

Werkdruk in balans

Als je voor de klas staat, wordt er veel van je verwacht. Lessen geven, toetsen nakijken, omgaan met (misschien wel moeilijke) leerlingen in de klas, en dan moet je ook nog oudergesprekken voeren en vergaderingen bijwonen. Om over de administratie nog maar niet te spreken. Het is inmiddels geen nieuws meer dat de werkdruk in het onderwijs hoog is en dat werkstress het grootste risico is. Maar wat is werkdruk? En wat is werkstress? Hoe herken je het en hoe pak je het aan?

DOOR ANNE VAN GASTEL-FIRET



Een beetje werkdruk is geen probleem: bijna iedereen heeft voldoende veerkracht om daarvan te herstellen. Langdurige te hoge werkdruk echter verstoort de balans: er ontstaat werkstress, de voornaamste oorzaak van verzuim in het voortgezet onderwijs. In 2017 werd de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden (NEA) gehouden. Hieruit blijkt dat werkstress het grootste gezondheidsrisico is in het voortgezet onderwijs. Aanhoudende werkstress kan leiden tot overspannenheid en zelfs tot burn-out. In het vo komen burn-outklachten veel vaker voor (29%) dan in andere onderwijssectoren (21,7%) of overige sectoren (16,3%). 71% van de werknemers in het vo vindt dat aanvullende maatregelen tegen werkdruk of werkstress nodig zijn. Kortom: het is belangrijk om werkdruk tijdig te onderkennen en maatregelen te nemen.

Voion (VO in Ontwikkeling) ondersteunt scholen om een gezonde en veilige werk- en leeromgeving te creëren: een basisvoorwaarde voor goed onderwijs. Dat doet Voion door het bieden van uitgebreide (online) informatie, onderzoeken en praktijkvoorbeelden. Ook ontwikkelt Voion diverse tools en onderzoeksinstrumenten. Scholen die tegen problemen aanlopen, kunnen in gesprek gaan met Voion-adviseurs. De organisatie wordt bestuurd door de sociale partners in het VO.

Wat is werkdruk?

De termen werkdruk en werkstress worden vaak door elkaar gebruikt, maar hebben een andere betekenis. Van werkdruk is sprake als er een disbalans is tussen de eisen die het werk stelt



aan een werknemer (de taakeisen) en de mogelijkheden die de werknemer heeft om het werk goed uit te voeren (de mogelijkheden). De taakeisen doen samen een beroep op de kennis, competenties, vaardigheden en het uithoudingsvermogen van de werknemer. Hoe meer mogelijkheden de werknemer heeft en deze ook kan en mag gebruiken (autonomie), hoe minder de werkdruk oploopt. Daarnaast helpt ook steun van leidinggevende en collega's om werkdruk te beperken.

Gevolgen van werkdruk

Ervaart iemand langdurig te hoge werkdruk? Dan kunnen belastingsverschijnselen ontstaan. Denk aan hoofdpijn, piekeren, slecht slapen en concentratieproblemen. Die (lichamelijke) klachten noem je werkstress. Loopt iemand daar te lang mee door, bijvoorbeeld omdat de werkdruk te hoog blijft en er te weinig

herstelmomenten zijn, dan liggen overspannenheid en burn-out op de loer.

Individuele factoren

Iedereen ervaart werkdruk anders. Iemands persoonlijkheid speelt bijvoorbeeld een grote rol, net als psychische en lichamelijke belastbaarheid. Is iemand van nature een rustig persoon en laat hij of zij zich niet snel opjagen? Dan wordt hij of zij waarschijnlijk ook niet snel geraakt door werkdruk. Is iemand ontevreden met het werk? Of met het leven in het algemeen? Dan heeft deze persoon vermoedelijk sneller last van werkdruk. Ook privéleven en lichamelijke conditie tellen mee: als die niet goed in balans zijn, heeft dat zijn weerslag op het ervaren van werkdruk.

