

# Bevlogenheid en flow *van docenten*

Hij of zij is ons wel bekend, de docent die vol passie jonge mensen begeleidt tijdens hun leerloopbaan. Deze docent blaakt van energie, gaat (bijna) elke dag met plezier naar het werk en verkeert regelmatig in een flow. Zo iemand noe-

men we bevlogen. Wat maakt dat iemand bevlogen raakt en kunnen scholen hierop sturen? MBO Utrecht liet onderzoeken hoe het zit met de bevlogenheid van hun medewerkers. Dit leverde interessante uitkomsten op.

Mark Hesseling

## Onderzoek MBO Utrecht

Aan het onderzoek bij MBO Utrecht namen 114 medewerkers deel, 60% van hen blijkt echt warm te lopen voor hun werk. Ze zijn enthousiast en werken omdat ze dat graag willen, niet omdat het moet. Het zijn doorzetters en stressbestendige personen. Hoge taakeisen tasten de bevlogenheid maar beperkt aan. Bijna de helft van de medewerkers zit vaak in een flow. Dat zijn momenten dat alles meezit, het lekker loopt, op zijn plaats valt, je volledig op gaat in je werk, met veel plezier, betrokkenheid én succes. Het is een gegeven dat mensen zichzelf over het algemeen positiever waarderen dan anderen. We vroegen ook hoe bevlogen collega's zijn en hoe vaak collega's in een flow zitten. De scores voor bevlogenheid en vaak in een flow zitten dalen dan naar 37 procent respectievelijk 24 procent.

Een grote meerderheid van de respondenten is ook enthousiast over het vakgebied en het beroep. Het enthousiasme over de werkgever is beduidend lager. Dit verschil in scores zien we overigens bij veel onderwijsinstellingen. De kloof tussen het primaire proces en 'de organisatie' is onverminderd groot.

## Voorspellers voor bevlogenheid

Het vertrouwen dat leidinggevendenden schenken aan medewerkers, complimenten van studenten, doorzettingsvermogen en stressbestendigheid blijken bij MBO Utrecht de belangrijkste voorspellers voor bevlogenheid. Of medewerkers vaak in een flow komen blijkt vooral te maken te hebben met de betrokkenheid bij de organisatie, zelfverzekerdheid en ook – net als ten aanzien van bevlogenheid – met het vertrouwen vanuit de organisatie. Aandacht voor het ontwikkelen van zwakke punten van medewerkers hangt negatief samen met flow.

Veel onderwijsinstellingen zijn gefocust op het opsporen van risico's (denk aan het toezichtskader van de inspectie), het oplossen van problemen en het tevreden houden van de medewerkers. Een nadruk op beheersing dus. Gelukkig komt er de laatste jaren ook steeds meer aandacht voor een ontwikkelingsgerichte benadering van het onderwijs. In zo'n benadering draait het om het beter benutten van de kracht van docenten(teams) en stimuleren van de ontwikkeling en het enthousiasme van medewerkers. In een tijd waarin 'meer doen met minder middelen' een gegeven is, kan het onderwijs positieve sturingsmechanismen goed gebruiken.

Onderzoek toont aan dat bevlogen werknemers beter presteren dan niet bevlogen werknemers. Dit komt tot uitdrukking in een hogere productiviteit, minder ziekteverzuim, minder verloop, meer innovatief gedrag en betere 'extrarol' (taken buiten de formele functieomschrijvingen) prestaties. In het onderwijs hebben onder andere Konermann en Roorda vorig jaar via hun promotieonderzoek het positieve verband tussen bevlogenheid en onderwijskwaliteit aangetoond. Interessant gegeven uit de onderzoeksliteratuur is dat bevlogenheid de prestaties van een organisatie beter voorspelt dan tevredenheid!

## Bevlogenheid

Bevlogen docenten werken niet primair om geld te verdienen, maar worden gedreven om het beste uit hun leerlingen en studenten te halen. Dat enthousiasme werkt niet alleen inspirerend voor leerlingen en studenten, maar werkt ook aanstekelijk op collega's, ouders, mensen uit het bedrijfsleven en andere stakeholders. Het is een misverstand om te denken dat bevlogen docenten alles door een roze bril bekijken. Ze zijn juist kritisch en betrokken, omdat het onderwijs hen aan het hart gaat.

De mate van bevlogenheid wordt in grote mate beïnvloed door de hulpbronnen die docenten ter beschikking staat, met name wanneer het tegenzit. Denk aan sociale steun van collega's en leidinggevendenden, feedback, scholing die aansluit op de behoeften en vragen van docenten en persoonlijke hulp-

# MBO Utrecht liet onderzoek doen onder docenten

bronnen. Hiernaast kent de docent persoonlijke hulpbronnen. Die hebben te maken met de houding ten opzichte van het werk: stressbestendigheid, optimisme, eigenwaarde, ervaren eigen effectiviteit, e.d.

Natuurlijk is de ene persoon van nature enthousiaster dan de ander. Toch loont het de moeite om de bevoegenheid van medewerkers te stimuleren. De kernvraag daarbij is steeds: hoe kunnen we de hulpbronnen van docenten en docententeams (inclusief de onderwijsmanagers en ondersteuners) vergroten?

