



Samenwerken aan Werkdruk

Een pilot waarin schoolteams samen werkdruk aanpakken

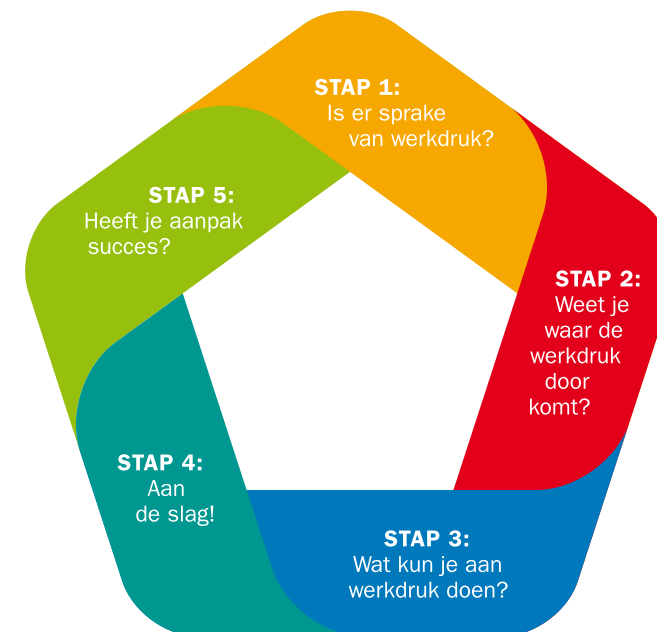
Samenwerken aan Werkdruk

Wat kunnen leerkrachten en schoolleiders samen doen op hun school om werkdruk aan te pakken?

Het Arbeidsmarktplatform PO startte begin 2016 de pilot Samenwerken aan werkdruk. Doel is het gesprek in de school te stimuleren over de vraag hoe je samen de werkdruk kunt verminderen. En om schoolleider en team handvatten te geven om samen concrete maatregelen te nemen. Aan de pilot deden vijf scholen mee. Elke school heeft een eigen dynamiek en kenmerken. Eén heeft te maken met een sterke leerlingending, een andere met een onderbezet management. De derde school heeft een relatief jong leerkrachtenteam. Tijdens de pilot werkten zij een jaar lang met de 'Werkdruk Wegwijzer' van TNO om werkdruk te analyseren en aan te pakken. De Werkdruk Wegwijzer is een wetenschappelijk onderbouwd stappenplan van TNO. Gebaseerd op een participatieve aanpak. Dat wil zeggen dat leraren participeren bij alle stappen van de aanpak. Met de pilot onderzocht het Arbeidsmarktplatform PO hoe deze aanpak werkt in de sector primair onderwijs.

TNO model

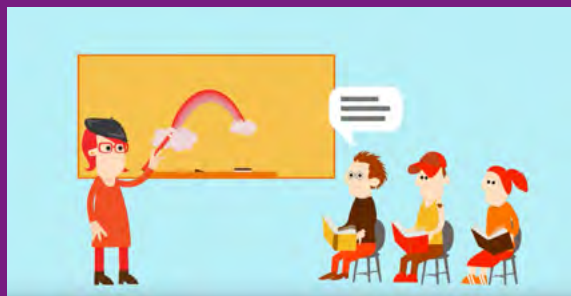
De participatieve aanpak bestaat uit vijf stappen:



Download de [werkwijzer werkdruk](#)

Meer informatie

Bekijk de uitleganimatie over de pilot 'Samenwerken aan werkdruk'



Stap 1 Is er sprake van werkdruk?

Afwegingen voor aanpak werkdruk

In deze stap wordt op schoolniveau besproken welke signalen voor werkdruk er zijn. Werkdruk is een situatie waarin disbalans is ontstaan tussen de eisen die het werk stelt (taakeisen) en de mogelijkheden om het werk goed uit te voeren (regelmogelijkheden).

Dat kan hoog ziekteverzuim, verslechterde werksfeer en problemen in de samenwerking of stresssignalen bij medewerkers zijn. Beslissen of je als school actie onderneemt om de werkdruk te gaan aanpakken vraagt een bewuste afweging, met antwoord op vragen als:

- Welke signalen zien we? Welke aandachtspunten komen we tegen en zijn we het erover eens dat ze urgent genoeg zijn om op schoolniveau aan te pakken?
- Wat speelt op dit moment bij ons op school en waar moeten we rekening mee houden? Hebben we wel tijd om aan werkdruk te werken?
- Wat verwachten we van een project om de werkdruk te verminderen? Managen van verwachtingen is belangrijk, evenals het creëren van commitment. Schoolleider, bestuurder en MR moeten het in deze fase eens worden over deze vraag.

