

Judith Konermann was programma-manager en senior adviseur bij KPC Groep. Zij werkt nu als senior manager bij Accenture. Emerance Uytendaal is werkzaam als senior adviseur bij KPC Groep.
E-mail: judith@konermann.nl of e.uytendaal@kpcgroep.nl

Judith Konermann en Emerance Uytendaal

Personeelsbeleid en bevoegenheid van docenten

Ondanks of dankzij?

Goede docenten zijn ook bevlogen docenten: vitale en toegewijde docenten die opgaan in hun vak en op die manier leerlingen aan het leren krijgen en houden. Kun je als school bevoegenheid van docenten stimuleren? Welke rol speelt het personeelsbeleid daarbij? Rond deze vragen voerden Judith Konermann en Emerance Uytendaal een aantal praktijkgerichte onderzoeken uit in het voortgezet onderwijs. Hun conclusie: om bevoegenheid van docenten te stimuleren, moet naast de beheersmatige kant van personeelsbeleid veel meer aandacht worden besteed aan een ontwikkelingsgerichte benadering.

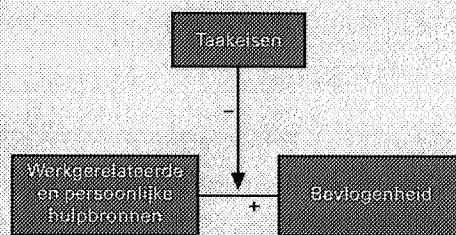
Iedereen koestert wel een paar mooie herinneringen aan een specifieke docent uit de eigen schooltijd: de boeiende verteller, de persoonlijk betrokken docent, de docent die je stimuleerde stappen te zetten die je anders nooit had gezet. Wat deze herinneringen met elkaar verbindt, is de bevoegenheid van deze docenten, hun voelbare toewijding aan leerlingen, hun trots op het vak en hun fanatieke uitvoering ervan. Hoe bevlogen zijn docenten vandaag de dag? Wat stimuleert hun bevoegenheid? Wat belemmert? Welke invloed heeft het personeelsbeleid op bevoegenheid? Hoe creëren scholen een omgeving waarin aansluitend bij de bevoegenheid van de medewerker individuele ontwikkeling en loopbaanambities in samenhang worden gebracht met de collectieve schoolambitie? Deze vragen stonden centraal in een aantal praktijkgerichte onderzoeken die we hebben uitgevoerd.

Bevoegenheid in de literatuur

Schaufeli en Bakker (2004) omschrijven bevoegenheid als een positieve toestand van opperste voldoening, gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie. *Vitaliteit* verwijst naar het bruisen van energie, zich fit en sterk voelen en onvermoeibaar met werken door kunnen gaan. *Toewijding* heeft betrekking op een sterke betrokkenheid bij het werk: het werk is inspirerend en roept gevoelens op van trots en enthousiasme. *Absorptie* verwijst naar het op een plezierige wijze helemaal opgaan in het werk, waardoor de tijd stil lijkt te staan en het moeilijk is je ervan los te maken. Bevlogen werknemers presteren beter en laten gedrag zien dat voordelig is voor de werknemer en de organisatie. Zij zijn creatief en proactief en actieve leerders. Bakker (2009) wijst erop dat bevlogen werknemers niet passief zijn, maar juist actief hun werkomgeving veranderen, in staat zijn al hun competenties in te zetten om bijvoorbeeld problemen op te lossen, zich te verbinden met anderen en innovaties te ontwikkelen (zie kader 1).

Kader 1. Het stimuleren van bevoegenheid

Het versterken van hulpbronnen en het verminderen van taakeisen stimuleert de bevoegenheid. Schematisch kunnen we dat als volgt weergeven.



