

1

WERKDRUK IN BEELD

- 1.1 Een voorbeeld ter inleiding
- 1.2 Dilemma's rondom werkdruk
- 1.3 Verschillende oorzaken van werkdruk
- 1.4 Werkdruk en werklast
- 1.5 Onbalans bij de docent
- 1.6 Oorzaken vanuit het perspectief van de docent
 - 1.6.1 Incidentele oorzaken
 - 1.6.2 Structurele oorzaken
- 1.7 Een checklist voor werkdruk op docentniveau
- 1.8 Onderzoek naar oorzaken op hogere organisatieniveaus
- 1.9 Onbalans bij het docententeam
- 1.10 Een checklist voor werkdruk op teamniveau
- 1.11 Onderzoek naar oorzaken van werkdruk
 - 1.11.1 Informatie uit vragenlijsten
 - 1.11.2 Informatie uit interviews

1.11.3 Informatie uit documenten

1.12 Vervolgstappen

Besluit

1

1.1 Een voorbeeld ter inleiding

Jaap de Groot is docent bij de opleiding bouwkunde. Hij werkt sinds drie jaar bij deze opleiding. De laatste tijd ervaart hij zijn werkzaamheden als zwaar. Misschien is dat wel gekomen omdat de opleiding niet door de accreditatie heen kwam. Veel docenten wijten het negatieve oordeel van het NVAO aan managementperikelen binnen hun opleiding. Het verloop van opleidingsmanagers is in de afgelopen jaren inderdaad groot geweest. Bovendien werden er opleidingsmanagers aangenomen die geen ervaring hadden met het voorbereiden van accreditaties. De directie verloor inmiddels het contact met haar docenten. Men zei elkaar gedag, tot een echt gesprek kwam het niet meer. Veel docenten lieten alles gelaten aan zich voorbij gaan. Ongemotiveerd hoorden zij de directie op de zoveelste personeelsvergadering aan. Ook Jaap voelde zich niet serieus genomen. De directie had onvoldoende aandacht voor de noodzakelijke managementondersteuning gehad en legde de problematiek nu bij docenten neer. Een groot aantal docenten, onder wie veel deeltijd docenten, kwam ook tijdens teamvergaderingen niet meer opdagen. Welwillende docenten spraken deze afhakende collega's helaas niet aan op hun verantwoordelijkheid. En zo ontstond er een sfeer waarin iedere docent deed wat hij wilde. Niet vreemd was dat het afstemmen van onderwijsactiviteiten tussen docenten nauwelijks meer plaatsvond.

De problemen rondom de accreditatie bleven liggen. Jaap vond dat hij met zijn team deze klus moest klaren. Als informeel leider trok hij de taken naar zich toe. Nauwelijks ondersteund door de directie, want voor deze activiteiten kreeg hij, op eigen verzoek, een dagdeel per week. Dit toegekende dagdeel stond niet in verhouding tot de dagdelen die hij aan de accreditatievoorbereidingen spendeerde. Maar hij zette zich in omwille van een gemeenschappelijk belang. Deze opleiding mocht toch niet ter ziele gaan omdat verschillende mensen geen verantwoordelijkheid voelden? Hij had als bouwkundig ingenieur vroeger voor hetere vuren gestaan. Hard werken voor een goede zaak was hem niet vreemd. Jaap realiseerde zich dat zijn grote inzet niet structureel was. Als de accreditatie eenmaal succesvol verlopen was, zou zijn takenpakket in omvang en complexiteit afnemen. Hij kon zich dan weer helemaal concentreren op onderwijsactiviteiten waar hij veel ervaring in had. Straks zou hij beslist weer gaan genieten van zijn werk met studenten.

Aan zijn nieuwe opleidingsmanager had Jaap in de voorbereidingen op de accreditatie werkelijk niets gehad. Die had namelijk geen enkele ervaring met onderwijs en kwaliteitszorginstanties. Het was de opleidingsmanager zelf niet kwalijk te nemen. Jaap kreeg op eigen verzoek ondersteuning van een externe adviseur. Zij legde hem uit waar hij zich op moest toelagen en waar zo'n Visiterende en Beoordelende Instantie straks aandacht aan zou

WERKDruk IN BEELD

besteden. Haar opmerkingen gebruikte Jaap om een draaiboek te maken. Op basis van dit draaiboek maakte hij een taakverdeling. Het meest frustrerende voor Jaap was dat hij niet van iedere collega medewerking kreeg. Sommige docenten vonden dat Jaap zich niet de rol van 'manager' kon toe-eigenen. Wat had hij eigenlijk te zeggen in deze organisatie? Niemand had Jaap deze taken opgelegd. Maar Jaap liet zich niet van de wijs brengen. Met grote betrokkenheid zorgde hij ervoor dat enkele welwillende collega's meededen aan de voorbereidingen. Ook zij kregen op zijn verzoek van de directie een aantal dagdelen toebedeeld. Jaap was zo langzamerhand de informele spil van de opleiding geworden. Typisch was dat hij formeel niet verantwoordelijk te houden was voor de voorbereidingen. Hij had zichzelf tot informeel projectleider gemaakt. Toen Jaap merkte dat de voorbereidingen voor de accreditatie naast het bestaande takenpakket toch meer om het lijf hadden dan hij aanvankelijk had gedacht en waardering vanuit de directie voor zijn inspanningen uitbleef, raakte hij licht uit balans. Zijn onvrede nam hij mee naar huis. Hij kon zich niet goed concentreren op teksten waarin allerlei kwaliteitscriteria werden genoemd. Hij sliep slecht. Op school had hij geen zin om zijn persoonlijke problematiek aan de grote klok te hangen. Alleen als hem indringend gevraagd zou zijn wat hem dwarszat, had hij misschien eerlijk geantwoord. Bovendien had hij niet het gevoel dat zijn onvrede zou leiden tot veranderingen in de begeleiding. Tijdens overlegsituaties merkten collega's op dat Jaap prikkelbaar reageerde op kritische opmerkingen. Feedback interpreteerde hij als een persoonlijke aanval. Jaap werd ziek. Toen hij na enkele weken hersteld terugkwam en zag dat een aantal zaken waren blijven liggen, overviel hem een gevoel van moedeloosheid. Hij was niet in staat om dit project 'op de rails te zetten' en de opleiding te redden.

Deze casus zal door menig docent herkend worden. Jaap de Groot is een collega die vanuit zijn grote betrokkenheid uiteindelijk door het ontbreken van ondersteuning van collega's en managers vastloopt. Hij redt het uiteindelijk niet alleen. Jaap weet wat hard werken is. Het verschijnsel werkdruk kent hij niet. Hij is wat gewend als bouwkundige. Bovendien is hij een doorzetter die zelfs in weekenden doorwerkt als het moet. Jaap heeft een volle agenda. Hij voert veel taken uit maar ervaart geen werkdruk. Op een gegeven moment keer het tij. De eerste signalen zijn zichtbaar. Jaap slaapt slecht, wordt prikkelbaar en uiteindelijk ziek. Het uitblijven van resultaat en vooral van steun breken hem uiteindelijk op. Jaap de Groot zal zijn moedeloosheid niet toeschrijven aan werkdruk maar aan het uitblijven van resultaat. Waar hij eerst een veelheid van taken droeg, breekt diezelfde hoeveelheid taken hem ineens op. Zelf toegeëigende taken worden belastend. Nu ervaart hij wel werkdruk. Zijn perceptie is veranderd. Hetzelfde takenpakket wordt door zijn fysieke toestand, in de kern veroorzaakt door het ontbreken van ondersteuning en het uitblijven van resultaat, anders waargenomen. Werkdruk is van een stimulerende een belemmerende factor geworden.

In de casus is ook te lezen dat Jaap de Groot taken naar zich toetrekt. Dit doet hij vanuit een sterke betrokkenheid. Die betrokkenheid wordt echter niet goed gereguleerd.

Jaap trekt op persoonlijke titel taken naar zich toe omdat er een soort vacuüm ontstaat. Geen van de docenten springt bij, taken worden aanvankelijk niet geformaliseerd en projectvorming blijft uit. De betrokkenheid van Jaap manifesteert zich in goed bedoeld hobbyïsme. Of hij zich in de beginfase van zijn informele taakuitvoering gerealiseerd heeft welke omvang dit takenpakket had, is de vraag. Ook is de vraag of hij de complexiteit van het takenpakket heeft kunnen inschatten. Jaap had geen ervaring met dit soort taken. Hij voerde het takenpakket naast zijn reguliere takenpakket uit. In het onderwijs komt het vaker voor dat docenten zich naast hun takenpakket inzetten voor allerlei informele taken. Die taken trekken zij zelf naar zich toe, soms worden ze ervoor gevraagd. Informele taken bestaan bijvoorbeeld uit het voeren van collegiaal overleg, het schrijven van notulen, beoordelen van een werkstuk. Het kan ook om grotere taken als onderwijsvernieuwingen of accreditaties gaan die eigenlijk op teamniveau liggen. Opleidingsmanagers zien misschien graag dat dit soort taken spontaan door docenten opgepakt worden en dat zij deze taken niet hoeven op te leggen. Maar die houding is alleen te rechtvaardigen in samenhangende teams. In teams die bestaan uit een verzameling solisten zonder enige samenhang trekt een bepaalde categorie docenten dit soort taken stelselmatig naar zich toe. Vaak eenlingen met een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Spontane hardwerkende medewerkers die succes boeken als zij goed ondersteund en beschermd worden. Bij onvoldoende ondersteuning vormen zij een risico voor zichzelf en de opleiding. Omvangrijke, complexe taken die informeel opgepakt worden zijn voor docenten naast hun formele takenpakket niet uitvoerbaar binnen reguliere werktijden – niet zonder dat iemand de rekening betaalt.

