



[ Henk Mostert ]

Werken aan Bevlogenheid – Koninklijke Auris Groep

# Met passie en energie naar prestatie

Bij de aankondiging van bezuinigingen denken veel bestuurders al snel aan snijden in de kosten. Heel begrijpelijk, maar bij de Koninklijke Auris Groep bewijzen ze dat er ook andere oplossingen zijn. Anticyclisch investeren leidde daar, ondanks dalende budgetten, tot een lager verzuimpercentage en een hoger werkplezier. 'Werken aan Bevlogenheid' is de naam van een project binnen Auris dat in februari zijn tweede fase in ging. Het Vervangingsfonds/Participatiefonds neemt hierin deel vanuit het project 'Intensivering aanpak ziekteverzuim' en financiert een gedeelte vanuit de projectsubsidies. Alles draait om de balans tussen taakeisen en energiebronnen. Een goede balans geeft leerkrachten de bevoegenheid om met passie en energie duurzaam inzetbaar te zijn en goede prestaties te leveren. Ligt hier een model waar de hele onderwijssector wijzer van kan worden?

De Koninklijke Auris Groep biedt met 1.100 professionals onderwijs en zorg aan leerlingen met een auditieve of een communicatieve beperking. Bij scholen voor deze kwetsbare groepen komt een bezuiniging extra hard aan. Directeur Human Resources Jessica van Wingerden liet zich hierdoor niet uit het veld slaan. Integendeel, samen met collega's, professor Arnold Bakker van de Erasmus Universiteit en gesteund door AVR-adviseur Maja Bergman van Vf/Pf, ontwikkelde zij het project 'Werken aan Bevlogenheid' dat al tijdens de looptijd resultaten liet zien. Wat is bevoegenheid eigenlijk?

## Bevoegenheid

Jessica van Wingerden: 'Bevoegen mensen zijn vitaal en betrokken, ze gaan op in hun werk en doen dat ook bij tegenslag. Ze bewaren een goede balans tussen wat energie vraagt in het werk en wat energie geeft. Wat energie vraagt gaat vooral over de taakeisen. Wat energie geeft gaat vooral om de hulp- of energiebronnen. De kunst is om beide in balans te brengen en te houden, dat levert bevoegenheid op. Te zware taakeisen en onvoldoende energiebronnen verstoren de balans en doen mensen uitvallen. Dat kan zich uiten in de vorm van verzuim en in extreme gevallen als burn-out. CBS kwam onlangs met een rapport dat aantoonde dat de afgelopen vier jaar het aantal burn-outgevallen alleen maar is toegenomen. Opvallend is dat de onderwijssector hier het grootste aandeel in heeft.'

**'Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden.'**

## Doelen van het programma

'Bij Auris hebben we gekeken naar de werkdruk en de balans tussen wat energie vraagt en wat energie geeft. Het Vervangingsfonds selecteerde ons voor het project 'Intensivering aanpak ziekteverzuim'. Maja Bergman dacht met

### Werken aan bevlogenheid

- Met passie en energie naar presteren
- Evenwicht in energie vragen en energie krijgen
- Balans tussen taakeisen en energiebronnen
- Volledig benutten van talent en kracht
- Regie over eigen ontwikkeling en functioneren
- Keuzes maken en verantwoordelijkheid nemen

### Resultaten

- Medewerkers hebben meer werkplezier
- Ondanks bezuinigingen daalt het verzuim
- Medewerkers breiden hun competenties uit
- De kwaliteit van onderwijs neemt toe

ons mee over het probleem en mogelijke oplossingen. Het gaat erom dat leerkrachten, ongeacht hun leeftijd, zelf de regie kunnen nemen over hun ontwikkeling en hun functioneren.' Het doel van het project is de deelnemers kennis, inzichten en vaardigheden te laten verwerven die essentieel zijn om de juiste balans te vinden en vast te houden. Na het doorlopen van het programma 'Werken aan Bevlogenheid' heeft de deelnemer inzicht in zijn eigen kracht en talent en in de taakeisen van zijn functie. Tevens heeft hij beschikbare en te creëren energiebronnen in kaart gebracht en concrete doelen benoemd waar hij aan gaat werken.

