

Wim Oolbekkink

Wim Oolbekkink, directeur Performance Happiness en Global Partner iOpener Institute for People and Performance, is sinds 2010 actief op het thema werkgeluk als manier om organisaties te ontwikkelen.

E-mail: wim@performancehappiness.nl

Chris de Bruin

Chris de Bruin is docent aan de Hogeschool Utrecht en initiatiefnemer van Studiegeluk: een coachingsaanpak voor leerlingen en studenten die even niet weten welke volgende stap ze zullen zetten in studie of loopbaan.

E-mail: Chris.debruin@hu.nl

Hoe gelukkige docenten zorgen voor gelukkige leerlingen (en andersom)

Geluk is niet maakbaar, maar je kan er wel wat aan doen

Wat is de verantwoordelijkheid van de onderwijswerkgever/leidinggevende om het werkgeluk van medewerkers te laten groeien en wat kunnen professionals zelf doen? Voor leerlingen en studenten is het onderwijs een werkplaats waarin zij voortdurend keuzes maken: doe je wat er van je verwacht wordt of denk je na over wat je gelukkig maakt? En wat is de rol en verantwoordelijkheid van de docent hierin? De perspectieven van professionals en leerlingen komen in dit artikel samen.

De Amerikaanse psycholoog Scott Barry Kaufman bracht vanwege zijn doofheid in combinatie met zijn dagdromerij, de eerste dertien jaar van zijn leven in het speciaal onderwijs door. Totdat een docent ontdekte wat voor bijzondere jongen hij was en hem

stimuleerde om zijn uniekheid te benutten. Inmiddels is hij als psycholoog verbonden aan de Columbia University. Zijn onderzoek richt zich op 'imagination', verbeeldingskracht. Hij toont aan dat "de grootste voorspeller van creativiteit in het hele latere

leven van kinderen is als kinderen verliefd worden op het een beeld van hun toekomstige zelf dat iets bijzonders doet." Hoe meer je werk aansluit bij de droom die je als kind al had, hoe groter de kans dat je geluk in je werk ervaart. Kaufman besloot om op scholen 'dream directors' aan te stellen bij wie leerlingen hun dromen kunnen melden. Inmiddels is het *Future project* zoals het werd genoemd, op veel scholen in de Verenigde Staten geïntroduceerd en zijn er fulltime 'embedded dream directors' actief.

Iedere docent is zelf ook jong geweest. Zat zelf in de schoolbankjes met gevoelens en gedachten over de les en over de docent. Maar vaker over na de les. Na schooltijd als het echte leven begint. Over straks en later. Lang niet altijd scherpomlijnde vragen. Vaker vage (droom)beelden als 'beroemd worden', 'zangeres', 'voetballer', 'piloot', 'iets betekenen voor anderen'. Maar in die dromen zit in alle gevallen een diep verlangen verborgen dat past bij jou als persoon. Een intuïtie die sterker is dan studie- en beroepskeuzetesten, loopbaancoaching en stug doorzetten bij elkaar kunnen bereiken.

Ontdek de rode draad

Neem Wim als voorbeeld. Hij had de droom om architect te worden. Mooie ontwerpen te maken en te realiseren. Iets te bouwen, creëren. Maar na zijn vwo bleek een technische opleiding te hoog gegrepen. En werd het een studie rechten. Iets heel anders. Toch is hij via omzwervingen via het arbeidsrecht en werken bij de vakbond inmiddels ondernemer en programmamaker. Ontwerpt hij programma's en realiseert hij plannen. Het intuïtieve ontwerpen maken en realiseren is een rode draad in zijn leven gebleken. Met geluk in zijn werk als opbrengst.

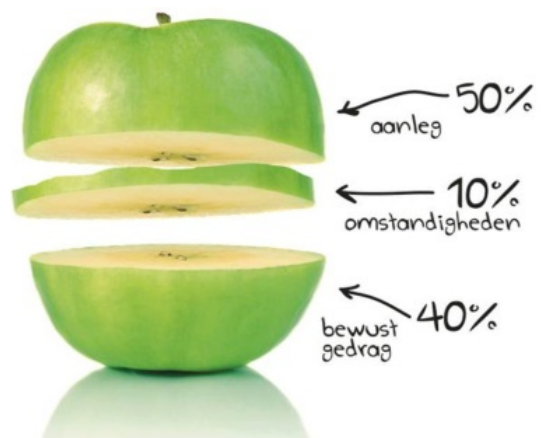
De vragen die we in ons werk met professionals en studenten vaak stellen zijn: Wat wilde je worden toen je tien, elf jaar oud was? En wat herken je daarvan in je huidige situatie? Vaak is er een rode draad te herkennen. En dat is verrassend genoeg ook het geval wanneer de kinderdroom van piloot

worden is uitgemond in het zijn van docent Engels of leerkracht op een middelbare school.

