



Werkdruk



Arbo Update geeft informatie en praktische adviezen over arbeidsomstandigheden in het hbo

Juni 2015

- In dit themanummer 'Werkdruk' -

≥ Hogeschool Viaa: Werkdruk in kaart en van de kaart

Werkdruk is een actueel thema. Zo ook bij Hogeschool Viaa. "Het was wel duidelijk dat we er iets mee moesten doen", aldus Riet Borg, manager stafdiensten. Besloten werd om eerst het probleem gedegen te analyseren. [≥ lees meer](#)

≥ Activiteiten Zestor gericht op werkdruk

Werkdruk is een belangrijk thema binnen het hbo. Werkgever en werknemer hebben een gezamenlijk belang om werkdruk te voorkomen of aan te pakken. In 2015 ondersteunt Zestor dit proces met drie projecten speciaal gericht op dit onderwerp. [≥ lees meer](#)

≥ Hogeschool Zeeland: Werkdruk à la carte

Hogeschool Zeeland besloot te gaan voor de combinatie van een centrale regie, maar een decentrale aanpak van werkdruk. Dit heeft naast het uiteindelijke HZ actie- en interventieplan werkdruk geleid tot een eerste aanzet voor een interventiekaart 'werkdruk a la carte' voor teams en individuen.

[≥ lees meer](#)

≥ Nationale campagne 'Check je werkstress'

Campagnemanager Karen Oude Hengel licht de campagne en de betekenis ervan voor het hbo nader toe. [≥ lees meer](#)

≥ Wat typeert een docent met en zonder werkdruk?

Hanzehogeschool Groningen maakte een vergelijkend overzicht. [≥ lees meer](#)

≥ Tips & Links

- Praktijkervaringen
- Meer praktijkvoorbeelden aanpak werkdruk in het hbo
- Goede Praktijken; van werkstress naar werkplezier



Werkdruk in kaart en van de kaart

“We kregen al langere tijd signalen van beleving van hoge werkdruk bij medewerkers. In de wandelgangen en bij de koffie werd erover gepraat en geklaagd. En ook uit het medewerkertevredenheidsonderzoek dat we eens per twee jaar houden, kwam het naar voren. Het was dus wel duidelijk dat we er iets mee moesten doen.” Aldus Riet Borg, manager stafdiensten bij Hogeschool Viaa.

Wat is Hogeschool Viaa - met 245 medewerkers en circa 1700 studenten - gaan doen met al die signalen van werkdruk? Riet Borg, die de aanpak samen met collega Ineke Schelling coördineerde, licht het toe: “We vonden werkdruk aanvankelijk best ingewikkelde materie. Want wat is perceptie en wat is het feitelijke probleem? Er zitten zowel subjectieve als objectieve en zowel organisatorische als persoonlijke kanten aan. Ervaren medewerkers druk omdat de taaklast te hoog is of overvragen ze zichzelf uit bevoegenheid en gedrevenheid? Want dat kan de keerzijde zijn van het invullen van je professionele ruimte.”

Het management van Viaa had vooral veel vragen. In plaats van snel conclusies trekken en voortvarend - wellicht verkeerde - maatregelen treffen, besloot men eerst het probleem beter te analyseren. Daarvoor werd een onderzoeks- en adviesbureau op het gebied van klant- en medewerkersonderzoek ingeschakeld.

Onderzoeksofzet

“Het leek ons verstandig om een externe partij in te schakelen. Het kan zo zijn dat je als management met je wijze van kijken en beslissen een gekleurde bril op hebt. Dan is het beter om eens met een ervaren buitenstaandersblik de problematiek en verbeteringen in kaart te laten brengen”, aldus Riet Borg.

“Samen met het onderzoeksbureau hebben we de opzet en de inrichting van het werkdrukonderzoek bepaald. Dan moet je onder meer knopen doorhakken over zaken als: welke personeelssegmenten onderzoeken we apart?