Onder werkgerelateerde hulpbronnen verstaan we fysieke, sociale of organisatorische aspecten van het werk die taakeisen en de daarmee geassocieerde stress verminderen, die functioneel zijn in het bereiken van werkgerelateerde doelen, of die persoonlijke groei, ont-plooiing en actief leergedrag stimuleren. In het onderwijs zijn werkgerelateerde hulpbronnen te onderscheiden als:

- het lesgeven zelf;
- interpersoonlijke en sociale relaties, zoals sociale steun en coaching;
- taakkenmerken zoals autonomie en feedback;
- schoolorganisatie: het 'klimaat' en de innovatiekracht.

Persoonlijke hulpbronnen zijn positieve zelfevaluaties die aangeven of een medewerker in staat is succesvol

controle uit te oefenen op de omgeving en zeggen dus iets over weerbaarheid. Voorbeelden zijn optimisme, eigenwaarde, stressbestendigheid en zelfvertrouwen.

Bevlogenheid kan afnemen door taakeisen. Dit zijn fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die fysieke en/of psychologische krachten vergen en die daardoor geassocieerd worden met fysieke of psychologische 'kosten'. In het onderwijs onderscheiden we belastende taakeisen als zich misdragende leerlingen, te hoge werkdruk, mentale of emotionele eisen en een slechte werkomgeving.

Tegen deze achtergrond hebben we in de periode 2008-2010 op zes scholen voor voortgezet onderwijs een praktijkgericht onderzoek uitgevoerd over bevlogenheid, personeelsbeleid en de relatie tussen beide. Het onderzoek bestond uit drie deelstudies (zie kader 2).

Kader 2. Opzet van de deelstudies

De eerste deelstudie was een kwalitatieve studie waarin semigestructureerde interviews zijn gehouden met 23 respondenten (docenten, teamleiders, afdelingsleiders/sectordirecteuren en rectoren) met als doel inzicht te krijgen in hoe het personeelsbeleid is vormgegeven en wordt ervaren. Er kwamen drie vragen aan bod over het ervaren personeelsbeleid:

- Sluiten de visie op onderwijs en personeelsbeleid op elkaar aan?
- Is er een samenhangend geheel aan personeelsinstrumenten die cyclisch worden vormgegeven en die zijn gericht op de ontwikkeling van de individuele medewerker?
- Welke factoren zijn van invloed op de uitvoering van personeelsbeleid?

De tweede deelstudie was een kwantitatieve studie onder 211 docenten. We hebben hen gevraagd naar hun ervaringen met personeelsbeleid en -instrumenten en naar hun bevlogenheid. Daarbij is ook gekeken naar factoren op het niveau van de organisatie en het individu, zoals werkomgeving en ervaringen met hun leidinggevende. De uitkomsten van de eerste twee deelstudies zijn besproken met de zes scholen. Op basis daarvan is een kwalitatieve studie gedaan waarin interventies per school zijn ontworpen om de relatie tussen het personeelsbeleid en bevlogenheid te stimuleren.

Deelstudie 1

Uit de eerste deelstudie blijkt dat het personeels-

beleid volgens de meeste respondenten wordt vormgegeven vanuit de visie op onderwijs van de school. Het is cyclisch en draagt bij aan de individuele ontwikkeling van medewerkers. De respondenten onderscheiden echter een aantal factoren die maken dat de uitvoering van het beleid te wensen overlaat. Zo is er sprake van onvoldoende inbedding van het personeelsbeleid, waardoor de waan van de dag nog vaak leidend is en de tijd ontbreekt voor een goede vormgeving. Een andere belemmerende factor is handelingsverlegenheid bij medewerkers, met name om elkaar aan te spreken op de gemaakte afspraken. Ook onvoldoende inzicht in de kwaliteiten van medewerkers speelt een belemmerende rol, waardoor zij onvoldoende ingezet worden naar hun competenties.

Andere factoren zijn een gebrekkige communicatie, onvoldoende competenties van de leidinggevende, onvoldoende evaluatie van afspraken, onvoldoende transparantie van beleid en tegengestelde belangen. Kortom, het personeelsbeleid is geen actief onderdeel van de dagelijkse agenda, het levert amper een bijdrage aan bevlogenheid en impulsen worden niet als zodanig herkend en ontvangen. Wel ervaren docenten vanuit hun persoonlijke relatie met hun leidinggevende impulsen ten aanzien van hun bevlogenheid en het personeelsbeleid. Het betrekken bij en het invloed kunnen uitoefenen op de besluitvorming zijn belangrijk voor de bevlogenheid van docenten.

