

# Werken aan bevlogenheid

tekst: drs. Violette van Empel --- fotografie: Auris

Werken met passie, energie en werkplezier resulteert onder de juiste condities in vitale en duurzaam inzetbare medewerkers. Hierdoor ontstaat meer verbinding en ontwikkeling binnen de school. Medewerkers komen tot betere prestaties en meer innovatie, met een positief effect op het primaire proces. De VBS sprak met Jessica van Wingerden, directeur HR bij de Koninklijke Auris Groep (Auris).

**B**evlogen medewerkers waarborgen het onderscheidend vermogen en de continuïteit van de school. 'De juiste condities creëren werkgevers en medewerkers samen. Dat is het uitgangspunt van werken aan bevlogenheid', aldus Van Wingerden. Onderzoek toont aan dat er een relatie bestaat tussen bevlogenheid van leerkrachten en prestaties van leerlingen in de klas. De verbinding vanuit wetenschappelijke kennis en inzichten en daarnaast de dagelijkse praktijk op de werkvloer staan hierin centraal. Binnen Auris hebben de medewerkers de afgelopen drie jaar een programma 'Werken aan Bevlogenheid' gevolgd. Dit resulteerde voor Auris in een lager ziekteverzuim, een hogere medewerkerswaardering en meer bevlogenheid.

'Bevlogenheid vraagt om maatwerk.'

Auris scoort hoog op bevlogenheid, zo blijkt uit de vragenlijst als onderdeel van het genoemde programma. Voor alle medewerkers is gekeken naar wat energie vraagt en wat energie geeft. 'Bevlogenheid bereiken vraagt om maatwerk voor elke medewerker.

De kunst is om te focussen op energiegevers, in plaats van op werkdruk- en stress verhogende factoren. Dit levert minder werkdruk op en zorgt dat mensen duurzaam inzetbaar worden. Alleen werkdruk verlagen levert in relatie tot bevlogenheid niets op', geeft Van Wingerden aan.

## Succesfactor voor verandering

De onderwijswereld staat aan de vooravond van een groot aantal veranderingen. Passend onderwijs, de vergrijzing van de samenleving en het verhogen van de pensioenleeftijd zullen hun weerslag hebben. De ontwikkelingen met oog op Passend onderwijs hebben daarbij de grootste impact. Het vraagt ook veel op HR-terrein. Zo betekent het voor Auris een forse groei doordat verschillende cluster 2 scholen zich in de periode tot en met augustus 2015 zullen aansluiten om een instelling cluster 2 te vormen. De kunst zal zijn het beste dat iedereen inbrengt te verbinden. Auris zal vervolgens moeten meebewegen met de veranderingen die Passend onderwijs teweegbrengt. In welke richting en op welke manier, dat zal de toekomst uitwijzen.

'Bevlogen medewerkers zijn beter in staat in te spelen op de veranderende omgeving. Scholing, professionalisering en ontwikkeling zijn hierbij cruciaal. Hiermee moet al in 2013 gestart worden om in 2015 "klaar" te zijn voor het maatwerk aanbieden van onze expertise binnen de samenwerkingsverbanden', aldus Van Wingerden. Bevlogenheid gaat binnen Auris samen met vitaliteit,

deskundigheid en flexibiliteit. Met personeel dat vitaal, kundig en flexibel is, speelt Auris in op toekomstige veranderingen.

## Draagvlak als randvoorwaarde

'Draagvlak voor het werken aan bevlogenheid is essentieel', vertelt Van Wingerden. Daarom liet Auris eerst de medewerkers het scholingsprogramma volgen, en pas daarna de leidinggevendenden. Naast draagvlak is het vieren van grote en kleine successen belangrijk om te laten zien wat bereikt is. 'Niet alleen faciliteren en uitnodigen tot professionele ontwikkeling maar ook vieren en waarderen. Dat stimuleert', aldus Van Wingerden. Natuurlijk heeft de vraag wat energie geeft en wat energie vraagt in het werk ook een plek gekregen in het functioneringsgesprek binnen Auris. Het functioneringsgesprek is het moment om bij deze balans stil te staan.