Willen we gegevens van alle docenten tegelijk of per academie, van alle ondersteuners of specificeren we naar centrale en decentrale ondersteuning?”

Uiteindelijk werd het onderzoek zo ingericht, dat analyse kon plaatsvinden op academieniveau voor onderwijzend personeel en op centraal en decentraal niveau (alle academiebureaus samen) voor het ondersteunende personeel en de stafdiensten.

“Dat we ondersteunend personeel in twee verschillende personeelssegmenten hebben opgedeeld was nieuw voor Integron. We wilden dat graag, omdat we vermoedden dat de ondersteuning binnen de academies met andere problematiek te maken heeft dan de centrale ondersteuning. Allemaal belangrijke keuzes vooraf, omdat de opzet van je onderzoek medebepalend is voor de uitkomsten en vervolgens voor de acties en maatregelen. Je kunt het werkdrukonderzoek maar één keer doen en je wilt niet te maken krijgen met resultaten waar je uiteindelijk te weinig aan hebt”, zo onderbouwt Riet de keuzes.

Voorafgaand aan het werkdrukonderzoek heeft Integron een spiegelonderzoek uitgevoerd. Alle leidinggevenden werd gevraagd hoe ze dachten dat hun medewerkers zouden scoren op werkdruk. Doel daarvan was te ontdekken of leidinggevenden een goed beeld hadden van de werkdruk binnen hun afdeling.

Resultaten en workshops

“Integron presenteerde de onderzoeksresultaten aan het managementteam en daarna in een plenaire bijeenkomst aan alle medewerkers.

≥ [Benieuwd naar de resultaten en verdere aanpak? Lees het volledige praktijkvoorbeeld](#)

Al met al

Wat heeft deze manier van werkdruk onderzoeken en bespreekbaar maken Hogeschool Viaa opgeleverd? Riet Borg blikt terug en vooruit: “Het heeft er toe geleid dat het MT en alle medewerkers meer inzicht hebben in de omvang van de werkdruk. Zowel organisatiebreed als individueel. Dat inzicht is de basis geweest om oplossingen te zoeken en te blijven zoeken. Zo is



het thema werkdruk nu ook vast onderdeel van de gesprekscyclus. Want er is niet één simpele maatregel, maar het blijft een kwestie van voortdurende gezamenlijke aandacht van zowel medewerkers als leiding en collega's onderling."

Activiteiten Zestor gericht op werkdruk

De afgelopen jaren is er op verschillende manieren aandacht geweest voor het thema werkdruk. Met het toenemend gebruik van een uniform MTO binnen het hbo is er een instrument voorhanden waarmee werkdruk gemonitord kan worden. De resultaten vormen voor diverse hogescholen aanleiding om extra activiteiten te ontplooiën op het thema werkdruk. Een deel van deze goede praktijken is terug te vinden binnen de Arbocatalogus.

Om werkgevers en werknemers in het hbo verder te ondersteunen bij de aanpak van werkdruk, lopen er bij Zestor in 2015 drie projecten die zich speciaal richten op dit onderwerp:

1. Handreiking monitoren van werkdruk voor Arbo professionals

Hogescholen hebben behoefte om effecten van interventies en de voortgang rond het thema werkdruk beter te kunnen meten en monitoren. Voor het in kaart brengen van de mogelijkheden hiervoor is op 5 maart een eerste focusbijeenkomst geweest met experts vanuit de hogescholen. De verzamelde kennis en inzichten zullen uitmonden in een 'Handreiking monitoren van werkdruk in het hbo', die handvatten biedt voor het benoemen van indicatoren voor werkdruk en effectmeting.

2. Handreiking voor het bespreekbaar maken en aanpakken van werkdruk in teams

Het lectoraat A&P van de Hanze Hogeschool heeft binnen de zorg een werkdrukinstrument ontwikkeld waarmee teamleiders met hun team werkdruk in kaart kunnen brengen. Het instrument richt zich vooral op de werkgebonden oorzaken. Met behulp van het instrument worden regelproblemen, regelmogelijkheden en knelpunten geïnventariseerd.

