



STUREN OP TIJD

HOE DE CHE LEIDING GEEFT AAN WERKTIJD

Auteur: Maria Verkuil, lectoraat Bezieling & Professionaliteit

Verschijning: oktober 2024

Contact: jli@che.nl

Dit is een publicatie van het Jan Luyken Instituut, CHE-centrum voor bezieling en professionaliteit.

INHOUD

1. INLEIDING: STUREN OP WERKTIJD? 3

2. EEN SYSTEEMPERSPECTIEF OP STURING 5

3. DE OMGANG MET WERKTIJD 7

4. STUREN IN DE OMGANG MET WERKTIJD 11

5. REFLECTIE EN AANBEVELINGEN 18

LITERATUURLIJST 21

BIJLAGE 1: METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING 23

BIJLAGE 2: INTERVIEWGUIDE 26

1. INLEIDING: STUREN OP WERKTijd?

De Christelijke Hogeschool Ede (CHE) heeft als strategisch ideaal voor haar medewerkers en studenten ‘bezielt werken en opleiden’. De school wil bezielde professionaliteit versterken: “Studenten en medewerkers weten wat hen drijft, hen inspireert en wat er voor hen toe doet.” (Instellingsplan 2021-2027). Het instellingsplan erkent dat tijd gedurende de werkweek nodig is om met elkaar te spreken over bezieling en professionaliteit. Die tijd is echter niet vanzelfsprekend. Hoe er met tijd wordt omgegaan lijkt een belangrijke barrière of voorwaarde te zijn om bezielt te kunnen werken (Van Putten, 2023). Het lectoraat Bezieling & Professionaliteit van de CHE doet daarom onderzoek naar een goede omgang met werktijd.

Tegenwoordig zijn stress, overspanning en burn-outs aan de orde van de dag op de werkvloer (Fleischman, 2016). Werkdruk en werkstress worden als belangrijkste oorzaak van werkverzuim genoemd (Van den Heuvel et al., 2022). Hoewel mensen over het algemeen minder uren zijn gaan werken en meer vrije tijd hebben, moeten ze tijdens werktijd meer doen. Het werk is intensiever geworden door de jaren heen. Daarbij komt vaak een gevoel van opgejaagdheid kijken (Peper & Dekker, 2019). Om deze ontwikkelingen te begrijpen, typeert socioloog Hartmut Rosa de tijd waarin we leven als een ‘versnellingssamenleving’. Hij stelt dat door technische versnelling maatschappelijke veranderingen sneller gaan en uiteindelijk het levenstempo zelf versnelt (Rosa, 2016). Leven in een versnellingssamenleving kent het risico van vervreemding en verlies van resonantie (een gevoel van diepe verbondenheid met de wereld om je heen) en burn-outs zijn volgens Rosa een extreme vorm van vervreemding.

Tegen deze achtergrond betoogt Robert van Putten (2023) in zijn lectorale rede dat we een andere omgang met werktijd nodig hebben. Volgens hem zitten we gevangen in een eenzijdige kijk op werktijd als ‘productieve tijd’, terwijl ook andere tijdserveringen zoals ‘vervulde tijd’ en ‘lege tijd’ op het werk van belang zijn. Om resonantie, menselijkheid en bezieling in het werk te bevorderen bepleit hij een goede ‘tijdsorkestratie’: het op elkaar afstemmen en in harmonie brengen van verschillende tijdserveringen. Dit is volgens Van Putten niet alleen een opgave voor professionals zelf, ook het leiderschap in organisaties heeft hierin een verantwoordelijkheid. Het leiderschap kan sturen op tijd door beleidsinterventies, bestuursstijl en voorbeeldgedrag.

Als een betere omgang met werktijd inderdaad actieve sturing van leiderschap in organisaties vereist, dan is het van belang meer inzicht te krijgen in de manier waarop leiderschap kan sturen op werktijd. Daarover gaat dit rapport dat verslag doet van de manier waarop er binnen de CHE leiding wordt gegeven aan de omgang met werktijd. Aan de basis van dit verslag ligt onderzoek dat voor een masterscriptie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam is uitgevoerd (Verkuil, 2024). Dit rapport is de publieksversie voor gebruik binnen de CHE en in andere organisaties die inzicht willen in hoe zij kunnen sturen op een rijkere omgang met werktijd. De bevindingen zijn gebaseerd op twintig diepte-interviews met medewerkers van de CHE (een methodologische verantwoording en interviewgide zijn te vinden in bijlage 1 en 2).

