



Over werkdruk en het stellen van grenzen

# Waar persoon en organisatie elkaar raken

Werkdruk is een thema dat vanuit veel perspectieven besproken kan worden. In dit artikel bespreken we de 'ontmoeting' tussen persoonlijkheidskenmerken en organisatiekenmerken, waarin gevoelens van werkdruk kunnen ontstaan wanneer niet helder wordt omgegaan met grenzen.

DOOR HENK GALENKAMP

## Twee benaderingen

Werkdruk wordt soms toegeschreven aan druk vanuit de organisatie. Steeds meer taken op het bord. Steeds minder tijd om deze uit te voeren.

Aan de andere kant wordt in publicaties ook gewezen op werkdruk als gevolg van persoonlijkheidskenmerken. Covey (Eisenhower) met de time-management matrix.

Vaak overheerst het of-of denken: het komt óf door de organisatie, óf door de persoonlijkheid van degene die werkdruk ervaart.

In dit artikel bewandelen we de en-en benadering. We kijken naar het thema werkdruk op het raakvlak tussen deze twee benaderingen. Centraal staat hierbij het thema 'grenzen in de school'. Gevoelens van stress of werkdruk ontstaan wanneer niet helder wordt omgegaan met grenzen. Hierbij baseren we ons op de definitie van wat we noemen: een professionele schoolcultuur. (Zie kader)

## ***Een organisatie die onvoldoende begrensd is, loopt het risico zich (onbewust) te gedragen als bodemloze put.***

### Werkdruk als organisatiekenmerk

Er komt veel op het onderwijs af. Vaak worden vanuit de overheid, de inspectie, het bestuur of de directie besluiten genomen die op de werkvloer moeten worden uitgevoerd. Hier zitten ongetwijfeld veel nuttige of zelfs essentiële zaken bij. We moeten onze ogen echter niet sluiten voor het gegeven dat er veel verlangd wordt van docenten dat niet nuttig of essentieel is. Mensen raken dan de koers en hun focus kwijt. Korte termijn doelen worden belangrijker geacht dan een duurzame benadering. Het effect hiervan is ook dat de creativiteit van mensen afneemt. Met name op het gebied van het registreren van allerlei zaken vindt veel werk plaats, dat in de praktijk als zinloos ervaren wordt. En, erger nog: bij alles wat *erbij* komt wordt maar in weinig scholen de vraag gesteld: 'en waar stoppen we nu dan mee?'

Een organisatie die onvoldoende begrensd is, loopt het risico zich (onbewust) te gedragen als bodemloze put. De balans tussen geven en nemen tussen medewerker en school raakt steeds meer verstoord. Uiteindelijk leidt dit tot (opgespaarde) boosheid bij de medewerker die zich kan uiten in demotivatie of frustratie.

### Wat als ...?

Zeer recent verscheen het boek *En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven?* In dit boek, dat vooral geschreven is voor het primair onderwijs, maar zeker ook belangwekkende eyeopeners bevat voor het voortgezet onderwijs, wordt een duidelijke grens getrokken ten aanzien van waar medewerkers zich mee bezig (dienen te) houden. Tegelijkertijd is het een kwaliteitsaanpak. Door te doen wat essentieel is in de

school, groeit de kwaliteit van alle processen en activiteiten, terwijl ook nog eens het welbevinden van alle medewerkers toeneemt. Medewerkers ervaren met hun aanpak ruimte binnen duidelijke grenzen. Dit sluit aan bij de behoefte van mensen aan competentie, autonomie en relatie (Deci & Ryan, 2002).

