

9.1 Teampeiling vervolg

De teamleider organiseert samen met een ondersteuner van het projectteam geregeld een teampeiling.

Nieuwe peilingen worden input voor de teambijeenkomsten. Is de werkdruk afgenomen en het werkplezier toegenomen? Voelen medewerkers zich minder gestrest? Successen worden gevierd en misschien wel beloond met bijvoorbeeld een team incentive.

9.2 Teamdialoog vervolg

In teambijeenkomsten komt de teamleider iedere keer terug op de dialoog en het thema 'gezond werken'. Wordt de dialoog goed gevoerd? Hoe houden we de dialoog op gang?

Hoe geven we die meer kwaliteit en inhoud? Hoe doen andere teams/organisaties dat?

9.3 Directeur/bestuurder op de werkvloer vervolg

De directeur/bestuurder gaat periodiek door met zijn 'werkronde', het is een regulier onderdeel van het werk geworden.

9.4 Teamcoachingssessies vervolg

De teamleider blijft er alert op dat de vaardigheden die tijdens de teamcoachingssessies zijn geleerd, actueel gehouden worden en overgedragen aan andere teamleiders of taakverantwoordelijkheden. Is er een vervolgsessie nodig?

9.5 Resultaat

Eindresultaat van deze fase is dat de dialoog een normaal onderdeel van het werk is geworden, dilemma's worden besproken en successen worden gevierd. Er wordt geregeld geëvalueerd. De aanpak 'Over werk(druk) gesproken' is verweven in de dagelijkse praktijk.

Bijlage 1

Checklist voorbereidingsfase

Als u al deze vragen met 'ja' kunt beantwoorden, dan hebt u de voorbereidingsfase goed geregeld en is de aanpak het meest succesvol

Checklist start	Wie	Ja	Nee
Is er een gedreven projectleider beschikbaar die de stappen met structuur en passie wil uitzetten en volgen?			
Heeft de projectleider het volledige commitment van het bestuur/directie?			
Is het project voldoende verbonden met andere projecten die binnen de organisatie spelen?			
Zijn alle rollen vertegenwoordigd in het projectteam?			
Zijn alle randvoorwaarden (tijd, geld en middelen) geregeld?			

Checklist draagvlak creëren	Wie	Ja	Nee
Zijn de interne drijfveren en doelstellingen voor het project bekend (bijv. op het gebied van medewerkerstevredenheid)?			
Zijn de externe drijfveren en doelstellingen voor gezond werken bekend (bijv. op het gebied van wet -en regelgeving en imago)?			
Worden deze doelstellingen al gehaald?			
Op welke wijze kan de aanpak hieraan bijdragen?			

Checklist communicatie Aanpak	Wie	Ja	Nee
Zijn de doelgroepen in kaart gebracht?			
Is de kernboodschap gedefinieerd?			
Zijn de aanwezige communicatiemiddelen binnen de organisatie bekend?			
Weten we de frequentie waarmee de communicatiemiddelen worden ingezet?			
Weten we of er nieuwe communicatiemiddelen ontwikkeld moeten worden?			
Is de beheerder van de communicatiemiddelen bekend?			
Is er uitgezocht of er een interne communicatietool is om de			

peiling uit te voeren binnen de teams?			
Weten we wie de tool beheert en hoe we er gebruik van kunnen maken?			

Checklist Draaiboek	Wie	Ja	Nee
Zijn de relevante gegevens per team verzameld: namen, e-mailadressen en data teambijeenkomsten van alle deelnemers en teamleiders?			
Is er een kalender waarop we de data weergeven van de teambijeenkomsten 'Over werk(druk) gesproken'?			
Zijn de teamcoachingssessies gepland?			
Is de (online) peiling gepland?			
Is het gesprek met de bestuurder (ná de teambijeenkomst) gepland?			
Hebben we van toepassing zijnde activiteiten ook gedaan voor ronde 2 en 3?			

Checklist Kick-offbijeenkomst	Wie	Ja	Nee
Staan plaats en tijdstip van de bijeenkomst vast?			
Is de agenda van de bijeenkomst bepaald?			
Is er een presentatie voor de kick-off over de Aanpak?			
Is de uitnodiging voor de bijeenkomst (met agenda en doel) klaar?			
Zijn alle collega's die relevant zijn voor de bijeenkomst (teamleiders, bestuurder, projectteamleden, ondersteuners, MR, leidinggevenden, medewerkers) uitgenodigd?			
Is er iemand verantwoordelijk gemaakt voor de notulen van de bijeenkomst?			
Is via interne communicatiekanalen de kick-off bijeenkomst bekend gemaakt?			