Om sturing aan werktijd op de CHE goed te kunnen onderzoeken is 'leiderschap' opgevat als de praktijk van het uitoefenen van invloed (in de omgang met tijd). Dan kan onderscheid worden gemaakt tussen formeel en informeel leiderschap (gedeeld leiderschap). Een formeel leider heeft een officieel vastgelegde leidinggevende positie waarmee invloed wordt uitgeoefend, terwijl een informeel leider deze positie niet heeft. Een informeel leider oefent op andere wijze invloed uit, bijvoorbeeld door kennis, kunde of charisma. Dit onderscheid is verrijkend voor onderzoek naar de relatie tussen leiderschap en de omgang met werktijd, aangezien tijd een holistisch begrip is waar niet alleen formele leidinggevers invloed op uitoefenen. De uiteindelijke onderzoeksvraag luidt dan ook: *Hoe wordt er binnen de CHE formeel en informeel leiding gegeven aan de omgang met werktijd van haar medewerkers?*

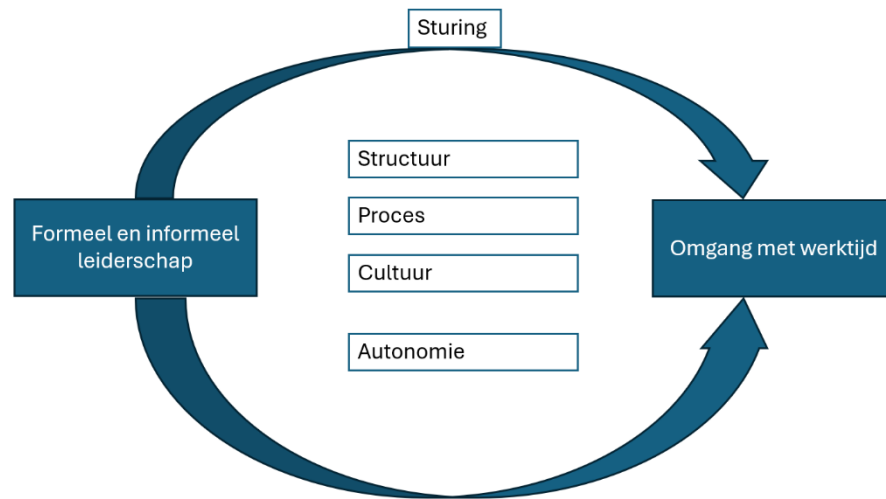
Dit rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 presenteert een bestuurskundig perspectief op sturing. Dat biedt een nadere conceptuele kapstok om sturing op werktijd te beschrijven. Hoofdstuk 3 schetst hoe respondenten omgaan met hun werktijd. Dat geeft context en kleur aan de (urgentie van de) vraag naar sturing op werktijd. Hoofdstuk 4 presenteert vervolgens een aantal dimensies van sturen op werktijd. Hoofdstuk 5 reflecteert op deze resultaten en bevat enkele aanbevelingen voor de CHE.

2. EEN SYSTEEMPERSPECTIEF OP STURING

Hoewel er veel bestuurskundige theorieën bestaan over sturing in organisaties, is dat niet het geval voor het specifieke sturen op werktijd. Sterker nog, het fenomeen 'tijd' heeft nog maar weinig systematische aandacht in bestuurskundige theorievorming gekregen (Scherpenisse, 2019). Het begrip 'tijd' heeft een allesomvattend karakter en om die reden sluit een holistisch systeem perspectief goed aan bij de thematiek van deze studie. Systeemdenken is een manier van kijken naar organisaties waarin organisatieonderdelen niet als losse objecten worden bestudeerd, maar in zijn geheel. Het uitgangspunt daarbij is dat de werkelijkheid complex is; relaties zijn vaak niet-lineair. Systeemdenken gaat over circulariteit, patronen, onderliggende opvattingen en de invloed van de omgeving (De Haan, 2023). Een bepalende eigenschap van een complex adaptief systeem is dat deze bestaat uit structuren, processen en normen die voortkomen uit interacties (Gerrits, 2012). Dit laatste aspect zou ook kunnen worden aangeduid als cultuur, aangezien cultuur gaat over gedrag, waarden, normen en ideeën over de organisatie. Bij structuur kan gedacht worden aan het vastgelegde geraamte van een organisatie inclusief de randvoorwaarden waarbinnen deze functioneert (Bovens et al., 2017). Het proces in een organisatie wijst op het geheel van activiteiten die plaatsvinden tussen de vraag (van studenten) en levering van het product of dienst (het onderwijs) (De Bruine et al., 2007).

