

Mark Hesseling

Mark Hesseling is onderwijskundige en werkt als zelfstandig onderzoeker/adviseur vanuit Kijk op beroepsonderwijs. E-mail: mark@kijkopberoepsonderwijs.nl.

VAN TEVREDEN NAAR BEVLOGEN MEDEWERKERS

Bevlogenheid als impuls voor verbetering

'Meer doen met minder' is vandaag de dag een belangrijk gegeven voor de onderwijssector. Daarbij kan het helpen om gebruik te maken van inzichten uit de positieve psychologie. Het gaat erom de kracht en het enthousiasme van mens en organisatie beter te benutten. Mark Hesseling ziet bevlogenheid als smeerolie voor kwaliteitsverbetering in het onderwijs en voor de persoonlijke en professionele ontwikkeling van docenten.

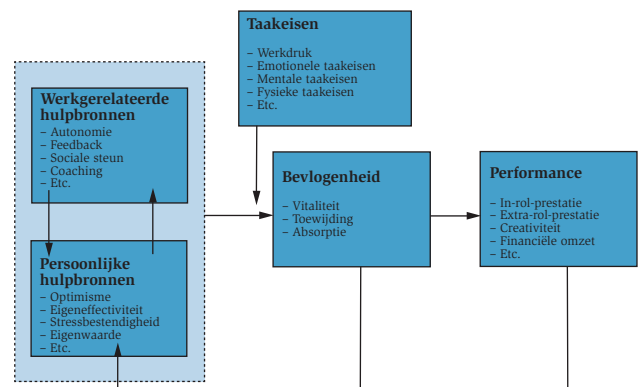
Het belang van bevlogenheid en 'flow' van medewerkers in organisaties wordt meer en meer erkend. Zo werd bijvoorbeeld in Engeland, in opdracht van de regering, een uitvoerig rapport ('Engaging for success') uitgebracht met aanbevelingen voor het stimuleren van bevlogenheid. Het rapport bevat ruim veertig casestudies van grote bedrijven als KPMG en Google, maar ook van overheidsinstellingen en scholen. De kennis over de positieve werking van bevlogenheid en hoe je die kunt benutten, sijpelt nog slechts mondjesmaat door in de bestuurskamers van de onderwijsinstellingen. In dit artikel wil ik laten zien waarom dit een gemiste kans is. Ik begin met een toelichting op het begrip bevlogenheid en waarom het voor de onderwijssector een belangrijk concept is. Tevens komt het verschil tussen bevlogenheid en tevredenheid aan de orde. Het tweede deel van het artikel geeft handvatten voor het beïnvloeden van bevlogenheid. Ter afsluiting volgt een korte beschouwing.

Bevlogenheid en het JDR-model

In het onderzoek naar bevlogenheid is in Nederland het werk van hoogleraar arbeids- en organisatiepsychologie Arnold Bakker toonaangevend. Bevlogenheid definieert hij als een toestand van opperste voldoening, gekenmerkt door vitaliteit (bruisen van energie), toewijding (betrokkenheid met je werk, trots op je werk en enthousiasme) en absorptie (het op plezierige wijze helemaal opgaan in het werk). De bevlogenheid van werknemers wordt beïnvloed door taakeisen ('job demands') en hulpbronnen ('resources'). Taakeisen zijn alle dingen die

je moet doen op het werk. Als er te veel eisen aan iemand worden gesteld (hoge werkdruk, mentale of emotionele stress) kan dit op korte termijn tot vermoeidheid en op lange termijn tot (chronische) uitputting leiden. Hulpbronnen kunnen de negatieve invloed van taakeisen bufferen. Hulpbronnen kunnen werkgerelateerd zijn (o.a. autonomie, feedback, sociale steun van leiders en collega's en passende scholing en coaching) of persoonlijk (o.a. waargenomen eigen competentie, persoonlijke effectiviteit, extraversie, emotionele stabiliteit). De relatie tussen bovengenoemde variabelen wordt weergegeven in het Job demands-Resources model, kortweg het JDR-model (zie figuur 1).

Empirisch is vastgesteld dat bevlogenheid positieve effecten heeft, zowel op het niveau van het individu als op het niveau van teams (o.a. Schaufeli 2011). Bevlogen medewerkers



Figuur 1. Job demands-Resources-model

kers hebben een positieve werknemershouding, vertonen positief gedrag en leveren betere arbeidsprestaties. Op teamniveau is een positieve relatie tussen bevlogenheid en omzet en kwaliteit van dienstverlening aangetoond. Bevlogen medewerkers hebben plezier in hun werk, zijn creatief, innovatief, alert op kansen op het werk en maken net dat stapje extra. Die positieve en energieke houding werkt besmettelijk. Denkt u maar eens aan de docenten die u zich van vroeger kunt herinneren. Goede kans dat het om bevlogen docenten gaat die u enthousiast hebben gemaakt voor een bepaald onderwerp of vakgebied en daarmee invloed hebben gehad op uw eigen ontwikkeling.

