

# Verandermanagement

## Van werkdruk naar werkplezier

Het voortgezet onderwijs heeft al jaren aandacht voor werkdruk. Er echt iets aan veranderen bleek in die jaren lastig. Dus koos het voortgezet onderwijs voor een innovatieve aanpak bij het thema werkdruk in de arbocatalogus. Docenten, ondersteuners en directeuren kwamen bijeen. Ontwikkelen en implementeren gingen vervolgens gelijk op.

Aukje van den Bent, Jos Bus en Pepijn Nicolas

**S**amen met toekomstige gebruikers een arbocatalogus ontwikkelen. Veel branches willen dat. Logisch, want het verhoogt de kans op daadwerkelijk gebruik. Maar hoe krijg je een goede groep bijeen? Emile Thijssen, projectmanager

Arbo-VO, volgde twee sporen. 'Vanuit de begeleidende werkgroep droegen we elk één lid aan. Dit ontwikkelgroepslid zocht weer een volgend lid. Bovendien mailden we vanuit Arbo-VO een groep mogelijk geïnteresseerden. De groep die zo ontstond

werd gevraagd om in hun netwerk op zoek te gaan naar personen die nog niet vertegenwoordigd waren in de ontwikkelgroep. In de eerste groep waren er bijvoorbeeld weinig onderwijsondersteuners en weinig jonge docenten. Via de persoonlijke vraag maken zij nu ook deel uit van de ontwikkelgroep. Op de eerste bijeenkomst waren maar liefst 36 personen aanwezig.'



De procesaanpak werd ontwikkeld tijdens een workshopstafette

### Van ervaring leren

Wat werd er tijdens die eerste bijeenkomst gedaan? 'We kwamen in de namiddag en avond bijeen. En terwijl het einde werkdag was, bruiste de groep al snel van energie. Er waren actieve werkvormen om ideeën uit te proberen en specifieke opdrachten. Zo kwamen we in sneltreinvaart tot antwoorden. Ik merkte in de weken erna dat er bij mij een paradigma was gewijzigd. Ik was klaar om mijn blik te werpen op waar we wél naar toe willen met elkaar: werkplezier. En in mijn communicatie met docenten benut ik wat ik die avond heb geleerd', aldus Teunis Wagenaar, directeur van OSG Singelland in Drachten en lid van de ontwikkelgroep.

Wie bij de bijeenkomst aanwezig was, ervoer kleine delen van de aanpak. Een ervaring, waar zij ter plekke over vertelden aan de ontwikkelaars. Die gebruikten de ervaring bij het ontwikkelen van de volgende delen van de aanpak. De ontwikkelgroepsleden vertelden later ook over hun ervaring op hun eigen scholen. Bovendien kregen ze de aanpak mee om in de praktijk mee te gaan experimenteren. Zo ging de ontwikkeling van de aanpak tegelijkertijd met een eerste deel van de implementatie.

### Doe de 'hummer'!

Zin om 't werkoverleg eens anders dan anders te starten? Begin eens met een 'hummer'. Maak groepjes van 3 tot 6 personen. Iedereen mag vervolgens, omstebeurt, 3 minuten lang zijn zegje doen. Bijvoorbeeld over 'hoe zit je in je vel', of 'wat heb je sinds het vorige werkoverleg meegeemaakt?'. Er is één spelregel: de andere personen mogen alleen 'hummen'. Luisteren, vriendelijk knikken en stil aanmoedigen dus. Het is even wennen om geen vragen te stellen...maar vervolgens blijkt dit een hele prettige manier om echt iets over een ander te weten te komen.

## Verandermanagement

Maandlijks verschijnt een artikel op deze plek, waarbij de arbopraktijk steeds in contact wordt gebracht met inzichten, theorieën en oplossingen uit de veranderkunde. De arbopraktijk kan nog een hoop leren uit de veranderkunde. Bij ieder artikel worden praktische handvatten gepresenteerd waarmee de arboprofessional zelf aan de slag kan.