De casus laat ook iets zien van het ontbreken van een visie op de opleiding. De naderende accreditatie wordt gezien als een voorbijgaand project met een deadline. Ze maakt geen deel uit van standaardwerkzaamheden van de opleiding. Uit de casus is voorzichtig op te maken dat de directie te veel met haar eigen zorgen bezig is en geen kans ziet voor een goede voorbereiding van de accreditatie. Bovendien is zij het contact met haar docenten kwijt. Door de managementperikelen blijven activiteiten uit, tot een docent de leiding neemt van het project. Als een redder van de opleiding gaat hij aan de slag. De directie zal zijn initiatieven toegejuicht hebben. In tegenstelling tot overige docenten bleek deze welwillende docent zonder hoge eisen wel te willen starten met deze omvangrijke klus. Dus waarom zouden zij dit initiatief afraden? Maar de interne managementcrisis leidt tot het uitblijven van ondersteuning. Op zowel emotioneel als taakniveau wordt Jaap de Groot niet begeleid. Hij krijgt niet de aandacht die hij op dat moment nodig heeft. Ook wordt hij niet geholpen bij de aansturing van zijn team. Een groot deel van zijn collega's laat zich niet sturen. Jaap de Groot is door de directie immers niet tot projectleider gemaakt. Een visie op opleiden, kwaliteitszorg en daarbij behorende personele investeringen ontbrak. Ook Jaap de Groot klaart deze klus onder deze omstandigheden uiteindelijk niet. Zijn spontane initiatieven leiden uiteindelijk tot een persoonlijke én verdergaande crisis binnen de opleiding. De opleiding komt niet door de accreditatie.

WERKDruk IN BEELD

De casus laat heel duidelijk zien dat werkdruk een lange ontstaansgeschiedenis kan hebben. En dat maakt het aanpakken ervan in bepaalde gevallen zo moeilijk. Docenten eenvoudigweg minder taken toebedelen leidt niet automatisch tot minder werkdruk. Er zijn docenten die door de grote autonomie van het docentschap té perfectionistisch werken. Taken moeten perfect uitgevoerd worden. Er zijn docenten die te veel taken aanpakken. Ze lopen vast omdat zij op te veel verzoeken ingaan. Tegen niemand zeggen ze 'nee'. Er zijn docenten die meer taken op zich nemen dan hun collega's en niet vastlopen door de hoeveelheid taken maar door onuitvoerbaarheid van die taken. Taken blijken niet af te ronden te zijn. Die onuitvoerbaarheid kan ook veroorzaakt zijn door het uitblijven van samenwerking en onduidelijke eindresultaten.

Er zijn docenten die reeds in een vroeg stadium over werkdruk spreken. Nog voor zij hun taken oppakken spreken zij van werkdruk. Niet de taakuitvoering maar de wetenschap taken te moeten uitvoeren levert hun werkdruk op. Nog voor zij taken uitvoeren lopen zij vast en slaat de verlamme stress toe. Er zijn ook docenten die het woord werkdruk pas in de mond nemen als projecten volledig zijn gestrand. Uitgeblust geven zij er na overmatige inspanningen uiteindelijk de brui aan. Deze vorm van werkdruk is in de casus van Jaap de Groot beschreven. Als werkdruk in beeld komt is de vraag of iedere docent hetzelfde onder werkdruk verstaat. Definiëring van het begrip kan niet worden genegeerd wil men er serieus vervolgonderzoek aan wijden. Wat verstaan docenten onder werkdruk en waar doet werkdruk zich voor? Hoe wordt werkdruk door docenten beleefd en wat is van die vermeende werkdruk concreet in beeld te brengen?

Deze casus leert docenten uiteindelijk ook dat werkdruk te voorkomen is. Dat aan taken en activiteiten altijd een werkvoorbereiding voorafgaat. Die werkvoorbereiding ligt soms op opleidingsniveau, soms op teamniveau maar soms op individueel docentniveau. Voorbereidende gesprekken over tijdslimieten, projectvorming, projectleiding, faciliteiten, deadlines, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden voorkomen veel onnodige werkdruk. Voor docenten, opleidingsmanagers en directeuren geldt: bezint eer gij begint.

Dit eerste hoofdstuk richt zich tot docenten én opleidingsmanagers. In het eerste deel van het hoofdstuk wordt het aspect werkdruk behandeld. Allereerst worden verschillende oorzaken van werkdruk bij docenten genoemd. Vervolgens wordt er ingegaan op het begrip werkdruk en werklast. Het opstellen van een takenoverzicht helpt docenten en opleidingsmanagers feitelijke taken van ervaren taken van elkaar te onderscheiden. Om docenten tot zelfanalyse aan te zetten worden situaties geschetst waarin de balans tussen 'moeten', 'mogen', 'willen' en 'kunnen' ontbreekt. Van docenten die niet in balans zijn worden enkele voorbeelden genoemd. Om docenten tot een indeling te laten komen van type oorzaken is een model opgenomen waarin incidentele

van structurele oorzaken worden onderscheiden en interne van externe oorzaken worden onderscheiden. Voor docenten en opleidingsmanagers die tot signalering van werkdruk willen komen is een checklist met directe en indirecte signalen opgenomen. Naast signalering van werkdruk wordt in dit hoofdstuk gekeken naar oorzaken van werkdruk op 'hogere' organisatieniveaus. Werkdruk op teamniveau is in kaart te brengen door opnieuw te kijken naar de balans tussen 'moeten', 'mogen', 'willen' en 'kunnen'. Een checklist maakt een 'quick scan' naar werkdruk op teamniveau mogelijk. Om echt grondig onderzoek naar werkdruk te kunnen doen wordt ingegaan op de onderzoeksmethoden naar vermeende werkdruk.

1.2 Dilemma's rondom werkdruk

Werkdruk is in principe gezond, tenzij de druk te hoog is en te lang duurt. Werkdruk leidt dan tot achterstanden in het werk, irritaties, onnodige fouten, ontoelaatbaar gebrek aan kwaliteit, vluchtgedrag, vechtgedrag, overspannenheid, hoog ziekteverzuim en klagende studenten.

Er speelt, anders dan bij het begrip *werklast* altijd een aantal terugkerende dilemma's rondom het begrip *werkdruk*.

- 1 Bij werkdruk speelt al snel een schuldvraag. De volgende uitspraken maken dit duidelijk: 'De hogeschool biedt roosters nog steeds te laat aan waardoor ik mij als docent niet kan voorbereiden op mijn steeds veranderde taken'. Of: 'mijn opleidingsmanager stuurt alle zwervende en laatinstromende studenten naar mijn mentoraatgroep'. Op de vraag, wie verantwoordelijk is voor de werkdruk, is niet zomaar een antwoord te geven. De vraag op zich kan echter veelzeggend zijn.
- 2 Werkdruk is een veelgebezigde term in het onderwijs. Dat komt misschien wel omdat het geven van onderwijs mentaal zwaar is. Zwaar omdat onderwijs vaak een intentionele en doelgerichte activiteit is. Onderwijs moet studenten 'ergens' brengen. Niets wordt aan toeval overgelaten. Werkdruk kan ook ontstaan door de grote verantwoordelijk waaronder docenten opereren.
- 3 Werkdruk gaat in het onderwijs te weinig over de zwaarte van bepaalde taken en te veel over de hoeveelheid taken. Het voorbereiden van een lezing, college of complexe les is namelijk niet te vergelijken met een mentoraatgesprek met een student. Het beoordelen van portfolio's wordt doorgaans zwaarder gevonden dan het beoordelen van een mondeling examen.
- 4 Werkdruk blijft persoonsgebonden. De ene docent ervaart het geven van een college als enerverend, de ander als een uitputtingsslag. De ene docent vindt individuele voortgangsgesprekken vermoeiend, de ander krijgt er energie van. Er zijn docenten die werken buiten schooltijd geen probleem vinden. Anderen hebben er moeite mee en spreken van werkdruk.

1.3 Verschillende oorzaken van werkdruk

Docenten die werkzaam zijn op hogescholen geven in interne onderzoeksrapportages aan dat gebrekkige persoonlijke communicatie, trage besluitvorming en geringe betrokkenheid bij veranderingen geen oorzaken van de werkdruk zijn maar wel invloed hebben op de ervaren werkdruk. Er is een verband tussen werkdruk en loopbaanperspectief. Oudere docenten, meer dan twintig jaar in dienst, ervaren dan ook een hogere werkdruk dan jongere docenten.

De 'span of control' is voor leidinggevendenden in het onderwijs dikwijls groot. Persoonlijk contact tussen opleidingsmanagers en docenten is niet altijd mogelijk. De ontvankelijkheid voor klachten en problemen van docenten ontbreekt bij opleidingsmanagers. Docenten krijgen niet de gelegenheid zich over hun werkbelasting uit te spreken. Daarbij speelt statusgevoeligheid soms een rol. Klagen in bepaalde onderwijsorganisaties is 'not done'. Docenten die zich in zo'n organisatie uitspreken over werkbelasting worden door opleidingsmanagers en collega-docenten gezien als klagers. Werkdruk wordt in dit soort organisaties relatief laat geuit en leidt in die fase al snel tot stress.

Onderwijsgevend personeel ervaart een grotere werkdruk dan onderwijsondersteunend personeel en opleidingsmanagement. Hoog op de irritatieladder scoort het niet kunnen regelen van werk- en rusttijden. Ook het niet zelf kunnen regelen van verlofopname scoort hoog. Daar staat tegenover dat hogeschooldocenten wel in staat zijn hun eigen werktijden in te delen. Zij kunnen, zo blijkt uit interne hogeschoolpublicaties, zelf de volgorde van werkzaamheden kiezen, zelf beoordelen of het werk goed of slecht is gedaan en zelf dagelijkse problemen oplossen. Naast deze regelmogelijkheden spreken docenten waardering uit voor de inhoud van hun functie. Kennis en ervaring waarover zij beschikken kunnen zij zinvol inzetten in het belang van de organisatie. Men voelt zich dan ook betrokken bij het werk. In dezelfde interne hogeschoolpublicaties staat helaas ook vermeld dat een meerderheid van de docenten het werktempo en in mindere mate de geestelijke belasting en het arbobeleid negatief ervaart. Regelmatig wordt onder tijdsdruk gewerkt en een piekbelasting ervaren. Tijdens het werk moeten studenten, collega's of managers overtuigd worden en ervaart men weerstand. Men moet veel onthouden, veel dingen tegelijk doen maar ook zeer geconcentreerd werken. Dit leidt tot geestelijke belasting. Opvallend is dat de meerderheid van de docenten in de interne onderzoekspublicatie niet weet wie als vertrouwenspersoon is aangesteld en waar zij klachten over de arbeidsomstandigheden kunnen melden. Ook zijn veel docenten niet op de hoogte van schriftelijke risico-inventarisaties en kennen zij het arbobeleidsplan van de hogeschool niet. Het ontbreekt docenten volgens interne publicaties dan ook aan voorlichting over gezondheidsrisico's op het werk.

