



Dialoog Werkt!

Ook in het PO

Dialoog Werkt is een effectieve manier van overleggen. Gezamenlijk, met korte lijnen en oplossingsgericht. Met je team in dialoog over alle factoren die van invloed zijn op werkdruk en werkplezier. Lees hier hoe het werkt, zodat je samen aan de slag kunt.

Wat levert het op?

Een vitale en veilige omgeving voor leerkrachten, zodat zij het beste onderwijs kunnen bieden aan leerlingen. Dat wil iedereen in een schoolorganisatie. Toch lopen heel wat medewerkers tegen uitdagingen en problemen aan. Die vreten energie en zorgen voor irritaties of een hoge werkdruk. Denk bijvoorbeeld aan ingewikkelde werkprocessen of slechte onderlinge communicatie. Samen kun je hier iets aan doen. Hoe? Door er met elkaar over te praten en samen te werken aan oplossingen. Dialoog Werkt is een aanpak die hierbij helpt.

De aanpak

Dialoog Werkt is een procesaanpak, waarmee een school zelf aan de slag gaat om een gezonde werkomgeving en werkplezier te stimuleren. Centraal daarin staat een dialoog waarin gewerkt wordt aan oplossingen voor energievreters. Tussen teamleden onderling, tussen teams en hun schoolleider en tussen teams en de bestuurder. De aanpak bestaat uit een aantal stappen die u in een vaste volgorde uitvoert en waarbij ieder een eigen rol heeft. Natuurlijk is iedere school anders. Daarom is de aanpak flexibel en kun je zelf per stap invulling geven aan de activiteiten.



Interessante link:

→ [TedTalk van Babette Bronkhorst over de effectieve aanpak tegen werkdruk.](#)