Bijlage 2

Checklist realisatiefase

Als u al deze vragen met 'ja' kunt beantwoorden, dan hebt u de voorbereidingsfase goed geregeld en is de aanpak het meest succesvol

Checklist Teamcoachingsessies	Wie	Ja	Nee
Zijn de teamleiders van de teams die meedoen positief over de aanpak?			
Zijn de teamleiders bereid om aan hun teamcoachingsvaardigheden te werken?			
Zijn de sessies met de externe coach gepland?			
De projectleider geeft voor de eerste sessie de handleiding voor teamcoaching en de resultaten uit de peiling aan de teamleiders.			
Bereiden de teamleiders zich voor op de eerste sessie en stellen ze hun leerdoelen op?			
Is in de zaal waar de coachsessies plaatsvinden aanwezig: beamer, laptop, flip-over, een kring van stoelen zonder tafel ertussen en ruimte om te bewegen?			
De externe coach en de projectleider nemen vooraf onderstaande onderwerpen door: Hoe is dit project geborgd in de organisatie? Hoe verhoudt het zich met andere ontwikkelingen in de organisatie?			
Er is een bereikbare interne contactpersoon voor praktische zaken gedurende de externe coachsessies?			

Checklist Stap 1. Teampeiling	Wie	Ja	Nee
Is er duidelijkheid over welk instrument wordt ingezet voor de peiling?			
Is er een interne communicatietool (bijvoorbeeld intranet of whatsapp) of een externe communicatietool beschikbaar voor verspreiding van de werk(druk)belevingsmonitor?			
Is er een keuze gemaakt in thema's uit de peiling voor de drie rondes?			

Zijn de teamleden uitgenodigd om mee te doen met de peiling?			
Is de respons groot genoeg? Als de respons laag is, kan de medewerker worden aangespoord de monitor alsnog te beantwoorden.			

Checklist Stap 2. Teamdialoog	Wie	Ja	Nee
Is de bijeenkomst gepland in een goede ruimte met voldoende tijd om rustig te praten?			
Is de agenda vastgesteld door de teamleider op basis van de resultaten uit de peiling?			
Is in deze agenda rekening gehouden met wat de teamleden het meest belangrijk, het meest ernstig vinden? Of wat ze juist goed vinden verlopen?			
Is de teamleider in staat het oplossingsgerichte vermogen van het team te vergroten en zorgt hij/zij dat iedereen evenveel aan bod komt en dat alle thema's besproken worden?			
Wordt er een notulen en een actielijst gemaakt van de teambijeenkomst? Dit dient als input voor het gesprek met de bestuurder.			

Checklist Stap 3. Bestuurder op de werkvloer	Wie	Ja	Nee
Is dit gesprek op de afdeling/locatie van het team gepland?			
Zijn er minimaal drie medewerkers en de teamleider bij aanwezig?			
Is de bestuurder op de hoogte gesteld wat het doel van het gesprek is?			

Bijlage 3

Achtergrondinformatie teamcoachingssessies

Tijdens de drie teamcoachingssessies van een (externe) teamcoach krijgen de teamleiders tools en methodieken aangereikt, waarmee ze hun eigen competenties om een dialoog met teams te voeren kunnen versterken. Door goed met elkaar te communiceren, verhoog je de kwaliteit van het gesprek en de veiligheid binnen de teams. Het team is in staat gezamenlijke afspraken te maken over veiligheid. De Teamleider zet medewerkers in hun kracht en helpt hun zelfstandigheid op het gebied van veiligheid te vergroten.

Rol van de Teamleider

De teamleider heeft de taak om het proces in het team te begeleiden. In de praktijk betekent dit dat de teamleider tijdens de 3 dialoogrondes in het team geen actieve rol heeft in de inhoudelijke discussie. De nadruk ligt op de proceskant; een team leren hoe ze samen de dialoog voeren en afspraken kunnen maken. Dat resulteert in het efficiënter vinden van gezamenlijke oplossingen voor veiligheid die voor het hele team gelden. Uitgangspunt zijn de vijf dimensies van een gezond en veilig organisatieklimaat. Deze zijn:

- 1 Prioriteit voor werkdruk en werkplezier bij het hoger management.
- 2 Betrokkenheid van teamleiders of aandachtsvelders bij werkdruk en werkplezier.
- 3 Gezamenlijke afspraken over werkdruk en werkplezier binnen het team.
- 4 Communicatie over werkdruk en werkplezier door alle rollen binnen de organisatie.
- 5 Participatie van alle rollen binnen de organisatie in het verbeteren van werkbeleving.

De teamcoachingssessies voor teamleiders zijn direct gericht op het praktisch maken van de tweede dimensie, en indirect op de vierde en vijfde dimensie. De teamdialoog en het gesprek met de bestuurder zijn gericht op het verbeteren van de eerste en derde dimensie. De gezamenlijke inzet van de verschillende onderdelen verbeteren het organisatieklimaat van de schoolorganisatie.

Doel en werkwijze

De Teamcoachingssessies hebben tot doel:

- Teamleiders leren hoe ze een team kunnen coachen, zodat het zich ontwikkelt van een groep individuen naar een team dat gezamenlijk verantwoordelijkheid neemt voor werkdruk en werkplezier.
- Teamleiders leren hoe ze de kwaliteit van de werk(druk)belevingsdialoog op de werkvloer kunnen verhogen.
- Teamleiders leren hoe ze medewerkers kunnen uitnodigen tot nadenken over en komen tot gezamenlijke afspraken die bijdragen aan het verder verbeteren van het organisatieklimaat.

