**Passie onder (werk)druk**

**Een hart voor onderwijs**

De werkdruk in het hoger onderwijs is en blijft een thema dat de gemoederen bezighoudt en dat moet worden aangepakt. Niemand gaat het onderwijs in omdat je daar zo lekker veel overuren kan maken. Nee, het hart van de meeste docenten gaat uit naar het onderwijs zelf. Uit onderzoek door Platform Talent voor Technologie (voormalig Platform Betatechniek; PBT 2018) blijkt dat aankomende en potentiele docenten het voorgezet onderwijs vooral interessant vinden vanwege de bijdrage die zij kunnen leveren aan de ontwikkeling van kinderen, het kunnen overdragen van kennis en de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan de maatschappij. Ook in het hbo is voor veel docenten de student en zijn of haar leerproces de belangrijkste motor achter het werk. ‘Aandacht, plezier en het contact met studenten en collega’s zijn voor mij de rode draad’, zo kopt een van de praktijkverhalen op de site www.werkenbijhogescholen.nl. Daarnaast maken zaken als uitdaging en afwisseling, ontwikkelingsmogelijkheden en autonomie en vrijheid in het werk het werken in een hbo waardevol (zie praktijkverhalen op www.werkenbijhogescholen.nl).

**Werkgeluk en betekenisvol werk**

Dit sluit mooi aan op de bevindingen van een grote reviewstudie door Fischer (2010) naar werkgeluk. Dieperliggend (‘eudemonisch’) werkgeluk gaat verder dan geluksmomentjes en plezier in het werk, en ontstaat als je kunt werken in een organisatie die dezelfde waardes onderschrijft als jij, waarin je zinvol en betekenisvol werk kunt doen dat je ook nog eens in staat stelt om jezelf als mens te ontplooien (of liever gezegd: jezelf te verwezenlijken). Werkgeluk is te beïnvloeden, aldus Fischer (2010). Naast persoonlijke kenmerken en gebeurtenissen en incidenten, zijn er werkaspecten die het werkgeluk kunnen bevorderen. Fischer (2010) wijst op het belang van groeimogelijkheden, verbondenheid met collega’s, autonomie, uitdaging, betekenisvol werk, een eerlijke en rechtvaardige (leer), cultuur, etc. Het zijn precies deze aspecten die hbo-medewerkers noemen als Werkgeluk bevorderende factoren in een onderzoek door het lectoraat Dynamische Talentinterventies (Verzijden, 2017). Zaken als bureaucratie, werkdruk, negatieve collega’s en het ontbreken van steun en waardering vanuit het management zetten juist het werkgeluk en de passie weer onder druk (Verzijden, 2017).

**Werkgeluk onder druk**

Recent onderzoek door Zestor (2019) laat zien dat medewerkers in het hbo bovengemiddeld tevreden zijn met de inhoud van hun werk, maar ook bovengemiddeld veel werkdruk in hun werk ervaren. Volgens 44% van het onderwijzend personeel is de werkdruk te hoog en nog eens 9% vindt het veel te hoog. Onder het onderwijsondersteunend personeel is respectievelijk 30% en 3% van mening dat de werkdruk hoog en te hoog is. Waar schort het vooral aan? Allereerst is er te weinig tijd om het werk te doen (gemiddelde score 5,8 voor alle respondenten en zelfs een 5,2 voor de docenten). Dit gaat ten koste van de werk-privé balans (gemiddelde score 5,3). Positief is dat medewerkers in het hbo doorgaans te spreken zijn over de mogelijkheid om de werkdruk te bespreken met direct leidinggevende (7,0).

Het onderzoek van Zestor toont ook een aantal andere aandachtspunten op aspecten waarvan we eerder gezien hebben dat die het werken in het hbo zo aantrekkelijk maakten en die bijdragen aan werkgeluk. Zo geeft maar vier op de tien medewerkers in het Zestor-onderzoek aan dat de doelen die in het team of binnen de opleiding gesteld worden, aansluiten aan bij de eigen visie op het onderwijs. Ook laat het onderzoek zien dat medewerkers minder tevreden zijn over de openheid en eerlijkheid van de communicatie binnen het team of opleiding en de mate waarin collega’s binnen het team of opleiding elkaar aanspreken op verantwoordelijkheden. Kortom: er bestaat veel behoefte aan uitwisseling en met elkaar leren, maar als daar geen ruimte voor wordt gemaakt rent elke docent in zijn of haar eentje hard door (druk, druk) (zie ook onderzoek door Ropes & Biemans, 2013).