Buffers tegen werkdruk

Er zijn ook factoren die kunnen voorkomen dat werkdruk leidt tot stressklachten. Bijvoorbeeld als je voldoende sociale steun ervaart van vrienden, familie, collega's en leidinggevenden. Andere 'buffers' zijn de aanwezigheid van leer- en ontwikkelingsmogelijkheden en herstelmogelijkheden.

Een handzaam model voor werkdruk komt van Wiezer, e.a., uit 2012. Het model toont de samenhang tussen werkdruk, werkstress, individuele factoren en buffers. In het artikel op pagina 10 wordt dit model verder uitgewerkt door Roos Schelvis.

De sleutel bij werkstress blijft: in gesprek gaan. Met collega's, met leidinggevenden, werkstress en werkdruk blijven een gedeelde verantwoordelijkheid. In de hiernavolgende artikelen tref je voldoende aanknopingspunten aan om de agenda van zo'n gesprek te bepalen. Ook blijft het zaak alert te zijn op stresssignalen bij collega's: opvallende veranderingen van gedrag en/of stemming.

De sleutel bij werkstress blijft: in gesprek gaan.

Werkgever moet werkstress aanpakken

Werkdruk en werkstress zijn niet alleen belemmerend voor de docent. Ook de werkgever loopt aan tegen de consequenties, zoals lagere prestaties, een hoger ziekteverzuim en meer verloop. In de Arbocatalogus-VO staat dat elke onderwijswerkgever beleid voert om risico's op werkstress te voorkomen en indien dat niet mogelijk is te beperken. Maar voordat een werkgever dat kan doen, moet hij eerst een duidelijk beeld hebben van wat er op dit thema speelt. Een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) is daarvoor het eerste aangrijpingspunt. Hiermee breng je de gezondheids- en veiligheidsrisico's in de organisatie in beeld. De werkgever is tevens verplicht om de psychosociale

arbeidsbelasting (PSA) van de werknemer te meten. Zo inventariseer je of werkdruk een knelpunt is. Blijkt uit de resultaten dat er werkdruk is binnen de school? Dan is dat aanleiding voor een verdiepend onderzoek. De informatie die daarmee verkregen wordt, kan uitgangspunt zijn voor veranderingen en/of verbeteringen.

Voion-tools om werkdruk aan te pakken

Je kunt de school pas echt goed leiden als je voeling houdt met wat er leeft onder de werknemers. Voion ontwikkelde hiervoor enkele tools en onderzoeksinstrumenten:

- **Arboscan VO:** met dit branche-erkende RI&E-instrument kunnen scholen gemakkelijk zelf hun arborisico's inventariseren en analyseren.
- **Quicksan PSA:** Hiermee inventariseer je bij medewerkers of zij werkdruk ervaren.
- **Welzijnscheck-VO:** Met deze verdiepende digitale vragenlijst krijgen individuele medewerkers inzicht in hun welzijnssituatie in relatie tot hun werk. Met de variant op schoolniveau kunnen ook (geanonimiseerde) brede rapportages worden opgesteld.
- **Samen in gesprek over meer werkplezier:** Om echt iets aan werkdruk te doen, moeten werkgever en medewerker samen in gesprek. In deze gesprekshandleiding vind je daarvoor praktische handvatten.

Maatregelen tegen werkdruk

Blijkt uit de onderzoeken dat er arbeidsrisico's zijn in de school, bijvoorbeeld een risico op werkstress door te hoge werkdruk, dan is de werkgever verplicht om maatregelen te nemen en de medewerkers daarover in te lichten. Er zijn diverse methoden waarmee je als management en schoolteam aan de slag kunt om de werkdruk te verbeteren. Maar er zijn ook andere manieren om werkdruk te verminderen.