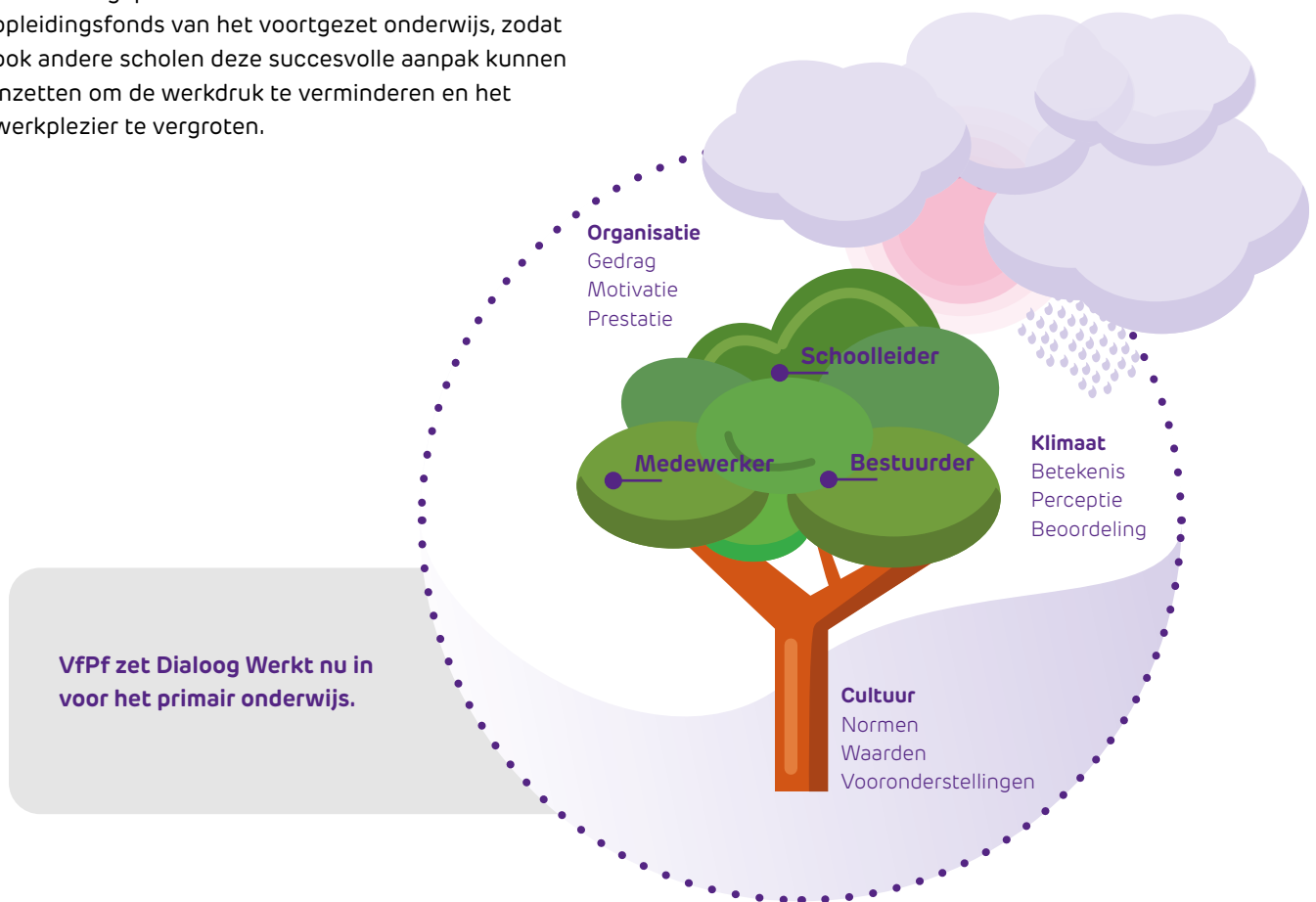
Achtergrond

In de zorgsector is door Stichting IZZ, een belangenbehartiger in de zorg, een dialoogmethodiek ontwikkeld om met het team gezond werken te stimuleren. De dialoogmethodiek is door de Erasmus Universiteit Rotterdam wetenschappelijk getoetst en blijkt te werken: medewerkers voelen zich gezonder, er is meer werkplezier en minder verzuim.

In 2018 en 2019 werd deze aanpak samen met 35 teams verdeeld over 13 scholen vertaald en gepilot voor het voortgezet onderwijs. Op basis van hun ervaringen heeft Voion de methodiek en materialen verder aangepast voor de arbeidsmarkt en het opleidingsfonds van het voortgezet onderwijs, zodat ook andere scholen deze succesvolle aanpak kunnen inzetten om de werkdruk te verminderen en het werkplezier te vergroten.

Organisatieklimaat

Dialogo Werkt is er voor het stimuleren van een vitaler organisatieklimaat. Uit onderzoek van IZZ in de zorgsector (uitgevoerd door de Erasmus Universiteit Rotterdam) blijkt dat het organisatieklimaat een belangrijke beïnvloedbare factor is die kan helpen om de arbeidsbelasting van medewerkers te verbeteren. Het organisatieklimaat is het beeld dat werknemers hebben over direct zichtbare of merkbare zaken in de organisatie, zoals het beleid, werkprocessen of de manier waarop men met elkaar omgaat. Omdat het om zichtbare zaken gaat, is het organisatieklimaat makkelijker aan te pakken dan de organisatiecultuur.



Een optimaal organisatieklimaat

Hoe creëert u een optimaal organisatieklimaat? Dat doet u samen met de hele organisatie. Deze vijf aspecten helpen u een gezond organisatieklimaat dichterbij te brengen en te houden:

- Prioriteit voor gezonde werkdruk bij de schoolleiding.
- Betrokkenheid van de schoolleider bij gezonde werkdruk en werkplezier.
- Gezonde groeps- en gedragsnormen binnen het team.

- Heldere en open communicatie door alle betrokkenen.
- Participatiemogelijkheden van medewerkers bij het wegnemen van oorzaken van werkdruk en verbetering van gezond werken en werkplezier.

Door te peilen hoe medewerkers kijken naar energievreters en energiebronnen in het werk, hoe zij die ervaren én door met elkaar daarover in dialoog te gaan, ontstaan nieuwe inzichten die leiden tot concrete oplossingen.