Dit instrument, ontwikkeld voor de zorg, wordt geschikt gemaakt voor gebruik in het hbo. Daarbij worden drie pilots binnen verschillende hogescholen uitgevoerd.

3. Tool voor het wegwijs maken van de medewerker bij werkdruk

Het project richt zich op de hbo-medewerker die op zoek is naar informatie over het beheersen of voorkomen van werkdruk. Met input vanuit focusgroep-bijeenkomsten is een Programma van Eisen (PvE) opgesteld. Dit is het uitgangspunt voor een digitale tool om medewerkers te inspireren om goed om te gaan met werkdruk en plezier in het werk te behouden of terug te krijgen. De geïnteresseerde bezoeker vindt hier op het hbo toegespitste informatie over werkdruk, de mogelijkheid om een korte werkdruktest te doen en informatie over oplossingsrichtingen. Ook wordt voorzien in een verwijfsfunctie naar relevante informatie en/of links van 'de eigen hogeschool'.

De verwachting is dat de handreikingen en de tool najaar 2015 beschikbaar komen.

Werkdruk à la carte

Eind 2013 waren er veel signalen over ervaren werkdruk binnen Hogeschool Zeeland University of Applied Sciences. Zowel medewerkers, leidinggevenden als de medezeggenschap gaven deze signalen af. Er was een duidelijke urgentie om inzichtelijk te gaan krijgen wat de bepalende factoren waren van de werkdruk en hoe deze opgelost zouden kunnen worden, maar een centrale aanpak ontbrak.

Werkdruk was reeds een issue in het laatste medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO) van 2012, maar daar was geen centrale aanpak op gekomen. Er moest een actie- en interventieplan komen om de hoge werkdruk te reduceren. Daphne Zerbib-Jasperse, Hoofd P&OO, licht toe welke stappen er zijn ondernomen. "Er is gekozen om dit traject samen met LTC op te pakken. Doelstelling was vooral om niet op centraal niveau een actie- en interventieplan te gaan maken, maar om dit samen met een vertegenwoordiging van medewerkers, leidinggevenden en



medezeggenschapsleden te gaan doen. Enerzijds om daarmee draagvlak te krijgen voor het traject en anderzijds om input te krijgen voor het actie- en interventieplan.”

“Er is gestart met een versnellings sessie met genoemde groep, om een inventarisatie te maken van symptomen en oorzaken van de ervaren werkdruk. Er is zowel gekeken naar persoonsfactoren als organisatiefactoren. Dit heeft geleid tot een aantal knelpunten en oplossingsrichtingen en het uiteindelijke HZ actie- en interventieplan werkdruk. Daarnaast gaf dit een eerste aanzet voor een interventiekaart ‘werkdruk a la carte’ voor teams en individuen.”

“Het was duidelijk dat binnen de diverse teams verschillende dingen speelden. Daarom is werkdruk binnen elk team apart besproken, zodat zij een eigen plan van aanpak konden formuleren en konden aangeven wat zij nodig hadden. In de voorhoede-teams blijken de eerste resultaten al zichtbaar en ervaren docenten veel meer rust in hun werkzaamheden. De combinatie van een centrale regie, maar een decentrale aanpak van werkdruk, lijkt zeker effect te gaan krijgen.”

≥ [lees het volledige praktijkvoorbeeld](#)

Nationale campagne ‘Check je werkstress’

De ins en outs door campagnemanager Karen Oude Hengel

Van 2014 tot en met 2017 voeren het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het Nederlands Focal Point een campagne over het thema Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA: werkdruk en werkstress, agressie en geweld, intimidatie, pesten). Campagnemanager Karen Oude Hengel van het Nederlands Focal Point licht de campagne en de betekenis ervan voor het hbo nader toe.