Bevlogenheid in de onderwijssector

Het leraarschap is in veel opzichten een bijzonder beroep. De meeste docenten kiezen heel bewust voor het vak, starten met veel passie en voelen zich betrokken bij het onderwijs en/of de leefwereld van jongeren. Hoe verschillend is vaak niet de situatie na pak 'm beet tien jaar? Docenten zijn teleurgesteld in de organisatie, ervaren veel stress en hun (professionele en personele) ontwikkeling is anders verlopen dan ze hadden verwacht. In sommige gevallen leidt dat tot cynisme of burn-out; het onderwijs is de sector die met afstand het meest wordt geconfronteerd met burn-out. Van het personeel in de onderwijssector meldt ruim 19 procent burn-outklachten (TNO, CBS). In de praktijk zie je vaak dat docenten zich terugtrekken tussen de muren van het klaslokaal. Dit verschijnsel verklaart wellicht een opmerkelijk contrast in tevredenheid van docenten voor hun baan versus tevredenheid over hun organisatie. Van de mbo-docenten is 72 procent tevreden over hun baan, terwijl slechts 35 procent tevreden is over hun werkgever (ITS). De afstand tussen de docent en de organisatie en het team is heel groot geworden en van een goede leer cultuur is nauwelijks sprake.

Juist in zo'n context is het nuttig te kijken naar de positieve krachten in het werk. Wat is er nodig om het vlammetje van de docent, dat latent zeker nog zal branden, weer aan te wakkeren en te zorgen dat hij/zij zich weer verbonden voelt met de organisatie? Bevlogenheid appelleert aan arbeid als bron van persoonlijke groei en ontwikkeling.

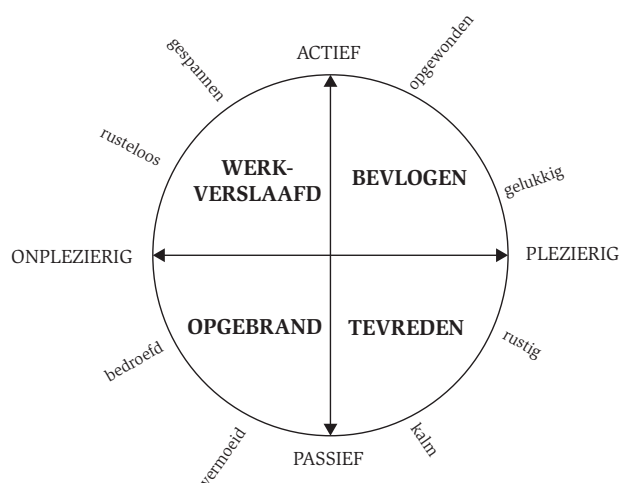
Gelukkig groeit de belangstelling voor bevlogenheid ook in het onderwijs. Voorbeelden zijn de onlangs gepubliceerde promotieonderzoeken van Judith Konermann en Deborah Roorda. Konermann (2012) heeft de relatie tussen hulpbronnen en bevlogenheid in het voortgezet onderwijs onderzocht. Roorda (2012) toonde in haar proefschrift aan dat leerlingen in het voortgezet onderwijs meer betrokken zijn en beter presteren naarmate ze een goede relatie hebben met de leraar. De MBO Raad heeft bevlogenheid van do-

centen een plekje gegeven in de benchmark. Ook van binnenuit groeit het bewustzijn voor bevlogenheid, gelet op (empowerment)bewegingen als 'Leraren met Lef'.

Is bevlogen niet hetzelfde als tevreden?

Waarin verschilt tevredenheid van bevlogenheid? Beide begrippen zeggen iets over het welbevinden van werknemers. Aan het welbevinden van mensen liggen twee min of meer onafhankelijke dimensies ten grondslag: actief/passief en plezierig/onplezierig (Schaufeli 2011). De combinatie van beide dimensies bepaalt hoe iemand zich voelt (zie figuur 2).

Bevlogenheid wordt gekenmerkt door activiteit en plezier en heeft te maken met gevoelens van opwindend en geluk. Tevredenheid wordt eveneens gekenmerkt door plezier, maar tevens door passiviteit en het uit zich in gevoelens van rust en kalmte. Werknemers kunnen dus heel tevreden zijn omdat ze veel vakantiedagen hebben. De groep tevreden medewerkers is vele malen groter dan de groep bevlogen medewerkers. Uit grootschalig onderzoek van Bakker blijkt dat zo'n zeventig procent van de Nederlandse beroepsbevolking tevreden is en twaalf procent bevlogen. In het beroepsonderwijs zien we dat vooral aandacht wordt besteed aan het tevreden houden/maken van docenten en personeelsontwikkeling nog altijd vooral beheersmatig wordt benaderd. Medewerkerstevredenheid wordt periodiek gemeten en vervolgens gaat alle energie uit naar de docententeams met de laagste scores. Bij deze praktijk wil ik een fundamentele kanttekening plaatsen. De school profiteert op deze manier niet van de kracht van de docenten (teams) die hoog scoren. Van bevlogen docenten – die in elke school zijn te vinden – valt heel veel te leren.



