

Omgaan met werkdruk binnen universiteiten

Een verkenning naar oplossingsrichtingen



Omgaan met werkdruk binnen universiteiten

Een verkenning naar oplossingsrichtingen

Hoe kunnen universiteiten omgaan met werkdruk onder wetenschappers? Op 6 oktober 2017 bracht SoFoKleS wetenschappers, HR-medewerkers, leidinggevenden en medezeggenschapsleden van verschillende universiteiten bij elkaar om gezamenlijk de mogelijkheden te verkennen om de hoge werkdruk en werkstress binnen de universitaire wereld aan te pakken. In dit document leest u de belangrijkste uitkomsten van deze bijeenkomst. Deze kunt u onder andere gebruiken bij het opstellen van het werkplan over werkdruk, zoals in de cao is afgesproken. Laat u inspireren door wetenschappelijk onderzoek, ervaringen van collega's, prikkelende uitspraken van deelnemers en uiteenlopende ideeën.

Hoe staat het met de werkdruk op universiteiten?

Onderzoek van SoFoKleS naar werkdruk

SoFoKleS heeft in 2016 en 2017 onderzoek laten doen naar werkdruk en prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel bij universiteiten. Daaruit blijkt dat de werkdruk en de prestatiedruk onder wetenschappelijk personeel hoog is. Wetenschappelijk medewerkers van universiteiten ervaren een hogere werkdruk in vergelijking met andere branches in Nederland.

Vooraf medewerkers met een vaste aanstelling, een langer dienstverband en een hogere leeftijd ervaren een hoge werkdruk. Dat geldt ook voor medewerkers die verschillende taken combineren (onderwijs, onderzoek en management). Vrouwen en jongere medewerkers met een tijdelijk dienstverband ervaren juist meer werkstress. De mate waarin medewerkers werkdruk en werkstress ervaren, blijkt onder meer afhankelijk te zijn van de levensfase en de fase van de loopbaan van de wetenschapper.

Meer informatie

Rapportage Werkdruk en prestatiedruk van het wetenschappelijk personeel (2017)

[Download op de website](#)

Verkenning naar prestatiedruk van wetenschappelijk personeel (2016)

[Download op de website](#)

Werkdruk of werkstress?

Hoewel werkdruk en werkstress een duidelijke relatie met elkaar hebben, zijn ze niet hetzelfde:

Werkdruk: wanneer je een disbalans ervaart tussen de eisen die je werk stelt en de mogelijkheden om aan die eisen tegemoet te komen. Werkdruk kan er bijvoorbeeld toe leiden dat je je werk niet op tijd afkrijgt of niet de gevraagde kwaliteit kan leveren.

Werkstress: onder andere een aanhoudende werkdruk kan leiden tot werkstress. Werkstress kan eerst leiden tot stressreacties zoals hoofdpijn, vermoeidheid en concentratieproblemen, en op lange termijn tot bijvoorbeeld meer langdurige gezondheidsklachten, een verstoorde werk-privébalans, minder arbeidstevredenheid of -motivatie en ziekteverzuim.

***‘Wetenschappers ontzorgen bij hun administratie;
dat zou bij ons veel werkdruk wegnemen.’***

Wat veroorzaakt werkdruk en werkstress en wat kun je er tegen doen?