Opzet projectteam

Wanneer je als school via een projectteam werkdruk besluit aan te pakken, dan is het belangrijk ook de verantwoordelijkheden en rollen voor het project te benoemen. Wie is verantwoordelijk voor het project? Bespreek wie projectleider is en wie deelneemt de werkgroep 'Samenwerken aan werkdruk'. De projectleider hoeft niet de schoolleider te zijn. Tijdens de pilot werden de scholen begeleid door een externe procesbegeleider. De procesbegeleider heeft de projectgroep begeleid om het stappenplan van TNO op de juiste manier en binnen de gestelde tijd te volgen. De procesbegeleider was ook adviseur voor de projectleider binnen de school. Uit evaluatie van de pilot blijkt dat de externe procesbegeleider de volgende voordelen biedt:

- Heeft een blik van buiten;
- Kan afstand nemen en de juiste vragen stellen;
- Kan ook kritische vriend zijn;
- Bewaakt extra de voortgang en planning.

De procesbegeleider hoeft niet een externe adviseur te zijn, maar kan ook prima ingevuld worden door een HR-adviseur vanuit het bestuur, of iemand van een andere school uit het bestuur.

Tip procesbegeleider

Het is belangrijk dat iedere school de aanpak van werkdruk benadert als een project. Een systematische aanpak maakt het ingewikkelde probleem werkdruk overzichtelijk. Bij de projectmatige aanpak hoort een werkplan, een werkgroep, project-start-up, een projectleider en een (interne)opdrachtgever. Wanneer de taken en bevoegdheden voor iedereen vooraf duidelijk zijn, is de kans het grootste, concrete resultaten te behalen en te borgen binnen de school.

Stap 2 Weet je waar de werkdruk door komt?

Onderzoek naar bronnen werkdruk

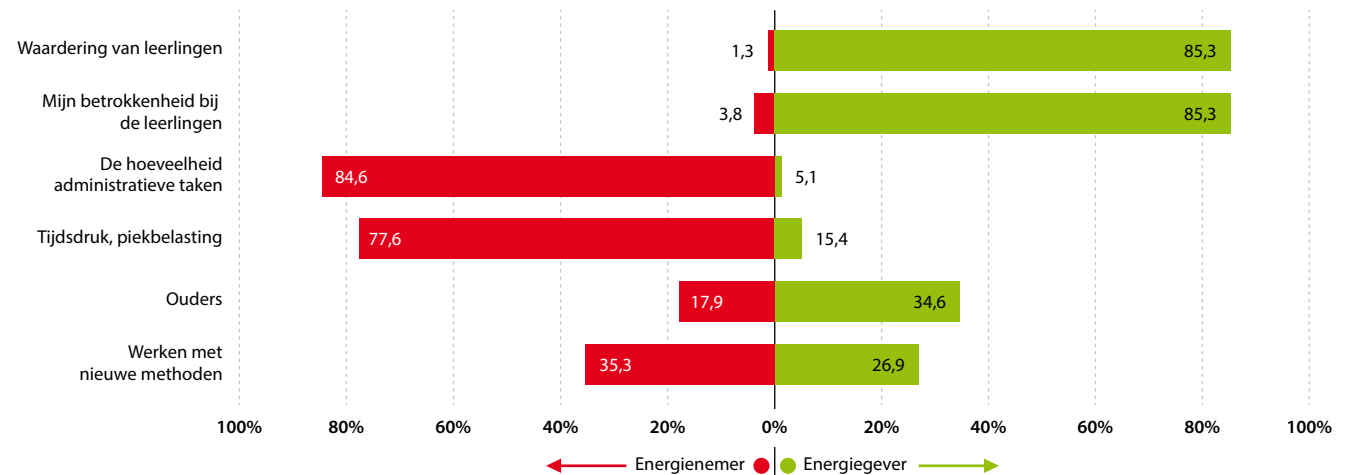
In de tweede stap is het belangrijk de veroorzakers van werkdruk in kaart te brengen en te analyseren. In de pilot heeft TNO een enquête onder alle medewerkers van de school uitgevoerd, waarbij de belangrijkste bronnen van werkdruk naar boven komen. Het resultaat is een overzicht van de belangrijkste oorzaken van werkdruk binnen de school.