Doe wat werkt

Er wordt binnen de positieve psychologie veel onderzoek gedaan naar geluk in werk en leven. Niet als een doel in zichzelf, maar omdat het effect blijkt te hebben op veel facetten van het leven. Veel onderzoek heeft betrekking op hoe mensen omgaan met tegenslagen in hun leven. Over hoe je veerkracht (*resilience*) kunt ontwikkelen. Want laten we realistisch blijven. Er bestaat geen gelukspil voor langdurend geluk en voorspoed. Wel voor de korte termijn. Dat is wat we 'ijscogeluk' noemen. Wat is er heerlijker dan een ijsje, of een biertje op een warme dag? Maar hier geldt onverbiddeijk ook de wet van de afnemende meeropbrengst. Het geluksgevoel neemt bij het tweede en derde ijsje snel af. Dat blijkt ook voor rijkdom te gelden. Hoe meer geld, hoe minder de volgende euro leidt tot meer geluk. Het blijkt instantgeluk. En geen duurzaam geluk.

Sonja Lyubomirsky, hoogleraar psychologie aan de universiteit van Californië, doet al jaren onderzoek naar geluk. En zij ontdekte dat de omstandigheden waarin iemand terechtkomt, op de langere termijn



Figuur 1. Appel van Lyubomirsky

nauwelijks van invloed zijn op zijn geluksbeleving. Een van haar onderzoeken heeft betrekking op mensen die een ernstig ongeval meemaken. De impact van deze omstandigheden is op de korte termijn groot maar vlak redelijk snel af en bepaalt uiteindelijk maar voor 10% of iemand zich al dan niet gelukkig voelt. Wat wel heel bepalend is voor je gelukkig voelen is je aanleg ervoor. Dat is voor een belangrijk deel genetisch bepaald en vergelijkbaar met aanleg voor lichaamsgewicht. Dat laat zich maar lastig beïnvloeden en is vaak een gegeven. Circa 50% van de geluksbeleving wordt bepaald door deze aanleg (Figuur 1). Dan blijft er nog 40% over. En dat heeft betrekking op iets dat wel beïnvloedbaar is. Of zoals Lyubomirsky (2008) schrijft: "We hebben 40% manoeuvreerruimte om ons geluksniveau op te krikken door middel van onze dagelijkse gedachten en gedragingen."

Uit Lyubomirsky's onderzoek komen verschillende strategieën die aantoonbaar blijken te werken. In alle gevallen zijn de strategieën te vertalen in heel concreet en alledaags gedrag. We noemen er een paar:

1. Wees dankbaar voor wat goed gaat en maak jezelf ervan bewust door dingen op te schrijven of uit te spreken.
2. Vermijd vergelijking met anderen.
3. Onderhoud je relaties.
4. Besteed tijd en aandacht aan vriendschappen.
5. Besteed zorg aan je lichamelijke gezondheid.
6. Ontwikkel je spiritualiteit.

Onze definitie van geluk in een werk- en leeromgeving is gebaseerd op eerdergenoemde onderzoeken en luidt als volgt: "(Werk)geluk is een mindset die je in staat stelt om je functioneren te ontwikkelen en je potentieel te bereiken. Werken aan (werk)geluk betekent dat je je bewust bent van hoogten dieptepunten in je (werk)relatie met anderen of in je eigen situatie." Werken aan geluk heeft dus ook te maken met het 'stretchen' van jezelf door dingen te doen die moeilijk, uitdagend of ingewik-

Wat voor docenten geldt, geldt ook voor leerlingen: beter in je vel zitten leidt tot betere prestaties

keld zijn. En een studie is voor veel leerlingen en studenten zo'n stretchmoment. In plaats van vastlopen is het daarmee een uitgelezen kans om geluk te ontwikkelen.

Wat kan de bijdrage van de leidinggevende zijn?

We realiseren ons dat wat een leidinggevende in het onderwijs kan betekenen voor leerkrachten en docenten, kan overlappen met dat wat een docent kan betekenen voor zijn leerlingen.

