

# Aanpak werkdruk vanuit de zorg vertaald naar het onderwijs 'Over werk(druk) gesproken': de continue dialoog

Niet alleen het onderwijs, ook de gezondheidszorg kampt met een overladenheid aan taken, een beperkt aantal handen, begrensde tijd en gevoelens van werkdruk. Om hierin weerbaar te blijven ontwikkelde IZZ, het ledencollectief van mensen in de zorg, een aanpak die voor hén werkte: de Aanpak Organisatieklimaat. Die aanpak is vertaald naar het onderwijs en wordt nu uitgetoetst op een aantal middelbare scholen.

DOOR EMILE THIJSSSEN EN RENSKÉ VALK

In Nederland werken een miljoen mensen in de zorg, en bijna een half miljoen mensen in het onderwijs. Samen is dat bijna een vijfde van de beroepsbevolking. En juist in deze sectoren staat gezond en prettig werken onder druk. Nauwkeuriger onderzoek<sup>1</sup> in de zorg laat echter zien dat de aan werkdruk en overbelasting gerelateerde klachten niet in elke organisatie even ernstig zijn. Zo is het medicijngebruik en gebruik van fysiotherapie onder werknemers (als indicator van grote belasting) bij de ene instelling veel hoger dan bij een andere vergelijkbare instelling. In een promotieonderzoek onderzocht Babette Bronkhorst hoe dat verschil te verklaren viel en wat een vruchtbare interventie zou zijn. Een factor van grote invloed bleek het organisatieklimaat. Een helpende strategie of interventie in de strijd tegen ervaren werkdruk vond Bronkhorst

in de dialoog: hoe zorg je voor een stelsmatig terugkerende dialoog over het eigen welbevinden juist in die organisaties waarin mensen liever praten over het welzijn van anderen. Het werd de Aanpak Organisatieklimaat.

## Vertaling naar het onderwijs: drie stappen cyclus

De positieve ervaringen met de Aanpak Organisatieklimaat in de zorg was voor Voion aanleiding om de potentie van deze aanpak te onderzoeken op geschiktheid voor het onderwijs en dat leidde tot een aanpak met de naam: 'Over werk(druk) gesproken'. Over werk(druk) gesproken is een aanpak in drie stappen die er samen voor zorgen dat er in de organisatie een continue dialoog plaatsvindt:

### • Stap 1 Teampeiling

Teamleden worden individueel uitgenodigd om deel te nemen aan de Werkbelevingscan-VO. Dit is een digitale inventarisatie over allerlei belevingsaspecten van hun werk. Docenten scoren, door het geven van sterren, uitsluitend die aspecten waarover ze in negatieve of positieve zin 'iets' kwijt willen; wat gaat goed en wat kan beter? Van de uitkomsten van de Werkbelevingscan-VO wordt op teamniveau een rapport gemaakt dat geanonimiseerd naar de teamleider gaat. De aspecten uit het rapport vormen de input voor de teamdialoog in stap 2, vooral in kwalitatieve zin.

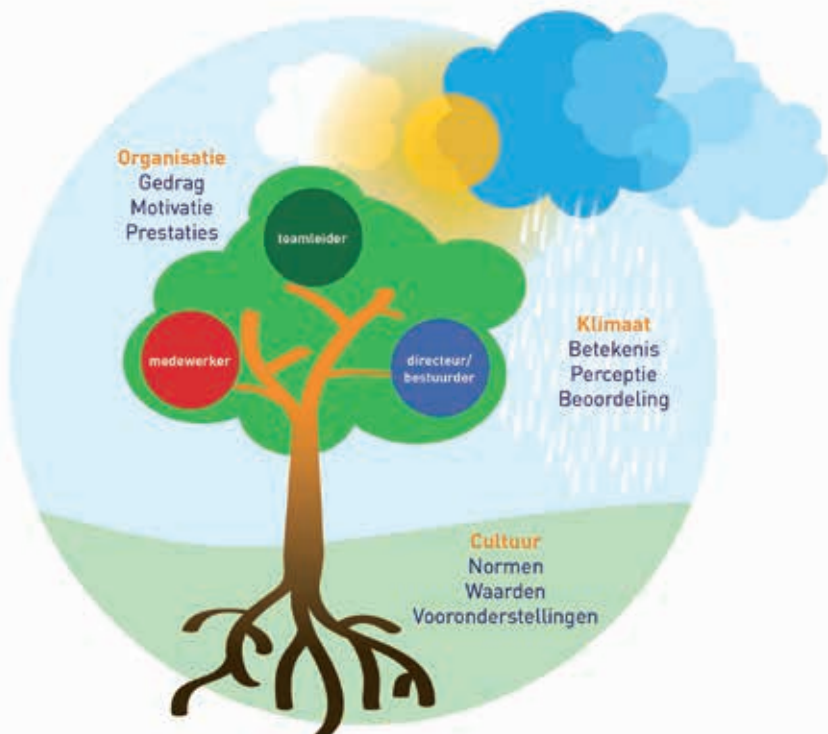
### • Stap 2 Teamdialoog

De teamleider en de teamleden gaan met elkaar in gesprek over de uitkomsten van de peiling in een vorm van een dialoog. Het denken in oplossingen is het uitgangspunt.