Het stappenplan



1. Besluitvorming

De beslissing en het commitment van de schoolleiding om met Dialoog Werkt aan de slag te gaan.



2. Voorbereiding

De schoolleiding bereidt de aanpak voor, samen met de gekozen projectleider.



3. Uitvoering

- Schoolleiders volgen een training teamcoaching.
- Dialoogsessie met alle teamleden.
- Dialoogsessie met alle teamleden en de bestuurder.

Deze cyclus wordt drie keer herhaald.



4. Borging

In deze laatste stap draait het om het integreren van de werkwijze in de organisatie. Het resultaat is dat de teamdialoog een normaal onderdeel van het werk wordt.

De rollen



1. Bestuurder

Als bestuurder bent u hét gezicht van de aanpak.



2. Projectleider

Als projectleider bent u de spin in het web bij de opzet en uitvoering van Dialoog Werkt.



3. Schoolleider

Als schoolleider bewaakt u het proces en de uitvoering van de dialoog en probeert u mensen te inspireren en motiveren.



4. Teamlid

Als teamlid (leerkracht of onderwijsondersteuner) bent u de belangrijkste uitvoerder van de aanpak.

Aan de slag!

Één bestuurder wordt ambassadeur van Dialoog Werkt. Deze bestuurder is bevoegd om beslissingen te nemen.



Stap 1: Besluitvorming

In de eerste stap draait het om besluitvorming. De schoolleiding erkent dat een gezonde werkomgeving en werkplezier van belang zijn voor de onderwijskwaliteit. Het eindresultaat van deze stap is ook het besluit om de aanpak Dialoog Werkt in te zetten op school. De bestuurder is bereid tijd en energie te steken in de aanpak. En geeft prioriteit aan de oplossingsgerichte teamdialoog met betrekking tot alle factoren die van invloed zijn op werkdruk en werkplezier.

Besluitvorming

De opdracht van de school is: het beste onderwijs voor leerlingen realiseren met de beschikbare middelen. Daarvoor zijn gezonde en vitale werknemers nodig die met plezier hun werk doen. De schoolleiding verdiept zich, samen met het managementteam, in de aanpak Dialoog Werkt. Eventueel peilt de schoolleiding ook het draagvlak onder andere betrokkenen, denk aan HR, PMR en schoolleiders. Overtuigd dat een continue oplossingsgerichte teamdialoog daaraan bijdraagt? Dan volgt het besluit om de aanpak Dialoog Werkt in te zetten op school en hier tijd en energie in te steken.

Aanwijzen bestuurder

Dé bestuurder is dé ambassadeur van de nieuwe aanpak. De bestuurder draagt de aanpak uit in woord en daad, neemt deel aan de dialoogsessies en is bevoegd om besluiten te nemen.

Informereren

Tijdens een informatiebijeenkomst krijgen de schoolleiders uitleg over de aanpak Dialoog Werkt. Voor een grotere impact doen er idealiter meerdere scholen per bestuur mee. De informatiebijeenkomst is bedoeld om de schoolleiders te enthousiasmeren en draagvlak te creëren.

Er worden vragen beantwoord als:

- Wat houdt het project in?
- Wat betekent dit voor de teams?
- Wat is de rol van de schoolleider hierin?



Stap 2: Voorbereiding

Tijdens de voorbereidende stap wordt het draagvlak verder vergroot en is het tijd de uitvoering van Dialoog Werkt te plannen. De bestuurder wijst een projectleider aan, die het project gaat trekken. Eventueel kan er ook een projectteam worden samengesteld dat ondersteuning biedt bij de uitvoering. Daarnaast bepaalt de bestuurder in overleg met de schoolleiders welke teams mee gaan doen aan het project. Verder horen bij deze stap een inventarisatie van wat er al op school gedaan is aan het verminderen van werkdruk, het maken van een planning en draaiboek en het organiseren van een kick-offbijeenkomst voor de deelnemende teams. Het eindresultaat van deze stap, die ongeveer twee maanden in beslag neemt, is dat alle deelnemers binnen de school klaar zijn om met de uitvoering te starten.