### Voortgezet Werkplezier

Er volgden nog twee bijeenkomsten en een heuse workshopstafette bij docenten en ondersteuners die last hebben van werkdruk. Dit leidde niet tot een inhoudelijke, maar tot een procesaanpak (hoe werkdruk te verminderen). Deze rust op vier pijlers:

- (h)erkennen van werkdruk: een goede blik in de spiegel en het delen van ervaringen geeft rust. De rust geeft ruimte om een vervolgstap te kunnen zetten;
- (sommige) problemen (samen) aan te pakken: werken aan wat al tijden dwars zit en het genereren van successen geeft energie;
- (sommige) problemen (samen) te accepteren: niet alles kan perfect zijn. Bewust accepteren van de zaken die niet beïnvloed kunnen worden kan rust geven;
- Wat goed gaat te laten groeien. Wie vaker doet wat goed gaat, krijgt meer energie. Alleen al het bewust richten van aandacht op het positieve is een start. En er gaat in het voortgezet onderwijs veel goed!

De aanpak – die 'Voortgezet Werkplezier' is genoemd – kent korte modules. De modules zijn afzonderlijk inzetbaar en kunnen aan elkaar worden gekoppeld tot workshop- of trainingsprogramma's van één of twee dagen. Rode draad daarbij komt uit de theorie van verandermanagement. Theory U van Otto Scharmer werd op maat gemaakt tot de 'V' van verandering. Hiermee wordt bedoeld dat om tot een echte verandering te komen, er vaak een omweg nodig is. Niet een rechte lijn van A naar B, maar een pad via de V. De stappen in V volgen elkaar bijna als vanzelf op (zie figuur 1). Door eerst een vraagstuk en elkaar echt goed te begrijpen ontstaan vanzelf nieuwe en diepere inzichten. Naar verwachting zal de aanpak 'voortgezet werkplezier' vanaf begin december actief zijn op [www.voortgezetwerkplezier.nl](http://www.voortgezetwerkplezier.nl).

### Blik op de toekomst

Hoe gaat het voortgezet onderwijs verder met deze aanpak? Thijssen: 'Ook daar volgen we de aanbevelingen van de ontwikkelgroep. Geen grootse landelijke campagne, maar via kleinschalige regionale bijeenkomsten steeds meer scholen die aan de slag

gaan. We gooien meerdere stenen in de vijver, en hopen dat de kringen flink verdoorrimpelen. Een school die aanhaakt kan vervolgens klein beginnen, en in steeds meer teams modules toepassen. De komende tijd kunnen we scholen waar nodig ondersteunen. Via die ondersteuning willen we weer leren om de aanpak nog verder 'doe-het-zelf' te maken'.

Ook OSG Singelland gaat verder. 'Het gedachtegoed heeft echt een plek gekregen. Belangrijk is dat we de professional centraal stellen en hem ruimte geven om zich te ontwikkelen. Als organisatie willen we dat faciliteren. De professional kan en mag aangeven dat hij moeite heeft met de werkdruk. Steeds vragen we dan hoe we kunnen

helpen binnen de kaders van de school. En we horen het ook graag als we het als organisatie anders kunnen doen. Die metafoor van stenen in de vijver past bij ons eigenlijk ook wel. Steeds meer mensen binnen Singelland gaan op deze manier met elkaar om en nemen hun professionele ruimte om zich te ontwikkelen', aldus Wagenaar. ◀

*Jos Bus (Arboriginals), Pepijn Nicolas (Spinner) en Aukje van den Bent (Ergo-balans) maken deel uit van het netwerk van De Goede Praktijk, dat is gespecialiseerd in dienstverlening rondom arbocatalogi. [www.degoedepraktijk.nl](http://www.degoedepraktijk.nl). Vanuit verschillende invalshoeken werken ze binnen het voortgezet onderwijs nauw samen om de ontwikkeling van deze aanpak te ondersteunen.*

### Een negatieve brainstorm

Hardnekkig probleem? Al vaker over nagedacht maar nog steeds geen oplossing? Negatief denken is vaak makkelijker dan positief denken. Soms werkt het om daar ruimte aan te geven. Bedenk eens een grote lijst mogelijkheden om het probleem te verergeren. Deze overdrijving werkt hilarisch en haalt mensen uit hun defensief. Hang de lijst zichtbaar voor iedereen op. Alle ideeën zijn goed, het is tenslotte een brainstorm en het ene idee kan weer inspiratie voor een volgend idee geven. Ga vervolgens elk idee langs en kijk hoe dat idee omgedraaid kan worden naar een positief idee. Het klinkt wellicht wat luchtig, maar werkt vaak wel degelijk om tot vernieuwing te komen!