Practice what you preach

Door te werken aan een cultuur die het gewenste gedrag bij docenten en leerlingen stimuleert (zie de strategieën van Lyubomirsky), is het mogelijk om herkenbaar en onderscheidend te zijn. Cultuur is immers een van de bepalende factoren van het succes van een organisatie. En wordt bepaald door wat er gedaan wordt en veel minder door wat er gezegd wordt. We hebben ontdekt dat degene die de beslissingen neemt, in sterke mate het gewenste gedrag bepaalt.

Stimuleer het potentieel van docenten

De beste manier om als manager het werkgeluk van je team te versterken is door ze in staat te stellen hun potentieel te benutten. En dat vereist dienstbaarheid en bescheidenheid. Jim Collins (2001) noemt in zijn onderzoek naar succesvolle managers als belangrijkste kenmerk "de paradoxale mengeling van persoonlijke bescheidenheid en professionele wilskracht".

Geef doelgerichte feedback

In een setting die veilig is, leidt feedback geven en ontvangen tot een groei van vertrouwen in de organisatie en tot groei van zelfvertrouwen bij de betreffende medewerker. Het is een belangrijke taak van een leidinggevende om daarin coachend en inspirerend te zijn.

Wat hebben leerlingen nodig?

Wat voor docenten geldt, geldt ook voor leerlingen: beter in je vel zitten leidt tot betere prestaties. In een pilot op de Hogeschool Utrecht hebben we gewerkt met een groep studenten die aantoonbaar moeite had met leren en studeren. Het betreft de zogenaamde 'langstudeerders'. We hebben – samen met de studenten – een aantal stappen gezet, te beginnen met erkenning en acceptatie dat er inderdaad een 'probleem' is. Namelijk het niet kunnen presteren met het plezier en het niet behalen van de resultaten die gewenst zijn. Maar ook als er geen sprake is van een studieprobleem, hebben studenten baat bij meer studiegeluk. Dan gaat het om een kans die je benut om met meer plezier en betere resultaten te volbrengen. Vervolgens gaat het om het herkennen van de verbeterkansen. Die kunnen op drie terreinen voor komen.

Randvoorwaarden op orde brengen

Belemmeringen kunnen te maken hebben met studie-randvoorwaarden. Hieronder verstaan we de noodzakelijke aspecten om in actie te komen. Denken aan timemanagement en het plannen van je taken, focussen en het vormen van een sociale context.

Studievaardigheden ontwikkelen

Een tweede bottleneck kan zijn de manier waarop gestudeerd wordt, dus de beheersing van studievaardigheden zoals samenvatten, hoofd- en bijzaken onderscheiden, herhalen, enzovoort. Als deze vaardigheden onderontwikkeld zijn, dan zal goed presteren moeilijk worden.

Psychologische belemmeringen wegnemen

De laatste belemmering zit in de psychologische

belemmeringen. Hierbij denken we aan faalangst, uitstelgedrag, perfectionisme, somberheid en verslavingen. Kortom: al die psychische factoren die leren bemoeilijken en/of onmogelijk maken. De ervaring leert overigens dat er vaak sprake is van een combinatie van verbeterkansen.