Figuur 2. Tevredenheid en bevlogenheid (naar Russell 2003)



Juist deze medewerkers moeten meer in de *spotlight* komen, zodat ze collega's kunnen inspireren. Mensen delen graag hun enthousiasme. Bevlogenheid is een krachtig middel om de ontwikkeling van docenten centraal te stellen en echt aan te sluiten bij hun leervragen en context.

Aan de slag met bevlogenheid

Er zijn voor scholen veel manieren om bevlogenheid te stimuleren, zowel op operationeel als strategisch niveau.

Stap 1: voorbereiding

Verschillende aangrijpingspunten zijn denkbaar. Een school kan bevlogenheid bijvoorbeeld gebruiken om een impuls te geven aan kwaliteitsverbetering of professionalisering. Ook de uitvoering van een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) kan aanleiding zijn om tot actie over te gaan. MTO's zijn vaak gericht op de negatieve aspecten van het werk en brengen dan ook vooral problemen naar voren. Door ook te vragen naar enthousiasme en bevlogenheid leert een onderwijsinstelling wat er goed gaat en hoe dit kan worden versterkt. Bovendien is het motiverend om te horen en verhoogt het de actiebereidheid. In de voorbereidende fase denkt de school na over het doel van het traject, zorgt het voor interne communicatie en afstemming en maakt afspraken over de organisatie en uitvoering.

Stap 2: onderzoek

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen in de bevlogenheid van docenten(teams), de ervaren hulpbronnen en taakeisen en de oorzaken en gevolgen van bevlogenheid. Individuele feedbackrapporten verhogen de respons op het onderzoek. Voor verdieping en interpretatie is het raadzaam de resultaten met alle betrokken partijen en medewerkers te bespreken. De uitkomsten van het onderzoek worden vertaald naar beïnvloedbare factoren. Voor het meten van bevlogenheid zijn gestandaardiseerde vragenlijsten beschikbaar, zoals de Utrechtse Bevlogenheidschaal (UBES).

Stap 3: mobilisatie en interventie

Zodra helder is waar de bevlogenheid in de school is te vinden en duidelijk is hoe het mechanisme werkt, is het tijd om tot actie over te gaan. Dat gebeurt op twee niveaus. Werkgerelateerde hulpbronnen worden vergroot in de groep (organisatie, team), persoonlijke hulpmiddelen worden vergroot op individueel niveau. De precieze invulling van de interventies hangt natuurlijk af van de uitkomsten van het onderzoek en de specifieke context op de school en kunnen in aard en omvang variëren. In het artikel zijn enkele voorbeelden genoemd.

Het is evident dat deze interventies het een en ander vragen van het leiderschap op het vlak van stimuleren, faciliteren en begeleiden. Tegenwoordig zijn online tools beschikbaar die ondersteuning kunnen bieden. Een voorbeeld (voor managers) is het engagementgame, ontwikkeld door TNO. Dit spel geeft managers direct feedback op hun virtuele handelen op korte en langere termijn en leert hen te doorgronden welke rol ze spelen in het stimuleren van bevlogenheid.

Stap 4: reflectie, evaluatie en verankering in beleid

Na enige tijd wordt bekeken of de interventies het beoogde resultaat hebben opgeleverd. Hiervoor zal het nodig zijn nieuwe metingen te verrichten. Succesvolle interventies moeten worden verankerd in het onderwijs- en HRM-beleid.

Kernvraag daarbij is steeds: hoe kunnen we de hulpbronnen van docenten en docententeams vergroten? In het kader is weergegeven hoe een systematische aanpak van bevlogenheid er op school uit zou kunnen zien.