## Positieve feedback als middel

Een voorbeeld van een hulpbron is feedback. Docenten zijn over het algemeen niet gewend veel feedback te vragen en te krijgen. Dit heeft te maken met de aard van het beroep, maar ook met de leercultuur in het onderwijs. Het geven van positieve feedback blijkt echter zeer effectief. Mensen die plezier in hun werk hebben presteren beter en steken elkaar aan.

Er zijn veel manieren om feedback te organiseren. De meest eenvoudige, maar toch onderschatte, manier is het geven van complimenten. Andere vormen zijn het gebruiken van een kijkwijzer (collega's af en toe laten meekijken tijdens een les) of het invoeren van een positiviteitsronde (vergaderingen beginnen met goed nieuws).

**Bevoegen docenten zijn kritisch en betrokken, omdat het onderwijs hen aan het hart gaat**

Ook ten aanzien van de andere hulpbronnen valt in het onderwijs nog veel winst te behalen. De relatie tussen hulpbronnen en bevoegenheid is tweezijdig. Hulpbronnen veroorzaken dus bevoegenheid, maar andersom geldt ook dat bevoegen medewerkers beter in staat zijn hulpbronnen te creëren of mobiliseren en zich daardoor professioneler gedragen.

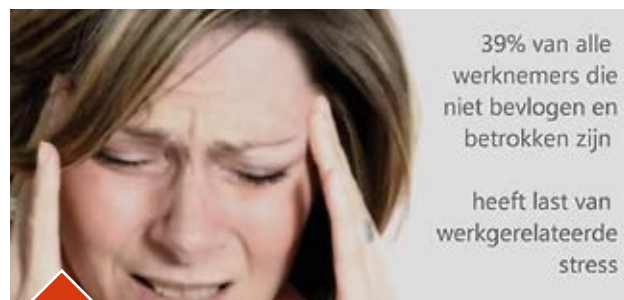
## Bevoegenheid bij MBO Utrecht

MBO Utrecht was benieuwd welke impuls bevoegenheid zou kunnen geven aan de professionalisering van hun medewerkers. Ook was er behoefte aan verdieping van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, dat eind vorig schooljaar was uitgevoerd. Kijk op beroepsonderwijs en Blauw Research werden gevraagd de bevoegenheid van MBO Utrecht in kaart te brengen. Zij concludeerden dat de vitaliteit, het enthousiasme en de mentale weerbaarheid van de medewerkers bij MBO Utrecht groot is. Dat bleek ook uit de vele inspirerende verhalen die docenten vertelden. CvB-voorzitter Adri van der Wind is hier uiteraard blij mee: 'Ik herken me in het beeld

dat de medewerkers van MBO Utrecht echt warm lopen voor hun werk. Ik merk iedere dag dat werken met bevoegen collega's een bron van inspiratie is: voor onze studenten, onze beroepspartners, naar onze andere stakeholders en niet in de laatste plaats naar elkaar.'

Bevoegen medewerkers zijn meer tevreden, enthousiaster, bevelen de school aan en spreker positiever over de werkgever. De opgave ligt de komende periode in het kanaliseren en benutten van de bevoegenheid van de medewerkers.

Mark Hesseling is onderzoeker in het beroepsonderwijs, [www.kijkopberoepsonderwijs.nl](http://www.kijkopberoepsonderwijs.nl). De auteur spreekt op 15 mei a.s. tijdens het Congres Leren Innoveren van ROC West-Brabant over 'bevoegenheid'. Profiel Producties bv, SBO en KPC Groep ondersteunen dit congres.



## Handvatten om te sturen

Het onderzoek geeft MBO Utrecht handvatten om te sturen op bevoegenheid. Het sturingsconcept werkt het meest effectief als het integraal wordt ingezet. We onderscheiden daarbij drie samenhangende bouwstenen: bewustwording, profilering en verankering in beleid.

1. Betrokkenheid en bewustwording van medewerkers. Maak duidelijk wat de meerwaarde van bevoegen onderwijs kan zijn en gebruik bevoegen medewerkers als serieuze sparringpartner; hoe beoordelen de teams de uitkomsten van het onderzoek, wat zien zij als verbetermogelijkheden? Tijdens de scholingsdag van MBO Utrecht werd een tweetal workshops over bevoegenheid gegeven.
2. Profilering. Laat als onderwijsinstelling zien waar je voor staat. Laat merken dat je trots bent op (bevoegen) medewerkers, geef ze een podium en profiteer van hun kracht.
3. Borging in beleid. Bevoegen organisaties hanteren een ontwikkelingsgericht (hrm)beleid, waarbij het accent ligt op de leervragen van de medewerker, aandacht is voor een reflectieve dialoog, passies en talenten het uitgangspunt voor hrm zijn en continue aandacht wordt geschonken aan persoonlijke ontwikkeling. Bij alle bouwstenen is een belangrijke rol weggelegd voor de onderwijskundige leiders.