

INTERVIEW

Van werkdruk naar werkgeluk – of in elk geval een mooie balans!

Petra Biemans en Marian Thunnissen

Werkdruk en werkgeluk zijn vaak keerzijden van dezelfde medaille. Lectoren Petra Biemans van Hogeschool Inholland en Marian Thunnissen van Fontys Hogeschool pleiten ervoor om de focus te verleggen van het voorkomen van werkdruk naar het bevorderen van werkgeluk. Marian: ‘Te vaak wordt gevraagd: is het niet teveel, kun je het nog wel aan? In plaats van: doe je de dingen die je leuk vindt? Dan krijg je een heel ander én leuker gesprek!’ Volgens Petra is meer balans aanbrengen tussen werkdruk en werkgeluk ‘dé uitdaging voor de komende jaren in het hbo’.

Marian Thunnissen is Lector Dynamische Talentinterventies bij Fontys. Petra Biemans is Lector HRM & Persoonlijk ondernemerschap bij Inholland. Beiden doen vanuit hun lectoraat onderzoek dat raakt aan werkdruk en werkgeluk.

Wat merken jullie van werkdruk op je eigen hogeschool?

Petra: ‘Het is een gegeven dat er continu nieuwe ontwikkelingen zijn op de hogeschool. Zo is er bij ons net een nieuw systeem ingevoerd voor alle processen rondom studenten. Het vraagt veel om je veranderingen continu eigen te maken. En dat is niet eens per se leeftijdsgebonden! Wat ik hoor, zowel van de docenten in mijn kenniskring als in het algemeen, is dat ze met name de regelmogelijkheden in hun werk als vrij beperkt ervaren. Als er een les gepland staat, moet je daar als docent bij aanwezig zijn, dat is nu eenmaal zo. Dit betekent automatisch dat het op managementniveau figuurlijk gesproken gaat om ‘vakken vullen’ (met docenten). Maar dat heeft wel zijn implicaties op autonomie. Docenten krijgen bij wijze van spreken een rooster en hebben het daarmee te doen. In het werk van een onderzoeker ligt dat weer anders.’

Marian: ‘Autonomie is inderdaad heel belangrijk; invloed kunnen uitoefenen op je werk en planning. Waar bij ons veel werkdruk vandaan komt, is het feit dat naast alle onderwijskundige en organisatorische veranderingen – dus langetermijnontwikkelingen – het werk op de korte termijn gewoon door moet gaan. Binnen de huidige bezetting en capaciteit.’ Petra: ‘De winkel blijft open tijdens de verbouwing. Tegelijk vraagt het met name veel van docenten om een andere rol in te vullen, studenten meer te laten ervaren in plaats van kennis over te dragen, cross-overs te maken, de buitenwereld naar binnen te halen...’.

Het woord 'autonomie' komt een paar keer terug. Hoe belangrijk is deze factor?

Marian: 'Autonomie kan zowel een stressor als een energiebron zijn. Te weinig autonomie kan werkdruk opleveren. Als er hoge eisen worden gesteld, kan meer autonomie extra werkgeluk opleveren; het helpt als je bijvoorbeeld zelf mag bepalen waar je je werk doet of op welke manier. Een grote reviewstudie door Fischer (2010)¹ naar werkgeluk wijst al op het belang van factoren als groeimogelijkheden, verbondenheid met collega's, betekenisvol werk, uitdaging én autonomie. Ik denk dat leidinggevenden, medewerkers en teams met elkaar in gesprek moeten over: waar wil je zeggenschap en regie over? In de inrichting van de cursus, bijvoorbeeld? Of in de koers van het team of van je opleiding?'

Petra: 'Je hoort ineens over de 'Happy Officer' – iemand die zich bezig houdt met het stimuleren van werkgeluk binnen de organisatie – of initiatieven als wandelen met de hond. Persoonlijk zie ik dat als symptoombestrijding; laten we niet doorslaan met z'n allen. Het gaat erom, om in de basis met je (docenten)team stil te staan bij zaken als werkdruk én werkgeluk. Dus niet alleen de negatieve punten, maar ook: waar krijgen jullie nou energie van? Zo hoorde ik van een Rechtendocent die tijdelijk het vak Organisatiekunde ging geven – een nieuwe uitdaging. Dit soort experimenten kan voor een aantal docenten leiden tot een nieuwe flow. Naast degenen die zullen zeggen: geef mij maar mijn vertrouwde prak.'