Uiteraard lopen in de praktijk structuur, proces en cultuur door elkaar heen, maar dit systemisch perspectief biedt een structurering om mee te werken. Het sluit bovendien goed aan bij de grote gelaagdheid die (hoge)scholen karakteriseren (Hooge, 2013). Vanwege de complexiteit en gelaagdheid van organisaties wordt in de literatuur het belang van de autonomie van medewerkers benadrukt. Autonomie kan worden omschreven als: "de mogelijkheid om zelf te kunnen bepalen hoe het werk wordt uitgevoerd en ingedeeld of om zelf oplossingen voor problemen te bedenken" (Wiezer et al., 2013). In het kader van sturing op werktijd betekent dit dat medewerkers invloed kunnen uitoefenen op hun eigen omgang met werktijd.

Concluderend kan worden gesteld dat sturing van de omgang met werktijd vanuit een systeem perspectief via structuren, processen en culturen zal verlopen. In hoeverre medewerkers vrijheid hebben in het maken van eigen keuzes in de omgang met werktijd is afhankelijk van de mate van autonomie die ze binnen de organisatie hebben en ervaren. Deze theoretische verkenning leidt tot het conceptuele model zoals weergegeven in figuur 1. op de volgende pagina. Op basis van de empirische bevindingen van dit onderzoek zal dit model later worden aangevuld.



Figuur 1: Conceptueel model

3. DE OMGANG MET WERKTijd

Voordat we verkennen hoe er binnen de CHE gestuurd wordt op werktijd schetst dit hoofdstuk hoe respondenten met hun werktijd omgaan. Dit 'portret' maakt inzichtelijk op welke punten respondenten worstelen in hun omgang met werktijd en brengt mogelijke sturingsissues in beeld. Er zijn een aantal terugkerende aspecten van de omgang met werktijd die meerdere respondenten naar voren brachten.

Flexibele omgang met werktijd

Vijftien respondenten noemen dat er op de CHE flexibel wordt omgegaan met werktijd. De meeste van hen ervaren dat als iets positiefs, omdat het een gevoel van vrijheid geeft. Zo zijn er geen vastgelegde begin- en eindtijden van de werkdag en mogen medewerkers in principe zelf bepalen of zij op de CHE of op een andere plek aan het werk gaan. Het is geen uitzondering dat medewerkers tijdens kantooruren een privé-afspraken hebben. Op een ander moment – regelmatig ook buiten kantooruren – wordt deze tijd weer gecompenseerd.

"Ik voel heel erg die vrijheid om mijn tijd zelf in te delen. Dus vanmiddag moet ik bijvoorbeeld ook eerder weg voor iets privés. En die ruimte is er dan gewoon. Misschien dat ik dan vrijdag denk: oh, ik ben ergens niet aan toe gekomen. Ik werk thuis heus weleens wat." (Respondent 16)

"Normaal gesproken werk ik op woensdag niet hier, maar thuis. Voor een deel is dat omdat ik 's middags tijd doorbreng met mijn kinderen die dan uit school komen – moet ik ophalen. Dus dan moet ik thuis zijn. Maar dat betekent dus dat ik 's ochtends wel gewoon tijd heb om te werken. En dat, de rest van die werkdag, die moet ik ergens inhalen. Dus dat betekent dat ik vaak in de avonden... Dus het is gewoon ingecalculeerd dat ik in de avonden dan ook wel eens een keer wat werk of een dagje wat langer doorwerk." (Respondent 2)

Deze flexibele omgang met werktijd wordt echter niet enkel positief ervaren. Een nadelig effect dat genoemd wordt is de vervaagde grens tussen werk en privé als gevolg van die vrijheid.

