



Je werkdruk de baas

*Informatie over denklijn, werkwijze
en programma.*

Oriëntatie

In de meeste organisaties in het primair onderwijs zijn werkdruk en burn-out problemen waar geregeld tot vaak mee wordt geworsteld. Men is doorlopend bezig om de omstandigheden voor medewerkers optimaal te maken. In dit kader zijn er vaak al een stevig aantal voorzieningen om verzuim en uitval te voorkomen. Toch komt burn-out in het primair onderwijs vaak voor. Veel trainingen op dit gebied gaan over vitaliteit van de medewerker. Buro Pro Ago heeft een training ontwikkeld gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek dat wij op dit gebied gedaan hebben. Het betreft een training van- en aan leidinggevenden, gericht op managen van werkdruk in hun school en het coachen van medewerkers bij het voorkomen van oplopende spanning en burn-out. Of het hanteerbaar maken en houden van werkdruk na uitval door een burn-out, de re-integratie.

Werkdruk

Werkdruk is het gevolg van de verhouding tussen beschikbare tijd en de hoeveelheid werkzaamheden die een individu in zijn takenpakket heeft. Een gezonde werkdruk heeft 'engagement' tot gevolg: een geïnspireerde werknemer in een uitdagende werkomgeving (Leiter en Maslach, 2017¹). Dit is het streven van Jong Leren. Tegelijk heeft Jong Leren te maken met een situatie waarin de medewerkers de werkdruk vaak als (zeer) hoog ervaren. De gevolgen hiervan zijn groot. Geregeld leidt dit tot een langdurig proces van tekortschietende coping (het vermogen om adequaat met werkdruk om te gaan) en afname van het effectief functioneren, met als gevolg dat iemand vastloopt in zijn werk (Fleischmann, 2016²; Bouweriks, 2018³). Uiteindelijk kan dit leiden tot burn out, een verschijnsel dat ook bij Jong Leren geregeld voorkomt. De materiële en immateriële kosten van dit proces zijn hoog en uiteten zich verschillende gebieden: goed werkgeverschap, kwaliteit van onderwijs, persoonlijk levensgeluk en prettige werksfeer. Financieel worden de kosten van een burn out volgens conservatieve schattingen geraamd op gemiddeld

¹ Leiter M.P., Maslach C. (2017); Burnout and engagement: contributions to a new vision.

² Fleischmann M. (2016); Ontstaan en preventie van burnout.

³ Bouweriks E. (2018); Over onderwijs en opbranden.

€60.000,- per individueel geval en liggen in de werkelijkheid waarschijnlijk aanzienlijk hoger (NRC, 2017).

Denklijn Buro Pro Ago

Te hoge werkdruk kun je metaforisch zien als een griepvirus. Lange tijd kun je functioneren zonder ermee besmet te raken, je bent niet immuun maar je eigen gezondheid zorgt ervoor dat je niet ziek wordt van de kiemen die rondwaren. Sommigen hebben er geen last van, sommigen worden er soms een beetje ziek van en sommigen worden erdoor gevloerd. Het verminderen van werkdruk kan gezien worden als pogingen het virus in te dammen of uit te roeien. Dat is een zinnige, maar complexe en lange-adem-vragende strategie. Het is **niet** datgene waar wij ons op richten.

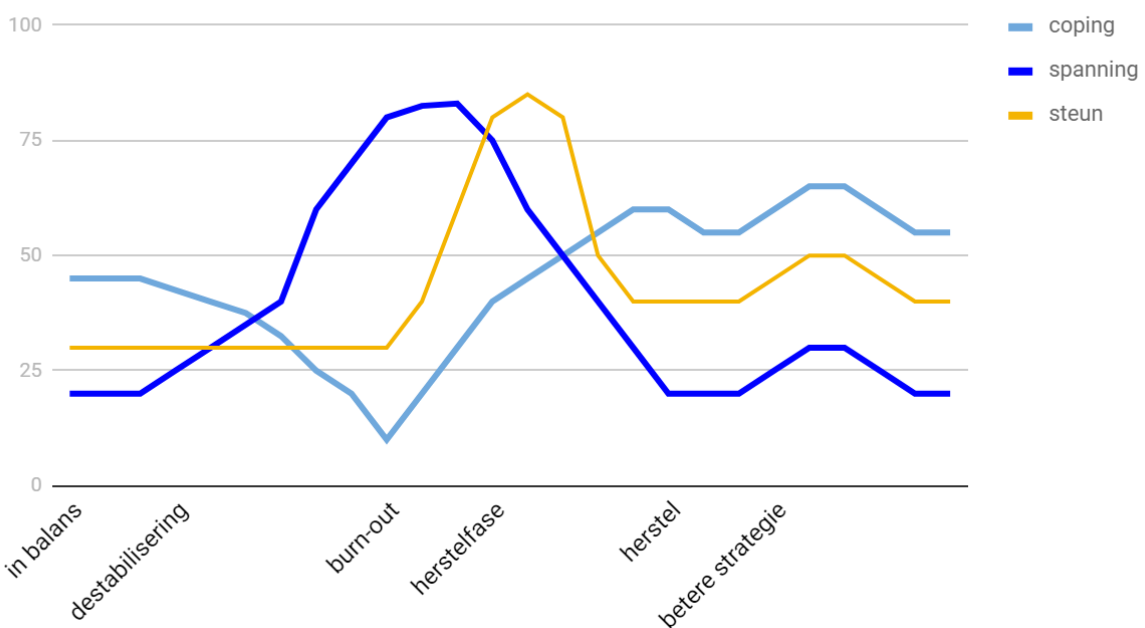
Wij richten ons op een drietal andere zaken:

- de organisatie van het werk in de school.
- de steunende relatie tussen de leidinggevende en de medewerker.
- de inzet van het netwerk van betrokken helpers.

Tezamen en in samenhang dragen zij bij aan het vergroten van de resistentie tegen het virus: de weerbaarheid van het individu om te leven in een wereld met werkdruk zonder er ziek van te worden of er duurzaam van te herstellen. Deze drie onderdelen vormen ook de rode draad in de training.

Buro Pro Ago heeft wetenschappelijk onderzoek gedaan naar het ontstaan van werkdruk en burn out bij onderwijzers in het primair onderwijs. Hieruit is het beloopmodel van werkdruk en burn out ontstaan. Dit model is een schematische weergave van het proces van destabilisering bij (te hoge) werkdruk afgezet tegen de tijd.

Het beloopmodel van werkdruk en burn-out.



Werkdruk wordt hier weergegeven als een (verstoord) evenwicht tussen spanning en coping met destabilisering tot gevolg. Steun (thuis, op het werk en in de leidinggevende relatie) is

hierbij de belangrijkste externe invloedsfactor. Als de destabilisering te groot is of te lang duurt, is burn-out vaak het gevolg.

Het beloopmodel laat grafisch zien dat burn-out niet het begin van ziekte is maar het tegenovergestelde: het begin van het herstel. De destabilisering is het proces van ziek worden: de spanning neemt toe (het virus wordt sterker) en de coping neemt af (de afweer vermindert). Burn out is het moment dat iemand zelf ingrijpt in dit proces en kan gaan werken aan herstel en weerstand. Iemand stelt weer grenzen en uit zijn emoties en zorgen. Ook laat het zien dat steun vaak te laat wordt ingezet en de put wordt gedempt als het kalf verdronken is.

Te verwachten resultaat

Aan het eind van deze cursus mogen de cursisten het volgende verwachten:

- De cursist is in staat na te denken over verschillende manieren om de arbeid in de school zo te organiseren dat er een steunend klimaat ontstaat en collegiale steun bijdraagt aan het verminderen van werkdruk.
- De cursist is in staat de ontwikkeling van de werkdruk van zijn personeel te monitoren op groeps en individueel niveau aan de hand van een bruikbaar denkmodel: Het Beloop Model van burn-out.
- De cursist is in staat een steunende werkrelatie aan te gaan met medewerkers, juist ook als de leidinggevende zich zorgen maakt en de werknemer er niet zelf mee komt. Het denkmodel van de Trein van Boos naar Middel helpt hierbij.
- De cursist is in staat in een steunende werkrelatie helder te zijn over de grenzen die aan beide kanten in het gesprek meedoen. Het denkmodel van de Grens Taxatie Schaal is hiervoor bedoeld.
- De cursist is zich bewust van het steunend effect van het sociale netwerk en kent manieren om dit netwerk op een steunende manier te betrekken indien er zorgen zijn.

Het programma op hoofdlijnen

1. De organisatie van arbeid

Leerkrachten hebben een ingewikkelde taak. In een veelal solistische setting moeten zij aan een groep zeer diverse leerlingen onderwijs bieden. Dit moet aansluiten bij de individuele behoeftes van leerlingen en vraagt veel creativiteit en eigen verantwoordelijkheid. Daarnaast moeten leerkrachten extern opgelegde onderwijs-normen behalen en hierover veelvuldig verantwoording afleggen (Tummers 2012⁴, Bouweriks 2018⁵) De manier waarop het werk in de school wordt georganiseerd heeft hiermee een sterke invloed op de ervaren werkdruk bij leerkrachten. In deze cursus onderzoeken wij met de deelnemers samen hoe de interne organisatie van het uitvoerend werk en de steunstructuur in de school zo kan worden beïnvloed dat het teamklimaat als steunend wordt ervaren en het welbevinden als team verbetert.