Bijlage 4

Uitleg voor medewerkers

Met onderstaande tekst kunt u uw medewerkers die meedoen met de aanpak informeren. Over wat ze te wachten staat en over wat hun rol is in de verschillende stappen. U kunt deze brief in uw eigen briefpapier-sjabloon zetten.

Beste (naam collega),

‘Over werk(druk) gesproken’: met elkaar praten maakt je werk beter

Als onderwijsmedewerker zorg je vaak beter voor een ander dan voor jezelf. Je gevoelens delen over werkdruk, veiligheid en samenwerken is niet altijd vanzelfsprekend. Vandaar dat we starten met de aanpak ‘Over werk(druk) gesproken’. Een aanpak die ervoor zorgt dat je regelmatig in gesprek gaat met je team, je teamleider en met een directeur/bestuurder. Door te praten over dilemma’s en gevoelens op de werkvloer kun je veel klachten voorkomen of wegnemen en het werkplezier vergroten.

Binnenkort <vanaf datum> starten jij en je team met de aanpak ‘Over werk(druk) gesproken’. De aanpak bestaat uit drie rondes met ieder een eigen thema. Iedere ronde kent twee stappen: een teamdialoog én een gesprek met de directeur/bestuurder. De eerste ronde wordt voorafgegaan door een teampeiling; in deze stap wordt werk(druk)beleving geïnventariseerd en worden thema’s onderscheiden voor de volgende stappen (teamdialoog en gesprek met directeur/bestuurder).

Stap 1: De Teampeiling

Je ontvangt een uitnodiging voor de teampeiling; de werk(druk)belevingsmonitor. Deze (digitale) peiling vul je individueel en anoniem in. In de werk(druk)belevingsmonitor staan een heel aantal thema’s en onderwerpen genoemd die van invloed kunnen zijn op je werkdruk en werkplezier. Je vult alleen die thema’s en onderwerpen in die voor jou (in negatieve of positieve zin) van belang zijn. Na de peiling worden de uitkomsten verzameld. Deze gaan naar de teamleider ter voorbereiding van de teamdialoog.

Stap 2: De Teamdialoog

Je teamleider nodigt je uit voor de teamdialoog. Hier ga je samen met je collega’s en je teamleider in gesprek over thema’s en onderwerpen die uit de monitor komen. De teamleider presenteert de resultaten uit de peiling, inspireert met voorbeeldilemma’s en nodigt jou en je collega’s uit jullie eigen ervaringen, gevoelens en ideeën te delen, op een open en eerlijke manier. Problemen worden zoveel mogelijk direct samen opgelost en waar nodig achteraf besproken met andere belanghebbenden

zoals facilitaire dienst, arbo-commissie enz. Het verslag van het gesprek gaat geanonimiseerd naar de betrokken directeur/bestuurder.

Stap 3: Directeur/bestuurder op de werkvloer

Een directeur/bestuurder komt langs op de werkvloer en gaat met jou en je collega's in gesprek. Dit kondigen we van tevoren aan. Tijdens dit gesprek zal de directeur/bestuurder je uitnodigen om je mening te geven over een aantal aspecten die spelen. Hij zal vragen hoe je deze vanuit je eigen expertise zou oplossen. Na dit gesprek geeft de directeur/bestuurder terugkoppeling aan het topmanagement en aan het projectteam van wat hij gehoord en gezien heeft.

Na drie rondes evalueren we de aanpak 'Over werk(druk) gesproken'. We bekijken hoe deze aanpak van open en eerlijk met elkaar praten een vanzelfsprekende manier van denken en werken wordt in onze organisatie. Zo verbeteren we met elkaar het klimaat op de werkvloer en werken we gezond met nog meer plezier.

Wanneer jullie vragen hebben, kun je die stellen aan je teamleider of aan de projectleider.

Over VOION

Voion, het Arbeidsmarkt & Opleidingsfonds voor het voortgezet onderwijs, zet zich in om samen met scholen vraagstukken op te lossen op het gebied van arbeidsmarkt, mobiliteit, professionalisering en veilig, gezond en vitaal werken. Voion ondersteunt schoolbesturen, directies, P&O-ers, mr-en, arbocoördinatoren, maar ook docenten, oop'ers en sociale partners. Voion ontsluit kennis, doet onderzoek, ontwikkelt nieuwe instrumenten en adviseert en begeleidt scholen in (pilot)projecten. Ook initieert en faciliteert Voion netwerken op verschillende niveaus, publiceert good practices en biedt trainingen aan. Voion werkt voor en samen met werkgevers en werknemers in het voortgezet onderwijs, en wordt bestuurd door de sociale partners in het voortgezet onderwijs.

WWW.VOION.NL