"Ik heb zelf heel veel vrijheid gekregen en vrijheid ingebouwd. Wat ik daar wel echt lastig in vind, is dat het soms een beetje fluïde wordt ook met het onderscheid tussen werk en privé. Want ik heb ook kleine kinderen. Soms werk ik weleens thuis. Dan lunch je bijvoorbeeld met de kinderen en dan spelen er dingen en dan ga je... dan moet je steeds schakelen, laten we maar zeggen." (Respondent 4)

Veel verschillende rollen

Medewerkers op de CHE zijn verder gewend veel verschillende rollen te vervullen. Bij al deze rollen horen verschillende taken waardoor medewerkers veel afwisseling in hun werktijd ervaren, niet alleen door het jaar heen, maar ook binnen een werkdag.

“Maar bijvoorbeeld die rollen die ik heb, die lopen echt wel door elkaar heen, dus het is niet dat ik op één werkdag alleen maar met één taak bezig ben.” (Respondent 4)

Sommigen noemen expliciet dat ze deze afwisseling waarderen, terwijl anderen de versnippering en het vele schakelen lastig vinden.

“Dat klinkt ook weer heel dubbel, want ik vind de afwisseling ook leuk. Het lijkt me ook niet fijn als je 's ochtends om half negen komt, de hele dag hetzelfde... facturen zitten boeken of zo, bij wijze van spreken, geen idee. Dat lijkt me ook saai. Dus ik vind de afwisseling leuk.” (Respondent 7)

“Dus je moet heel vaak veel switchen, veel snel switchen. En dat kan in de beleving van tijd, kan het eigenlijk heel veel spanning geven, dat het heel druk is.” (Respondent 17)

Veel vergaderen

Een derde aspect van de omgang met werktijd is dat er veel vergaderd wordt. In de interviews kwam dit vooral naar voren als een ‘gegeven’. Enerzijds lijkt het vele vergaderen nodig gezien de complexiteit van de organisatie, anderzijds is er het verlangen om het aantal vergaderingen omlaag te brengen.

“Laat ik het zo zeggen: ik denk dat ik met allemaal nuttige onderwerpen bezig ben. Maar of het allemaal in de meest efficiënte vorm gebeurt, vraag ik me af. Dus we overleggen hier heel veel met elkaar. Wat deels voor mijn gevoel ook komt door de complexiteit van het werk waar we mee te maken hebben, maar ook de complexiteit van onze organisatie. We zijn niet heel simpel, overzichtelijk, plat georganiseerd. En daardoor vraagt het ook veel overleg om te zorgen dat in alle sporen alles op een goede manier blijft lopen.” (Respondent 1)

“Deze organisatie is een organisatie van overleg en praten. Er wordt heel veel gepraat, heel veel overlegd. En iedereen moet met iedereen gesproken hebben voordat er iets gebeurt. (...) Ik zeg: we snappen, dit moet een waarden gedreven organisatie... natuurlijk. En dan moeten co-creatie en dialoog er natuurlijk allemaal zijn, maar kunnen we het misschien een beetje temperen? Niet iedereen hoeft overal over meegepraat te hebben. En je mag misschien ook wel vertrouwen dat als een collega het oppakt met andere collega's, dat ze hun werk gewoon goed doen en dat je dan niet helemaal van begin tot eind mee hoeft genomen te worden met wat daar allemaal ook weer gebeurt. En dat is cultuurverandering. Cultuur, houding.” (Respondent 13)

Maandag, dinsdag en donderdag zijn de drukste vergaderdagen en op woensdag en vrijdag wordt er over het algemeen vaker thuisgewerkt. Een vierde van de respondenten geeft aan het lastig te vinden dat er geen tijd tussen de overleggen zit; deze worden direct achter elkaar gepland.

“Dus je hebt gewoon van negen tot tien een afspraak en van tien tot elf weer en niemand die zich afvraagt: ja eh? Dus als je puur even kijkt van: joh, heb je tijd om tussendoor even een

boterham te eten of naar het toilet te gaan of koffie te halen of heel simpel van Spectrum naar Prisma te lopen? Dat is er eigenlijk niet.” (Respondent 1)

Het gevolg hiervan is dat redelijk gebruikelijk is binnen de CHE om enkele minuten te laat te komen bij vergaderingen, omdat mensen toch tussendoor snel koffie halen of naar het toilet gaan.