1.4 Werkdruk en werklast

Werkdruk is een veel gebruikt begrip op de arbeidsmarkt in het algemeen en in het onderwijs in het bijzonder. Maar waar staat het verschijnsel 'werkdruk' voor? Uit allerlei checklists en tests op internet is niet eenduidig af te leiden wat onder het begrip werkdruk wordt verstaan. Het begrip werkdruk wordt op verschillende wijzen gehanteerd. Werkdruk kan een alarmerende maar ook een stimulerende term zijn. Om werkdruk te kunnen beïnvloeden, is definiëring noodzakelijk. Werkdruk heeft invloed op docenten en werkt door in de kwaliteit van hun taakuitvoering. Overmatige en langdurige werkdruk kan leiden tot burn-out bij docenten. Om het begrip werkdruk af te bakenen is het verstandig om het begrip af te zetten tegen vergelijkbare of eraan gerelateerde begrippen. De omschrijvingen van deze aan werkdruk gerelateerde begrippen die hier volgen zijn geen exacte definities. Ze zijn algemeen van aard.

Vermoeidheid

Lichamelijke en geestelijke vermoeidheid treedt op bij docenten als gevolg van langdurig te hoge werkdruk in combinatie met onvoldoende hersteltijd.

Psychosociale belasting

Psychosociale belasting komt voort uit geestelijke belasting van mensen die deel uitmaken van het sociale netwerk van docenten.

Werkdruk

Werkdruk is een toestand die docenten ervaren als zij taken niet kunnen uitvoeren binnen de beschikbare tijd of niet kunnen uitvoeren omdat zij te complex zijn.

Werkstress

Werkstress is een lichamelijke en geestelijke toestand die veroorzaakt wordt door een of meer stressoren die met werk samenhangen.

Stress

Stress is een lichamelijke en geestelijke toestand die veroorzaakt wordt door een of meer stressoren die niet per se met werk hoeven samenhangen.

Stressor

Stressoren zijn oorzaken van stress en kunnen in privé- en werksituaties van docenten liggen. Werkdruk kan net als werkonzekerheid, agressie op het werk of stijlen van leidinggeven één van de stressoren zijn.

Burn-out

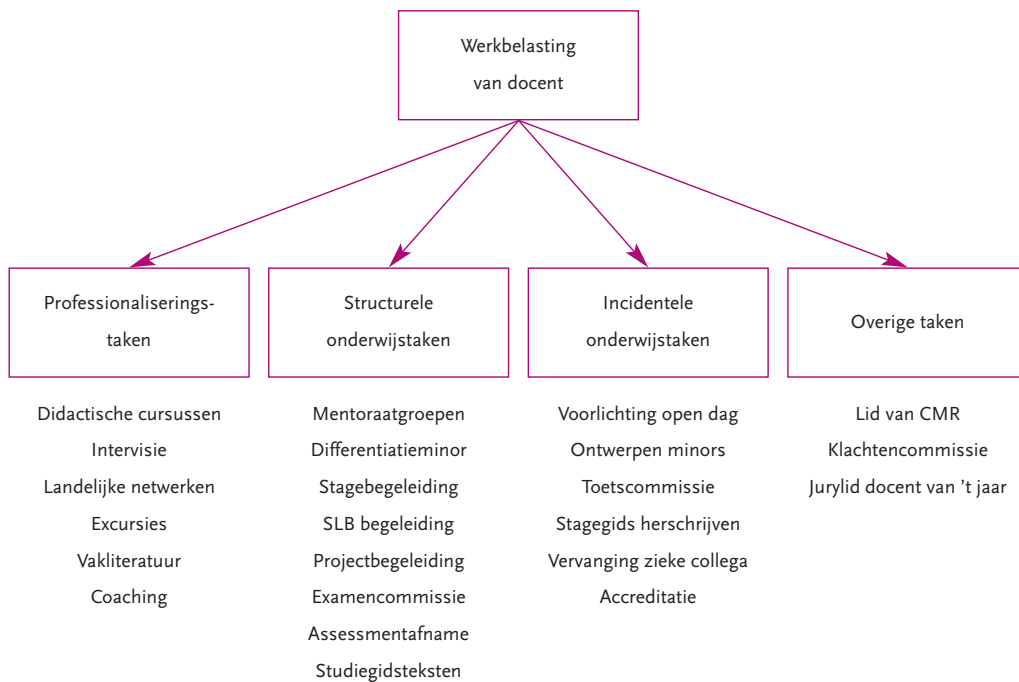
Een burn-out is een totale geestelijke en lichamelijke uitputting die docenten als gevolg van langdurige overbelasting ervaren.

WERKDruk IN BEELD

Werkdruk is volgens arbeidspsychologen een combinatie van werktempo en werkhoeveelheid zoals die ervaren wordt door de betrokkene. Kaaij en De Kruif (1998) maken, als ze spreken over werkbelasting, onderscheid tussen werkdruk en werklast. Met werkdruk bedoelen zij de subjectieve kant van werkbelasting. Werkdruk gaat over hoe docenten tegen hun taken en activiteiten aankijken. Werklast gaat over de objectieve kant van werkbelasting. Werklast is te meten. Werklast kan bestaan uit aantal lessen, projectbegeleiding en onderwijsontwikkeltaken.

Het meten van werklast is mogelijk door een takenoverzicht te creëren. Aan de hand van dit takenoverzicht wordt vaak duidelijk om welke werksituatie het werkelijk gaat. Figuur 1.1 toont hoe een takenoverzicht eruit kan zien.

Figuur 1.1 Takenoverzicht.



Het schema in figuur 1.1 leidt tot een helder overzicht van taken. Werklast onderscheidt zich van werkdruk. Want het gaat om de feitelijke taken die in het afgelopen studiejaar zijn uitgevoerd. Het schema wordt bruikbaar als de onderwijsorganisatie de inventarisatie van taken teambreed inzet. In alle rust is het overzicht door docenten samen te stellen. Uitwisseling tussen docenten maakt onderlinge vergelijking mogelijk. De discussies tussen docenten onderling en tussen docenten en managers kan tot aanvullingen op of herinrichtingen van het takenoverzicht leiden. De vraag is vaak

al snel of het takenoverzicht bestaat uit toegekende of toegeëigende taken. In dit schema mogen alle taken en activiteiten opgenomen worden die zijn uitgevoerd in het afgelopen studiejaar.

Het opstellen van het takenoverzicht kan op de volgende manier plaatsvinden.

- 1 Inventariseer alle taken en activiteiten die in het afgelopen studiejaar hebben plaatsgevonden. Beschrijf afgebakende taken; de lijst met taken en activiteiten wordt lang als er gedetailleerde taken zoals beoordelen van instaptoetsen, bespreken van het stageformulier of het geven van een responsiecollege wordt opgenomen. Taken bestaan uit afgebakende activiteiten, ongeacht hun duur of complexiteit.
- 2 Nadat er een lijst van taken en activiteiten is opgesteld kunnen de taken en activiteiten worden ingedeeld in de vier bovenstaande domeinen. Er kunnen domeinen toegevoegd worden. Door het meest linkse domein aan te merken als het omvangrijkste domein en het meest rechtse als het minst omvangrijke ontstaat er een rangorde in taakomvang.
- 3 Binnen de domeinen staan taken en activiteiten vermeld. Ook hier is een rangorde in aan te brengen door individueel te bepalen hoeveel uren besteed worden aan een taak of activiteit. In het team kan bepaald worden hoeveel tijd teamtaken en teamactiviteiten kosten. De bovenste taken in het kader nemen de meeste tijd in beslag.
- 4 Het schema maakt bijvoorbeeld duidelijk dat er professionaliseringstaken zijn. Dit houdt in dat docenten taken uitvoeren die leiden tot bevestiging en verbetering van het docentschap. Er zijn taken die eigenlijk niet thuishoren in het domein professionalisering. Het bezoek aan een hogeschooldag die gewijd is aan internationalisering is daar een voorbeeld van.

Door *werklast* van *werkdruk* te onderscheiden en taken in schema te zetten kan een totaaloverzicht ontstaan. De uitwisseling tussen docenten kan leiden tot aanpassing van het schema. De uitwisseling leidt, gewenst of ongewenst, vaak tot onderlinge discussies. De vraag hoeveel tijd taken en activiteiten kosten leidt tot verschillende antwoorden. De discussie laat zien dat het niet alleen om ervaring van docenten gaat maar dat ook persoonlijke waarden en normen een rol spelen. Docenten hanteren taakopvattingen. Ze hebben beelden waaraan uitvoeringen, producten en diensten aan moeten voldoen. Er zijn docenten die menen dat studenten altijd direct geholpen moeten worden, dat feedback in vlekkeloos Nederlands geschreven moet worden en dat doelstellingen in meetbare termen moeten zijn opgenomen in handleidingen. Discussies over hoe taken uitgevoerd moeten worden zijn zeer essentieel. Ze verklaren waarom docenten bijvoorbeeld extreem veel tijd besteden aan lessen, feedback, onderwijsmaterialen.

In deze discussies gaat het niet meer over het feitelijk vaststellen van *werklast* maar over ervaren, voor het eigen gevoel ontstane *werkdruk*. Om discussies functioneel te eindigen is het verstandig om samen vast te stellen wat de grootste verschillen

WERKDRUK IN BEELD

zijn en wat de gemiddelde werktijden zijn van taken. Samen kan naar een norm voor bepaalde taken worden gewerkt. Discussies kunnen er ook voor zorgen dat reeds vastgestelde normen weer actueel worden. Maar ook daaraan kunnen docenten die overmatig veel tijd aan taken besteden, zich dan meten.

Docenten die het heft in eigen handen willen nemen zullen helder moeten krijgen wat precies hun structurele taken zijn. Die structurele taken lijken vanzelfsprekend duidelijk te zijn, maar zijn dat nogal eens niet. In het onderwijs is vaak sprake van aangroeiende taken. Aangroeiende taken van incidentele aard zijn taken die op informele wijze aan structurele taken zijn toegevoegd maar feitelijk niet tot het eerder vastgestelde takenpakket behoren. Met name docenten die coördinerende taken vervullen, ambassadeur zijn, leidinggeven aan een team, zijn het overzicht op hun structurele takenpakket verloren. Ook docenten die inspringen op allerlei ad-hocsituaties zijn het overzicht op hun oorspronkelijke takenpakket soms kwijt. Juist docenten die zich verliezen in situaties en geen greep meer op hun takenpakket hebben, doen er goed aan alle activiteiten op een rijtje te zetten. Welke activiteiten dienen zij te blijven uitvoeren? Welke kunnen zij schrappen?