Hieronder schets ik ter illustratie enkele voorbeelden:

- Autonomie is een basisbehoefte van werknemers. Docenten moeten het gevoel hebben dat ze (voor een deel) zelf hun eigen werk en werkomgeving kunnen beïnvloeden. Dit wordt ook wel *job crafting* genoemd. Een voorbeeld is een docent van het Trajectum College die naar aanleiding van eigen initiatief, van zijn leidinggevende de gelegenheid krijgt om taken voor 'Leraren met Lef' uit te voeren. Dit maakt niet alleen de betreffende docent gelukkig en nog meer gemotiveerd, maar komt ook ten goede aan de school.
- Ook feedback is een belangrijke hulpbron. Feedback is niet alleen nodig om van elkaar te kunnen leren, maar (positieve) feedback zorgt er ook voor dat je bevlogen raakt en in een flow komt. Op veel scholen is deze feedbackcultuur voor verbetering vatbaar. Docenten geven en krijgen weinig systematische feedback over hun functioneren, niet van elkaar maar ook niet van leidinggevend. Positieve feedback kan op eenvoudige wijze worden gestimuleerd. Voorbeelden zijn het starten van een vergadering of bespreking met een positief rondje (iedereen noemt een positief punt of positieve ontwikkeling), het instellen van een 'board' van enthousiaste medewerkers of het instellen van een complimentenquotum.
- Hoewel op sommige scholen systematisch en periodiek personeelsgesprekken worden gevoerd, zijn docenten niet tevreden over het opleidings- en ontwikkelingsbeleid. Zo blijkt uit het promotieonderzoek van Judith Konermann bijvoorbeeld dat docenten het personeelsbeleid ervaren als een belasting boven op het werk dat ze doen in plaats van als ondersteuning. Een opmerkelijke bevinding! Als docenten zich al bijscholen (er is in het onderwijs een grote onderbesteding van opleidingsbudget), dan gaat het vaak om een opleiding of cursus waar de docent zelf niet om zit te springen. Personeelsbeleid zou meer ontwikkelingsgericht benaderd moeten worden, met de (bevlogenheid van de) individuele medewerker als vertrekpunt.

Nabeschuiving

Soms heb je van die momenten dat alles meezit, lekker loopt, op zijn plaats valt. Je gaat volledig op in je werkzaamheden, met veel energie, betrokkenheid én succes. Die momenten worden ook wel als een 'flow' ervaren. De meeste mensen kennen zo'n gevoel wel en het lijkt ook logisch dat als je in zo'n flow zit, je ook goed presteert. Vreemd genoeg gebruiken scholen dit inzicht nauwelijks als stuurinstrument. Des te opmerkelijker nu er ook steeds meer bewijs komt dat het de moeite loont om beleid (ge-

deeltelijk) te baseren op bevlogenheid. Voor een verklaring moet vooral worden gekeken naar de incentives van een school. Het tevreden houden van stakeholders, toezichthouders en inspectie leidt tot een werkwijze waarin modellen, benchmarking en (risico)beheersing de boventoon voeren. Het verschil tussen goed en slecht onderwijs wordt echter vooral gemaakt door de docent in interactie met de leerlingen en studenten. Kwaliteit is mensenwerk. Dat is ook een belangrijk motto van het actieplan Leerkracht! en het onlangs afgesloten onderwijsakkoord. De randvoorwaarden voor de middellange termijn zijn daarmee gunstig. De bal ligt nu bij de onderwijsbestuurders en -leiders. Zij kunnen een belangrijke impuls geven door een ontwikkelingsgerichte benadering waarbij de leer- en ontwikkelingsvragen van docenten centraal staan en bevlogenheid wordt gestimuleerd. Uiteraard moeten de docenten zelf wel de voorzet inkoppen. Ik hoop dat de onderwijssector de komende tijd gaat deinen op een golf van enthousiasme.

Literatuur

- Bal, M., Bakker, A. en Kallenberg, T. (2006). Bevlogen voor de klas. *Tijdschrift voor lerarenopleiders*, jrg. 27, nr. 1, p. 19-22.
- Hakanen, J., Bakker, A. en Schaufeli, W. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, vol. 43, nr. 6, p. 495-513.
- ITS (2011). *Medewerkerstevredenheid in het mbo: meta-onderzoek naar resultaten en gebruik ervan voor verbetering*. Nijmegen.
- Konermann, J. en Uytendaal, E. (2011). Personeelsbeleid en bevlogenheid van docenten: Ondanks of dankzij? *Meso magazine*, jrg. 31, nr. 178, p. 9-13.
- Konermann, J. (2012). *Teachers' work engagement: A deeper understanding of the role of job and personal resources in relationships to work engagement, its antecedents and its outcomes*. Diss. Enschede.
- MacLeod, D. en Clarke, N. (2009). *Engaging for success. Enhancing performance through employee engagement*. Londen: Department for business innovation and skills.
- Roorda, D. (2012). *Teacher-child relationships and interaction processes. Effects on student's learning behaviors and reciprocal influences between teacher and child*. Diss. Amsterdam UvA.
- Russell, James A. (1980). A circumflex model of affect. *Journal of personality and social psychology* 39, nr. 6, p. 1161-1178.
- Schaufeli, W. (2011). *Waarom bevlogenheid? Is tevredenheid dan niet voldoende?* Zaltbommel: Schouten & Nelissen.
- TNO, CBS (2013). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2012: methodologie en globale resultaten*. Hoofddorp.