Hoe haalbaar is het om de autonomie en regelmogelijkheden te vergroten?

Petra: 'Probeer zaken dicht bij jezelf op te lossen. Als iets klein georganiseerd is, is het ook vaak het makkelijkst aan te pakken. Dus niet centraal roosteren, maar zo dicht mogelijk bij het team.'

Marian: 'Wat mij opvalt is dat men vaak denkt dat er heel veel grenzen zijn, die er eigenlijk niet zijn. We organiseren bepaalde dingen omdat we vinden dat het 'zo hoort'. Maar vaak is er echt wel ruimte om dingen anders te doen; neem die ook! Als je bijvoorbeeld met het hele team naar oplossingen zoekt, in plaats van in je eentje, wordt je regelruimte vanzelf al vergroot.'

Petra: We mogen soms best wat meer 'burgerlijk ongehoorzaam' zijn, in de zin van: het doel goed voor ogen houden en creatief kijken hoe we dat ook anders kunnen bereiken. Zo was er bij ons laatst een mooi congres. Daarbij zijn studenten ingezet om mee te helpen in de organisatie, waarvoor zij dan weer studiepunten kregen. Zij hebben hun leerdoelen behaald en heel veel geleerd. Onze zienswijze werd aangevuld met de zienswijze van de jongere generatie op het vak. Het was zo succesvol dat we het volgend jaar weer gaan doen!

¹ Fisher, C. D. (2010). Happiness at work. *International journal of management reviews*, 12(4), 384-412

Verder is het goed om te beseffen dat we onszelf regelmatig dingen opleggen die we niet doen omdat het móét, maar omdat het kán. Recent onderzoek van ons (Biemans en Sjoer 2018)² naar digitalisering toont aan dat digitale systemen leiden tot meer regeldruk door het zelfversterkende vermogen ervan. Meerdere systemen naast elkaar gebruiken omdat het kan, maar is het ook handig en nodig? Ik ben ervan overtuigd dat wanneer we hier spaarzamer en bewuster mee omgaan, dat absoluut ruimte oplevert.'

Wat kunnen jullie hogescholen meegeven uit recent eigen onderzoek als het gaat om werkgeluk?

Marian: 'Wij doen veel onderzoek naar het ontdekken, ontwikkelen en benutten van talent. Ofwel: een waarderende manier van naar HR kijken. Dat blijkt effect te hebben op bevlogenheid en empowerment. Nu loopt er bijvoorbeeld een groot onderzoek naar de rol van leidinggevenden. Als je leidinggevenden (in staat zijn om) talenten (te) stimuleren, heeft dat een groot effect op het welbevinden van medewerkers. Daarnaast is werkgeluk een van de thema's van ons onderzoeksinstituut waarbinnen ook studenten onderzoek doen. Er zijn meerdere factoren die bijdragen aan werkgeluk, waaronder contact met collega's, afwisseling in werk, vrijheid en zelfstandigheid. Zorg er dus voor dat deze elementen voldoende aanwezig zijn in het dagelijkse werk.'

Petra: 'In onze onderzoeken zijn passie en beroepstrots belangrijke elementen. Daar raak je natuurlijk heel erg aan werkgeluk. We zijn ook druk bezig met de rol van beroepsbeelden. Heldere beroepsbeelden blijken belangrijk te zijn voor studiekeuze en studiesucces, maar ook voor medewerkers als het gaat om zicht krijgen op de richting waarin hun werk zich ontwikkelt.'

Hebben jullie nog andere tips?

Marian: 'Ik zou het heel interessant vinden om in cao's en dergelijke nu eens niet in te zoomen op het voorkomen van werkdruk, maar op hoe we ruimte kunnen geven aan de passie en bevlogenheid van docenten. De *appreciative approach* dus.' Petra vult aan: 'En laten we dan vooral op alle niveaus daarnaar kijken: hogeschoolbreed én sectorbreed.'

Meer lezen

- [Column Marian Thunnissen 'Passie onder werkdruk'](#)
- [Column Petra Biemans 'Stress op het werk is dodelijk'](#)

www.werkdrukwijzerhbo.nl

² Biemans, P.J. en E. Sjoer, Beroepen in transitie: drie portretten, Topsectoren 2019, via <https://www.inholland.nl/onderzoek/publicaties/beroepen-in-transitie>