1.5 Onbalans bij de docent

Er is een verband tussen werkdruk en bepaalde docenttypen. In onderwijsorganisaties lopen perfectionisten rond maar ook holisten. Vakgerichte en mensgerichte docenten. Bedachtzame en impulsieve docenten. Eenlingen en teamwerkers. Al deze docenten hanteren taakopvattingen. Wat de ene docent kwaliteit vindt, noemt de ander onder de maat. Wat de een belangrijk vindt, vindt de ander irrelevant. Heldere kwaliteitseisen, zoals die in een productiebedrijf gelden, zijn in het onderwijs niet te vinden. Die relatieve onduidelijkheid heeft voor bepaalde docenten gevolgen. Met name voor docenten die de lat hoog leggen en aan hoge normen willen voldoen. Als de organisatie niet op orde is en zaken niet verlopen zoals gedacht, lopen zij vast. Onduidelijke kwaliteitseisen hebben ook gevolgen voor mensgerichte impulsieve docenten. Ze gaan op elk verzoek van studenten in. Hun overdreven grote aandacht voor studenten leidt tot werkdruk want overige taken komen in het gedrang. Eenlingen die geen rekening houden met de uitgangspunten van het team lopen op een gegeven moment ook vast. Ze handelen zonder referentiekader, ook als zij complexe taken aanpakken. Ze weten daarbij niet wat 'kan', 'mag' en 'moet'. Van den Bent (2004) legt een vierdelige vraag onder het verschijnsel werkdruk. Zij spreekt over het 'moeten', 'mogen', 'willen' en 'kunnen'. Door antwoord te geven op onderliggende vragen ontstaat inzicht in het evenwicht tussen deze vier onderdelen.

Moeten

Het moeten bestaat uit het werk dat docenten kwantitatief en kwalitatief moeten uitvoeren. Docenten hebben soms 40 lessen te geven, 18 assessments af te nemen en 12 studenten te begeleiden bij hun scriptie. Ze moeten kwaliteit leveren door materiaal tijdig aan te leveren, op juiste wijze gesprekken te voeren en beoordelingsprocedures op adequate wijze uit te voeren.

Mogen

Mogen geeft docenten invloed op taken en activiteiten. Docenten mogen in een onderwijsleergesprek één student in een grote groep aanspreken. Docenten mogen de gegeven antwoorden op toetsvragen waarderen. Docenten mogen gesprekken en vergaderingen met studenten leiden. In het onderwijs mogen docenten variëren, differentiëren, selecteren... althans binnen onderwijskundige kaders.

Willen

Wat wil een docent met zijn les, gesprek of samenwerking bereiken? Gedragsverandering bij studenten? Kennis en interesse voor zijn wetenschap? Een juiste beroepshouding? Het kan ook zijn dat hij graag uitblinkt als docent. Of in essentie opereert vanuit een grote verantwoordelijkheid voor de opleiding. Wat een docent wil is vaak niet te zien, wel voorzichtig af te leiden.

Kunnen

Kunnen is wat docenten in onderwijssituaties laten zien aan kennis, vaardigheden en attitude. Er zijn docenten die inspirerend college kunnen geven. Er zijn docenten die doordacht onderwijs kunnen ontwikkelen. Er zijn docenten die een team op sleeptouw kunnen nemen. Er zijn er ook die de zwakste studenten weer op de rails krijgen.

Werkdruk ontstaat als een van deze vragen domineert en er een onbalans in antwoorden zichtbaar is. Het kan zijn dat docenten meer moeten dan dat zij kunnen. Een docent die op elke toets uitgebreid feedback wil geven loopt met twee dagen tot zijn beschikking voor tweehonderd toetsresultaten vast. Tenzij hij zeer hoge schrijfkwaliteiten bezit. Het kan zijn dat docenten meer willen dan dat zij mogen. Een docent die stageplaatsen bezoekt maar daar ook, zonder taakuren, praktijkbegeleiders wil trainen loopt op een bepaald moment vast. In het volgende voorbeeld worstelt een ambitieuze docent met een werklust die niet bij hem past. Dat levert hem onaangename, niet welkome werkdruk op.

Geen evenwicht tussen willen/mogen/kunnen/moeten

Meer willen

Hij is een docent die over twee jaar opleidingsmanager wil zijn en naast zijn baan als docent een MBA-traject volgt.

WERKDRUK IN BEELD

Minder mogen

Maar hij is een docent die als 'gewoon' teamlid alleen onderwijsgevende en begeleidende taken heeft gekregen.

Meer kunnen

Hij is echter een docent die zich in razend tempo ontwikkelt tot een informeel manager binnen het docentteam.

Meer moeten

Hij is een docent die een aantal spookstudenten moet laten afstuderen en daaraan veel tijd en energie besteedt.

Van den Bent beschrijft dat de balans al verstoord kan zijn als men aan de baan begint. Meestal ontstaat de onbalans door de veranderingen in de tijd. Die veranderingen komen voort uit organisatieveranderingen. Er worden bijvoorbeeld flexibele leer-routes of open differentiaties voor alle hogeschoolstudenten aangeboden. Het kan ook zijn dat een docent zelf verandert. Hij is bijvoorbeeld gaan studeren. Daardoor ontstaat er in zijn leven een nieuwe dynamiek.

Het lukt bepaalde docenten weer in balans te komen. Meestal omdat ze zien dat onrust tijdelijk is. Ze hebben het vermogen zich aan te passen aan de nieuwe situatie. Misschien heeft de docent uit de kadertekst die 'meer wil' de piekmomenten met overuren gewoon weggewerkt en heeft hij zijn studietijd gewoon verlengd om de balans weer te vinden.

Een docent beoordeelt de portfolio's volgens vaste principes. Hij leest alle documenten en voorziet ze van schriftelijk commentaar. Vervolgens zet hij de belangrijkste aanwijzingen op een A4'tje. Die bespreekt hij grondig met de student. Van de student vraagt hij een actieplan op papier. Als de student zijn portfolio heeft gewijzigd bestudeert hij het portfolio opnieuw. Helaas treft hij dit jaar een groep studenten die wel veel belooft maar niets nakomt. Hij raakt door de groep uit balans.

Een docent met een deeltijd baan, een jong gezin en een eigen bedrijf voelt zich zeer verantwoordelijk voor de opleiding. Ze neemt deel aan allerlei overlegstructuren en projectgroepen. Vanwege haar kwaliteiten wordt ze voor veel activiteiten gevraagd. Ze leidt vergaderingen, voert in docentenkamers veel collegiaal overleg, geeft voorlichting, geeft les, begeleidt en is mentor. Alles in een rap tempo. Als haar kind ziek wordt en ze merkt dat zaken niet opgepakt worden door het management raakt ze uit balans.

Een docent dacht dat zijn collega's hem zouden voordragen als onderwijscoördinator. Hij leidt de vergaderingen al vele jaren. Ondanks zijn grote inzet en betrokkenheid wordt hij niet

gekozen. Als hij in de wandelgangen navraag doet, blijkt het om persoonlijke conflicten te gaan. Een grote groep vindt hem dominant en partijdig. Het onbegrip van collega's en de ontbrekende emotionele steun van zijn opleidingsmanager brengen hem uit balans.

Onbalans tussen moeten, mogen, willen en kunnen leidt niet automatisch tot extreme werkdruk. Het is de vraag hoe ver men uit balans is en welke negatief beantwoorde vragen elkaar versterken op dat moment. Vaak ontstaat werkdruk door een samenloop van omstandigheden. Jaap de Groot uit de inleidende casus raakte pas uit balans toen al zijn goedbedoelde pogingen om tot een geslaagde accreditatie van de opleiding te komen, strandden. Als de opleiding wel geaccrediteerd zou zijn was er van werkdruk misschien niet eens sprake geweest. Jaap de Groot had op zijn investeringen dus positief kunnen terugkijken als een aantal factoren meegewerkt had. Hectische werksituaties kunnen geweldig veel energie losmaken onder mensen. Werkdruk kan in bepaalde gevallen een hoog rendement opleveren. De ervaring leert ons dat dat alleen gebeurt als het om eenvoudige, ambachtelijke taken gaat, taken die zich gemakkelijk uit laten voeren. Geringe werkdruk stimuleert niet bij onderwijsvernieuwendere taken. Deze taken zijn nauwelijks taken te noemen. Het zijn eigenlijk projecten die bestaan uit een verzameling complexe taken met relaties onderling. Bij uitvoering van deze taken spelen sociale processen tussen uitvoerders een grote rol. Taken die onuitvoerbaar blijken te zijn door tegenwerking van collega's frustreren docenten. Hard werken nekt docenten uiteindelijk als zij zich slachtoffer voelen van collega's, een team of een schoolorganisatie. Buunk en Schaufeli (1993) toonden aan dat er uitputtingsreacties ontstonden als de investeringen van hulpverleners in sociale beroepen groter waren dan de opbrengsten. Siegrist (1996) toonde in het verlengde hiervan aan dat een grote discrepantie tussen inspanning (hard en met overgave werken) en beloning (salaris, promotie, waardering en toekomstzekerheid) via een proces van 'sustained activation' uiteindelijk tot hart- en vaatziekten kan leiden.

Oorzaken van werkdruk zijn doorgaans multivariabel en houden verband met elkaar. Items die in verband kunnen staan met de werkdruk van docenten zijn:

- toestroom van studenten
- opleidingsniveau van studenten
- persoonlijkheid van docent
- kwaliteit van apparatuur en werkplek
- vakinhoudelijke opvattingen
- aantal docenten
- kennis en ervaring met nieuwe taken
- inwerkbaarheden
- faciliteiten (tijd en geld) voor taken en activiteiten
- kwaliteit van secretariële ondersteuning
- emotionele ondersteuning van opleidingsmanagers

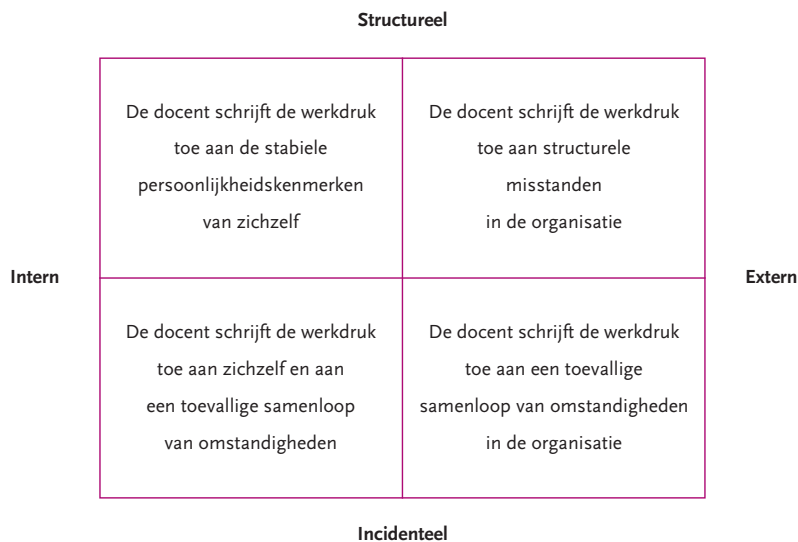
WERKDruk IN BEELD

- taakgerichtheid van opleidingsmanagers
- samenstelling en samenhang van docententeam
- onderlinge communicatie
- tempo van onderwijsveranderingen
- duur van organisatieverandering
- personeelsbeleid van opleidingsdirectie
- onderwijsbeleid van opleidingsdirectie.