Deelstudie 2

Uit de tweede deelstudie blijkt dat docenten de mogelijkheden voor professionele ontwikkeling en opleiding motiverend vinden. Daarentegen ervaren zij functionerings- en beoordelingsgesprekken als minder motiverend. Ook vinden docenten dat zij over voldoende autonomie beschikken, willen zij zich blijven ontwikkelen en hebben zij behoefte aan erkenning voor geleverd werk op individueel niveau. De beleving van de steun van de leidinggevende en de werkomgeving is wisselend. Het gedrag van docenten laat zien dat zij in ruime mate bevlogen zijn, hun werk betekenisvol vinden, weinig burn-outsymptomen ervaren, een grote bereidheid hebben elkaar te helpen en een grote persoonlijke betrokkenheid hebben. Het werken met leerlingen levert een positieve bijdrage aan hun bevlogenheid, zij voelen zich bekwaam en zijn trots op hun werk. Ook de steun van collega's en een goede relatie met de leidinggevende dragen positief bij aan bevlogenheid.

Personeelsbeleid heeft een positieve relatie met bevlogenheid, met name als het gaat om scholing en professionalisering.

Kijken we echter diepgaander naar de onderzoeksresultaten, dan blijkt dat het ervaren personeelsbeleid de positieve relatie tussen het werken met leerlingen en bevlogenheid afzwakt. Dus niet bevlogenheid dankzij het personeelsbeleid, maar meer ondanks het personeelsbeleid. Een verrassende uitkomst, omdat we hadden verwacht dat het personeelsbeleid juist een versterkende werking zou hebben. Uit het onderzoek blijkt dat docenten personeelsbeleid als een taakeis ervaren, als een belasting van het werk dat zij doen. Wij denken dat dit komt doordat docenten het personeelsbeleid vooral zien als het invullen van formulieren en niet als een middel dat kan bijdragen aan hun bevlogenheid en aan hun professionele ontwikkeling. Een andere reden kan zijn dat docenten primair gericht zijn op het lesgeven zelf, op de inhoud, en onvoldoende bewuste verbinding voelen met de school als organisatie.

Deelstudie 3

Op basis van de uitkomsten van de eerste twee deelstudies zijn, in samenspraak met de directie en teamleiders, interventies gedaan met het doel de relatie tussen personeelsbeleid en bevlogenheid te verbeteren. Het ging om het delen van uitkomsten van het onderzoek met alle betrokkenen en het in teams of deelgroepen analyseren van de uitkomsten op knel- en verbeterpunten op het niveau van de school, het team en het individu. Ook hebben teams of groepjes docenten oplossingen en adviezen geformuleerd over het verbeteren van de verbinding tussen enerzijds bevlogenheid en persoonlijke ambities van de medewerkers in het licht van hun rol, taak en bijdrage aan de school en anderzijds de geformuleerde strategische en operationele doelen vanuit het personeelsbeleid.

Uit deze interventies kwam duidelijk naar voren hoezeer bevlogenheid onder druk staat en welke oorzaken daaraan ten grondslag liggen. Naast de waa van alledag gaat het om organisatorische oorzaken. Daarnaast speelt de relatie tussen individuele motivatie en energie en de bijdrage aan de school als collectief een belangrijke rol. Docenten zijn eerst en vooral betrokken op het primaire proces, het goed uitvoeren van hun vak en hun taak in de klas, met de leerlingen en de directe collega's. Een beroep op docenten in naam van het algemene schoolbelang ervaren zij al

gauw als iets dat erbij of er bovenop komt. Docenten herkennen nut en relevantie ervan onvoldoende. Zij ervaren het als extra belasting met onvoldoende toegevoegde waarde voor de dagelijkse praktijk.

