

# Integrale aanpak vermindering werkdruk werpt vruchten af bij Het Molenduin

Hayat El Yafati, Anna-Marieke van Kampen

.....

**Meebewegen in onderwijsland is voor velen een hele klus. Dat merkte ook Het Molenduin in Noord-Holland. In 2015 kampte de school met een ziekteverzuim van rond de 8 procent.**

**Het project 'Gezonde werkdruk?! Daar word je beter van' kwam voor Het Molenduin als geroepen.**

.....

“We hebben geen moment over deelname aan het project getwijfeld”, vertelt Anna-Marieke van Kampen, directeur van Het Molenduin. “Het MT ging unaniem akkoord. We wilden graag meer inzicht in de redenen van het ziekteverzuim en handvatten om op verzuim te sturen. Vooraf zijn we duidelijk geïnformeerd over de tijdsinvestering, twee jaar. Het MT was zo enthousiast over het project en had er zoveel vertrouwen in dat het graag die extra tijd wilde investeren.”

### **Langdurig verzuim**

Het Molenduin had te maken met een aantal langdurig zieken. “Deels werk, deels privé gerelateerd”, vervolgt Van Kampen.



Lilian Rippe



“Het had mede te maken met de veranderende doelgroep op onze school. De van oudsher ZMOK-leerlingpopulatie verschoof naar pubers met psychiatrische problematiek. Dat is wezenlijk anders. Bovendien werden de klassen groter wat tot meer administratieve taken leidde. Niet alle leerkrachten konden mee met die verandering. De combinatie ‘langdurig ziek’ en ‘moeite met terugkomen’ hield het verzuim in stand.”

### **Inzicht**

Naast dat directie en MT inzicht in de redenen van (langdurig) verzuim wilden krijgen, waren ze ook benieuwd naar de invloed van groepsprocessen op afwezigheid. Tevens zochten ze naar

bewustwording van het verschil tussen werkdrukbeleving en werkelijke werkdruk en wilden ze weten hoe ze medewerkers daarbij kunnen begeleiden en coachen. “Als iemand weet waarom hij zijn werk zwaar vindt, kan hij er vervolgens anders mee leren omgaan door keuzes te maken en prioriteiten te stellen. Inzicht krijgen in eigen werken en handelen kan veel in werkdrukbeleving betekenen.”

### **Integrale aanpak**

Het Molenduin koos bewust voor een integrale projectaanpak. In samenwerking met adviseur Jolanda van den Bosch van het Vervangingsfonds werd vooraf in drie sessies met de locatiedirecteur en de drie locatietoecoördinatoren een plan van aanpak opgesteld. Het was een bewuste keus om in eerste instantie de teamleden buiten deze sessies te houden. Van Kampen: “We wilden eerst zelf inzicht hebben, zodat we alles goed aan onze teams konden uitleggen. Bovendien waren deze sessies niet opgenomen in onze jaarplanning en wilden we de teamleden niet extra belasten. Na elke sessie werd inhoudelijk naar de teamleden op de scholen teruggekoppeld en werd hen om input gevraagd.” Bij acties daarna werden alle locatieteams betrokken. “Wij vinden het belangrijk dat onze drie locaties goed op elkaar zijn afgestemd en dat iedereen meegenomen wordt in alle processen die binnen de school lopen. Ik doe alles integraal. Ik geloof erin dat als je mensen mee wilt krijgen, je ze ook mee moet nemen in de processen. Werkplezier gaat iedereen aan. Werkplezier houdt je ook gezond. Je kunt pech hebben, maar op het moment dat je met plezier naar je werk komt, dan maakt het er zijn ook makkelijker.”

### **Management Drives**

In het voorbereidingstraject maakte het MT kennis met Management Drives (MD), een methode die mensen inzicht geeft in de drijfveren van waaruit ze denken en handelen<sup>3</sup>. Later volgden ook de teamleden een workshop Management Drives en namen met die bagage en zelfkennis daarna de processen op de afzonderlijke scholen onder de loep. “We kregen daarmee een goed inzicht in hoe we met elkaar omgaan, hoe besluiten tot stand komen en afspraken worden nageleefd”, vertelt locatieleider Hayat El Yafati. “Jolanda heeft ons daarbij goed geholpen. Ze gaf in ons team een aantal presentaties en nam daarin de werkdrukbeleving en knelpunten waar teamleden tegenaan liepen mee.” Naast dat Jolanda de drijfveren binnen de verschillende teams besprak, kreeg iedereen ook een individuele terugkoppeling. “Dat bracht iedereen zelfinzicht, inzicht in de teamsamenstelling en kijk op wat dit betekent voor de wijze van samenwerken en gewenste verbetering daarvan.”

<sup>3</sup> Zie ook *R|jentree* 97, november 2016, pagina 18-21



.....

**“Ik heb het idee dat we relaxter zijn, meer ontspannen met elkaar omgaan en meer plezier hebben in het werk.”**

### **Drie workshops**

Onderdeel van het project zijn ook de drie workshops voor leerkrachten die het Vervangingsfonds aanbiedt: ‘Professioneel handelen’, ‘Omgaan met veranderingen’ en ‘Omgaan met ontoelaatbaar gedrag’. De workshop ‘Professioneel handelen’ is inmiddels achter de rug en geëvalueerd. Van Kampen: “We hebben in goed overleg met Jolanda de andere twee workshops gecancelled, omdat bleek dat ze niet voldoende aansloten bij wat het team nu nodig heeft.”