In mei 2014 gaf minister Asscher het startschot voor de vierjarige campagne ‘Check je Werkstress’. Deze campagne is bedoeld om werkgevers en werknemers te wijzen op de risico’s van psychosociale arbeidsbelasting (waar werkdruk en

werkstress toe behoren) en moet ervoor zorgen dat het onderwerp bespreekbaar wordt op de werkvloer.

Werkstress krijgt momenteel in alle Europese lidstaten prominente aandacht. Dat is ook logisch, want het is met stip beroepsrisico nummer één. Het Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk heeft werkstress en PSA daarom stevig geagendeerd. De Nederlandse vestiging (Focal Point) van het Agentschap wordt gedreven door TNO, alwaar Karen Oude Hengel campagnemanager is. Samen met het Ministerie van SZW zet het Focal Point komende jaren in op bestrijding van werkstress en PSA.

“De cijfers liegen er niet om: de helft van alle Europese werknemers geeft aan dat stress op het werk iets van alle dag is. En ook in Nederland is werkstress, met een totaal van zes miljoen verzuimde werkdagen per jaar, het grootste arbeidsrisico.

Uit onderzoek blijkt dat 12 procent van de werknemers burn-out klachten heeft. Ruim 40 procent van de werknemers vindt zijn of haar werk mentaal belastend en een kwart geeft aan altijd onder hoge tijdsdruk te moeten werken. Ook heeft 40 procent van de werknemers in ons land behoefte aan extra maatregelen om werkstress te voorkomen.

Signalen zoals slapeloosheid, aanhoudende hoofdpijn of oververmoeidheid worden vaak niet op tijd herkend. Maar het kunnen de druppels zijn die de emmer doen overlopen. De campagne levert een impuls om die signalen vroegtijdig te herkennen en op tijd aan te kaarten”, aldus Karen Oude Hengel.

“Het onderwijs in de breedte en daarbinnen ook zeker het hbo scoort hoog op werkstress. Het veroorzaakt maar liefst de helft van al het *werkgerelateerde* ziekteverzuim in het onderwijs. De oorzaken daarvan zijn niet één, twee, drie weer te geven. Deze zijn natuurlijk per organisatie, persoon en team verschillend. Maar er is wel een gemene deler: docenten en ook ondersteunend personeel in het onderwijs zijn bovengemiddeld bevlogen en toegewijd in hun werk. Dat is natuurlijk prachtig, maar daarmee dreig je ook



sneller over je grenzen te gaan. Daarnaast is het onderwijs voortdurend in

beweging, niet in de laatste plaats door politieke hervormingen. Herstellen en bijkomen is er dus amper bij.”

Dialogo werkt

De campagne heeft een lange looptijd, maar liefst vier jaar. Wat gebeurt er allemaal in die periode? “Vorig jaar draaide het vooral om het op de nationale agenda krijgen van de omvang en de implicaties van werkstress. Nu, in het tweede jaar, zijn Goede Praktijken verzameld, voorbeeldprojecten uit allerlei sectoren waar iedereen van kan leren. We roepen organisaties nu vooral op om over werkstress te praten. Ga als werkgevers, leidinggevenden en werknemers de dialoog aan met elkaar. Openheid over werkdruk en werkstress is al het begin van een oplossing. Je kunt werkstress nooit in je eentje oplossen, daarvoor heb je sociale steun nodig. Van collega’s, maar allereerst van MT en direct leidinggevenden. Daarom is met elkaar in gesprek gaan zo belangrijk. Daarin hebben zowel leidinggevenden als medewerkers een rol en verantwoordelijkheid. Geen van beiden kan achterover leunen of het probleem op het bordje van de ander leggen, want dan zal de werkdruk en de daaruit voortvloeiende werkstress niet verdwijnen. Op de campagnesite tref je inspiratie, hulpmiddelen en tools om na het gesprek oplossingen te vinden”, aldus de campagnemanager.