**Werkgeluk en werkdruk: twee zijdes van dezelfde medaille**

Het Job Demand-Resources model (o.a. Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Taris, 2013) gaat er vanuit dat werk kan bestaan uit stressoren en uit energiebronnen. Het model veronderstelt dat hoge werkeisen leiden tot stressreacties en ongezondheid (het uitputtingsproces), terwijl het beschikken over veel energiebronnen leidt tot meer bevlogenheid, hogere motivatie en productiviteit (het motivationele proces) (Schaufeli & Taris, 2013). Bovendien, als de energiebronnen overheersen kan dat de stress door hoge werkeisen compenseren. Oftewel: werkgeluk (via de motivationele route) en werkstress (via de uitputtingsroute) zijn keerzijden van dezelfde medaille. En die onlosmakelijke verbondenheid van werkgeluk en werkdruk levert spanningen en dilemma’s op. Om er maar een paar te noemen (zie o.a. Korver, Fruijtier, Biemans & Meerman, 2010):  
• Voldoen aan de onderwijskundige eisen en urenplaatjes op de korte termijn versus de ontwikkeling van medewerkers op de langere termijn.  
• De student en onderwijs voorop versus eigen professionele ontwikkeling.  
• Samenwerken en afstemmen in teams versus individuele professionele autonomie.  
• Ruimte voor innovatie van het onderwijs versus de efficiëntie van gestandaardiseerde werkprocessen.  
• Externe oriëntatie die een professional kenmerkt versus de interne gerichtheid op hbo-onderwijs.

De vraag is: hoe gaan we in het hbo met deze dilemma’s om? Vaak zien we dat medewerkers het één willen, maar het andere doen. Maar is het nodig om voor één van de uitersten te kiezen? Het maakt in ieder geval dat we niet verder komen dan de oplossingen die al eerder bedacht zijn en maar mondjesmaat werken. Welke mogelijkheden biedt het denken vanuit én-én: is het bijvoorbeeld niet mogelijk om én klaar te staan voor de student én tegelijkertijd ruimte te vinden voor de eigen ontwikkeling? Bovendien worden oplossingen worden vaak ook op microniveau gezocht, op het niveau van de individuele medewerker al dan niet in interactie met zijn of haar leidinggevende. De vraag is of je daarmee van werkdruk naar werkgeluk komt. Immers, juist die collega’s en die studenten waren toch waarom het draait? Waarom die dan niet ook betrekken in de oplossing?

**Focus verleggen: van voorkomen van werkdruk naar bevorderen van werkgeluk**

Oplossingen moeten van een hogere orde komen: de manier van werken en het onderwijssysteem moet anders. Dat klinkt ingewikkeld, maar hoeft het niet te zijn. We zien dat al gebeuren in het onderwijs: teams die samen kijken hoe in het primaire proces meer ruimte kan ontstaan voor informeel en collegiaal leren, teams waar teamleden ingezet kunnen worden op hun unieke talenten in plaats van dat iedereen het zelfde moet kunnen en doen, teams en opleidingen die samen op basis van een gedeelde visie op onderwijs het onderwijs op een manier inrichten die inspirerend is voor studenten én docenten, hbo-bestuurders die binnen de instelling ruimte bieden voor pilots, etc. Hoe mooi zou het zijn als we deze nieuwe vormen van samen werken en samen leren meer met elkaar zouden kunnen delen. Bijvoorbeeld door intervisie en peerreview structureel in te bedden, ook over hogescholen heen, en daar opleidings- en ontwikkelingsbudgetten – die meestal onvoldoende benut worden omdat niemand tijd heeft voor een cursus − voor te reserveren. Dat dat werkt in praktijk is al gebleken bij de lerarenopleidingen (Biemans et al., 2016).

En hoewel we blij zijn met de aandacht voor de werkdruk in de huidige hbo-cao, liggen daar ook nog kansen. Hoe mooi kan het zijn: in de nieuwe cao een afspraak waarin instellingen gestimuleerd worden om een systematisch werkgelukbeleid te ontwikkelen, in plaats van alsmaar het accent te leggen op het voorkomen van werkdruk. We wensen iedere hbo-professional waardevol en mooi werk toe!

Deze blog is een verslag van de workshop ‘Passie onder (werk)druk’, gegeven door Marian Thunnissen (Lector Dynamische Talentinterventies, Fontys Hogescholen) en Petra Biemans (Lector HRM en Persoonlijk ondernemerschap, Inholland) tijdens het Jaarcongres van de Vereniging van Hogescholen op 9 mei 2019. Hartelijk dank aan de deelnemers voor de geanimeerde discussie.