### Werkdruk, voortkomend uit persoonlijkheidskenmerken.

Werkdruk is óók een thema dat in de coaching en training van leraren (en ook van schoolleiders en bestuurders) regelmatig langskomt. Kijkend naar de manier waarop medewerkers omgaan met druk van buitenaf, komen we diverse persoonlijkheidskenmerken tegen, die ieder op een andere wijze gevoelens van werkdruk kunnen opleveren. We noemen hier de drie meest voorkomende:

1. Weinig grensbesef. Dit uit zich bij voorbeeld in: moeilijk nee kunnen zeggen, aardig gevonden willen worden, veel taken op zich nemen, een te grote mate van betrokkenheid tonen. Dan klinken zinnen als 'als ik het niet doe, dan gebeurt het misschien niet', 'als mij dat gevraagd wordt, dan mag ik toch niet weigeren' of 'laat ik het maar doen, anders zijn de leerlingen de dupe.'
2. (Neiging tot) perfectionisme. Nu komt de werkdruk voort uit de innerlijke behoefte om alles 100% goed te willen doen, fouten te vermijden of anderszins hoge (vaak irreële) eisen aan zichzelf te stellen. Dit zijn mensen die zichzelf voortdurend controleren om na te gaan of hun werk wel echt helemaal goed is of tot in de puntjes is voorbereid.
3. Mensen kunnen ook (in meer of mindere mate) chaotisch van aard zijn. Het kost dan veel tijd om zaken die in de chaos verloren zijn geraakt, weer terug te vinden of dingen helder op een rij te krijgen.

Let op: we spreken hier over (verder) goed functionerende, zelfverantwoordelijke volwassen mensen, die op een deelgebied voor een uitdaging staan om effectiever en functioneler te handelen dan ze al doen. Gelukkig is dit voor de meesten goed te leren. Soms vraagt dit training, coaching of persoonlijke begeleiding. Het vraagt in ieder geval ook begrenzing door de leidinggevende. Immers, door het niet op te lossen, maakt de persoon die het betreft het risico van uitval door ziekte of burn-out groter. Daar wordt hijzelf niet beter van... en de school ook niet.

### Definitie professionele schoolcultuur.

Cultuur komt tot uiting in gedrag. Daaronder liggen in een school vaak gedeelde overtuigingen die het gedrag in stand houden. Niet alle gedrag mag professioneel genoemd worden.

Een professionele schoolcultuur is een cultuur waarin alle gedrag, van alle volwassenen in en rond de school:

- (1) leidt tot de doelen van de school,
- (2) leidt tot toename van welbevinden van zichzelf en
- (3) óók leidt tot toename van welbevinden van anderen.
- (4) Gedrag dat niet aan deze drie criteria voldoet, dient (vriendelijk, doch zeer effectief) begrensd te worden (Galenkamp & Schut, 2018).





## Op het grensvlak

In de laatste twee zinnen komt de kern van dit artikel tot uiting. Oplossen van werkdruk vraagt iets van de persoon die dit ervaart én van de organisatie waarbinnen hij werkzaam is. Dit vraagt dus ook iets van de leidinggevende.

Hier komt de definitie van een professionele schoolcultuur (zie kader) om de hoek kijken. Cultuur komt steeds tot uitdrukking in *gedrag*. Gedrag is aangeleerd. Nieuw gedrag is ook aan te leren. Door zorgvuldig te kijken naar gedrag én naar de effecten ervan (met de drie criteria uit de definitie) leren we onderscheid te maken tussen *do's* (gedrag dat leidt tot de doelen van de school en tot welbevinden) en *dont's* (gedrag dat daar niet toe leidt). In een hiërarchische organisatie (en vrijwel alle scholen zijn zo georganiseerd) is de grens tussen de hiërarchische lagen het meest spannend. Begrenzen heeft te maken met woorden als 'nee' en 'stop'. Ook tijdgrenzen zijn grenzen. Werkdruk ontstaat waar de tijdgrenzen (tussen organisatie en medewerker) worden overschreden. Precies daar waar organisatie- en persoonlijke kenmerken met elkaar in strijd dreigen te komen.

In een professionele organisatie begrenst de leidinggevende dus de medewerker (in niet-functioneel gedrag) én de medewerker begrenst ook de leidinggevende (wanneer deze te veel vraagt). Dit treedt op bij de ontmoeting tussen alle hiërarchische lagen (bestuurder – rector, rector – teamleiders, teamleider – docenten en uiteraard ook docenten – leerlingen).