Een ander inzicht dat ontstond tijdens de interventies had betrekking op het leer- en werkproces binnen teams: bewuster werken met elkaar en erkenning van elkaars kwaliteiten zodat individuele kwaliteiten efficiënter ingezet kunnen worden en er gericht met elkaar kan worden gewerkt aan teamtaken en -opdrachten. Ook werd helder dat docenten en leidinggevenden verschillend kijken naar en omgaan met taakinfilling en -beleving.

Docenten benaderen hun taakinfilling vanuit een persoonlijk perspectief, vanuit eigen opvattingen en ideeën over hoe invulling te geven aan bekwaam en competent docent zijn. De schoolleiding kijkt vanuit het perspectief van de organisatie naar het belang van de collectieve schoolontwikkeling en wat daarin de rol van teams en teamleden is en wat dit betekent voor het bekwaam en competent functioneren.

Beheersmatig én ontwikkelingsgericht

Uit ons onderzoek is duidelijk geworden dat bevlogenheid ertoe doet en dat het wordt gestimuleerd door de vakinhoud, het lesgeven aan leerlingen en het samenwerken met collega's. Ondanks het belang van bevlogenheid blijkt uit het onderzoek dat de manier waarop het personeelsbeleid is vormgegeven, niet bijdraagt aan het

Docenten ervaren personeelsbeleid als een taakeis, als een belasting van het werk dat zij doen



stimuleren van bevoegdheid. Dit heeft onder andere te maken met het instrumenteel inrichten van het personeelsbeleid, zonder aan te sluiten bij het dagelijkse handelen in de school. Het volgen van de jaarlijkse procedure is niet afdoende.

Gezien alle inspanningen die de afgelopen jaren gedaan zijn om personeelsbeleid in het onderwijs van de grond te krijgen, is deze conclusie op zijn minst zorgwekkend te noemen. Hoe zou personeelsbeleid wel ingericht kunnen worden, zodat het bevoegdheid van docenten wel stimuleert? Een belangrijke voorwaarde volgens ons is dat de visie op personeelsbeleid verandert. De beheersmatige kant is met allerlei instrumenten op orde; het is nu tijd om de ontwikkeling van medewerkers centraler te stellen. De beheersmatige benadering en de ontwikkelingsgerichte benadering van personeelsbeleid (Wiersma e.a. 2002) zijn allebei nodig voor de inbedding van de professionele ontwikkeling van leraren en het verbinden van enerzijds individuele doelen, ambities en behoeften met anderzijds doelen, ambities en behoeften van de schoolorganisatie. De beheersmatige benadering vertrekt vanuit de visie en strategie van de organisatie. De ontwikkelingsgerichte benadering vertrekt vanuit de individuele medewerker, zijn vragen, zijn bevoegdheid, kwaliteiten en talenten en wat hij nodig heeft om zich te ontwikkelen (zie kader 3).

Het is van belang dat scholen veel meer werk gaan maken van de ontwikkelingsgerichte benadering

neelsbeleid wel ingericht kunnen worden, zodat het bevoegdheid van docenten wel stimuleert? Een belangrijke voorwaarde volgens ons is dat de visie op personeelsbeleid verandert. De beheersmatige kant is met allerlei instrumenten op orde; het is nu tijd om de ontwikkeling van medewerkers centraler te stellen. De beheersmatige benadering en de ontwikkelingsgerichte benadering van personeelsbeleid (Wiersma e.a. 2002) zijn allebei nodig voor de inbedding van de professionele ontwikkeling van leraren en het verbinden van enerzijds individuele doelen, ambities en behoeften met anderzijds doelen, ambities en behoeften van de schoolorganisatie. De beheersmatige benadering vertrekt vanuit de visie en strategie van de organisatie. De ontwikkelingsgerichte benadering vertrekt vanuit de individuele medewerker, zijn vragen, zijn bevoegdheid, kwaliteiten en talenten en wat hij nodig heeft om zich te ontwikkelen (zie kader 3).