Inventarisatie

In vrijwel elke school is er al aandacht voor het verminderen van werkdruk en het vergroten van werkplezier. Het is belangrijk om alle informatie hierover te verzamelen en beschikbaar te stellen. Denk aan een medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO), beleid rondom psychosociale arbeidsbelasting (PSA) en risico-inventarisatie en plan van aanpak voor veiligheid en gezondheid (RI&E en PvA). De projectleider zorgt hiervoor, in samenwerking met HR en het eventuele projectteam. De informatie helpt om inzicht te krijgen in wat er al gedaan is en wat ervan geleerd is.

Selecteren teams



Aanwijzen projectleider (en eventueel een projectteam)

De bestuurder zoekt een geschikte projectleider voor Dialoog Werkt. De projectleider verzorgt onder andere de inventarisatie, maakt het draaiboek en organiseert de kick-offbijeenkomst. Samen overleggen ze of het zinvol of nodig is om een projectteam samen te stellen, dat meedenkt en ondersteunt bij het regelen van praktische zaken (bijvoorbeeld afspraken inplannen, ruimtes reserveren, etc.). Maak met het projectteam vervolgens duidelijke afspraken over wie wat doet.

Idealiter doen er meerdere teams van acht tot twaalf personen mee aan de aanpak. Dat kunnen al bestaande teams zijn. Denk aan een team onder-, midden- of bovenbouw. Maar het is ook mogelijk om gemengde teams samen te stellen. Het is aan de bestuurder en schoolleider om te bepalen welke teams meedoen. Denk daarbij goed na over waarom je bepaalde mensen bij elkaar zet. Houd bijvoorbeeld rekening met het thema of onderwerp dat in de dialogosessies aan de orde komt en licht dit ook toe.

Planning en checklist

Een goede voorbereiding is een belangrijke succesfactor voor Dialoog Werkt. Een goed draaiboek met planning is daarvoor onmisbaar. Zo weet iedereen wat er van hem/haar wordt verwacht en wordt de aanpak als het ware al een keer doorleefd. De projectleider is verantwoordelijk voor het draaiboek en de planning, eventueel geholpen door collega's uit het projectteam. In de handleiding voor de projectleider zijn voorbeelden van checklists voor een draaiboek te vinden.

Kick-off bijeenkomst

De projectleider organiseert (eventueel samen met het projectteam) een kick-offbijeenkomst. Deze is bedoeld voor alle betrokkenen: bestuurder, schoolleiders, deelnemende teamleden en PMR. De bestuurder opent de kick-offbijeenkomst, hij/zij is immers het gezicht van de aanpak. Daarna licht de projectleider de aanpak toe, inclusief de uitgangspunten en de rollen. De bedoeling van de kick-off is ook om de aanwezigen te laten nadenken over zijn of haar eigen visie op (ervaren) werkdruk en het voeren van een zinvolle en oplossingsgerichte dialoog.



Stap 3: Uitvoering

In stap 3 gaan de teamdialogen echt van start. Binnen de school is bekend hoe collega's alle factoren van werkdruk en werkplezier ervaren en wat de dilemma's zijn. De dialoog is in gang gezet en wordt open, respectvol en eerlijk gevoerd. De medewerkers denken mee over oplossingen en nemen medeverantwoordelijkheid voor het verminderen van werkdruk en bevorderen van werkplezier. Ook is de dialoog tussen bestuurder en medewerkers tot stand gekomen. De bestuurder weet wat er leeft op de werkvloer, welke dilemma's er spelen en de medewerkers voelen zich door hem/haar gesteund.

3 x 3 stappen doorlopen in 24 weken

De uitvoering verloopt volgens een vast patroon: eerst een training teamcoaching voor schoolleiders, dan de oplossingsgerichte teamdialoog en vervolgens een gesprek met de bestuurder. Door deze cyclus drie keer te doorlopen, wordt de werkwijze een onderdeel van het gewone werk. De doorlooptijd van één cyclus is ongeveer acht weken (in totaal dus 24 weken).