1.6 Oorzaken vanuit het perspectief van de docent

Werkdruk kan verschillende oorzaken hebben. Vanuit de docent gezien zijn oorzaken naar twee dimensies in te delen. Ten eerste kan werkdruk door de docent zelf veroorzaakt zijn. De oorzaak is dan intern te noemen. Werkdruk kan ook buiten de docent liggen. De oorzaak wordt dan extern genoemd. In figuur 1.2 worden interne oorzaken links weergegeven, externe oorzaken rechts. In het schema is ook een dimensie incidenteel-structureel te ontdekken. Boven in het schema zijn structurele oorzaken te vinden. Onder in het schema staan incidentele oorzaken. Structurele oorzaken hebben voor de docent een constante factor, incidentele oorzaken niet. Ze zijn ontstaan door een toevallige samenloop van omstandigheden.

Figuur 1.2 Interne en externe, incidentele en structurele oorzaken.



Docenten kunnen werkdruk aan zichzelf toeschrijven of aan anderen. Met 'anderen' wordt de 'organisatie' in figuur 1.2 bedoeld. Dat 'toeschrijven' zegt iets over de oplosbaarheid van het probleem. Interne oorzaken zijn beter aan te pakken dan externe oorzaken. Externe oorzaken liggen in het team, op de afdeling, in de organisatie. Ze liggen voor een docent soms buiten de zone van invloed. Daarbij speelt mee of de oorzaken een constant karakter hebben of van voorbijgaande aard zijn. Werkdruk kan incidentele oorzaken en structurele oorzaken hebben. Een aantal voorbeelden:

1.6.1 INCIDENTELE OORZAKEN

- 1 Binnen het docententeam wordt een aantal zieke docenten door collega's vervangen. Deze docenten doen dit naast hun bestaande takenpakket.
- 2 De opleiding werkt in een bepaalde periode aan onderwijsvernieuwingen. Studiedagen en werkconferenties staan gedurende deze periode in dat teken.
- 3 Nieuwe onderwijs- en toetsvormen leiden bij docenten tot een zoektocht. Er wordt tijdens onderwijs- en toetsperioden geëxperimenteerd met nieuwe werkvormen en toetsen.
- 4 Er is een enorme toename van nieuwe studenten dit studiejaar. Dit leidt tot verhoogde inzet van personeel en middelen.
- 5 Een accreditatie vraagt om extra inspanningen van opleidingsmanagers en docenten. Vooral als blijkt dat belangrijke informatie ontbreekt.

Werkdruk is voor docent Roel een vreemde ervaring. Ontstaan door een samenloop van omstandigheden. De toetsweken zijn voorbij. De beoordelingen, waar hij nu mee bezig is, zal hij over twee weken moeten afgeven. Een piekbelasting. Want in de privésfeer is het ook druk, heel druk. De kinderen hebben hoofdluis en worden behandeld in de komende weken. Zijn partner volgt een opleiding in het buitenland. De dagen beginnen vroeg en eindigen laat voor deze docent. Hij geeft niet alleen onderwijs. Hij is ook betrokken bij de invoering van de BAMA-structuur. Onduidelijkheid en een totaal gebrek aan ondersteuning zorgen voor blijvende twijfels over het vormgegeven onderwijs en de bijbehorende toetsen. Het plotselinge vertrek van twee kundige opleidingsmanagers maakt de chaos compleet. Hij voelt zich opgejaagd en heeft moeite zich te concentreren op de toetsresultaten.

1.6.2 STRUCTURELE OORZAKEN

- 1 De docent heeft een perfectionistische persoonlijkheid die in zeer drukke werkweken leidt tot een zeer hoge werkdruk.
- 2 De docent heeft geen aanleg voor een specifieke docentrol. Zijn bekwaamheden stromen toevallig ook niet met de opgedragen taken. Hij dient de voorgeschreven werkzaamheden toch uit te voeren van het management.

WERKDRUK IN BEELD

- 3 De werkplek op de hogeschool leidt tot concentratiestoring en aandachtsverlies. Er zijn docenten die alleen in staat zijn om werkgerelateerde studies te verrichten in de privésfeer.
- 4 De docent met een parttimebaan hanteert geen vaste werkdagen bij zijn twee werkgevers. Veeleisende taken bij beide werkgevers leiden tot samenkomende piekbelasting.
- 5 Het team, bestaande uit fulltime- en parttimedocenten, is niet in staat gezamenlijke overlegmomenten af te spreken; dit leidt tot extra overleg.

Ondanks de veranderingen binnen de hogeschool weet docent Aleid dat zij tegen zichzelf vecht als het om werkdruk gaat. Haar valkuil is alles te goed te willen doen, in alle domeinen van haar werk. En dat kost tijd. Haar perfectionisme wreekt zich als er te veel taken op haar bordje liggen en de taakuitvoeringen te veel tijd in beslag nemen. Met haar aanpak wil ze niet alleen demonstreren hoe men behoort te werken in haar vakgebied, ze wil tevens een voorbeeld zijn voor haar studenten. De vakanties heeft ze dan ook hard nodig om tot rust te komen. Naarmate ze ouder wordt, realiseert ze zich van vakantie naar vakantie te werken. Zo heeft ze leren leven met haar perfectionistisch werkhouding.

Incidentele oorzaken van werkdruk laten zich niet zo moeilijk bestrijden als structurele oorzaken achter werkdruk. Incidentele oorzaken lossen zichzelf op. Ze zijn, als het goed is, van voorbijgaande aard. Structurele oorzaken daarentegen lossen zich niet altijd een, twee, drie op. Ze zijn soms diepgeworteld. Of structurele oorzaken zijn aan te pakken op korte termijn is altijd de vraag in een onderwijsorganisatie. Technische veranderingen wellicht wel. Zo kan een stilteruimte docenten helpen geconcentreerder te werken. Een onderwijskundige verandering wellicht ook. Onderwijsvernieuwingen zijn immers op te schorten. Maar of structurele oorzaken, voortkomend uit bestuurlijke besluiten, collectieve arbeidsovereenkomsten of organisatiestructuren, zijn aan te pakken is de vraag. Datzelfde geldt voor structurele oorzaken op intern, persoonlijk niveau. Perfectionistische docenten lijken een structureel probleem te hebben. Niet alleen op een hogeschool, op iedere soort school ondervindt een docent hinder van dit persoonlijkheidskenmerk. Met zulke structurele oorzaken is echter te leven. Door persoonlijke strategieën te ontwikkelen en bepaalde omgevingsfactoren te verkiezen is werkdruk te hanteren. Perfectionisten worden bijvoorbeeld tegen zichzelf in bescherming genomen door het docententeam. Op kritieke momenten worden zij teruggefloten door collega's. Die sociale steun helpt 'overenthousiaste docenten' en 'neurotische docenten' soms. Zo verlicht men met elkaar de last van structurele interne oorzaken.

1.7 Een checklist voor werkdruk op docentniveau

Om tot een terechte signalering te komen is het belangrijk om het verleden van een individuele docent mee te nemen. Een docent die bekend staat om zijn 'laissez faire'-stijl van werken geeft geen verontrustende signalen af als hij iets laat aanlevert of spontaan overlaat aan anderen. De signalen zijn niet verontrustend.

Checklist werkdruk

Directe signalen	Indirecte signalen
Overdreven actiegericht zijn	Snel huilen
Overmatig overuren maken	Slecht slapen
Achterstand in werk oplopen	Snel geïrriteerd zijn
Onzorgvuldig werk afleveren	Veel over werk praten
Studenten laten wachten	Spierpijn hebben
Teksten laat aanleveren	Piekeren
Afspraken vergeten	Ongeïnteresseerd zijn
Geen pauzes nemen	Vrolijkheid kwijt raken
Zich sociaal isoleren	Zelfverwijten maken
Snel kwaad worden	Angstig zijn
Opvallend stil zijn op vergaderingen	Drinken
Niet tot besluiten kunnen komen	Roken
Niet tot productie komen	Medicijnen gebruiken
Onverzorgd ogen	Sociaal netwerk verwaarlozen
Onsamenhangend praten	Huiduitslag krijgen

Aan de hand van de checklist is helder te krijgen of er sprake is van collectieve werkdruk of van individuele werkdruk. De vraag is voorts of er sprake is van werkdruk, matige werkdruk, overmatige werkdruk of extreme werkdruk. Een classificatie die niet cijfermatig maar gevoelsmatig is aan te brengen. Medewerkers die de werkdruk grondig onderzoeken kunnen bijvoorbeeld gekleurde vlaggetjes op een 'landkaart' plaatsen, zodat er zicht ontstaat op lokale én schoolbrede werkdruk. De kleur van het vlaggetje drukt de mate van werkdruk uit. Deze kleurige inventarisering kan in een speciale bijeenkomst over werkdruk veel duidelijk maken aan het docententeam, het management en de directie.