⁴ Tummers, L. (2012) Policy alienation of public professionals: the construct and its measurement. *Public Administration Review*, 72(4) 516-525.

⁵ Bouweriks E. (2018) Over onderwijs en opbranden (3-7)

2. De steunende relatie tussen leidinggevende en medewerker

In de training leveren we een aantal gespreksmodellen. Met name zijn dat het Beloopmodel van burn out, de Grens Taxatie Schaal (GTS) en De trein van Boos naar Middel (De Trein) . Hiermee wordt bewustzijn en vaardigheid ten aanzien van dit onderwerp versterkt. Directeuren worden getraind in deze denkmodellen en en hoe deze te gebruiken in het coachen van medewerkers in het algemeen en medewerkers met (te hoge) werkdruk in het bijzonder. Eigen gedachten en beelden ten aanzien van dit onderwerp worden onderzocht en er wordt geoefend in het bespreekbaar maken van eigen zorgen over personeelsleden, ook als personeelsleden deze zorgen (nog) niet delen. In dit proces wordt uitgebreid gekeken naar de betekenis van het begrip 'steun', naast het begrip 'grenzen stellen'.

3. het netwerk van betrokken helpers

Uit ons eigen onderzoek is gebleken dat oplopende spanning vaak een interactie is tussen werkgerelateerde zaken en privéomstandigheden. Steun in de brede sociale omgeving (werk én privé) is daarom noodzakelijk en wordt nadrukkelijk betrokken bij het proces. Het betrekken van het helpende netwerk en het actief maken van helpers is zowel belangrijk als lastig. In deze cursus onderzoeken wij mogelijkheden om vanuit de rol van leidinggevende hier motivatie voor los te maken en invloed op uit te oefenen.

Werkwijze

We combineren theoretisch leren, groepsleren en individueel leren tot een mix die ervoor zorgt dat er nieuw gedrag ontstaat. Daarnaast willen we graag met de deelnemers en Jong Leren op zoek naar werkvormen die aansluiten bij de behoefte van de deelnemers. Dit wil zeggen dat de training ook een workshop karakter zal hebben. Op basis van de evaluatie zal worden bekeken welke delen van het programma worden gehandhaafd en welke delen kunnen worden aangepast.

Buro Pro Ago werkt oplossingsgericht. Dit wil zeggen dat we altijd aansluiten bij de vaardigheden die er al zijn en van daaruit verder bouwen en toevoegen. Mensen hoeven nooit iets af te leren. Buro Pro Ago heeft hiervoor een basis werkwijze ontwikkeld die in de praktijk zijn nut heeft aangetoond. Daarbij maken we in dit programma gebruik van denkmodellen en taal die in andere contexten reeds wordt toegepast. Hiermee gaat men in toenemende mate dezelfde taal spreken wat het samenwerken bevordert.

De opbouw van het programma:

Deel 1: 3 trainingsbijeenkomsten.

Hierin worden de denkmodellen verkend ten aanzien van de drie hoofdonderdelen. . Vaardigheden worden geoefend om met de denkmodellen te werken. Ook worden er opdrachten meegegeven om tussen de bijeenkomsten in de eigen praktijk mee te oefenen.

Deel 2: 3 intervisiebijeenkomsten.

In kleine groepjes van 3 of maximaal 4 directeuren wordt aan de hand casuïstiek de denkmodellen nader onderzocht vaardigheden geoefend.

Deel 3: 2 trainingsbijeenkomsten.

Hier wordt het geleerde tijdens de voorgaande intervisiebijeenkomsten verdiept en de verschillende onderdelen in hun samenhang gezien zodat er een helder geheel van losse delen ontstaat. De eigen vooruitgang wordt in beeld gebracht en het geleerde wordt verder verankerd door een schriftelijke verwerking.

De directeuren zullen indien mogelijk, als onderdeel van het programma, een collega uit het eigen team betrekken bij de training. Deze collega zal gevraagd worden gesprekspartner, spiegel en oefenobject tegelijk zijn. Daarnaast zullen de directeuren huiswerkopdrachten krijgen om te oefenen met bepaalde vaardigheden in de praktijksituatie. Deze oefeningen hebben een zelfonderzoekend en experimenteel karakter en dienen om het geleerde uit de cursus te integreren in het dagelijkse handelen én om de reeds bestaande vaardigheden scherper te zien.