1 Training teamcoaching



2 De teamdialoog



3 In gesprek met de bestuurder

Thema's bepalen

De schoolleider bepaalt (eventueel in overleg met het team) welke thema's in de oplossingsgerichte teamdialogen aan de orde komen. De uitkomsten van de inventarisatie en kick-offbijeenkomst (*stap 2*) vormen hierbij de uitgangspunten.

Bekijk de handleiding voor projectleiders. Deze staat vol met instrumenten die u helpen met het vaststellen van de thema's.



Training teamcoaching

Om een goede teamdialoog te kunnen voeren, is het belangrijk dat de schoolleiders weten hoe ze zo'n dialoog moeten aanpakken. Daarom vindt voor elke teamdialoog een training teamcoaching plaats voor de schoolleiders. Een externe trainer reikt onder andere tips, tools en methodieken aan om de dialoog op gang te brengen en in goede banen te houden. Ook komt de gezamenlijke visie aan bod. De eerste training teamcoaching vindt overigens al plaats vóór de kick-offbijeenkomst (dus in stap 2). Zo weten de schoolleiders precies wat van hen wordt verwacht en kunnen ze tijdens de bijeenkomst vragen van teamleden beantwoorden. In de handleiding voor schoolleiders staat meer informatie over de training teamcoaching.

Teamdialoog

Tijdens de oplossingsgerichte teamdialoog gaan medewerkers met elkaar in gesprek over alle factoren die invloed hebben op de werkdruk en het werkplezier. De schoolleider nodigt medewerkers uit om hun eigen ideeën hierover te delen. Het is de bedoeling om problemen zoveel mogelijk direct op te lossen. Natuurlijk kan dat niet altijd, omdat daar de hulp van anderen bij nodig is. Denk aan een facilitaire dienst, HR of arbo-commissie. De schoolleider gaat dan na de teamdialoog met deze partijen in gesprek.

In gesprek met de bestuurder

Na de teamdialoog is het tijd voor een gesprek tussen het team en de bestuurder. Deze nodigt de teamleden uit hun mening te geven en geeft ruimte aan eigen expertise en invulling. De uitkomsten van het gesprek koppelt hij terug aan het managementteam, de projectleider en de eventuele projectgroep. Waar dat nodig en mogelijk is, neemt hij ook direct besluiten. Zo worden de gewenste maatregelen meteen doorgevoerd.



Stap 4: Borging

In de laatste stap draait het om het integreren van de dialoog in de dagelijkse praktijk. Het drie keer herhalen van de cyclus in *stap 3* is een eerste aanzet. Ook daarna moet communiceren over de factoren die invloed hebben op werkdruk en werkplezier een normaal onderdeel van het werk worden. Dat lukt door het onderwerp regelmatig terug te laten komen in teamgesprekken, door te evalueren en door aandacht te houden voor de vaardigheden van de schoolleiders. De bestuurder blijft aanschuiven bij teamgesprekken om een vinger aan de pols te houden.



Het eindresultaat: een school waar op een positieve en oplossingsgerichte manier wordt gewerkt aan het terugdringen van werkdruk en het vergroten van werkplezier!

Aandachtspunten

Tijdens teambijeenkomsten zet de schoolleider regelmatig het organisatieklimaat op de agenda.

- Is dat nog gezond?
- Is de werkdruk afgenomen en het werkplezier toegenomen?
- Voelen medewerkers zich minder gestrest?

Vier successen en beloon medewerkers bijvoorbeeld met een leuk teamuitje.



In de toekomst

Commitment van de bestuurder blijft even belangrijk. Dus schuift hij/zij periodiek aan bij de teams, als een regulier onderdeel van het werk. Hij/zij stuurt op voortgang en resultaten en neemt besluiten.