### Studie en werkopdrachten

Het programma is voor alle medewerkers in het onderwijsveld. Auris koos voor een aanpak op de eigen locatie. Hierdoor ligt Werken aan Bevlogenheid dicht tegen de werkpraktijk aan en wordt de toepassing in het dagelijks werk gewaarborgd. Het programma omvat zowel kennisoverdracht in groepen als zelfstudie en opdrachten die in de werkpraktijk worden uitgevoerd. Voor de start van het programma vullen de deelnemers een vragenlijst in. Na afronding van de klassikale bijeenkomsten wordt eenzelfde vragenlijst ingevuld om de effecten van de training te kunnen meten. Het programma Werken aan Bevlogenheid duurt twee tot drie maanden met bijeenkomsten verspreid over drie dagdelen. In februari 2012 is de tweede fase gestart voor 250 medewerkers. De evaluatie van fase 1 is gebruikt om het programma voor fase 2 aan te scherpen – ook Auris maakt een

leerproces door. Vanaf de start van het schooljaar 2012-2013 zal wederom een groot aantal Auris-medewerkers met het programma aan de slag gaan. Doel is om alle Auris-medewerkers dit programma mee te geven.

### Jobcrafting voor meer maatwerk

Door alle veranderingen zal de werkdruk in het onderwijs alleen maar toenemen. Wat Auris belangrijk vindt, is om de leerkrachten te helpen om meer energiebronnen aan te boren en hen te faciliteren om zelf de regie te nemen en daarmee aan balans te werken. Jessica van Wingerden: 'Bij jobcrafting hebben we de leerkrachten op weg geholpen om zelf aanpassingen in hun werk te doen, zodat ze hun talent en kracht beter kunnen inzetten en zelf belemmeringen kunnen opsporen en verminderen.'

### Tools voor persoonlijke effectiviteit

'Het programma leert de leerkracht ook om aan zijn persoonlijke effectiviteit te werken. Onder ogen durven zien wat bezuinigen werkelijk inhoudt: meer doen met minder mensen. Je moet ze weerbaarder maken, tools geven om duurzaam inzetbaar te worden en te blijven. Door beter voor onze professionals te zorgen, kunnen zij beter voor onze leerlingen zorgen en die staan centraal in onze kernwaarden. Het programma richt zich uiteindelijk op twee dingen: duurzame inzetbaarheid en hogere kwaliteit van het onderwijs. Uit internationaal onderzoek weten we al sinds 1997 dat bevlogen mensen beter presteren en voor een hogere klanttevredenheid zorgen. Wij durven de stelling aan dat de kwaliteit van het onderwijs verbetert door bevlogen leerkrachten.'

**'Duurzaam inzetbare leerkrachten zijn beter bestand tegen toenemende werkdruk.'**



*Jessica van Wingerden (l): 'Door werken aan bevlogenheid neemt de kwaliteit van ons onderwijs toe en ervaren onze professionals meer werkplezier.' Maja Bergman: 'Juist als het spannend wordt in het werkveld, moet je in je professionals blijven investeren, zij zijn het werkelijke kapitaal van de school.'*

### Met een frisse blik naar jezelf kijken

Wat vinden de leerkrachten er zelf van? Jessica van Wingerden: 'Spannend. Ze ontdekken dat er ruimte is om zelf invloed uit te oefenen, dat er minder vaste kaders zijn dan men wellicht denkt en dat het allemaal ook anders kan. Ze stellen zich de vraag: waarom heb ik ook alweer ooit dit vak gekozen? Ze leren opnieuw en met een frisse blik naar zichzelf te kijken en dat ervaren ze als verhelderend en verrijkend. Het hoeft niet altijd rocket science te zijn, vaak zitten de grootste ontdekkingen in de kleinste dingen.'

### Beter besteding overheidsgeld

Wat doet het Vervangingsfonds/Participatiefonds met de nieuwe inzichten die dit project oplevert? Maja Bergman: 'Dit programma is een goed voorbeeld dat je ook op een andere manier kunt investeren in de kwaliteit van het onderwijs, met als neveneffect verzuimbeheersing. Daarnaast is het een betere besteding van overheidsgeld en mede daarom vind ik het zo interessant om aan dit project te kunnen meewerken.'

#### Meer informatie

- [www.auris.nl](http://www.auris.nl)
- [www.werkenaanbevlogenheid.nl](http://www.werkenaanbevlogenheid.nl)
- [twitter.com/jessvwingerden](https://twitter.com/jessvwingerden)

### Werk ook aan bevlogenheid!

Jessica van Wingerden: 'We zijn best trots op dit project, ook al omdat het direct resultaat laat zien en we zijn blij met de ondersteuning van het Fonds. Mijn collega's bij andere scholen kan ik dan ook alleen maar adviseren om minder ad hoc en meer gestructureerd werk te maken van de ontwikkeling van leerkrachten – door te werken aan bevlogenheid.' ■