### • Stap 3 Directeur/bestuurder op de werkvloer

De directeur/bestuurder gaat in gesprek met de teams over de uitkomsten van de teamdialoog.

Om de teamleiders voldoende toe te rusten om het dialooggesprek met hun team te kunnen voeren, is een teamcoachings-training onderdeel van de aanpak. Voor iedere stap krijgen de teamleiders in een teamcoachingsessie van een externe trainer theorie en methodieken aangereikt om hun eigen vaardigheden



Organisatieklimaat kun je opvatten als een uitdrukking van de minder zichtbare organisatiecultuur (normen en waarden), waarbij het vooral gaat om hoe de eigen organisatie ervaren wordt en hoe mensen betekenis geven aan wat zij (moeten) doen.

<sup>1</sup> Babette Bronkhorst, *Healthy and Safe Workplaces in Health Care: examining the role of safety climate*, 2018

## Coachingssessies teamleider(s) voor optimale teamdialoog

**Directeur/bestuurder op de werkvloer**  
Directeur/bestuurder in gesprek met het team over de uitkomsten van de peiling en dialoog

**Teampeiling**  
Inventariseren van werk(druk)-beleving van medewerkers

**Teamdialoog**  
Team gaat met elkaar en met teamleider in gesprek over de uitkomsten van de peiling



en competentie te vergroten om met het team gezamenlijke afspraken te maken.

Alle lagen van de school gaan dus met elkaar in gesprek over issues m.b.t. gezond werken en werkplezier in een continue oplossingsgerichte dialoog: teamleden onderling, teams en hun leidinggevenden, en teams en hun directeur/bestuurder. De stappen die worden doorlopen worden drie maal uitgevoerd, met het idee dat de aanpak daarna een vast onderdeel wordt van de manier van werken. En de achterliggende gedachte daarbij is weer dat de medewerkers zelf en in gezamenlijkheid eigenaar gaan worden van hun eigen werkplezier.

### Invoering

Het format ligt er, nu de invoering en uitvoering. Het is nog te vroeg om ervaringen op te halen in het veld. Ongeveer 10 pilotscholen zijn net begonnen met de invoering. De ervaring vanuit de zorg en vanuit de kick-off in het onderwijs leert al wel een aantal zaken. Het beste is om de cyclus van drie stappen te introduceren in een projectmatige aanpak onder leiding van een projectleider. Verder is het belangrijk dat teamleiders vaardig worden in het leiden van (en toeleiden van hun team naar) de dialoog. Verder is de veiligheid in het team een eerste aandachtspunt. Immers, je bespreekt niet zomaar je eigen wel en wee, ook al betreft het professionele zaken. Daarbij vraagt de aanpak om vooral te komen tot gezamenlijke oplossingsrichtingen en ook daarvoor is de kwaliteit van een team belangrijk. Daarom worden de teamleiders bij de start van deze aanpak getraind en gecoacht, in allerlei zaken. Bijvoorbeeld in helpende en niet-helpende taal. Of op het gebied van teamontwikkeling, waarover natuurlijk erg veel theorieontwikkeling en ervaringsdeskundigheid bestaat. In dit project wordt vaak gewerkt aan

de hand van teamontwikkeling en teamkwaliteit volgens het veelgebruikte model van Bruce Tuckman (zie kader).

### Tot slot

Zoals gezegd, de verwachting is dat de eerste uitkomsten in het voorjaar 2019 beschikbaar zijn, waarop een kwalitatieve evaluatie volgt. Daarop kan de aanpak worden aangepast: wat werkt, en wat werkt niet? Het idee is dat de aanpak Over werk(druk) gesproken vanaf september 2019 beschikbaar komt voor alle scholen. ●

► **Emile Thijssen is programmamanager bij Voion. Renske Valk is hoofdredacteur van Van Twaalf tot Achttien. Op YouTube vind je een presentatie van Babette Bronkhorst over haar onderzoek en de aanpak. (zoek: TEDtalk Babette Bronkhorst). Wil je meer informatie: info@voion.nl, projectleider Emile Thijssen.**

### Het model van Tuckman

Bruce Tuckman, onderzoeker op het gebied van groepsdynamica, onderscheidt 4 stadia van een team. Het team (1) dat nauwelijks een team mag heten, waarin weinig hechting is en een grote afhankelijkheid van de leiding. Het team (2) waar subgroepjes ontstaan, maar waarin nog geen collectief 'willen en kunnen' is. Het team (3) dat weliswaar hecht is geworden, en tevreden over het eigen kunnen, maar ook gesloten en vaak moeizaam open voor kritiek. En tot slot het team (4) dat hecht is, doelgericht en open staat voor invloeden van buitenaf. Tuckman verbindt deze 4 stadia aan teamontwikkeling, die via deze stadia zou verlopen en karakteriseert die fasen van ontwikkeling als: forming (vormen), storming (botsen), norming (elkaar vinden) en performing (echte eenheid). Wil je hier meer over weten, kijk dan op [http://www.teamontwikkeling.net/groepsdynamische-theorieen/ontwikkelingsstadia\\_Tuckman.asp/](http://www.teamontwikkeling.net/groepsdynamische-theorieen/ontwikkelingsstadia_Tuckman.asp/)