## Rol HR

'HR is cruciaal en gaat over de mens. Het lerarenregister, verhoging van de pensioenleeftijd, duurzame inzetbaarheid, scholing en professionalisering. Ook het Nationaal Onderwijsakkoord benadrukt HR', aldus Van Wingerden. Bij het HR-beleid van Auris is het kind het vertrekpunt. 'De leerling die op het puntje van zijn stoel zit te luisteren naar zijn leerkracht. De kunst is van daaruit de juiste medewerker op de juiste plek te krijgen en te houden. Leerlingen zijn het fundament van de samenleving. Ze maken de economie en maatschappij van de toekomst.' Veranderingen volgen elkaar steeds



### Auris

De Stichting Onderwijs Koninklijke Auris Groep biedt cluster 2 onderwijs in Utrecht, Noord-Brabant, Zeeland en Zuid-Holland en heeft momenteel in totaal dertien scholen, waarvan tien so en drie vso. Auris biedt aan 1.906 leerlingen onderwijs (en 2.074 leerlingen ambulante begeleiding). Er zijn 1.012 medewerkers werkzaam.

sneller op. Centraal staat de vraag: 'Wat hebben medewerkers nodig om met veranderingen om te gaan?'. Vanuit de leerling en zijn omgeving geeft Auris vorm aan het professionaliseringsaanbod. Als voorbeeld noemt Van Wingerden de digitalisering. 'Jonge kinderen komen al vroeg in aanraking met YouTube en iPads. Ook de (oudere) leerkrachten zullen op dat vlak mee moeten gaan om in verbinding te blijven met leerlingen. De leerkracht die twintig jaar geleden is begonnen op het schoolbord en schrift moet ook om kunnen gaan met de huidige belevingswereld van kinderen. HR kan een belangrijke rol spelen in die vertaalslag.'

#### Ook voor de éénpitter

Auris is een grotere schoolorganisatie met een professionele HR-afdeling, en heeft dus mensen en middelen om een impuls te geven aan HR. Echter ook kleinere schoolbesturen en éénpitters kunnen wat met de visie van Auris op HR en het programma 'Werken aan Bevlogenheid'. Voor éénpitters en kleine schoolbesturen is het vaak een wat zware term, maar toch gebeurt er

op HR-gebied vaak al meer dan directeuren denken. Het werk van een directeur is grotendeels HR. Tools, beleid en regelingen zijn daarbij belangrijk, maar de kern is 'hoe ga je om met je mensen, je medewerkers' en daar gericht op sturen. 'Bevlogen medewerkers zijn noodzaak bij éénpitters', aldus Wouter Groot van de Casimirschool in Gouda. 'HR is gekoppeld aan welzijn, waarbij de alertheid op goede werkomstandigheden essentieel is. Éénpitters zijn zich zeer bewust van hun positie en de kwetsbaarheid wanneer het niet goed gaat met het personeel. De gevolgen zijn namelijk ook direct voelbaar bij de éénpitter zelf.'

Ongeacht welke naam je eraan geeft, iedereen doet aan HR. Voor alle scholen staat de leerling centraal. Kijkend naar de leerlingen kan iedere school groot of klein nagaan wat nodig is om voor de leerlingen het beste resultaat te behalen en zich de vraag te stellen: 'Wat hebben de medewerkers daarvoor nodig?'. Houd het simpel. Hanteer bijvoorbeeld enkele kernbegrippen die door alle medewerkers

makkelijk herkenbaar zijn en er toe doen. En geef de invulling daarvan een plek in de gesprekkencyclus. Inzet van het hele strategisch beleid op enkele pijlers helpt je in het maken van keuzes en stellen van prioriteiten. En daarmee ook sommige ontwikkelingen de school bewust te laten passeren. Beleid en regelingen zijn daarbij ondersteunend, geen doel op zich. Ze vormen een basis en een gemis in een situatie wanneer het verkeerd gaat.

Grotere organisaties mogen dan het voordeel hebben van een professionele HRM'er die kan ondersteunen, actieve innoverende kleine organisaties hebben meer slagkracht om veranderingen door te voeren, mits maar de juiste mensen op de juiste plek zitten. Van Wingerden: 'Laat je als (klein) schoolbestuur inspireren door andere grote en kleine schoolbesturen. Doe je voordeel met samenwerken, netwerken en verzamel de juiste mensen om je heen, laat je inspireren en zoek waarin je elkaar kan verbinden.' ●

Ook interesse om te gaan werken aan bevlogenheid voor medewerkers?

Neem een kijkje op:

[www.werkenaanbevlogenheid.nl](http://www.werkenaanbevlogenheid.nl)



Tips of advies over HR, neem contact op met de VBS, Violette van Empel, [vvempel@vbs.nl](mailto:vvempel@vbs.nl).