PSA

Werkdruk kent verschillende oorzaken. Deze kunnen gelegen zijn in de inhoud van het werk, de context van het werk en de (regel)mogelijkheden van een werknemer om invloed uit te oefenen op het werk. Bij het al dan niet ontstaan van werkdruk en werkstress speelt ook de sociale context van een werknemer een belangrijke rol. Dit betreft onder andere de ondersteuning van collega’s of leidinggevenden, intimidatie, discriminatie of agressie op het werk en de balans tussen werk en privé. Al deze factoren, inclusief werkdruk en werkstress, worden onder de noemer Psychosociale Arbeidsbelasting (PSA) geschaard. “In 2015 krijgen pesten, agressie en geweld, naast werkdruk, in de campagne extra aandacht. Ook dat komt helaas ontstellend veel voor op het werk. Dat

zulke omstandigheden tot werkstress leiden, is natuurlijk evident. Dus dat krijgt volop aandacht.

Zo hopen we Nederland weer wat gezonder en relaxter te maken”, zegt Oude Hengel hoopvol.

Campagnelinks ‘Check je werkstress’

- ≥ [Check je werkstress - Campagnesite](#)
- ≥ [Check je werkstress - Facebook](#)

Wat typeert een docent met en zonder werkdruk?

In 2014 hebben 16 onderwijsteamleiders van de Hanzehogeschool Groningen binnen een project over werkdruk gesproken met docenten die een hoge werkdruk en geen werkdruk ervaren. Op basis hiervan zijn de verschillen tussen de twee typen docenten in kaart gebracht. Op de volgende pagina ziet u een samenvattende opsomming.

Het volledige praktijkvoorbeeld van dit onderzoek verschijnt binnenkort op Arbocatalogushbo.nl.

Tips & Links

Links

- [Praktijkervaringen](http://checkjeworkstress.nl) (checkjeworkstress.nl)
Praktijkverhalen over werkstress
- [Meer praktijkvoorbeelden aanpak werkdruk in het hbo](#) (Arbocatalogushbo.nl)

Lees-tip

- [Goede Praktijken; van werkstress naar werkplezier](#) (pdf)
Magazine van het Nederlands Focal Point in samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Het bevat de verhalen van de tien genomineerde bedrijven en organisaties voor de Goede Praktijken Awards die worden toegekend voor in het oog springende en innoverende bijdragen aan de aanpak van werkdruk en werkstress.



Kenmerken van een docent die geen of weinig werkdruk ervaart	Kenmerken van een docent die veel werkdruk ervaart
De docent ...	De docent ...
<ul style="list-style-type: none"> • is handig me ICT • heeft geen overvolle mailbox • komt uit het bedrijfsleven waar de werkdruk hoger is • is in staat om goed naar de hoofdlijnen te kijken • kan zijn werk goed plannen en organiseren (Getting things done) • heeft tijd en aandacht voor de student • neemt altijd de tijd om te lunchen • zoekt een goede balans tussen zaken die leuk zijn en zaken die moeten • werkt niet in het weekend • houdt van autonomie en verantwoordelijk werk • houdt van dynamiek • houdt van een goede samenwerking en een goede sfeer • is betrokken, maar niet bloedfanatiek • vindt soms een 7 genoeg, maar nooit lager • is relaxt en heeft plezier in het werk • laat de verantwoordelijkheid waar het hoort • heeft een hoog ambitieniveau 	<ul style="list-style-type: none"> • heeft een overvolle mailbox. Mailt zelf veel en ontvangt veel mail. • verliest zich in details • heeft moeite met plannen van werkzaamheden. Hem/haar overkomt veel, ook taken die ruim van te voren bekend zijn. • besteedt soms onevenredig veel aandacht aan een student • heeft de neiging vervelende taken voor zich uit te schuiven en op het allerlaatste moment uit te voeren • werkt s'avonds en in het weekend • wil veel informeel regelen • is perfectionistisch • heeft een (te) groot verantwoordelijkheidsgevoel

Tabel: Overzicht kenmerken van docenten in relatie tot werkdruk (onderzoek Hanzehogeschool Groningen, 2014)