Aanbevelingen

Om bevoegdheid vanuit het personeelsbeleid te stimuleren is het van belang dat naast de beheers-

matige kant van personeelsbeleid scholen veel meer werk gaan maken van de ontwikkelingsgerichte benadering. Hiertoe doen we op basis van ons onderzoek de volgende aanbevelingen:

1. Met betrekking tot bevoegdheid:
 - agendeer bevoegdheid als gespreksonderwerp;
 - bespreek individueel met docenten en in het team hoe ze omgaan met taakeisen die zij ervaren en hoe zij hulpbronnen kunnen inzetten om hun bevoegdheid in stand te houden.
2. Met betrekking tot ontwikkelingsgericht personeelsbeleid:
 - neem de tijd voor individuele gesprekken over ontwikkeling en de bijdrage die medewerkers willen en kunnen leveren;
 - zet informele manieren van leren en delen in voor het bevorderen van teamontwikkeling en samen leren;
 - houd rekening met het individuele perspectief en het werken vanuit eigen talent;
 - spreek elkaar aan op gedrag en werk aan een cultuur van feedback geven en krijgen;
 - evalueer afspraken en voortgang.
3. Met betrekking tot de rol van de leidinggevende:
 - heb oog voor de spanning tussen de waan van de dag en de strategische koers;
 - heb inzicht in de bevoegdheid en de kwaliteiten van medewerkers;
 - heb zicht op individuele drijfveren en oog voor diversiteit.

Tot slot

Leidinggeven aan ontwikkeling van medewerkers vraagt om vormen van ondersteuning op de werkvloer en om vormen van leren en ontwikkelen met elkaar. Het gaat om faciliteren en flexibel

Beheersmatige benadering	Ontwikkelingsgerichte benadering
Variëteit aan leeraanbod, waarvan training een belangrijk onderdeel is	Accent op werkplek als leersituatie, te ontwerpen door de lerende zelf
Uitgebreid instrumentarium (profielen, testen) als uitgangspunt voor ontwikkeling	Reflectieve dialoog met coach of collega's als belangrijkste 'instrument'
Organisatie (doelen, functies, competenties) als uitgangspunt voor ontwikkeling	Passie en talenten van medewerkers als uitgangspunt voor ontwikkeling
Aandacht volgens een jaarcyclus: op geplande momenten	Continue aandacht voor persoonlijke ontwikkeling

Kader 3: Twee benaderingen van personeelsbeleid (naar Wiersma e.a. 2002)

kunnen aansluiten bij leervragen en -behoeften van teamleden, bijvoorbeeld door het teambudget en individuele budgetten in te zetten in samenhang met afspraken over inzet en resultaat. Het belang en de meerwaarde van personeelsbeleid zal op die manier voor docenten duidelijker en voelbaarder worden doordat het, vanuit het perspectief van de medewerker, sterker gekoppeld zal zijn aan het primaire proces. Leidinggevend en hebben daarbij de taak het belang en de relevantie voor de school als geheel zichtbaar te maken.

Literatuur

- Bakker, A.B. (2009). 'Work engagement: An overview of 10 years of research.' *Gedrag en organisatie* 22, nr. 4, p. 336-353.
- Schaufeli, W.B. & A.B. Bakker (2004). 'Job

demands, job resources, and their relationship with burnout en engagement. A multi-sample study.' *Journal of Occupational Behavior* 25, p. 293-315.

Wiersma, H., A. van de Mooren & M. Vermeulen (2002). *Ontwikkeling medewerkers, ontwikkeling schoolorganisatie: loopbaanontwikkelingsbeleid in de praktijk*. Tilburg: IVA.

Verder lezen

Naar aanleiding van het onderzoek op basis waarvan dit artikel is geschreven, verscheen de publicatie *Duurzaam personeelsbeleid. Praktijkgericht onderzoek naar de beleving van IPB binnen vo-scholen*. Deze publicatie is gratis te downloaden vanaf www.kpcgroep.nl/Publicaties/Duurzaam-personeelsbeleid.aspx.