

# Werkdruk aanpakken op een ander niveau

2 juni 2025

Dr. Ir. Hans Lekkerkerk & Dr. Roel Schouteten

Workshop SoFoKles Werkdrukconferentie



## UITKOMST INVENTARISATIE: WAT GEBEURT ER AL?

- Tijdens de workshops is er aan het begin geïnventariseerd welke maatregelen er in de afgelopen jaren al werden gebruikt om werkdruk aan te pakken.
- Er is input opgehaald bij twee vragen:
  1. Welke werkdrukmaatregelen op individueel niveau (het niveau van werknemers) heeft jouw universiteit in de afgelopen drie jaren genomen?
  2. Welke werkdrukmaatregelen op organisatieniveau (het niveau van de organisatie, afdelingen of teams) heeft jouw universiteit in de afgelopen drie jaren genomen?

## VRAAG 1: WERKDRUKMAATREGELEN OP INDIVIDUEEL NIVEAU

We hebben 81 entries gecategoriseerd:

- Bewustwording (bijv. bespreekbaar maken, Golden Rules, informatieverstrekking, week v/d werkdruk)
- Draagkracht vergroten (bijv. Fitprogramma, Healthy University, Time management, trainingen)
- Aanpak taaklast (bijv. taakallocatie, meer mensen aannemen)
- Efficiënter werken (bijv. vergaderluwe weken, procesmatig werken, onderwijslogistiek)
- Coaching (bijv. Bedrijfsmaatschappelijk werk, psycholoog, mentale coaching)
- Erkennen & Waarderen
- Individuele aandacht via leidinggevende (bijv. jaargesprek, leiderschapstrajecten, R&O)

## VRAAG 2: WERKDRUKMAATREGELEN OP ORGANISATIE- OF TEAMNIVEAU

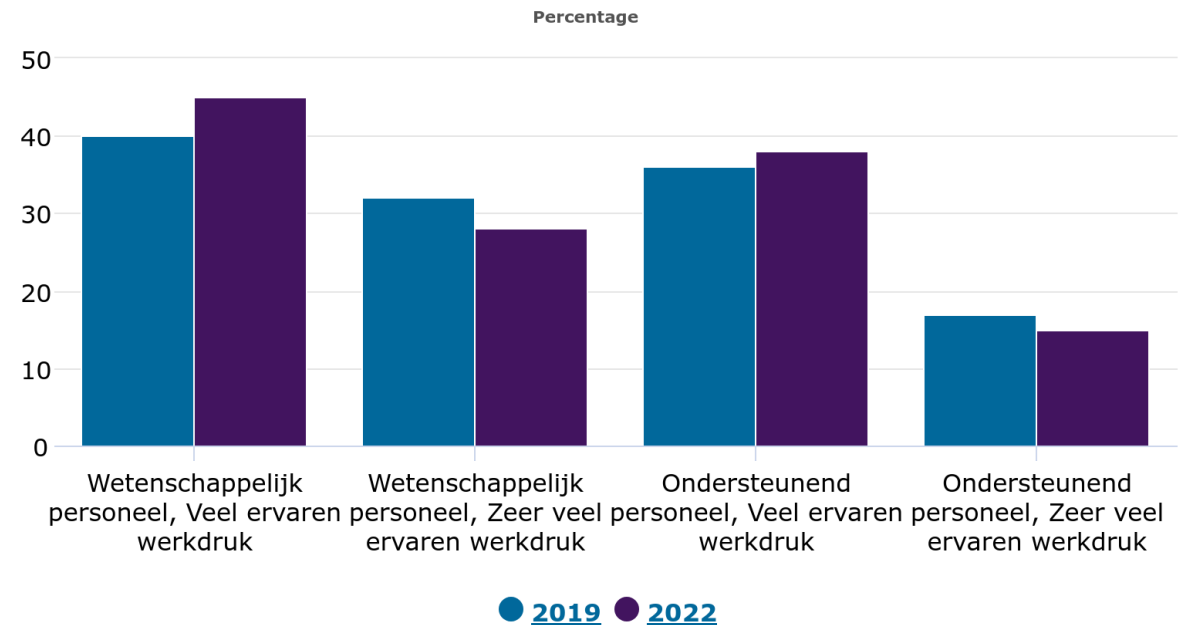
We hebben 51 entries gecategoriseerd:

- Capaciteit/taaklast (bijv. extra ondersteuning, meer fte's, studentassistentie, taakallocatie)
- Efficiënter werken (bijv. eenvoudiger processen, slimmer academisch jaar, procesmatig werken)
- Leiderschap (bijv. leiderschapsprogramma, training leidinggeven, bewustzijn leidinggevende)
- Bewustwording (bijv. Golden Rules, I&E, sociale veiligheid, week v/d werkstress)
- Beleid (bijv. personeelsparagraaf in besluitvorming, strategie en uitvoeringsagenda)
- Ondersteuning (bijv. ICT, AI, balans in administratieve processen)
- Teamaanpak (bijv. maatwerk voor afdelingen, teamtrainingen, teaminterventie werkdruk)
- Structuuraanpak (bijv. reductie faculteiten, structuur aanpassen met meer teamleiders)
- Draagkracht vergroten (bijv. time management, kantoor dicht tijdens kerstvakantie)

# WERKDruk BIJ UNIVERSITEITEN

- De ervaren werkdruk bij universiteiten is onveranderd hoog in de periode 2019-2022.
- veel/zeer veel werkdruk' bij
- WP '2019 72%
- 2022 73%
- OBP / Prof.Staf
- 2019 53%
- 2022 53%

Ervaren werkdruk bij wetenschappelijk en ondersteunend personeel in 2019 en 2022



Bron: ICTU (2023) Werkdruk en uitputting bij medewerkers van universiteiten, o.b.v. data Werkonderzoek 2022

# WERKDRUK BIJ UNIVERSITEITEN

Voorlopige conclusie

- Oud probleem
- Maatregelen vooral gericht op het individu
- Desondanks toenemende ernst
- Middel erger dan de kwaal?
- Wat is de 'root cause' voor werkdruk?

# WERKDRUK EN STRESS

Diverse **Werk**gebonden oorzaken van **stress**:

1. Aard van het beroep
  - 2. Organisatie van het werk,**
  3. Behandeling door werkgever/'baas'
  4. Behandeling door collega's
  5. Combinatie werk met privé
- (Jac Christis (1998))



Mathieu Weggeman  
Leidinggeven aan  
professionals? *Niet doen!*

# AANPAK WERKDRUK

- Organisatie van werk
- Zichtbaar op de werkplek in een team

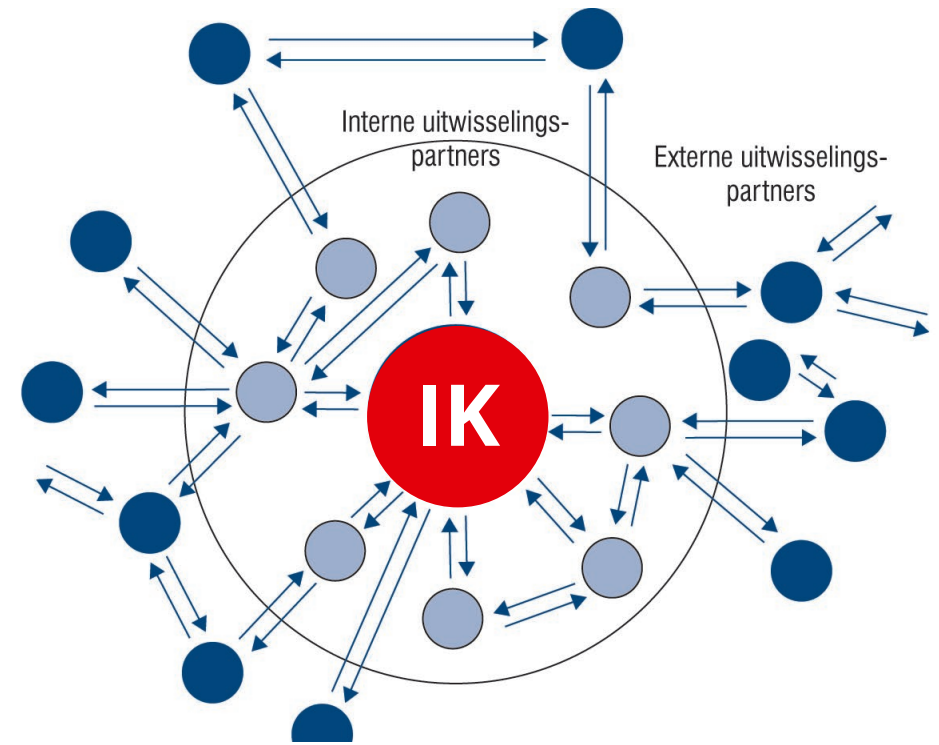
Stressoren

1: teveel werkrelaties

**Eis:** zo min mogelijk

2: teveel tegelijk moeten

3: te weinig mogen (autonomie)