1.8 Onderzoek naar oorzaken op hogere organisatieniveaus

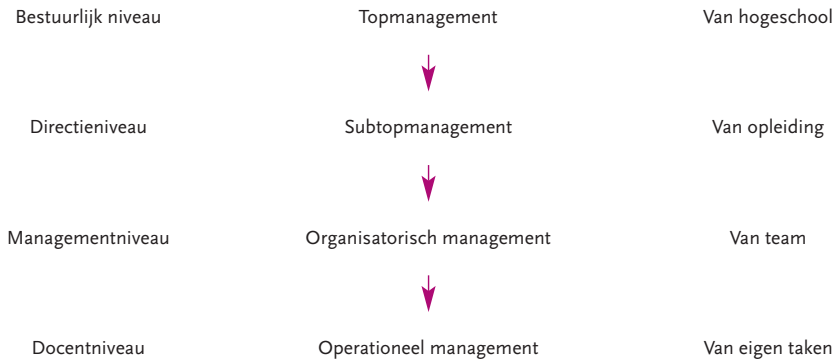
De oorzaken achter werkdruk worden zo zorgvuldig mogelijk aangetoond. Alleen zo is een gerichte aanpak mogelijk. Het kan zijn dat de gevonden oorzaak moeilijk is te beïnvloeden, buiten bereik ligt van de docent. Sterker nog, buiten bereik van opleidingsmanagers en directie. De oorzaak kan op bestuurlijk niveau van de hogeschool liggen. Op regionaal, landelijk en internationaal niveau doen zich ontwikkelingen voor die leiden tot organisatie- en opleidingsveranderingen. Sommige veranderingen werken door tot microniveau: tot in de klas. De invoering van de major-minorstructuur is daarvan een voorbeeld. De herstructurering van onderwijsprogramma's leverden voor opleidingsmanagers en docenten op een aantal hogescholen in de afgelopen jaren grote werklust op. Die werklust ontstond onder meer door het herontwerpen van curricula, het herschrijven van onderwijsprogramma's en het vormgeven van nieuwe studieonderdelen. De werkdruk kwam voort uit het feit dat al dit ontwikkelwerk, uitgevoerd door dezelfde groep medewerkers, naast reguliere onderwijstaken uitgevoerd werd.

Ook veranderingen die voortkomen uit politieke en bestuurlijke beslissingen hebben in de afgelopen jaren geleid tot werkdruk. Zo heeft het accrediteren van opleidingen, beschreven in de openingscasus, tot veel werklust geleid. Opleidingen moesten onder tijdsdruk zorgen voor proefvisitaties en accreditaties met een beperkt aantal medewerkers. Meestal kwamen dit soort specifieke voorbereidingsactiviteiten op de schouders van een aantal mensen terecht, mensen met een voltijdaanstelling en een grote betrokkenheid. Ook deze veranderingen, geïnitieerd op hoger niveau, toonden aan dat werkdruk in teams niets met de kwaliteiten van medewerkers te maken hadden maar met de omvang van het collectieve takenpakket. Er werd op hoger niveau niet gezorgd voor extra medewerkers met een specifieke accreditatieopdracht.

Werkdruk kan tevens ontstaan door gebrekkige communicatie tussen medewerkers van verschillende organisatieniveaus. Die gebrekkige communicatie leidt al snel tot verkeerde verwachtingen. Bestuursleden verwachten bijvoorbeeld dat het 360-graden feedbackinstrument als beoordelingsinstrument tot gelijkwaardige beoordelingen onder docenten leidt. Docenten zien deze beoordelingsvorm echter als extra werk en vinden niet dat zij maar opleidingsmanagers hiermee aan de slag moeten. Een opleidingsdirectie wil bijvoorbeeld met zelfsturende teams gaan werken. Omdat zij als opleidingsdirectie geen legitieme redenen geven ontstaat er een compleet verkeerd beeld van deze verandering. Docenten zien deze organisatieverandering als een kostenbesparing en weigeren teamvoorzitters aan te wijzen. Taken die voortkomen uit beslissingen die naar 'beneden' toe niet duidelijk worden uitgelegd, kunnen door docenten snel als belasting worden ervaren.

Onderwijsorganisaties zijn vrijwel altijd volgens een organisatiestructuur als geschetst in figuur 1.3 ingericht. Systematisch onderzoek naar oorzaken van werkdruk is moge-

Figuur 1.3 Niveaus in een onderwijsorganisatie.



lijk als op verschillende organisatieniveaus wordt gekeken naar de relatie tussen taken, beslissingen en werkdruk.

Werkdruk ontstaat niet altijd door beslissingen van ‘boven’. Werkdruk kan ook ontstaan door activiteiten die docenten zelf initiëren. Door bijvoorbeeld met allerlei externe organisaties en instellingen samen te werken en projecten op te zetten, initiëren docenten eigen taken. Ze zijn tot deze taken niet verplicht. Werkdruk ontstaat in veel gevallen doordat docenten naast deze spontaan ingezette activiteiten ook hun reguliere takenpakket hebben te vervullen. Een flexibel takenpakket is niet mogelijk. Werkdruk ontstaat doordat deze docenten veel ‘willen’ maar feitelijk weinig ‘kunnen’. Werkdruk die ‘beneden’ ontstaat doet zich ook voor als beleidsbeslissingen niet goed vertaald worden door docenten en opleidingsmanagers. Tijdens studiedagen wordt een voorlichtingscampagne bedacht die later door de dienst communicatie al ontwikkeld blijkt te zijn. Werkdruk ‘beneden’ ontstaat vaak ook door de taakopvatting die een docent in praktijk brengt. Het volgende voorbeeld handelt over een autonome beslissing van een docent met een uitgesproken visie op kwaliteit. Hij ‘moet’ volgens eigen inzicht veel. Omdat hij ook veel ‘mag’ leiden zijn in praktijk gebrachte taakopvattingen uiteindelijk tot overmatige werkdruk.

Fred van der Linden zweert als docent Methoden en technieken (met een groot accent op statistiek) bij de handhaving van het kennisniveau. Studenten mogen veel van hem verwachten. Hij van hen. De toetsen zijn zwaar en de resultaten worden kritisch beoordeeld. Veel studenten zakken en nemen deel aan herkansingen. Grote groepen herkansende studenten leveren de uitgesproken docent een enorme werkdruk op. Toch is het kortzichtig om alleen op docentniveau naar dit probleem te kijken. De oorzaak van zijn werkdruk kan ook op hogere niveaus liggen.

WERKDruk IN BEELD

Mogelijke oorzaak op teamniveau



Fred van der Linden werkt in een onsamenhangend team: een verzameling solisten waaraan geen leiding wordt gegeven. Onderwijskundige beslissingen worden door individuele docenten zelf genomen. De opleidingsmanager van Fred zit namelijk alleen vergaderingen voor. De vraag is of de oorzaak van de werkdruk hiermee helemaal verklaard is.

Mogelijke oorzaak op opleidingsdirectieniveau



De opleiding is moeizaam geaccrediteerd. Er werd door de NVAO voornamelijk kritiek geuit op het lage kennisniveau van studenten. De directie worstelt met het dilemma: doorstroming versus normvaste becijfering. Ze geeft veeleisende docenten voorlopig het voordeel van de twijfel. De vraag blijft nog even of hiermee de oorzaken van de werkdruk verklaard zijn.

Mogelijke oorzaak op bestuursniveau



Op bestuursniveau is bekend dat de doorstroming bij bepaalde opleidingen stagneert. Ook die bij de opleiding van Fred van der Linden. Er is dan ook een onderwijskundig plan in ontwikkeling waarin leerwegaafhankelijk toetsen centraal staat. Zo wordt competentieontwikkeling van studenten minder afhankelijk van individuele docenten. Men laat de klachten van studenten nog even voor wat ze zijn.

Werkdruk was niet opgetreden als Fred van der Linden in een samenhangend team had gefunctioneerd en het team hem geassisteerd zou hebben bij de beoordeling van de toetsresultaten. Fred van der Linden had ook minder werkdruk ervaren als er integrale toetsen zouden zijn afgenomen en er interdisciplinair beoordeeld zou worden. Hij zou rust gekregen hebben als de opleidingsdirectie zijn standpunt had onderschreven en hem extra ruimte had gegeven. Als het bestuur de doorstroming van studenten anders zou aansturen zou Fred van der Linden als docent Methoden en technieken door zijn directeur wel aangesproken zijn op zijn halsstarrige gedrag.

Beslissingen die 'beneden' in de organisatie genomen worden en oogluikend worden toegestaan leiden tot werkdruk. Docenten als Fred van der Linden zijn tegen zich-

zelf in bescherming te nemen. De les die uit dit voorbeeld is te trekken is dat collega's, opleidingsmanagers en directeuren minstens met Fred van der Linden in gesprek hadden moeten gaan. Collegiale samenwerking had hier veel kunnen voorkomen.

1.9 Onbalans bij het docententeam

Alhoewel docenten relatief autonoom zijn en solistisch opereren zijn ze ook teamlid. Docenten vormen een team omdat ze dezelfde doelgroep bedienen, ze in de dezelfde opleidingsfase werkzaam zijn en collectieve taken hebben. Overleg is nodig om individuele en collectieve taken uit te kunnen voeren. Docententeams kunnen bestaan uit homogene groepen. De leden van het team beschikken over een soortgelijke opleiding en arbeidsverleden. Het kan ook een persoonlijke voorkeur zijn die tot een homogeen team leidt. Docententeams kunnen ook bestaan uit heterogene groepen. Deze groepen bestaan uit specialisten die met elkaar aan de slag moeten. Er wordt verwacht dat zij interdisciplinair onderwijsprogramma's opstellen, gezamenlijk toetsen ontwikkelen en in taakgroepen resultaten beoordelen. In heterogene teams kan men elkaar aanvullen mits de docenten bereid zijn over hun 'eigen schutting heen te kijken'. Ook aan heterogene docententeams kunnen vier onderliggende vragen worden gesteld. Die vragen leiden tot inzicht en balans.

Moeten

Een docententeam van de opleiding Journalistiek moet haar onderwijs competentiegericht vormgeven. Ze zijn als specialisten straks verantwoordelijk voor integratieve opleidingstrajecten. Dat betekent dat zij als sociologen, economen, politicologen én journalisten samen het integrale leertraject 'nieuwsredactie' ontwikkelen. De nieuwe opdrachten moeten studenten vanuit verschillende disciplines tot journalistieke prestaties brengen. Het team is straks gezamenlijk verantwoordelijk voor de juiste opdrachten en toetsen.

Mogen

Het docententeam mag zelf een ontwikkelteam samenstellen en een plan van aanpak opstellen. Ook mag het team zelf bepalen welke scholing zij wenst te volgen tijdens deze operatie. Als onervaren team mogen zij in het kader van gezamenlijke expertiseontwikkeling bezoeken aan andere hogescholen brengen. Dit alles om het programma met opdrachten en toetsen uiteindelijk zelf vorm te geven.

Willen

Het docententeam wil het competentiegerichte onderwijs ondanks ontbrekende kunde zelf vormgeven. Ze verdeelt straks zelf de taken, volgt scholing, bekijkt diverse onderwijsvormen en neemt inhoudelijke besluiten. Over een jaar wil dit heterogene team het integrale leertraject competentiegericht onderwijs vormgeven hebben. Ze gaan ervan uit dat budgettering toereikend is om hun extra investeringen uitbetaald te krijgen.

