

Meer (werk)plezier bij regie over eigen leven

Geen verontrustend verzuim, maar medewerkers die kampen met energielekken. Dat zag directeur - bestuurder van Openbaar Onderwijs Terschelling (OOT) Willy Cupido – De Turck bij de openbare basisscholen op het eiland. Ze gunde de juffen en meesters meer vreugde in hun werk. Meer interne locus of control zou daar verbetering in kunnen brengen, concludeerde ze. “Ik vroeg me af hoe het kan dat ik alles wat ik doe leuk vind en mensen om me heen last hebben van energielekken”, zegt Cupido – De Turck. Ze ging op onderzoek uit. Uit studies als Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP) en cognitieve gedragstherapie wist ze dat naarmate mensen meer interne locus of control* hebben, ze beter in hun vel zitten en beter kunnen functioneren op het werk en andere terreinen. “Ze hebben de regie over hun eigen leven, laten niets aan het toeval over, maken zelf keuzes en zijn eigenaar van hun daden. Deze mensen denken meer in kansen en mogelijkheden dan in beperkingen en bedreigingen.”



Willy Cupido - De Turck

Moeten

“De energielekken zijn het gevolg van iemands gedachte dat hij heel veel moet”, gaat ze verder. “Denk in het basisonderwijs aan de administratieve last, tijdgebrek, meer willen doen dan haalbaar is, van jezelf vinden dat je iets moet doen zonder dat erom gevraagd is, de lat hoog leggen, perfectionisme, gecompliceerde relaties met ouders... Wanneer medewerkers (meer) inzicht in zichzelf hebben, zijn ze beter in staat het stuur zelf in handen te nemen.” Van een hoog ziekteverzuim was in 2013 geen sprake bij OOT, preventie was de insteek.

Archetypen

Om zichzelf (beter) te leren kennen gingen de medewerkers van OOT aan de slag met ‘Archetypen en ik’. Bureau Fri! ontwierp in samenwerking met de directeur – bestuurder het ontwikkelingstraject. Godinnentraining en Co leverde het acteurswerk tijdens de openingsdag in 2013. “Medewerkers hebben zich een dag lang verdiept in de archetypes in elke mens en zijn zich bewust geworden van de archetype kwaliteiten in zichzelf. Welke dominant zijn, welke onderbelicht en welke ze meer zouden willen ontwikkelen. De actrices konden de archetypes snel en helder neerzetten. Dat riep meteen herkenning op en was bijzonder inspirerend.” Na de openingsdag konden medewerkers aangeven in welke archetypen ze zich verder wilden verdiepen. “Iedereen mocht drie workshops kiezen voor verdere persoonlijke ontwikkeling. Maatwerk dus. Soms zelfs individueel.”

Vernieuwend en succesvol

Cupido – De Turck vindt het archetypeproject bij OOT beslist vernieuwend, mede vanwege het preventieve karakter. “We zetten de medewerker als persoon centraal. We hebben het over ‘wie ben ik in deze organisatie, wat wil ik, wat heb ik nodig?’ Zelfs voor Fri! was het een eyeopener om in de preventieve sfeer met mensen te werken. Hun ervaring is dat bedrijven alleen aankloppen als medewerkers al in de put zitten.” Het grootste succes noemt ze de ontwikkeling van eigenaarschap bij de medewerkers, wat zelfs de onderwijsinspecteur is opgevallen. “We hebben meegedraaid in de pilot van het nieuwe inspectiekader**. Bij een verificatieonderzoek op mijn verzoek heeft de inspectie bevestigd dat onze medewerkers een grotere mate van professionaliteit en eigenaarschap hadden ontwikkeld. Heel mooi.”

Spel

Mensen die de archetypen bewust kunnen inzetten, kunnen daar kracht uit putten. Met dat in gedachte ontwikkelde OOT een format voor functioneringsgesprekken en een interactief spel als stimulans voor communicatie binnen een team. Hiervoor deed Cupido – De Turck opnieuw een beroep op de Tenderregeling Werkplezier van het Vervangingsfonds. “Om onze aanpak te borgen mede in de structuur van functioneringsgesprekken. Deze gesprekken moeten gaan over de persoon: ‘wie ben ik, wat wil ik, wat heb ik nodig’ en niet over randvoorwaarden als inrichting, verwarming en dergelijke, wat wel vaak gebeurde.” OOT zette het bestaande spel ‘21st century skills GAME’ ontwikkeld door Janita Seinstra van trainingsbureau Crioel om in een spel voor de medewerkers. Competenties op vier niveaus (ontkiemen, groeien, bloeien en kunnen schakelen van archetype en kunnen overbrengen op anderen) zijn in ons spel gekoppeld aan archetypen. “Elk team speelt het spel eens per jaar. Dat wat het spel zichtbaar maakt, leidt tot inspirerende gesprekken binnen zo’n team.”

Winst

Naast het gegroeide eigenaarschap ziet Cupido – De Turck bij de medewerkers ook een grotere betrokkenheid bij hun werk. “Iedereen voelt zich meer verantwoordelijk voor het reilen en zeilen op school. Met taakbeleid wordt minder star omgegaan. Als er op school een klus te klaren is, worden de talenten van mensen meer ingezet. Op twee van de drie scholen

zie ik blij gezichten. De derde school maakt pas op de plaats vanwege ziekte van de directeur. Daar krijgen ze straks de tijd om ook in de flow van de ontwikkeling te raken.” Al met al lijken de meeste medewerkers goed te gedijen bij de nieuwe insteek, maar een klein aantal vindt het toch bedreigend. “Het onderwijs in de 21ste eeuw vraagt veel flexibiliteit van medewerkers. Kinderen leren thuis soms meer dan op school. En vroeger had je in het onderwijs een baan voor het leven, dat is niet meer. Aanpassen is noodzakelijk maar niet voor iedereen gemakkelijk.”