Deze informatie, zwart op wit, levert belangrijke input voor een goed gesprek op school. Ook andere bronnen kunnen in deze fase geraadpleegd worden. Denk bijvoorbeeld aan een RI&E, een medewerkertevredenheidsonderzoeken (MTO) of [werkdrukscan](#) van het Vervangingsfonds.

Zicht op knelpunten

Uit de resultaten van de enquête blijkt per persoon sterk te verschillen wat zij als 'energiegevers' en 'energienemers' ervaren. 'Werken met nieuwe methoden' bijvoorbeeld blijkt dan voor de helft van de collega's een energiegever, maar voor de andere helft een energienemer. Dat levert interessante stof voor een professionele dialoog! De enquête is niet alleen interessant omdat het inzicht geeft in de knelpunten en factoren die werkdruk veroorzaken, maar ook in wat juist goed gaat. Het laat zien waar we energie van krijgen en waar we trots op zijn. Ook dat is belangrijk om met elkaar in een dialoog te benoemen.

Energiegevers & energienemers: alle scholen samen



'Taakeisen' is een begrip dat gebruikt wordt in relatie tot werkdruk. Taakeisen zijn de eisen die het werk vraagt van de leraar in de uitvoering van zijn werk. Die kunnen te maken hebben met de werkcontext of met de werkinhoud. De werkcontext is bijvoorbeeld de organisatiecultuur, de mate waarin de taak helder is, of procedures helder zijn en ongewenst gedrag van externen. Taakeisen in relatie tot de werkinhoud heeft te maken met: werkvariatie, hoeveelheid werk, werktempo, cognitieve belasting en emotionele belasting.

Gedeelde aandachtspunten

Elke school heeft in zijn unieke context en dynamiek eigen aandachtspunten en keuzes te maken in welk van de aandachtspunten prioriteit krijgt.

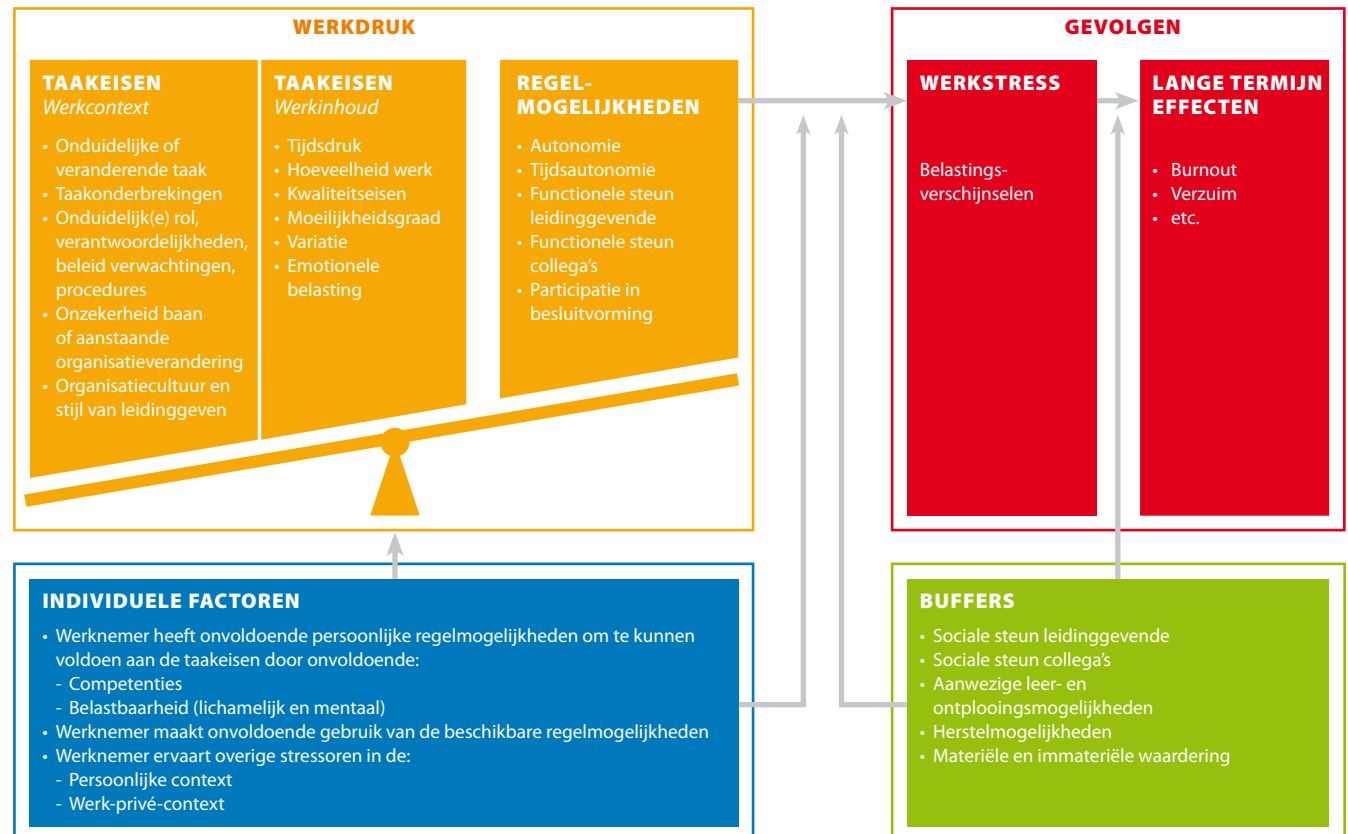
Toch zijn er ook duidelijke overeenkomsten te zien, bijvoorbeeld:

- de hoeveelheid en ondersteuning bij niet-lesgebonden taken;
- administratie en tijdsdruk en
- ongewenst gedrag.

Tip Procesbegeleider

Het onderzoek van TNO en de andere bronnen binnen de school zoals R&I geven veel informatie voor de werkgroep. De werkgroep kiest vervolgens de vijf belangrijkste knelpunten. Een goede check of een knelpunt op het lijstje komt zijn de vragen:

- is het is het een knelpunt voor veel mensen
- veroorzaakt het grote problemen
- veroorzaakt het meerdere problemen



Stap 3 Wat kun je aan werkdruk doen?

Maatregelen voor verminderen werkdruk

In deze derde stap formuleren alle collega's met elkaar oplossingen voor de belangrijkste oorzaken van werkdruk. Alle medewerkers uit het team (onderbouw, middenbouw, bovenbouw) dragen hun steentje bij tijdens een brainstormsessie. Meestal werd dit gecombineerd met een studiedag. De resultaten van de enquête worden gepresenteerd en besproken. Vervolgens denkt iedereen in groepjes actief na over wat eerste stappen kunnen zijn op school om de gesignaleerde knelpunten aan te pakken. Ook wordt tijdens de bijeenkomsten een prioriteitenlijst gemaakt: welk van de knelpunten vinden wij het belangrijkste om in dit jaar aan te pakken.

De werkgroep verwerkt de resultaten van de brainstorm in een concreet en kernachtig werkplan, waarin beschreven wordt: welke maatregelen uitgevoerd worden, wat de resultaten zijn, de activiteiten, wie eigenaar is, planning en wanneer de evaluatie plaats vindt. Dit werkplan is een overzichtelijk plan dat elk overleg besproken wordt op voortgang.

Maatregelen werkdruk

Werkcontext

- Protocol ongewenst gedrag
- Elkaar houden aan afspraken

Werkinhoud

- Andere manier van vergaderen
- Andere manier van administreren (groepsplannen, nakijken);
- Lesvrije dagen voor administratie;
- Effectiever vergaderen

Regelmogelijkheden

- Adviezen omgaan met kritische ouders
- Takenmarkt
- Meer ruimte om thuis te werken

Maatregelen voor meer buffers

- Andere invulling studiedagen
- Sociale steun leidinggevende

Via onderstaande links leest u meer over de maatregelen die de vijf pilotscholen hebben ingevoerd.

- [Omgaan met tienminutengesprekken](#)
- [Omgaan met nakijkwerk](#)
- [Omgaan met piekbelasting](#)
- [Omgaan met ongewenst gedrag](#)
- [Sociale steun bieden](#)
- [Anders samenwerken](#)

Tip procesbegeleider

Per school ziet het werkplan er anders uit. Iedere pilot-school koos acties, nauwkeurig afgestemd op de kenmerken van de school en de wensen van de collega's over de aanpak van de werkdruk. Wat wel hierbij van belang is dat we op iedere school werken vanuit de vijf stappen beschreven in de Wegwijzer Werkdruk – ontwikkeld door TNO. Dit geeft houvast en garandeert voortgang binnen het project.