WERKDruk IN BEELD

Kunnen

Docenten uit verschillende disciplines kunnen straks participeren in de vormgeving van dit integrale leertraject door de gerichte scholing die zij volgen. Er wordt heel bewust gewerkt aan kunde die de teamdoelstellingen dienen. Naast onderwijskundige bekwaamheden wordt er gefocust op samenwerkingsbekwaamheden.

Werkdruk ontstaat als docenten elkaar onvoldoende kennen en er toch binnen een bepaalde periode productie moet worden bereikt. Men moet 'iets' maar kan het nog niet. Werkdruk ontstaat ook als docenten zich niet verantwoordelijk voelen voor het integrale product. Ontbrekende initiatieven en betrokkenheid leiden tot onduidelijke taakstellingen en vage afspraken. Docenten moeten samen onderwijs ontwikkelen maar willen dat eigenlijk niet. Het kan ook voorkomen dat docenten afwijkende opvattingen hebben over het integrale product. Men wordt het niet eens met elkaar. Docenten moeten als team iets, maar willen dit als losse individuen niet.

Het hele team was het erover eens dat assessments, portfolio's en individuele toetsen niet in de beschikbare tijd te beoordelen waren. Een docent zei alle taken uit te voeren maar deelde zijn opleidingsmanager cynisch in de werkdruksessie mee niet naar de kwaliteit van zijn beoordelingen te kijken. Als een huisarts deed hij zijn ronde. Een andere docent wond zich hierover op en sprak schande van deze kwaliteitsdaling. 'Betalen studenten hier collegegeld voor?,' wierp ze het team voor de voeten. Ze weigerde nog langer mee te werken aan deze onderwijsfraude...

Volgens het team was de werkdruk te wijten aan de toenemende instroom van studenten. Er werd door opleidingsmanagers geen rekening gehouden met de beschikbaarheid en arbeidsomstandigheden van docenten. Zonder overleg werden docenten voor grote groepen gezet. Studieloopbaanbegeleiders hadden niet eens een spreekruimte voor studenten. De aanwezige opleidingsmanager legde tijdens de werkdruksessie uit dat ze het als team toch moesten doen met de beschikbare uren. Ze had geen enkele invloed op de toekenning van het aantal fte's (*fulltime equivalents*). Haar suggestie was slimmer te gaan werken...

De vervulling van de vacature binnen de opleiding stemde niet iedereen tevreden. Een tweetal ervaren docenten was namelijk gevraagd om vier nieuwe collega's in te werken. Toen die ervaren rotten de opleidingsdirectie om extra uren vroegen kregen zij nul op het rekest. De directie vond dat meelopen ook een vorm van inwerken was. Nieuwe docenten zouden al geholpen zijn bij het observeren van lessen. De twee ervaren docenten legde nog eens uit dat inwerken meer inhield, maar het mocht niet baten. Het tweetal stond voor een dilemma: moeten wij pertinent weigeren of deze nieuwe collega's toch vanuit menselijk oogpunt begeleiden..?

Een docententeam is uit balans als het te veel moet maar te weinig wil en kan. Een onsaamhangend en onvolwassen docententeam is om die reden niet zomaar de verantwoordelijkheid te geven voor complexe taken. Het stellen van deadlines werkt niet. Niemand is namelijk aan te spreken. Een docententeam dat wel volwassen en initiatiefrijk reageert op complexe taken maar door de opleidingsdirectie wordt teruggefloten floreert ook niet. Het team wil en kan maar mag helaas niet. Ook zo'n situatie kan een team uit balans brengen. Het gevolg is dat docenten niet gemotiveerd meer zijn en zich als een blok tegen de directie keren. En ook dat leidt tot intern en extern kwaliteitsverlies.

Werkdruk in een team ontstaat als collectieve taken onbekend zijn, té omvangrijk of té complex. Individuele docenten krijgen te veel taken toebedeeld. Werkdruk ontstaat ook als er geen collectieve verantwoordelijkheid bestaat en er enkele docenten zijn die met taken belast worden.

1.10 Een checklist voor werkdruk op teamniveau

Checklist werkdruk op teamniveau

1	Klachten geuit in functioneringsgesprekken	laag	hoog
2	Aantal overuren	laag	hoog
3	Klachten van studenten	laag	hoog
4	Klachten van stagebedrijven	laag	hoog
5	Klachten van externe beoordelaars (assessoren)	laag	hoog
6	Klachten van de examencommissie	laag	hoog
7	Aantal ziekmeldingen	laag	hoog
8	Aantal negatieve meldingen van studentenplatform	laag	hoog
9	Onvrede uit medewerkerstevredenheidsonderzoek	laag	hoog
10	Aantal onderlinge conflicten	laag	hoog
11	Aantal opschortende deadlines	laag	hoog
12	Aantal ontbrekende notulen	laag	hoog
13	Verzuim bij teambuildingsactiviteiten	laag	hoog
14	Beoordelingsachterstand van docenten	laag	hoog
15	Afname van vakantiedagen	laag	hoog
16	Deelname aan vergaderingen over langere periode	laag	hoog
17	Collegiale steun	laag	hoog
18	Bijdrage aan spontane schoolactiviteiten	laag	hoog
19	Actualiseringsactiviteiten	laag	hoog
20	Professionaliseringsactiviteiten	laag	hoog
21	Vakinhoudelijke productie	laag	hoog

De werkdruk is hoog als de signalen in item 1 t/m 14 hoog scoren en in item 15 t/m 21 laag scoren.

WERKDRUK IN BEELD

Als vroeger in een machinefabriek bekend werd dat productiemachines later ingeschakeld en eerder uitgeschakeld werden dan was gepland, was dit voor de directie een signaal van onvrede onder de werknemers. Er werd onderzocht wat de precieze oorzaak van de productiedaling was. In het onderwijs wijst een dalende elektriciteitsafname niet direct op onvrede. Toch zijn er wel degelijk signalen die wijzen op toenevende werkdruk. Signalen kunnen afkomstig zijn van studenten die klagen over het feit dat studieguides te laat beschikbaar waren. Signalen kunnen ook afkomstig zijn van stagebegeleiders die chaotische vergaderingen bijwoonden en niet tot bevredigende afspraken kwamen. Signalen wijze ergens op. Ze tonen nog niet direct iets aan. Om tot weloverwogen uitspraken te komen is breed onderzoek aan te raden.

Docenten en opleidingsmanagers die signalen van werkdruk opvangen en hiermee aan de slag willen doen er verstandig aan werkdruk te inventariseren en systematisch in kaart te brengen. Aan de hand van de Checklist werkdruk op teamniveau kan werkdruk op teamniveau nader bekeken worden.

Werkdruk is en blijft gebaseerd op een persoonlijke beleving van werknemers. Overmatige werkdruk uit zich dan ook niet bij iedere docent op dezelfde manier. Er zijn docenten die na een uitputtingsslag ineens afhaken en langdurig ziek zijn. Er zijn docenten die eerder aangeven dat de extreme werkdruk hen naar de keel grijpt. Introverte en extroverte persoonlijkheden zullen hun gevoelens verschillend uiten. Naast persoonlijkheid spelen de opvoeding en cultuur waarin iemand is opgegroeid een rol. Er zijn culturen en subculturen waar men niet snel klaagt. Toch kunnen onbevredigende resultaten aanleiding zijn te onderzoeken of er sprake is van werkdruk. Misschien zijn er meer directe en indirecte signalen waar te nemen op een school.

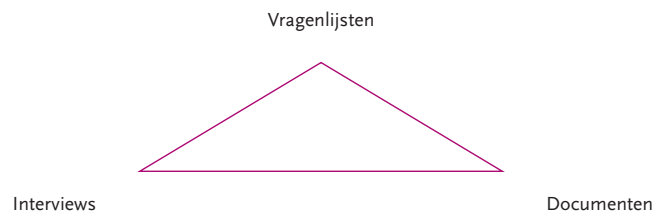
Voor de vraag om welke signalen het gaat gesteld wordt, is de vraag 'wie is verantwoordelijk voor de signalering van werkdruk' van belang. Een morele taak van het team is misschien, toe te zien op het welzijn van elkaar. Maar het signaleren en vaststellen van overmatige werkdruk is een taak van de opleidingsmanager, personeelsconsulent of hrm-specialist. Belangrijk is dat docenten daarvan op de hoogte zijn en gebruik kunnen maken van professionals op dit gebied. Om tot gericht onderzoek naar werkdruk bij individuele docenten en docententeams te komen wordt hieronder een onderzoeksmethode beschreven.

1.11 Onderzoek naar oorzaken van werkdruk

Er zijn allerlei manieren om informatie in te winnen en daarmee vast te stellen wat de oorzaken zijn van werkdruk. Om juiste conclusies te kunnen trekken is vergelijkend onderzoek aan te raden. Vergelijkend onderzoek is mogelijk door uit drie bronnen informatie te putten: 'triangulatie', dat wil zeggen door informatie die afkomstig is uit vragenlijsten, informatie uit documenten die handelen over onderwijsvernieuwingen, studentenaantallen en begrotingen en informatie uit interviews naast elkaar

te leggen een helder beeld krijgen of de informatie uit de ene bron die uit de andere ondersteunt of tegensprekt (figuur 1.4).

Figuur 1.4 Triangulatie.



1.11.1 INFORMATIE UIT VRAGENLIJSTEN

Er zijn diverse vragenlijsten beschikbaar die werkdruk meten. Vragenlijsten zijn altijd suggestief. Vragen naar werkdruk leidt tot werkdruk, zo wordt dan ook vaak gezegd. Vragenlijsten zijn zinvol in te zetten als ze niet lang zijn en niet veel tijd van medewerkers vragen. Verstandig is om vragenlijsten niet op eigen initiatief te laten inleveren. Het zijn namelijk vaak de docenten die werkdruk ervaren die hun vragenlijst inleveren. De kans is groot dat docenten die geen noemenswaardige werkdruk ervaren, niet tot de onderzoekspopulatie behoren. En dat geeft een scheef beeld van werkdruk.

Open vragenlijsten leveren vaak specifieke antwoorden op maar zijn minder betrouwbaar te beoordelen. Gesloten vragenlijsten zijn dan wel betrouwbaar te beoordelen maar geven alleen kwalitatieve informatie over werkdruk. Welke vraagvorm men ook kiest, uit alle antwoorden zijn voorzichtige conclusies te trekken.

Het afnamemoment van een vragenlijst luistert nauw. Een vragenlijst die in een emotionele teamvergadering wordt uitgedeeld geeft een heel ander beeld dan een vragenlijst die in alle stilte wordt ingevuld door een docent. Overigens is het ook niet onverstandig aan te geven dat vragenlijsten anoniem ingevuld worden en gegevens vertrouwelijk behandeld worden.