# Werkdruk = onbalans

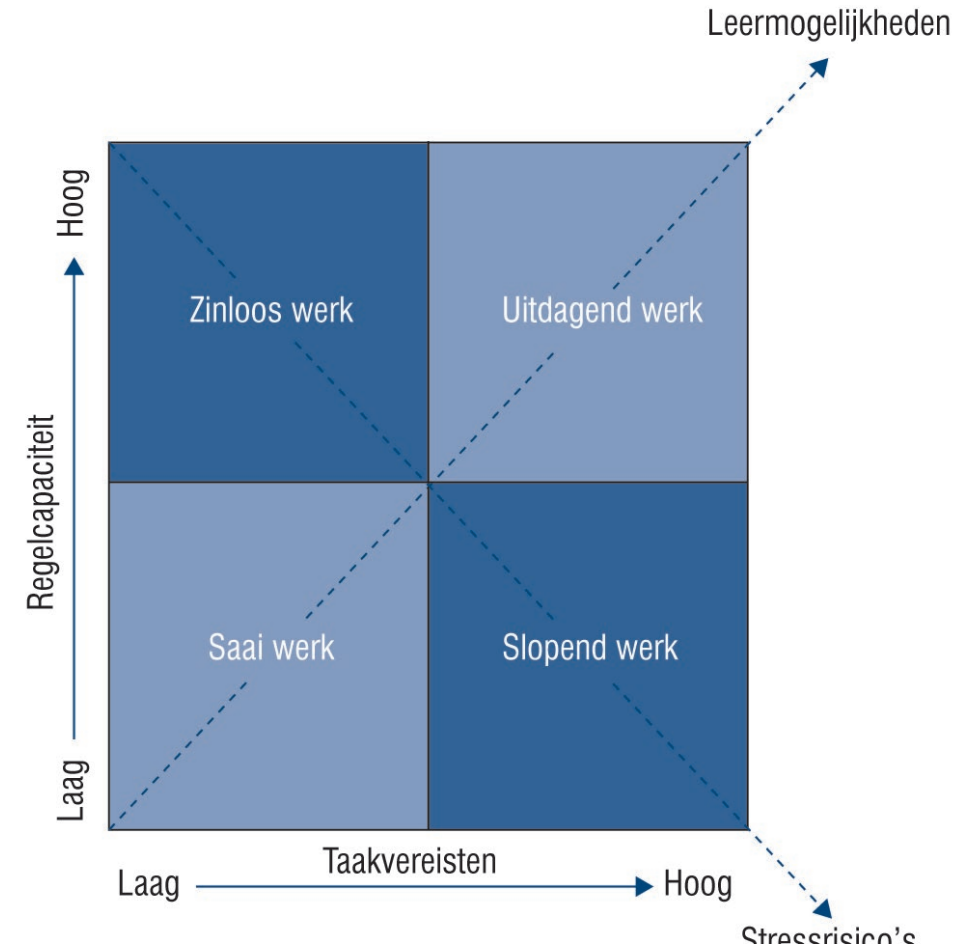
Stressoren 2 en 3:

2 Demands – hoe veel en hoe moeilijk

3 Control – autonomie of 'regelcapaciteit'

Job Demands – Job Control (Karasek, '70's)

**Eis:** evenredigheid Demands - Control



# STRESSOREN EN STRUCTUUR,

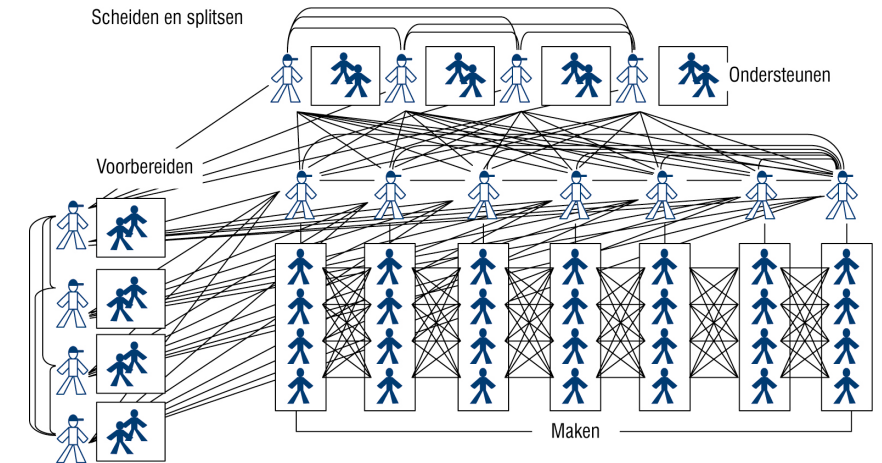
In academia zien we:

1 veel relaties

2 veel moeten: je werk + afstemwerk + ritselen

3 weinig autonomie door staf en systemen

UNL-leden door en door BUREAUCRATISCH!



# WERKDruk DIAGNOSE INSTRUMENTEN

- Job
  - WEBA
- Team
  - Koerskaart Werkdruk in de Wetenschap
  - Uitgangspunten groepsontwerp
  - Teamleden & teamtaken-matrix
- Organisatie
  - Parameters van De Sitter

The image shows a workshop card titled "Werkdruk in de Wetenschap" (Workload in Science) with the subtitle "WERKDrukVERLICHTING EN WERKPLEZIER" (Workload Illumination and Work Pleasure). The card is designed for a workshop and includes several activities and forms:

- 1. Start (5 min):** A section with a person icon asking about workload in research, teaching, and group design. It includes a QR code and a "Kloppkaart" (heartbeat card) for group members.
- 2. Kennismaken (15 min):** A section with a person icon asking about workload experiences and descriptions of situations. It includes a table for notes.
- 3. Triggers (20 min):** A section with a person icon asking about workload triggers. It includes a table for notes.
- 4. Kwesties (30 min):** A section with a person icon asking about workload triggers. It includes a table for notes.
- 5. Break (5 min):** A section with a person icon asking about workload triggers. It includes a table for notes.
- 6. Onderzoeken (30 min):** A section with a person icon asking about workload triggers. It includes a table for notes.
- 7. Afspelen (30 min):** A section with a person icon asking about workload triggers. It includes a table for notes.
- 8. Waarnemen (30 min):** A section with a person icon asking about workload triggers. It includes a table for notes.
- 9. Finish (5 min):** A section with a person icon asking about workload triggers. It includes a QR code and a "Kloppkaart" for group members.

The card also features a central graphic with the title "Werkdruk in de Wetenschap" and "WERKDrukVERLICHTING EN WERKPLEZIER" and a logo for "KOERSKAART".

**Tot zover ...**

**Vragen**



# AANPAK OP NIVEAU

- Jobniveau
  - Genoeg bekend, geen structurele oplossing
- Teamniveau
  - Wat kan je als team bij gegeven structuur
- Organisatie(structuur)niveau
  - Opnieuw uitvinden Universitaire Organisatie

# AANPAK OP TEAM NIVEAU

- Teamniveau
  - Wat kan je als team bij gegeven structuur?
  - Bouwsteen Universitaire Structuur: de leerstoelgroep
  - Functionele indeling naar disciplines
  - Leden werken aan
    - Onderwijs: bachelor, master, post-academisch
    - Onderzoek: NWO, EU, .. (3 geldstromen)
    - Valorisatie: ...
    - Bestuurlijke drukte: ExCie, OLC, FGV, MT's, FB,

## INTERACTIEVE CASUS

Gegeven deze context met veel eisen en beperkte mogelijkheden, hoe zou je dat kunnen aanpakken?

Vragen:

- Wat zijn de oorzaken van (één van) de geschetste problemen?
- Welke oplossingen in de organisatie van het werk kun je verzinnen?
- Maak een korte pitch van de analyse en oplossingen

# Discussie & Vragen

# Toekomstige Vragen

[Hans.Lekkerkerk@ru.nl](mailto:Hans.Lekkerkerk@ru.nl)

[Roel.Schouteten@ru.nl](mailto:Roel.Schouteten@ru.nl)

Handboek:

Kuipers, Van Amelsvoort & Kramer (2018)

*"Het nieuwe organiseren: alternatieven voor de bureaucratie"*

3e druk, Acco

<https://www.accoutgeverij.nl/winkel/nieuwe-organiseren-downloads>