Wetenschappelijk kader van prof. dr. Wilmar Schaufeli

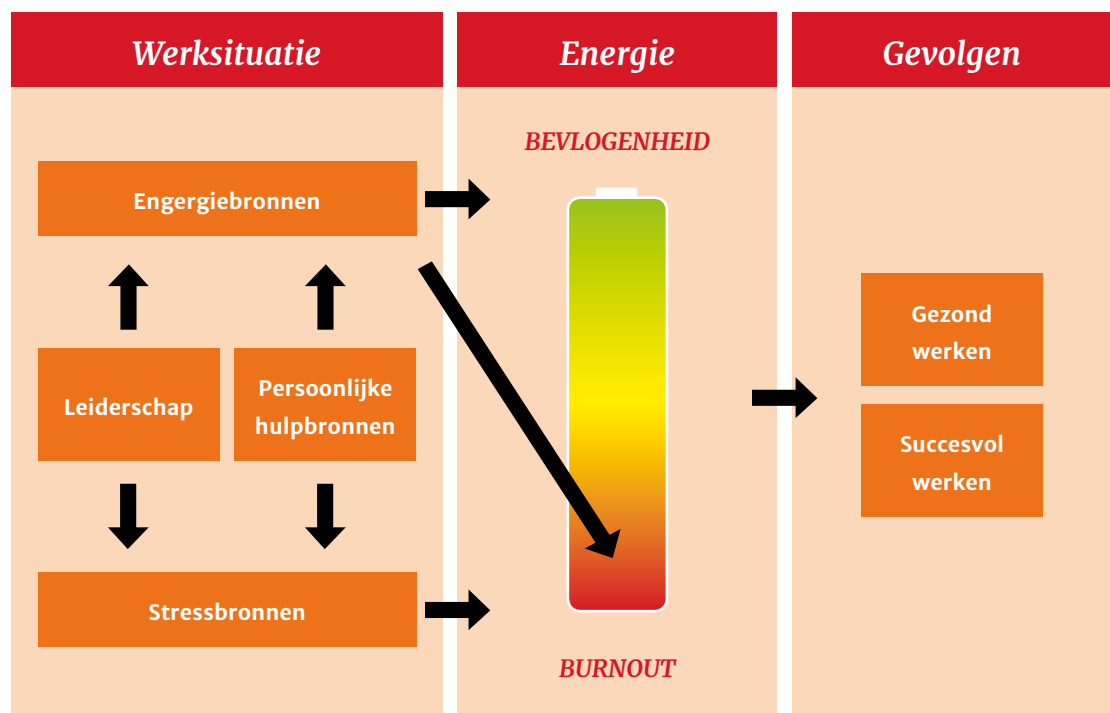
Arbeids- en organisatiepsycholoog Wilmar Schaufeli doet als hoogleraar bij de Universiteit Utrecht en de Katholieke Universiteit Leuven onderzoek naar bevlogenheid en burn-out. Tijdens de bijeenkomst op 6 oktober presenteerde hij zijn Job-demands resources model over de veroorzakers van werkdruk en werkstress en richtte hij zich op oplossingsrichtingen.

Wanneer ervaart iemand werkdruk?

Werkdruk is moeilijk te definiëren. Het is namelijk een subjectief begrip: wat voor de ene werknemer een tijdrovende, vervelende taak is, kan voor een ander een leuke klus zijn die snel is afgerond. Werkdruk is daarom moeilijk grijpbaar. Het hangt af van de persoon, het tijdstip en de levens- en loopbaanfase van de werknemer of de werkdruk te hoog wordt. Dat maakt onderzoek naar werkdruk lastig en betekent dat oplossingsrichtingen altijd maatwerk moeten zijn.

Energiebronnen versus stressbronnen

Schaufeli legt uit: iedere medewerker wordt geconfronteerd met werkeisen die energie vreten (stressbronnen), maar ook met werkomstandigheden die energie geven (energiebronnen). De combinatie van stressbronnen en energiebronnen bepaalt de mate van energie die de medewerker uit zijn of haar werk haalt. Wanneer de balans negatief uitvalt en het werk veel meer energie kost dan het oplevert, kan dat leiden tot werkstress en uiteindelijk een burn-out. Wanneer de balans positief uitvalt en het werk meer energie oplevert dan het kost, leidt dat tot bevlogenheid.



Weergave Job-demands resources model, Wilmar Schaufeli.

Uit het onderzoek van SoFoKleS blijkt dat oudere medewerkers met managementtakken een hogere werkdruk ervaren maar minder stress. Onder deze groep zitten veel hoogleraren en universitaire hoofddocenten. Volgens Schaufeli beschikt deze groep over veel hulpbronnen bij hun werk en krijgen zij veel waardering. Dat kan verklaren waarom zij minder werkstress ervaren dan bijvoorbeeld jonge medewerkers in tijdelijke dienst. Schaufeli benadrukt dat werkdruk dus maar het halve verhaal is. Als werkdruk voldoende wordt gecompenseerd met energiebronnen, hoeft dat niet te leiden tot werkstress.

‘Werkdruk komt niet alleen vanuit onze organisatie, maar ook vanuit de jonge medewerkers zelf. Hun intrinsieke motivatie zorgt ook voor werkdruk.’