Tijdens de training teamcoaching heeft de schoolleider allerlei vaardigheden en competenties verworven om een goede dialoog te voeren en te leiden. Het is belangrijk dat hij/zij, samen met de bestuurder, bewaakt dat deze actueel blijven én dat hij/zij deze overdraagt aan andere schoolleiders of taakverantwoordelijken.

Bekijk de praatplaat Dialoog Werkt voor het visuele overzicht van het stappenplan.

Wie doet wat?



De bestuurder

Als bestuurder bent u hét gezicht van de aanpak. Uw belangrijkste rol is om onvoorwaardelijke en zichtbare steun te bieden aan alle uitvoerders en betrokkenen bij Dialoog Werkt. U hebt daarnaast een voorbeeldfunctie, bent actief betrokken bij de dialoog en zorgt ervoor dat verbetermaatregelen worden uitgevoerd en geëvalueerd. Het is dus belangrijk dat u het volledig mandaat hebt om besluiten te nemen.

Beslisser en uitdrager van de aanpak in woord en daad

Stap voor stap

Stap 1. Samen met het managementteam neemt u het besluit om aan de slag te gaan met Dialoog Werkt. Ook geeft u tijdens de informatiebijeenkomst uitleg aan de schoolleiders over de aanpak.

Stap 2. Wijs een bevlogen projectleider aan en bepaal samen met de projectleider en het managementteam welke teams mee doen aan Dialoog Werkt. Daarnaast opent u de kick-offbijeenkomst voor de teams.

Stap 3. Ga in gesprek met de teams. U nodigt hen uit hun mening te geven en geeft ruimte aan eigen expertise en invulling. De uitkomsten van het gesprek koppelt u terug aan het managementteam, de projectleider en de eventuele projectgroep. Waar dat nodig en mogelijk is, neemt u direct besluiten.

Stap 4. Blijf vooral uw betrokkenheid laten zien. U schuift regelmatig aan bij teamgesprekken om een vinger aan de pols te houden, als een regulier onderdeel van uw werk.



De projectleider

Als projectleider bent u de spin in het web bij de opzet en uitvoering van Dialoog Werkt. U bent het aanspreekpunt en houdt alles nauwgezet in de gaten. Ook houdt u betrokkenen aangesloten en u stuurt bij waar dat nodig is. Om deze trekkersrol goed te vervullen, is het belangrijk dat u in alle lagen van de organisatie voldoende gezag hebt om mensen aan te spreken op hun rol.

Coördinator, kartrekker en aanspreekpunt van de aanpak

Stap voor stap

Stap 1. Er is nog geen projectleider aangewezen, dus u heeft in deze stap geen actieve rol.

Stap 2. De bestuurder wijst een projectleider aan. Vervolgens gaan jullie samen bekijken of het nodig is een projectteam aan te stellen. Is dit het geval, dan gaat u met het projectteam kijken wie welke taken toebedeeld krijgt. Verder bent u in deze stap verantwoordelijk voor het inventariseren van wat er op school al is gedaan om de werkdruk te verlagen. Ook selecteert u, samen met de bestuurder, de teams die meedoen aan de aanpak en u maakt een draaiboek en planning. Tot slot organiseert u de kick-offbijeenkomst en licht u de aanpak toe tijdens die bijeenkomst.

Stap 3. U bent vooral verantwoordelijk voor het bewaken van het proces. U regelt de teamcoachingssessies en let erop dat de teamdialogen en gesprekken met de bestuurder conform planning plaatsvinden. Waar nodig stuurt u bij, spreekt u de betrokkenen aan of grijpt u in.

Stap 4. U bent verantwoordelijk voor een eindevaluatie. Daarna houdt u in de gaten of de werkwijze inderdaad geborgd is. Blijft er aandacht voor werkdruk en werkplezier in teamgesprekken, wordt er regelmatig geëvalueerd en schuift de bestuurder aan bij teamgesprekken?