“Intern kan je wel zeggen van: nou ja, het is even vijf of tien minuten later. Maar dat is al negen van de tien keer dat mensen toch vijf minuten later komen, want zij pakken nog even koffie of gaan even naar het toilet of dat soort dingen.” (Respondent 8)

Verschillende omgang met pauze

Met pauzes wordt verschillend omgegaan. Er is ruimte voor pauze, maar ieder individu moet er zelf voor kiezen deze tijd daadwerkelijk te nemen. Sommige respondenten nemen bewust pauzes, terwijl andere medewerkers de hele dag doorwerken en bijvoorbeeld lunchen achter hun bureau.

“Ik kies er wel vaak voor om in mijn agenda lunch te blokken. Dan gaan we met een groepje collega’s daar zitten lunchen. En dan wordt er ontzettend slap geouwehoerd en gelachen en ook dingen gedeeld. Of er wordt even gewandeld.” (Respondent 16)

“En ik hoor echt heel vaak van: ik eet altijd gewoon achter mijn bureau, achter mijn computer.” (Respondent 14)

“Ja, ik probeer het [rust] wel te nemen tijdens drukke periodes, maar niet bij wijze van spreken overdag. Dus overdag ben ik, als ik hier om half negen ben, dan ga ik in één keer door bij wijze van spreken. En is er ook geen pauze. I: Geen enkele pauze? R: Nee, want koffie neem je mee. Dus dan ga ik in één keer door.” (Respondent 17)

Overwerken

Ten slotte is het opvallend dat veel respondenten overwerken. De helft van de geïnterviewden geeft aan dat ze structureel tijd tekort hebben voor hun taken en regelmatig veel drukte ervaren.

“Maar die vier dagen zijn dan zo ramvol gepland over het algemeen, dat het uitwerken van dingen of het lezen van je mail, dat kan gewoon niet in je werkdagen.” (Respondent 5)

Tijdens de werkdag is er vaak te weinig ingeplande tijd voor het wegwerken van mails, denkwerk, een sociaal gesprek met een collega of het opdoen van inspiratie of reflectie op het werk. Daarbij wordt ook gewezen naar de pieken die bij het onderwijs horen om bijvoorbeeld een blok voor te bereiden of na te kijken.

“En soms heb ik het wel druk. Het zijn soms gewoon pieken, maar dat hoort bij het onderwijs. En dan heb je het even drukker. (...) Dat je bijvoorbeeld na moet kijken of als een nieuw semester start, dan moet je alle voorbereidingen doen.” (Respondent 19)

Dertien respondenten maken meer feitelijke werkuren dan in hun contract staan. Deze uren worden zowel binnen als buiten kantoortijden gemaakt. Hoewel vanuit de interviews blijkt dat veel medewerkers het normaal vinden om in de avond, op een vrije dag, in het weekend of zelfs in de vakantie met werk bezig te zijn, worden er ook vraagtekens gesteld bij de wenselijkheid daarvan.

“En dat ik dan inderdaad zie dat collega's het heel normaal vinden om 's avonds of in het weekend ook wat te werken en gewoon heel veel overwerken of veel werkdruk ervaren. Dat vind ik wel een spannende.” (Respondent 4)

4. STUREN IN DE OMGANG MET WERKTijd

In dit hoofdstuk wordt in kaart gebracht hoe er binnen de CHE zowel formeel als informeel leiding wordt gegeven aan de omgang met werktijd. Hierbij wordt gebruik gemaakt van het systeem perspectief dat in hoofdstuk 2 is geïntroduceerd. Dit houdt in dat er gekeken wordt naar sturingsaspecten op het gebied van structuur, proces en cultuur.

Zo goed als alle respondenten zien voor zichzelf een rol of verantwoordelijkheid in de sturing van andermans werktijd wanneer hier expliciet naar gevraagd wordt. In tabel 1 staan de rollen en verantwoordelijkheden die daarbij genoemd zijn.