Werkdruk

De medewerkers van OOT zijn zich meer bewust van hun denken en doen, persoonlijk en als team zijn ze verder ontwikkeld, de functioneringsgesprekken zijn verdiept en toch ervaren ze nog werkdruk. Cupido – De Turck ziet dit als iets ‘des onderwijs’. “Creëer je ruimte bij leerkrachten, dan wordt deze meteen weer gevuld”, lacht ze. Een afname in werkdrukbeleving is te zien in de communicatie met ouders. “Tegenwoordig houden we ‘omgekeerde oudergesprekken’ aan het begin van het schooljaar. We nodigen ouders dan uit en laten ze aan de hand van een vragenlijst over hun kind vertellen. Ouders zijn meer partner geworden. We hebben immers allemaal hetzelfde doel: het beste voor het kind.”

Verzuim

Het is nog steeds niet verontrustend maar sinds het project is het ziekteverzuim enigszins toegenomen. “Als je op deze manier met mensen aan het werk gaat vinden er bewustwordingsprocessen plaats en kunnen patronen van iemand naar boven komen die ook tot tijdelijk ziekteverzuim leiden. Je laat mensen in de spiegel kijken. Dat kan ondanks de veiligheid confronterend zijn. Op de lange duur zijn ze hiermee gebaat, maar ze gaan wel even door een dal. Uiteindelijk komt zo goed als iedereen er sterker uit. Mensen gaan bewuster keuzes maken. Iemand die fulltime werkt vraagt zich bijvoorbeeld af of dit wel echt nodig is en besluit om verder in deeltijd te gaan werken. Ik geef daar ruimte in. Van te hard werken wordt niemand ziek, van ‘moeten’ wel.”

Vertrouwen

Vertrouwen staat voorop bij een dergelijk project. “Als je elkaar geen vertrouwen geeft, maak je geen verbinding en kun je niet ontwikkelen.” Verder waarschuwt Cupido – De Turck dat geld niet de beperkende factor



mag zijn. “Als je alleen op geld stuurt ga je voorbij aan wat het voor de medewerkers oplevert. Het zijn diepte-investeringen. Wij werken steeds meer vanuit de lean start up gedachte. In de aanvraag bij het Vervangingsfonds heb ik ruimte voor de invulling gevraagd. We zijn begonnen en weten waarom we dit doen. Gaandeweg sturen we bij waar nodig. Ik praat niet over gelukt of mislukt. Als ik het nog niet gedaan had, zou ik het zeker weer doen. Het boek is nooit uitgelezen. Het is een organisch proces. Ook andere scholen zouden zo'n project kunnen omarmen. Het is goed voor de mensen in het onderwijs om zichzelf als mens mee te nemen binnen de organisatie. Niet: wat ben je, maar wie ben je?” Andere scholen adviseert ze daarbij een extern bureau in te schakelen. “Dat biedt vaak meer veiligheid dan iemand in de hiërarchische lijn. Hoe leuk ook, mensen in mijn functie doen ook niet mee aan de workshops.” De grootste valkuil? “Denken dat dit zaligmakend is.”

Next Level School

OOT blijft de ontwikkeling van archetypen warm houden, speelt in de teams jaarlijks het spel en is inmiddels met nog drie andere scholenkoepels aangesloten bij de ontwikkeling van Next Level School (www.nextlevelschool.frl). Een beweging die zich buigt over de school van de toekomst, die onderzoekt wat leerlingen en leerkrachten nodig hebben om het onderwijs leuker en beter te maken. “Die beweging werkt bottom up. Daar steken sommige medewerkers enthousiast en vrijwillig gigantisch veel tijd in. Dit staat los van ons archetypeproject en tegelijkertijd ook weer niet. Het gaat ook hier om interne locus of control. Verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie leggen. Door de bijdrage uit de Tenderregeling van het Vervangingsfonds hebben we onze mensen hierop voorbereid. We hebben de

handschoen van Next Level School opgepakt. Daarbij wordt een beroep gedaan op ieders competenties. Onze medewerkers doen dit omdat ze dat zelf willen, niet omdat ik dat leuk vind.” De directeur – bestuurder voorspelt dat de ontwikkeling van Next Level School het functiebouwwerk gaat veranderen. “Mensen worden straks nog meer op hun talenten ingezet. Daarmee wordt het werk nog leuker.”

* *Locus of control (intern, extern): psychologische term die verwijst naar de mate waarin iemand gelooft dat gebeurtenissen die hem overkomen controleerbaar zijn.*

** Zie www.onderwijsinspectie.nl

Tenderregeling Werkplezier

De Tenderregeling Werkplezier was een ‘anders dan anders’ subsidieregeling voor het primair onderwijs. Met deze regeling daagde het Vervangingsfonds werkgevers en werknemers in het primair onderwijs uit om vernieuwende projecten te ontwikkelen die zich richten op het verminderen van werkdruk en verhogen van werkplezier. Het Vervangingsfonds is ervan overtuigd dat de kracht en inspiratie om goede ideeën te ontwikkelen volop aanwezig zijn bij de besturen en scholen zelf. Daarom nodigde het fonds hen uit om eens met een andere bril naar werkdruk te kijken en een positieve, innovatieve aanpak te ontwikkelen. De beste ideeën beloonde het Vervangingsfonds met een subsidiebedrag. Praktijkvoorbeelden worden gepubliceerd ter inspiratie van het totale primair onderwijs.