De schoolleider

Als schoolleider bent u de direct leidinggevende of coördinator binnen een (docenten)team. In de aanpak Dialoog Werkt zorgt u ervoor dat de teamdialoog op gang komt en dat iedereen in uw team aan bod komt. U bewaakt het proces en de uitvoering van de dialoog en probeert mensen te inspireren en motiveren. Inhoudelijk heeft u hierin geen rol. Om de dialoog goed te kunnen begeleiden, neemt u deel aan de training teamcoaching. Hierin krijg u tips, tools en methodieken aangereikt om vaardigheden en competenties op dit gebied (verder) te ontwikkelen.

**Procesbegeleider van de dialoog
in het team**

Stap voor stap

Stap 1. De bestuurder neemt het besluit om te starten met de aanpak Dialoog Werkt. Het kan zijn dat u als schoolleider in de besluitvorming wordt meegenomen en de vraag krijgt om het draagvlak te peilen binnen uw team. Daarnaast woont u de informatiebijeenkomst voor schoolleiders bij.

Stap 2. U bent betrokken bij het selecteren van de teams die aan de slag gaan met de aanpak. Daarnaast neemt u deel aan de eerste training teamcoaching, zodat u weet wat er van u wordt verwacht. Hierdoor kunt u ook vragen van teamleden tijdens en na de kick-offbijeenkomst beantwoorden.

Stap 3. U bepaalt welke thema's aan de orde komen in de teamdialogen. U bereidt de dialogen voor en begeleidt ze. U helpt teamleden een oplossingsgerichte dialoog te voeren en niet te vervallen in discussie of debat. Daarna geeft u een terugkoppeling naar de bestuurder en de projectleider. Uiteraard bent u ook aanwezig bij de gesprekken met de bestuurder. Om de gesprekken zo goed mogelijk te kunnen begeleiden, volgt u de training teamcoaching.

Stap 4. Let erop dat er aandacht blijft voor werkdruk en werkplezier. U kijkt welke thema's er spelen, zet deze op de agenda van teambijeenkomsten en houdt de dialoog hierover levendig en zinvol. Ook heeft u aandacht voor uw eigen competenties tijdens het begeleiden van de teamdialoog en draagt u kennis en vaardigheden over aan andere teamleiders.



Het teamlid

De docenten en/of onderwijsondersteuners vormen de teams. De teamleden zijn de belangrijkste uitvoerders van de aanpak. Als teamlid weet u immers waar de energievreters en energiebronnen in het werk zitten. Tijdens de teamdialogen benoemt u ze, gaat u hierover in dialoog en komt u samen tot mogelijke oplossingen. Bij voorkeur start de aanpak Dialoog Werkt met meerdere teams tegelijk, zodat u van elkaar kunt leren.

De professional in de school

Stap voor stap

Stap 1. Er zijn nog geen teams geselecteerd, dus u heeft in deze stap geen actieve rol.

Stap 2. U krijgt te horen met welk team u meedoet met Dialoog Werkt. Tijdens de kick-offbijeenkomst krijgt u uitleg over de aanpak en wat er van u wordt verwacht. Ook denkt u alvast na over uw eigen visie op (ervaren) werkdruk en het voeren van een zinvolle en oplossingsgerichte dialoog.

Stap 3. Samen met collega's en uw schoolleider gaat u in gesprek over thema's en onderwerpen die van belang zijn voor een gezond werkklimaat. De schoolleider nodigt u uit eigen ervaringen, gevoelens en ideeën te delen, op een open en eerlijke manier. Samen probeer u direct tot oplossingen te komen. Waar nodig bespreekt de schoolleider deze achteraf met andere belanghebbenden. Ook gaat u als team in gesprek met de bestuurder. En ook nu mag u uw mening geven over zaken die spelen en denkt u mee over oplossingen.

Stap 4. Tijdens teambijeenkomsten blijft u samen met uw team actief in gesprek over het organisatieklimaat op school. U blijft een goede dialoog voeren, uw mening geven en meedenken over oplossingen. Samen werken aan minder werkdruk en meer werkplezier wordt zo een vast onderdeel van uw dagelijkse werk.



Dialoog Werkt

Dialoog Werkt inzetten op uw school?
Neem dan contact op met uw regioteam.
Kijk op vfpf.nl/regioteams