Schaufeli raadt organisaties daarom aan om niet alleen de werklast onder de loep te nemen, maar om juist ook te werken aan de energiebronnen van werknemers. Deze vormen namelijk het compensatiemechanisme voor stressbronnen. Stressbronnen zijn lastiger te reguleren: mensen moeten voldoende uitdaging in hun werk hebben en daarvoor hebben ze een bepaalde hoeveelheid aan stressbronnen en werkdruk nodig.

Stressbronnen	Energiebronnen
<p>Kwantitatief</p> <ul style="list-style-type: none"> • De hoeveelheid werk • Het tempo waarin dingen veranderen <p>Kwalitatief</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emotionele gebeurtenissen op werk • Werk-privé conflicten <p>Organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organisatieveranderingen • Bureaucratie • Interpersoonlijke conflicten • Rolconflicten • Baanonzekerheid 	<p>Sociaal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sociale steun • Een goed teamklimaat • Rolduidelijkheid • Erkenning <p>Inhoud van het werk</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Inspraak • Person job-fit (past je werk bij wat je kunt en wilt?) • Afwisseling van het werk • Het gebruik van vaardigheden <p>Organisatie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Communicatie • Vertrouwen in de leiding • Billijke beloning • Waardencongruentie (het verschil tussen de eigen waarden en die van organisatie) • Rechtvaardigheid <p>Groei</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prestatiefeedback • Loopbaanmogelijkheden • Leer- en ontwikkelingsmogelijkheden

Overzicht stress- en energiebronnen, Wilmar Schaufeli

‘Wij hebben een groep van 30 PhD-ers die zichzelf grotendeels aanstuurt. Hun goede samenwerking biedt hen sociale steun en bespaart andere medewerkers tijd.’

Voorstellen voor de aanpak van werkdruk

Drie ideeën, door deelnemers uitgewerkt

Deelnemers aan de bijeenkomst gingen in drie groepen uiteen, om na te denken over wat er nodig is om werkdruk beheersbaar te maken en energiebronnen te stimuleren. Dit resulteerde in de drie onderstaande voorstellen.



1 De dialoog aangaan

In medewerkerstevredenheidsonderzoeken krijgt ‘de organisatie’ vaak een negatiever oordeel dan bijvoorbeeld de collega’s, de werkinhoud en de arbeidssatisfactie. Medewerkers hebben het idee dat niet altijd de voor hen juiste beslissingen worden genomen en dat zij weinig inspraak hebben. Daarom zou het goed zijn om meer met elkaar in gesprek te gaan over de keuzes die in de organisatie gemaakt worden: waar hebben medewerkers invloed op en wat is een vast gegeven? Wat streven we als individu, als vakgroep, als faculteit en als universiteit na, rekening houdend met de financiële en personele mogelijkheden? Op welke manier wordt het geld binnen de organisatie verdeeld? En waar is de meeste behoefte aan?

‘Ik zie veel studenten die niet geschikt zijn voor de opleiding. Die leveren ons veel werk op. Door meer selectie aan de poort kunnen we daar wat aan doen.’

Dit vraagt om een dialoog tussen medewerkers, leidinggevenden en het College van Bestuur, tussen vakgroepen, tussen faculteiten en ook tussen universiteiten. We moeten het gesprek op verschillende niveaus stimuleren over ambities, takenpakketten, kwaliteitsstandaarden en daarmee ook over werkdruk. Bevraag elkaar kritisch en bied weerstand waar nodig: zijn de huidige kwaliteitsstandaarden nog wel te handhaven? Moeten we niet meer taken differentiëren, zodat sommige medewerkers zich (voor een periode) bijvoorbeeld meer op onderwijs kunnen richten en anderen meer op onderzoek? Door deze gesprekken met elkaar aan te gaan ontstaat er duidelijkheid over ieders rol en elkaars verwachtingen.

‘Moeten we de kwaliteitsstandaarden voor promoties wel handhaven? De Nederlandse standaarden zijn internationaal gezien hoog, vergelijkbaar met postdoc onderzoek in de VS.’