Stap 4 Aan de slag met werkdruk!

Tips voor implementatiefase

In deze fase gaan de scholen zelf aan de slag met de door hen geformuleerde maatregelen. Hoe zorg je er voor dat je tijdens deze fase tot de gewenste resultaten komt? Deze fase duurt het langst en is lastig.

Communicatie

Houdt alle medewerkers van het schoolteam, ook die niet in de werkgroep deelnemen betrokken bij de voortgang van het project. Denk bijvoorbeeld aan een successenmuur in de docentenkamer om positieve ervaringen te delen. Ook een studiedag of aanbod voor het volgen van een training over het aanpakken van werkdruk, kan helpen om in deze fase de aandacht voor de aanpak van werkdruk binnen de school levendig te houden.

Support

Regel controle of support in. Een stok achter de deur om de vaart erin te houden is handig! De interne opdrachtgever kan hier bijvoorbeeld een belangrijke rol vervullen.

Projectmatig werken

Doe ervaring op of organiseer kennis in de school over projectmatig werken.

Kritische blik

Zorg voor een onafhankelijke procesbegeleider die je fris houdt op de inhoud en scherp op het resultaat.

'De aanpak van werkdruk is een cultuuromslag die we moeten maken. Dat doe je niet zomaar!'

(Projectteam)

Tip procesbegeleider

Zorg dat je steeds het werkplan met de geformuleerde maatregelen als uitgangspunt neemt. Voor de pilotscholen was het soms moeilijk om de focus te behouden: er is altijd wel, gedurende het schooljaar, een interessant en goed nieuw project te verzinnen. Vraag je steeds af hoe de relatie is met de werkdruk en wat het bijdraagt aan het resultaat.

Stap 5 Heeft de aanpak succes?

Evaluëren door nameting TNO

In deze vijfde stap worden de resultaten van de aanpak in beeld gebracht. In de pilot heeft TNO een nameting uitgevoerd, een herhaling van de eerste vragenlijst waarmee de uitgangssituatie in kaart is gebracht. Die levert een beeld op van de resultaten van de maatregelen.

Deze stap is belangrijk om met elkaar vast te kunnen stellen of we bezig zijn met de goede dingen: pakken we de juiste factoren aan die werkdruk veroorzaken? En doen we dat op de juiste manier? Een goed moment om te evalueren met elkaar wat het jaar heeft opgebracht. Niet alleen op de 'harde' resultaten als daling van het ziekteverzuim, maar juist ook op de meer 'softe' factoren die zich niet makkelijk in cijfers laten uitdrukken: ervaren we steun van collega's en leidinggevende (belangrijke buffer om werkdruk te voorkomen!), hebben we het gevoel de werkdruk zelf te kunnen beïnvloeden, is werkdruk bespreekbaar, werken we samen aan het beïnvloeden van de werkdruk-factoren?

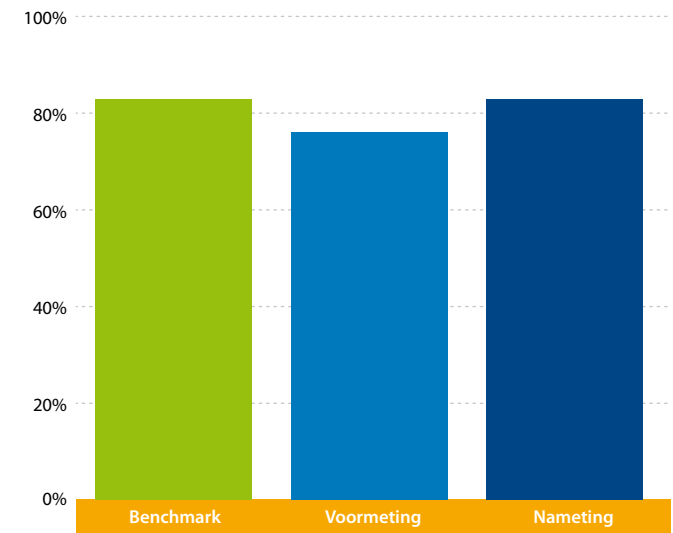
Tip procesbegeleider

Het aanpakken van werkdruk is hardnekkig. Het is helaas niet in een jaar tijd uit de wereld geholpen. Het vraagt een langere adem en consequent werken aan beïnvloeding van die factoren die de werkdruk binnen de school veroorzaken. De afsluiting van het projectjaar is een mooi moment om te bespreken welke acties het komend jaar prioriteit krijgen in de aanpak van de werkdruk binnen de school.