## Escaleren voordat het escaleert

Een kenmerk van een professionele (hiërarchische) organisatie is dat de leidinggevende zijn medewerker **aanstuurt** en **steunt**, in balans. Sturing betekent: een doel vaststellen, opdrachten geven, kaders stellen aan gedrag, enzovoort. Steun betekent die

ander helpen deze doelen en opdrachten te realiseren. Wanneer sturing en steun tezamen, in balans, worden gegeven, komt de medewerker in zijn kracht.

Soms is deze balans zoek:

- Te veel sturing / te weinig steun leidt tot overvraging. De leidinggevende wordt als autoritair gezien. Oekazes worden over de muur gegooid: 'zoek het maar uit'. Alsof de doelen van de organisatie belangrijker zijn dan het welbevinden van de medewerker. Dit leidt tot demotivatie, onmacht, frustratie.
- Te veel steun / te weinig sturing leidt tot pampieren, overprotectie of te veel meegaan in het slachtofferschap van de ander. De leidinggevende laat zijn oren hangen naar (de wensen van) de medewerker. Alsof het welbevinden van de medewerker belangrijker is dan de doelen van de school. Dit lijkt heel sociaal, maar de kwaliteit van het onderwijs komt onder druk te staan.

Steeds waar de balans is zoekgeraakt, wordt het tijd om te escaleren. Escaleren betekent niet dat het escaleert, maar gaat over het aanspreken van de naast-hogere in de hiërarchie met de vraag om de balans tussen sturen en steunen te herstellen vóórdat 'het escaleert'. De docent spreekt zijn teamleider aan, de teamleider de directeur of rector, de directeur (rector) zijn bestuurder. Degene die escaleert vertelt waar hij last van heeft en/of wat hij nodig heeft van zijn leidinggevende om goed te kunnen functioneren.

## Valkuil

In dit proces van escaleren is een levensgrote valkuil aanwezig. Het is zaak dat beide partijen, degene die zijn leidinggevende aanspreekt én degene die aangesproken wordt, ervoor zorgen dat dit niet gebeurt vanuit de dader-slachtofferdynamiek (Galenkamp, 2009). Zowel degene die escaleert als zijn leidinggevende blijven in hun kracht en in goed contact met elkaar. In een professionele schoolcultuur is alle communicatie gericht op verbinding, niet op strijd of verzet. Dat is de uitdaging die ik iedere docent, iedere leidinggevende en iedere school gun. ●

► **Henk Galenkamp is consultant, trainer, coach en auteur. Hij is medeoprichter van Bureau Galenkamp&Schut. De kern van zijn werk bestaat uit het creëren van een professionele cultuur op scholen.**



In januari 2018 verscheen het Handboek Professionele Schoolcultuur, door Henk Galenkamp en Jeannette Schut. En vorige maand werd dit handboek besproken door docente Jacqueline Boerefijn.

- Covey, S.R. (2002). *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap*. Amsterdam: Contact.
- Deci, E. & Ryan, R. (2002). 'Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective'. In *Handboek of Self-Determination Research*, pp. 3 – 34. Rochester.
- Galenkamp, H. (2009). *Krachtige leraren, prachtig onderwijs. Naar meer contact en bezieling in de school*. Amersfoort: CPS Uitgeverij.
- Galenkamp, H. & Schut, J. (2018). *Handboek professionele schoolcultuur. Focus op koers en gedrag*. Huizen: Uitgeverij Pica.
- Kohlrieser, G., Goldsworthy, S. & Coombe, D. (2018). *Care to dare. De praktijk van secure base leiderschap*. Heeze: Circle Publishing.
- Kouwenhoven, A. & Schoemaker, A. (2013). *Van werkdruk naar werkplezier. Time-management en klassenmanagement in het onderwijs*. Huizen: Uitgeverij Pica.
- Naaijens, E. & Bootsma, M. (2018). *En wat als we nu weer eens gewoon gingen lesgeven? Een kwaliteitsaanpak voor scholen*. Huizen: Uitgeverij Pica.