### **Actiegroep per locatie**

Op elke locatie is inmiddels een actiegroep samengesteld waarin de zes MD-kleuren vertegenwoordigd zijn. De actiegroepen bespreken de verschillende vragen rondom werkdruk die in het betrokken team leven en proberen daarop een antwoord te vinden. Het doel is er met elkaar voor te zorgen dat de ervaren werkdruk wordt verlaagd. Van Kampen: “Die groepen zijn enthousiast aan de slag gegaan om te onderzoeken wat in hun team kan bijdragen aan vermindering van de werkdruk. Dat is op elke locatie anders.” Er is bewust gekozen voor een ‘gekleurde’ samenstelling van iedere actiegroep. “Dan krijg je het beste resultaat. Als je mensen met hetzelfde profiel bij elkaar zet, stagneert de ontwikkeling. Een goede mix van MD’s bij elkaar zetten is de enige mogelijkheid om als mens en team verder te ontwikkelen.”

### **Locatiemaatwerk**

Inzicht hebben in eigen en elkaars drijfveren en kwaliteiten is belangrijk als het gaat om werk(druk)beleving, weten Van Kampen en El Yafati inmiddels. “Door die bewustwording is er meer begrip voor elkaar ontstaan en een begin gemaakt met vermindering van de werkdrukbeleving. We wachten nu op concrete voorstellen van de actiegroepen. Dat is de volgende stap.” De invulling is maatwerk per locatie. El Yafati ging enige tijd na aanvang van het project op locatie Driehuis als locatielider aan het werk. Ze proefde in het team een soort familiesfeer. “We zijn samen tot de conclusie gekomen dat zo’n ‘familieband’ ons ook onprofessioneel maakt. Om verder te kunnen

ontwikkelen, moeten we elkaar durven aanspreken.” En dat is beslist aan het veranderen sinds het project is ingezet. “Mensen spreken elkaar nu eerder aan. Dat is in ieders belang. Ze krijgen er anders last van als iemand niet doet waarvoor ze samen verantwoordelijk zijn. Het is niet eenvoudig een patroon te doorbreken, maar als je vooruitgang wilt boeken is dat wel nodig. Elke verandering doet pijn. Maar we weten dat we er met zijn allen uiteindelijk beter uit gaan komen. Iedereen werkt hard aan de professionalisering.”

### **Borgen**

Het begin is er. Medewerkers spreken elkaar beter aan en stemmen zaken beter met elkaar af. Ook vindt er gezamenlijk overleg plaats over de organisatie van het werk per dag, week en maand. Taken worden geïnventariseerd per individu, team en MT. En in de jaarplanning worden didactische activiteiten geprioriteerd, gecombineerd en beter gespreid. Allemaal stenen die bijdragen aan vermindering van de werkdruk. Van Kampen vindt het nog te vroeg om over borging te spreken. “We zitten nog in het proces. De actiegroepen onderzoeken nog wat de afzonderlijke locaties nodig hebben om alert te blijven en ervoor te zorgen dat we blijven ontwikkelen en hoe de aandacht voor ‘gezonde werkdruk’ op de agenda blijft staan. Wij conformeren ons straks aan het advies van de actiegroepen. Als dat is dat we iets aan de jaarplanning moeten veranderen dan doen we dat, ook al denken wij dat we de taken en activiteiten mooi hebben verdeeld.”

### **Ontspannen**

Van Kampen en El Yafati kunnen nog niet hard maken of de werkdruk is afgenomen. Wel is het ziekteverzuim gedaald. “Op dit moment hebben we minder langdurig ziekten”, meldt Van Kampen. El Yafati: “Ik heb het idee dat we relaxter zijn, meer ontspannen met elkaar omgaan en meer plezier hebben in het werk. Het grootste pluspunt is toch wel de bewustwording van ieders eigen drijfveren. Een betere afstemming met elkaar en begrip voor elkaars drijfveren zorgt voor meer werkplezier.” Van Kampen: “We hebben te maken met een ingewikkelde



## Het Molenduin

Het Molenduin is een school voor Voortgezet Speciaal Onderwijs in Noord-Holland met drie locaties: Santpoort, Schagen en Driehuis. De leerlingen zijn in de leeftijd van 12 tot 18 jaar. De school telt 190 leerlingen en 36 medewerkers.

Het Molenduin is onderdeel van de Aloysius Stichting. Deze stichting biedt speciaal onderwijs, SBO, voortgezet speciaal onderwijs en onderwijs aan leerlingen in justitiële jeugdinrichtingen.



doelgroep. Van collega's vraagt het vanaf het moment dat de leerlingen binnenkomen tot het moment dat ze naar huis gaan grote alertheid. De ene collega wil om half drie eerst ontspannen en dan zijn taken oppakken. De andere gaat liever meteen door. Daar is nu begrip voor. Zo kun je als school verder ontwikkelen. En daar doet iedereen zijn best voor." Wat verwacht Van Kampen van de 1-meting in juni? "Dankzij alle inzichten die we hebben, verwacht ik een vermindering van werkdrukbeleving." Maar voordat het zo ver is, presenteren de locatie-actiegroepen hun (borgings)voorstellen. "Ondertussen blijven we bezig met verdere professionalisering waarbij de MD-inzichten helpend zijn", aldus Van Kampen.

### Tips

Mochten andere scholen een vergelijkbaar pad willen bewandelen, dan hebben Van Kampen en El Yafati nog wel een paar adviezen: "Blijven praten met elkaar is van essentieel belang om tot inzichten te komen en vandaar uit te handelen. Geef mensen de kans om dat waar ze tegenaan lopen te delen en te bespreken. Ga integraal aan de slag, anders levert zo'n project behalve tijdverlies en frustratie niks op. Neem elkaar mee, houd elkaar scherp en geef het team de regie." Al met al een inspirerend traject beamen de dames. "Wij zijn blij en dankbaar dat we hieraan hebben mogen deelnemen."