Voortgezet werkplezier

De methode 'Voortgezet werkplezier' is een positieve en oplossingsgerichte procesaanpak die manieren biedt om van werkdruk naar werkplezier te gaan. De methode is gebaseerd op de 'Theory U' van Otto Scharmer: een veranderkundig model dat wordt gebruikt om energielekken weg te nemen en energiebronnen aan te boren of te vergroten. De focus in deze methode ligt op werkplezier. Van welke taken krijg je als docent wél energie? Vergroot die energiebronnen als ingang om de balans te herstellen. Rode draad in de methode is de V van Verandering. Hiermee wordt bedoeld dat er altijd verdieping nodig is om tot een echte verandering te komen. Scholen kunnen via de website zelf aan de slag met de methode: als apart project of ingebed in het reguliere werk.

Ontwikkeltijd invoeren

In de CAO VO 2018-2019 is afgesproken dat scholen 50 lesuren per jaar vrij moeten roosteren. Deze vrijgekomen uren kunnen ingezet worden als ontwikkeltijd. Zo wordt meer tijd en ruimte gecreëerd voor onderwijsontwikkeling, en hopelijk draagt het ook bij aan de vermindering van werkdruk. (Je leest erover in het artikel 'Kleinere lestaak, meer ontwikkeltijd... wat betekent dat in de praktijk?' op pagina 16 en volgende.)

Over werk(druk) gesproken

Met het pilotproject 'Over werk(druk) gesproken' gaan alle lagen van de school met elkaar in gesprek om gezond werken en werkplezier te stimuleren. Want niet alleen het onderwijs heeft last van werkdruk; de zorgsector loopt tegen dezelfde problemen aan. Steeds meer werknemers ervaren momenteel dat het contact met mensen moeizamer verloopt: ze zijn mondiger en veeleisender. Soms is er ook sprake van agressie. Daardoor komt de sociale veiligheid van werknemers nogal eens onder druk te staan. En dat gevoel van onveiligheid leidt tot werkstress. Daarom ontwikkelde de Stichting IZZ, belangenbehartiger in de zorg, een dialoogmethodiek waarmee werknemers en werkgevers samen de werkdruk verminderen en het werkplezier vergroten. Voion 'vertaalt' deze aanpak momenteel naar het onderwijs. (Je leest er meer over in het artikel 'Over werk(druk) gesproken': de continue dialoog' op pagina 20.)

***Om van werkdruk
naar werkplezier
te gaan, moeten mensen
dus aandacht besteden
aan waar men wél
energie van krijgt.***

Taakbeleid anders aanpakken

Taakbeleid in het onderwijs moet zorgen voor een eerlijke verdeling van het werk. Maar vaak is het meer een administratief instrument waardoor het niet bijdraagt aan de vermindering van werkdruk. Door samen met het team te onderzoeken hoe je de taken en uren op een andere manier kunt organiseren, kun je werkdruk aanpakken. (In het artikel 'Taakbeleid is maar een middel, goed organisatiebeleid is de sleutel' op pagina 24 lees je er meer over.)

Ga voor balans

Werkdruk kan ervoor zorgen dat het plezier in het werk behoorlijk naar de achtergrond verdwijnt. Om van werkdruk naar werkplezier te gaan, moeten mensen dus aandacht besteden aan waar men wél energie van krijgt. Van welke (kleine) momenten krijgt iemand voldoening? Door daarop te focussen verminder je de werkdruk en krijg je weer, of nog meer, plezier in je werk. Want zolang er balans bestaat tussen belasting & belastbaarheid, tussen energiebronnen & energielekken en tussen werkdruk & werkplezier, krijgt werkdruk geen kans om uit te groeien tot werkstress. ●

Literatuur

• **TNO & CBS, Rapport NEA 2017: Uitsplitsing naar het voortgezet onderwijs.** Heerlen, Voion. (Voion is opdrachtgever voor de uitsplitsing van de resultaten naar het voortgezet onderwijs.)

► **Anne van Gastel-Firet is freelance tekstschrijver en redacteur (www.firetredactie.nl). Ze werkt voor diverse (educatieve) uitgeverijen en schrijft artikelen voor onder andere OnderwijsvanMorgen.nl.**