Er zijn vragenlijsten die werkdruk nadrukkelijk koppelen aan personeelsbeleid. In dit soort vragenlijsten wordt er naar de werkwijze van de afdeling gevraagd maar ook naar de taken en bevoegdheden, de deskundigheid van personeel en de mate waarin personeel invloed uit kan oefenen op beleid. Ook worden vragen gesteld over besluitvorming, autonomie, werkklimaat en samenwerking. De context waarin docenten werken wordt meegenomen in het onderzoek. Of alle genoemde aspecten een causaal verband hebben met werkdruk is de vraag. Ook is de vraag of werkdruk volledig benaderd moet worden vanuit een teamoptiek. Werkdruk is namelijk ook gerelateerd aan persoonlijke werkstijlen van medewerkers. Hieronder een aantal vragen uit een op de organisatiegerichte vragenlijst.

WERKDruk IN BEELD

Voorbeeldvragen

Het personeelsbeleid sluit goed aan bij het hogeschoolbeleid	mee eens/mee oneens
Er wordt rustig en efficiënt gereageerd op ontwikkelingen van buitenaf	mee eens/mee oneens
Er wordt op deze hogeschool gewerkt vanuit een visie op opleiden	mee eens/mee oneens
Het bestuur en de directie leveren een zichtbare bijdrage aan de organisatie	mee eens/mee oneens
Het personeel heeft invloed op beleid en beslissingen van de directie	mee eens/mee oneens
Ongewenste omgangsvormen komen niet meer dan gemiddeld voor	mee eens/mee oneens
Het personeel voelt zich verbonden met de doelen van de opleiding	mee eens/mee oneens

Hier volgt ter vergelijking met deze vragenlijst een aantal vragen uit een op de docent gerichte vragenlijst.

Voorbeeldvragen

U wordt vaak gestoord in uw werk	mee eens/mee oneens
Het komt wekelijks voor dat u extra hard moet werken om iets af te krijgen	mee eens/mee oneens
In uw werk heeft u veel te maken met onverwachte situaties	mee eens/mee oneens
Tijdens uw werk moet u op veel dingen tegelijk letten	mee eens/mee oneens
Voor nieuwe taken wordt u onvoldoende ingewerkt	mee eens/mee oneens
U bent voor bepaalde taakuitvoeringen te perfectionistisch	mee eens/mee oneens
Het ergert u om niet tot een beoogd handelingsniveau te komen	mee eens/mee oneens

I.II.2 INFORMATIE UIT INTERVIEWS

Interviews maken het verifiëren van onderzoeksresultaten die afkomstig zijn uit de vragenlijsten mogelijk. Bovendien zijn interviews een waardevolle aanvulling op de onderzoeksresultaten uit de vragenlijsten. Interviews kosten echter tijd en dus geld. Om alle medewerkers te interviewen zullen niet alleen gesprekken gevoerd worden maar zullen er ook plannings-, uitnodigingen en voorbereidende vragen gemaakt dienen te worden. Met die voorbereidende vragen kan ingezoomd worden op topics uit de vragenlijsten. Uiteraard neemt ook het verwerken van interviewresultaten de nodige tijd in beslag.

Het afnemen van dit soort interviews is geen sinecure. Aan het thema werkdruk zit ook een emotionele kant. Het raakt mensen. Tijdens interviews loopt de interviewer de kans een klaagzang van docenten aan te moeten horen. Het is dan ook verstandig om een externe interviewer aan te wijzen die neutraal tegen de thematiek aan-

kijkt en met distantie kan reageren. Het interviewen van meerdere docenten tegelijk levert tijdswinst op maar zorgt er ook voor dat niet alle docenten hun zegje zullen doen. Om tot een representatief interview te komen is een interview aan te raden met:

- parttime- en fulltimedocenten
- onervaren en ervaren docenten
- docenten met en zonder bedrijfservaring
- jonge en oudere docenten
- vakdocenten en niet aan een vak gebonden docenten
- docenten met een smal en een breed takenpakket
- lokaal en nationaal opererende docenten
- docenten uit verschillende teams
- docenten van verschillende opleidingsmanagers
- docenten met een vaste aanstelling
- docenten met een tijdelijke aanstelling.

I.II.3 INFORMATIE UIT DOCUMENTEN

Oorzaken van werkdruk zijn niet te vinden in documenten waarin het ziekteverzuim van de afdeling wordt vermeld. Het ziekteverzuim is vaak een gevolg van werkdruk. Oorzaken van werkdruk zijn afkomstig van ingrijpende onderwijsvernieuwingen, omvangrijke organisatieveranderingen en opleidingsplannen die in een kort tijdsbestek zijn doorgevoerd. Vernieuwingsprojecten dus die naast de 'core business', namelijk het geven van onderwijs, zijn uitgevoerd. Als deze projecten daadwerkelijk zijn uitgevoerd hebben zij op de begroting gedrukt of is er vrije tijd in deze projecten gaan zitten. Naast onderwijsvernieuwingen kan werkdruk veroorzaakt zijn door accreditaties, kwaliteitborgingsactiviteiten, erkenning van bachelors of masters. Informatie over de invoeringsplannen van nieuwe curricula kan bijvoorbeeld een waardevolle aanvulling zijn op de informatie uit vragenlijsten en interviews. Informatie over onderwijsperikelen kan soms ook aanvullend zijn. Misschien is het aantal studenten met studieproblemen in de afgelopen periode wel spectaculair gestegen. Ze hebben van docenten veel extra inzet gevraagd. Om niet te verzanden in een vruchteloze zoektocht naar relevante documenten is het raadzaam om eerst de juiste personen of data-systemen te traceren. Doorgaans is uit onder docenten verzamelde documenten veel waardevolle informatie te halen. Er zijn altijd docenten die hun administratie bijhouden. Aanvullende, bruikbare documenten kunnen zijn:

- hogeschoolbrede onderzoeksrapporten naar arbeidsomstandigheden
- medewerkerstevredenheidsonderzoek
- notulen van personeelsvergaderingen
- studententevredenheidsonderzoek
- opleidingsspecifieke onderzoeksrapportages.

1.12 Vervolgstappen

Er zijn vervolgstappen mogelijk als uit onderzoek blijkt dat er daadwerkelijk sprake is van werkdruk. Betrokken medewerkers willen immers geïnformeerd worden. Onvoorbereide bijeenkomsten of teamvergaderingen over werkdruk leiden doorgaans tot verhitte toestanden, vooral als opleidingsmanagers en opleidingsdirecteuren aanwezig zijn. Onderlinge verwijten – die al snel gemaakt worden – zullen betrokkenen onnodig kwetsen. Werkdrukssessies hebben zin als er zo feitelijk mogelijk ingegaan wordt op de problematiek. Voor een bijeenkomst over werkdruk plaatsvindt is het verstandig om vast te stellen waarvoor deze bijeenkomst is belegd en wat het doel van de bijeenkomst is. Raadzaam is dat bijeenkomsten door een onafhankelijke gespreksleider geleid worden. Hij kan met de nodige afstand medewerkers aan het woord laten komen. Bovendien kan hij ervoor zorgen dat er een representatief beeld van werkdruk binnen de opleiding ontstaat.

De onderzoeksstappen die kunnen leiden tot oplossing van het werkdrukprobleem op een rij:

- 1 Laat het team het begrip werkdruk definiëren.
- 2 Laat hen werklast van werkdruk onderscheiden met behulp van takenoverzichten.
- 3 Stel vast bij wie werkdruk is geconstateerd.
- 4 Stel vast hoe frequent werkdruk is gesignaleerd.
- 5 Laat werkdrukproblemen indelen naar intern, extern en incidenteel, en structureel.
- 6 Onderzoek de oorzaken van individuele werkdruk.
- 7 Onderzoek de samenhang op teamniveau op basis van drie bronnen.
- 8 Onderzoek de oorzaken op operationeel, organisatie-, opleidings- en bestuurlijk niveau.
- 9 Organiseer een bijeenkomst waarin betrokkenen suggesties kunnen doen.
- 10 Maak concrete afspraken met elkaar en plan vervolgbijeenkomsten.

Besluit

In dit eerste hoofdstuk liet Jaap de Groot zijn werkdruk laat in beeld komen. Zijn werkdruk werd veroorzaakt door managementperikelen, een onsamenhangend team en complexe taken. Maar naast deze externe oorzaken lagen er ook interne oorzaken aan ten grondslag. Jaap de Groot voelde zich verantwoordelijk voor een klus, dacht te weten wat hard werken was en kon afzien als dat moest. Jaap de Groot was een idealist, een doorzetter, een informeel leider die veel naar zich toetrok maar tegelijkertijd onvoldoende communiceerde met teamleden en managers. De werkdruk van Jaap de Groot openbaarde zich in vermoeidheid, ziekte, irritaties en ongelof in een succesvolle taakuitvoering. Jaap de Groot beleefde deze feitelijk omvangrijke en complexe taak uiteindelijk als zeer onplezierig.

In dit hoofdstuk is subjectieve werkdruk van feitelijke werklast onderscheiden. Bij het fenomeen werkdruk zijn dilemma's genoemd. In het verlengde daarvan zijn uit interne onderzoeksrapporten afkomstige oorzaken van werkdruk vermeld. Een opvallende oorzaak bleek het werktempo van docenten te zijn. Werkdruk is vervolgens in verband gebracht met onbalans bij docenten. De verhouding tussen wat individuele docenten 'moeten', 'mogen', 'willen' en 'kunnen' is soms zoek. Datzelfde geldt voor docententeams die bijvoorbeeld met elkaar onderwijsvernieuwingen vormgeven. Die onbalans leidt tot werkdruk. Oorzaken van werkdruk zijn ook vanuit docentperspectief in kaart gebracht. In een vierkwadrantenmodel zijn interne én externe oorzaken en incidentele én structurele oorzaken geplaatst.

Om werkdruk bij docenten en teams te kunnen signaleren zijn checklists toegevoegd. Om verder onderzoek naar werkdruk mogelijk te maken, zijn drie onderzoeksvormen toegelicht: het gebruik van vragenlijsten, het afnemen van interviews en het gebruik van documenten. Afhankelijk van de uitkomst zijn vervolgstappen mogelijk. Die vervolgstappen moeten uiteindelijk leiden tot glasheldere afspraken met verantwoordelijke functionarissen op verschillende niveaus in de organisatie. Om tot die afspraken te komen is hierboven tot slot een overzicht met tien essentiële stappen toegevoegd.