2 Samenwerken in teams

Veel medewerkers hebben het gevoel dat ze een eenzame verantwoordelijkheid dragen voor hun takenpakket. Taken overdragen bij drukte kan vaak niet, omdat collega's niet ingewerkt zijn op het onderwerp. Door meer in teams samen te werken is dit te ondervangen. En zorg je ervoor dat medewerkers meer sociale steun van elkaar ervaren, niet alleen wanneer het op het werk minder goed loopt, maar ook bij lastige privéomstandigheden. Werken in teams vraagt om een herbezinning van het takenpakket. Vakgroepen en teams zouden bijvoorbeeld elk jaar gezamenlijk beslissingen kunnen nemen over hun prioriteiten en hun takenpakket: wat gaan we doen en wie gaat wat doen? Zo weet iedereen van elkaar wat voor werk ze verzetten. Dit betekent dat teams meer collectieve vrijheid en verantwoordelijkheid krijgen, in plaats van dit individueel te beleggen.

‘Het lastige in de wetenschap is dat het werk vaak heel individualistisch is. We zouden meer werk in groepen moeten doen, zodat we elkaar kunnen steunen.’

Een team moet ook ‘nee’ kunnen zeggen als de toegeschoven werkzaamheden teveel zijn. De medewerker kan ‘nee’ zeggen tegen het team, het team tegen de faculteit, de faculteit tegen het bestuur en de hele universiteit tegen de overheid. Bij die ‘nee’ hoort een goed gesprek: welke werkzaamheden zijn wel haalbaar en welke opties zijn er? ‘Nee’ zeggen is moeilijk voor een individu; in een team gaat dat gemakkelijker. Hierdoor benut je de kracht van de collectiviteit.

‘Sinds kort werk ik meer samen met een collega. We hebben al onze studenten op een bulk gegooid en overleggen daar af en toe over. Dat is zo fijn! Nu kan ik mijn werk overdragen als dat nodig is. Voorheen was dat onmogelijk omdat niemand anders zicht had op mijn werkzaamheden.’



3 Versterken van leiderschap

Veel afdelingen binnen universiteiten vallen onder de leiding van een hoogleraar. Die is vaak heel goed in onderzoek en onderwijs, maar niet altijd de beste leidinggevende. Elke faculteit en vakgroep zou bevlogen leidinggevendenden moeten hebben die mensen inspireren en hen in hun kracht zetten. En die de kracht van het team zien om gezamenlijk topprestaties te leveren. Het pad naar een loopbaan als leidinggevende moet daarbij een expliciete keuze zijn, gebaseerd op de wensen en capaciteiten van de medewerker en de behoeften van het team en de organisatie. Voor zulke leidinggevendenden moet ook (financiële) ruimte worden gemaakt. Ook zouden er meer loopbaanprogramma's en ontwikkeltrajecten kunnen worden ontwikkeld, waarmee leidinggevendenden ondersteund worden in hun rol.

***'Leidinggevendenden hebben een voorbeeldfunctie.
Als zij het te druk hebben om hun werk goed
te doen is dat een slecht voorbeeld voor andere
medewerkers.'***

Aan de slag met een aanpak van werkdruk

De belangrijkste conclusie van de stakeholdersmeeting was dat ook al kampt men binnen universiteiten met veel van dezelfde stressbronnen: de oplossing is altijd maatwerk. Wij hopen dat de resultaten van de stakeholdersmeeting inspireren tot mogelijke oplossingsrichtingen om te komen tot een beheersbare werkdruk. Door naast aandacht voor stressbronnen ook te focussen op bevlogenheid en het stimuleren van energiebronnen, komen de werkdruk en het werkplezier van medewerkers in balans. Stel daarbij met elkaar kritische vragen: welke maatregelen zijn er mogelijk? Wat betekenen deze voor de medewerker, teams, leidinggevendenden, afdeling HRM en het College van Bestuur? Wat kan de organisatie, de leidinggevende en de medewerker zelf doen? Hoe borgen we de aanpak van werkdruk binnen de organisatie? Door open met elkaar in gesprek te gaan kan een realistisch plan van aanpak ten aanzien van werkdruk opgesteld worden, zodat medewerkers met plezier werken en topprestaties kunnen leveren.

Heeft u vragen, opmerkingen of goede praktijkvoorbeelden voor de aanpak van werkdruk die u met de sector wilt delen? Neem dan contact met ons op via sfokles@caop.nl

Stichting SoFoKleS
Postbus 556
2501 CN Den Haag
T: 070-3765727
E: info@sofokles.nl