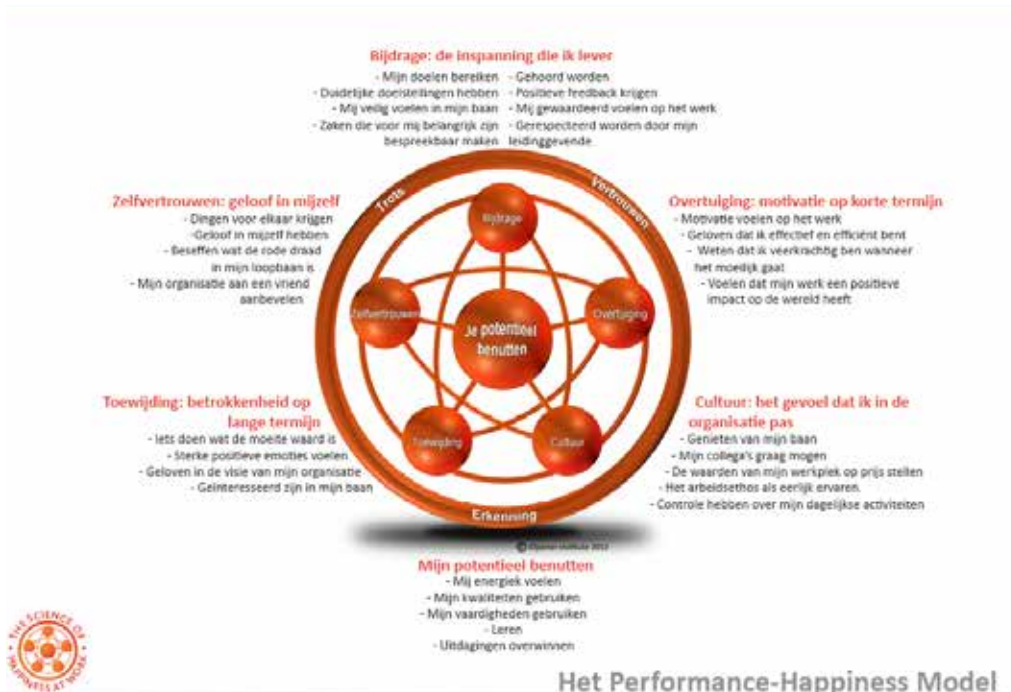
Actie- en monitoringplan

De laatste stap is het opstellen van een actie- en monitoringplan: wat ga je wanneer en hoe doen en hoe gaan we dat samen bewaken? Zodat er echt gepresteerd kan worden en concrete studiedoelen behaald kunnen worden. En juist in deze laatste stap kan het werkgeluk van docent en leerling elkaar versterken. Want uit veel geluksonderzoek komt naar voren dat het samenwerken aan concrete doelen zorgt voor tevredenheid en een goed gevoel.

Hoe krijg je de wisselwerking op gang?

Niets menselijks is de docent of de leerling vreemd. Het is dus heel logisch om de aanpak voor docenten (mensen in dienst van een onderwijsorganisatie, maar ook moeder, partner, reiziger enzovoort) en die voor leerlingen (jonge mensen met een wereld die voor hen openligt, maar ook zoon, zus, vriend, enzovoort) te integreren. Hoewel de aanleiding en het vertrekpunt verschillen, werken beiden aan hetzelfde doel: meer geluk ervaren in wat je doet. Hier gaat het om de rode draad te achterhalen, zowel voor docent als voor leerling. Wat geeft voldoening, wat belemmert en waar raken deze elkaar? De belangrijkste factor is structuur aanbrengen, mede door middel van communicatie en verwachtingenmanagement. Maak voor beide partijen helder wat er gedaan moet worden, hoe en wanneer. En vooral: onderzoek waar de grootste kansen liggen. En maak daar een plan en planning voor.

Ten slotte is het voor leerlingen belangrijk om een en ander vast te leggen in een leercontract. En om een goede fysieke plek te organiseren waar het fijn is om rustig te kunnen studeren, met anderen, liefst in de nabijheid van een coachende docent. In de pilot noemden we die ruimte de studiehuiskamer: een plek waar samengewerkt wordt en waar indien



nodig lief en leed gedeeld wordt. Zoals een van de studenten van de pilot schreef: "Studiegeluk is een uitstekend middel om gestructureerd bezig te zijn met school. Daarnaast biedt het ook houvast wanneer je planningen dreigt niet te halen en je hier zelf niet uitkomt. Het zorgt er bij mij voor dat ik ook daadwerkelijk de tijd voor studie vrijmaak. Het halen van de vakken die nog openstaan is nu niet meer een solistische route waarin ik verzand, maar een gezamenlijke route met verschillende checkpoints, waarbij er daadwerkelijk iets gebeurt."

Wat kan werken aan geluk opleveren?

De onderzoeksresultaten liegen er niet om. Langjarig onderzoek wijst uit dat mensen die zich gelukkig voelen ten opzichte van hun minst gelukkige collega's:

- 50% meer gefocust zijn op hun taken,
- 70% minder vaak ziek zijn,

- 150% gelukkiger zijn met hun leven,
- 50% meer gemotiveerd zijn,
- 50% meer overtuigd zijn van hun mogelijkheden,
- en 40% zelfverzekerder zijn.

(bron: iOpener institute Oxford) ■

Referenties

- Collins, J. (2001). *Good to great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't*. New York: Harper Collins.
- Dijkema, H.P., & Oolbekkink W. (2018). *Leidinggeven aan geluk*. Amsterdam: Mediawerf.
- Lyubomirsky, S. (2008). *De maakbaarheid van geluk*. Amsterdam: Archipel.
- Pryce-Jones J. (2010). *Happiness at work*. Chichester: Wiley-Blackwell