Resultaten van de pilotscholen

Op vrijwel alle uitkomstmaten schetst de nameting een positiever beeld dan de 0-meting. Ten aanzien van cultuur bijvoorbeeld is volgens de respondenten de 'open sfeer' verbeterd, signalen worden sneller opgepikt, met spreekt elkaar meer aan en de leiding treedt op als het nodig is. Ook is ongewenst gedrag van externen afgenomen. Het aantal respondenten op de pilotscholen is helaas wel te laag om significante verschillen aan te tonen. Alleen op de risicofactor 'sociale steun van de leidinggevende' is een significant verschil gemeten. Die is toegenomen.

Tevredenheid met werk [% (zeer) tevreden]



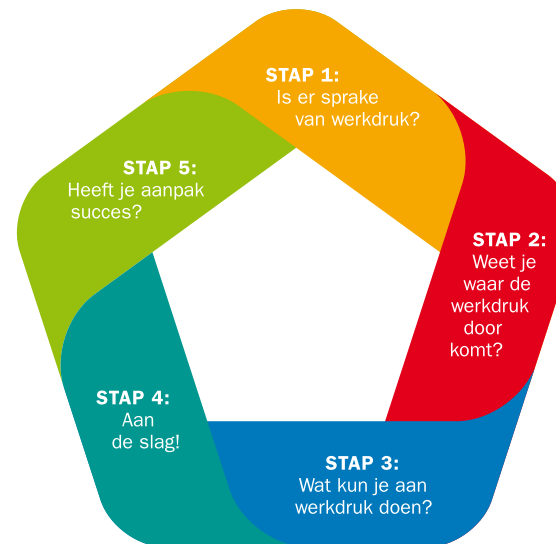
De pilot laat zien dat de oorzaken en oplossingen voor werkdruk heel schoolspecifiek zijn en de uitkomst zijn van een intensief proces van samenwerken en dialoog. De belangrijkste resultaten volgens de medewerkers van de pilotscholen zijn:

- Bewustwording: er is aandacht en meer zicht op de oorzaken
- Doelgerichter keuzes maken
- Bespreekbaar maken van het onderwerp werkdruk
- Samen zoeken naar oplossingen

Stap 6 Herhaal de cyclus

Traject voor lange termijn

Uiteraard blijken uit de evaluatie ook punten voor verbetering. Werken aan werkdruk is een traject van de lange termijn en vergt een cyclische aanpak. De verbeterpunten aan het einde van de eerste cyclus vormen de aanknopingspunten van de tweede cyclus.



Dit zijn belangrijke voorwaarden om knelpunten in een complex onderwerp als werkdruk te voorkomen en op te lossen. Er zijn geen 'one size fits all' maatregelen te benoemen. Maatwerk en professionele dialoog is de kracht van een succesvolle aanpak van werkdruk.

Meer informatie

Meer informatie over werkdruk of behoefte aan verkennend gesprek wat het Arbeidsmarktplatform PO voor u kan betekenen?

Mail naar: info@arbeidsmarktplatformpo.nl

Conclusies van TNO over Samenwerken aan Werkdruk

- De aanpak heeft positief effect op de sociale steun van collega's en leidinggeven en op de cultuur;
- De participatieve aanpak – samen werken aan de werkdruk – vergroot de ervaren regelmogelijkheden en de sociale steun;
- De professionele dialoog is van cruciaal belang: het vergroot de bewustwording, maakt het onderwerp bespreekbaar en zorgt voor erkenning van de aandachtspunten.

Colofon

Dit is een uitgave van het Arbeidsmarktplatform PO, het expertisecentrum op het gebied van arbeidsmarkt in het primair onderwijs, van en voor werknemers en werkgevers.

www.arbeidsmarktplatformpo.nl

Vormgeving

Studio Tint, Den Haag

Fotografie

Megin Zondervan.

Datum publicatie: Oktober 2017