

Josje Dijkers, Hogeschool Utrecht

DE UITDAGENDE WERK- PRIVÉBALANS IN HET HBO



We weten al jaren dat werkdruk een bottleneck is in het hbo. Het is bovendien een mogelijke oorzaak van een andere bottleneck: een verstoorde werk-privébalans. Josje Dijkers, lector Organiseren van Waardig Werk op de Hogeschool Utrecht, promoveerde op dit onderwerp en doet er nog steeds onderzoek naar vanuit het programma Mentale gezondheid op het werk. Wat zijn de laatste inzichten over de werk-privébalans, specifiek voor het hbo?

Spreken we over de werk-privébalans, dan bedoelen we de mate waarin eisen uit het ene domein (werk) impact hebben op het gedrag en functioneren van iemand op het andere domein (thuis). Die impact kan positief of negatief zijn. Josje Dikkers: 'Krijg je energie van je werk, dan neem je die ook mee naar huis en andersom. Heb je echter een vervelend gesprek met een student, of voel je geen connectie met je collega's tijdens een vergadering, dan ben je thuis misschien wat afgeleid als je met je kind speelt. Of je bent na een ruzie thuis minder geconcentreerd op je werk. Deze voorbeelden zijn niet direct problematisch; het kunnen incidentele situaties zijn. Is er sprake van een verstoorde werk-privébalans, dan is er meer aan de hand.'

Verstoorde werk-privébalans

Haar proefschrift* geeft aan dat de werk-privébalans verstoord is bij zogenaamde tijdsgerelateerde conflicten – iemand werkt bijvoorbeeld structureel over – en bij spanningsgerelateerde conflicten – ook al ben je vrij van je werk, je bent er niet meer bij met je hoofd. Josje: 'Het is een algemene trend dat je als werknemer continu 'aan' staat en beschikbaar bent voor het werk.

De corporate warrior wordt dat ook wel genoemd. Andersom, dus voor het thuisfront, geldt dat vaak veel minder! Nu is incidentele spanning wel vol te houden, daar herstel je snel van. Structurele spanning heeft echter stress en spanningsklachten tot gevolg. Van een verhoogde hartslag en sneller zweten tot minder creatief zijn, je verliezen in details en overzicht missen.'

Belangrijke oorzaken

Kijken we naar de oorzaken, dan kunnen we niet voorbij gaan aan de technologische ontwikkelingen. Josje: 'Thuis kun je ook je mail checken, op je werk kun je je vakantie boeken. Grenzen vervagen. Voor de meeste mensen werkt dit ongunstig voor de werk-privébalans.' Diverse overzichtstudies

onderscheiden drie andere belangrijke factoren voor werk-privéconflicten. De eerste en meteen de belangrijkste komt vanuit het werkdomein: werkdruk, met name in combinatie met te weinig autonomie. Josje: 'Iemand ervaart een te hoge belasting en tegelijkertijd te weinig regelruimte en keuzevrijheid. Dat nekt je.' Een tweede oorzaak zijn factoren uit het privéleven, denk aan schulden of ziekte van een naaste. Een derde oorzaak vormen individuele factoren als levensfase en persoonlijkheid.

Josje: 'Die eerste factor, het werkdomein, weegt het zwaarst. Uit recent onderzoek van IJes en collega's (2015) blijkt bovendien dat een heel specifieke factor voor het hoger onderwijs emotionele vermoeidheid is. Met name docenten in het hbo die werkdruk ervaren zijn meer emotioneel uitgeput en ervaren daardoor weer meer conflicten. Een ander interessant gegeven uit eigen onderzoek (Dikkers, 2008) is dat er in de tijd een vicieuze cirkel kan ontstaan. Werkdruk kan op den duur voor werk-privéconflicten zorgen en dat leidt weer tot een verkokerde bril; iemand gaat alles zwaar inzien. Zo ontstaat weer verdere werkdruk. De twee processen versterken elkaar dus.'

Goed werkgeverschap

Als het werkdomein zo zwaar weegt, wat kun je dan doen om een verstoorde werk-privébalans voor te zijn? Josje: 'Uit onderzoek blijkt dat leidinggevenden een zeer belangrijke spil vormen. En dan niet de CEO of het CvB, maar de teamleider of opleidingsmanager die dicht op de medewerkers staat. Om verstoringen vóór te zijn, is tijdig signaleren van belang. Daarvoor is een goede band tussen medewerkers en direct leidinggevende essentieel. Een veilige en open cultuur, waarbinnen de leidinggevende proactief vraagt hoe iedereen erbij zit. Dat kan ook prima in teamverband! Creëer daar aparte momenten voor, naast de formele vergaderingen.'

Goed werknemerschap

Naast goed werkgeverschap is goed werknemerschap net zo belangrijk. Daarbij hoort tijdig aan de bel trekken als het al even niet goed gaat. Josje: ‘En zelfregie tonen. Daar is de laatste tijd steeds meer aandacht voor. Ga voor jezelf na wat belangrijk is voor jou. Wat wil en kun je blijven doen en wat lukt nu gewoon niet? Maak een eerste plan, dan kan je leidinggevende concreet meedenken. Hij of zij kent de mogelijkheden en kan je verder op weg helpen.’

Drie typen interventies

Aan welke interventies kunnen we zoal denken bij een verstoorde werk-privébalans?

1. *Gezinsvriendelijke regelingen*: flexibele regelingen (zoals parttime werk en flexibele begin- en eindtijden), verlofregelingen (zoals kortdurend zorgverlof) en kindgerelateerde regelingen (zoals zwangerschaps- en ouderschapsverlof). Josje: ‘Veel van deze regelingen worden echter maar weinig benut. Bovendien kun je allerlei regelingen hebben om balans te faciliteren, maar binnen veel organisaties heerst een cultuur die dat niet ondersteunt. Een interessante tegenstrijdigheid die we op dit moment verder onderzoeken.’
2. *Functie herontwerp*: iets veranderen aan het werk zelf, denk aan job innovation (nieuwe taken naar je werk halen), job crafting (de tijd over je taken anders verdelen), job carving (taken afstoten/overdragen) en job slashing (combineren van taken uit verschillende functies).
3. *Herontwerpen op teamniveau*: stel gezamenlijke normen ter discussie, zoals of het oké is om als moeder van jonge kinderen fulltime te werken, of om als manager tijdelijk minder te werken vanwege mantelzorg. Ook zijn er teaminterventies specifiek voor de werk-privébalans zoals de ‘Results Only Work Environment’ (ROWE) interventie, ontwikkeld door Moen en collega’s (2011).

Betrek altijd de werkcontext

Josje: ‘Overall is het van belang om een breed palet aan maatregelen aan te bieden. En richt niet alle maatregelen op de persoon die een conflict ervaart (‘blaming the victim’), maar betrek ook de werkcontext erin. Grijp dus niet te snel naar een cursus Timemanagement, maar kijk naar iemands takenpakket en de samenstelling ervan. Daar zit vaak de grote crux. Er samen naar kijken blijkt heel waardevol te zijn. Ook dat kan met het hele team. Wat vinden wij belangrijk? Vanuit het DI-budget is individueel veel mogelijk, maar ga er ook zeker met elkaar het gesprek over aan om tot een meer duurzame, structurele ondersteuning van werk-privébalans te komen.’

* Dikkers, J.S.E. (2008). Work-home interference in relation to work, organizational, and home characteristics. (Dissertation Radboud University Nijmegen)