ZIET VOOR ZICHZELF EEN ROL/VERANTWOORDELIJKHEID IN DE STURING VAN ANDERMANS WERKTijd	AANTAL RESPONDENTEN
Als leidinggevende	5
Als projectleider	3
Als planner	2
Als afstudeercoördinator	1
Als minortrekker	1
Als programmaleider	1
In het curriculumteam	1
Voor kenniskringleden	1
Bij secretariael overleg	1
In gesprek met collega's/als verantwoordelijkheid omkijken naar collega's	4
Als mensen niet doen wat afgesproken is of iets onverstandigs doen	1
In de manier van werken die je met elkaar creëert	1
Door wat je van mensen vraagt	1
In het zijn van een voorbeeld door je leidinggevende functie	1
Niet zozeer gestructureerd, maar vooral spontaan	1

Tabel 1: Rollen en verantwoordelijkheden in sturing werktijd

Sturing door structuur

Ten eerste is het onderwijsritme van afwisselend werk- en vakantieweken bepalend voor de omgang met werktijd. Enerzijds wordt het onderwijsritme als luxe ervaren, anderzijds is het ook bepalend voor de hoeveelheid werk die er tijdens niet-vakantieweken moet gebeuren.

“Je hebt veel vakantie in de zin dat er veel momenten zijn waarop je vrij bent. Alleen in de tussenliggende periodes moeten we dus ook heel veel werk met elkaar verzetten in een relatief korte cyclus. Dus de prikkel is om heel veel dingen nog net even voor de vakantie te doen. Dus die weken voor de vakantie, dan gaat het weer enorm omhoog in de intensiteit en hoeveel we doen. Dan hebben we een weekje vakantie en dat heb je dan ook keihard nodig om even bij te komen. En vervolgens beginnen we de maandag na de vakantie eigenlijk weer met dezelfde ratrace langzaam op te bouwen.” (Respondent 1)

Een tweede structuuraspect is de wijze van financiering van een hogeschool. Per student krijgt de school een bepaald bedrag van de overheid en dit vormt het budget van de CHE.

“De financiën bepalen uiteindelijk welke ruimte je als hogeschool hebt. Maar je hebt daar onderwijs voor uit te voeren, je hebt daar logistiek voor te doen, je hebt daar onderzoek voor te doen. En noem het allemaal maar op. En op strategisch niveau bepalen wij hoeveel – er komt een heel pakket de school binnen – hoeveel krijgt iedereen van het pakket?” (Respondent 5)

Dit geld wordt vervolgens gekoppeld aan uren door een urensystematiek, het derde aspect. Een fulltime medewerker wordt geacht 1659 uur in een jaar te werken. Zo biedt de urensystematiek een kader dat bepalend is voor de hoeveelheid werktijd die uitbetaald kan worden. Alleen de Dienst Service en Expertise maakt geen gebruik van urenplaatjes.

“Ik krijg via een ander te horen wat het budget in uren is. Dus dat geld wordt weer omgezet in uren en er is dus zeg maar 500 uur voor een semester onderwijs. En daar moet dat dan allemaal binnen passen.” (Respondent 7)

Sturing door proces

Op basis van deze structuur zijn er een aantal processen die substantiële invloed uitoefenen op de omgang met werktijd op de CHE. De planning & control cyclus is zo'n proces dat een duidelijk ritme en focus heeft. Het ritme zorgt voor wisselende drukte bij betrokkenen en de focus is outputgericht waardoor er vaak versnelling optreedt.

“We hebben een planning & control cyclus, dus ik weet precies wanneer ik aan de bak ga met de kaderbrief. (...) En je weet precies wanneer de begroting er aankomt. Dus dat zijn ook allemaal van die pieken in de organisatie waarvan je weet van: oh, ja, daar ben ik... dan moet ik aan de bak. Dus een hele belangrijke is ook de T-rapportage. Dat zijn van die periodieke rapportages waarbij je aangeeft hoe je het doet op tijd, geld, kwaliteit.” (Respondent 9)

“Maar het gros dat loopt wel hard achter resultaten aan. Wat moeten we doen? Wat hebben we te doen? En hebben we wel tijd voor...? Dus je merkt ook dat we heel vaak juist moeten versnellen in plaats van vertragen, omdat we toch weer te laat zijn begonnen. Er zit veel in de ‘snelstand’.” (Respondent 9)

Het budget dat binnenkomt wordt via een verdeelsleutel verdeeld over de verschillende afdelingen en opleidingen op de CHE en heeft zo invloed op de beschikbare werktijd. Dat gebeurt niet alleen op strategisch, maar ook op kleiner niveau. Als het geld verdeeld is, weten de afdelingen en opleidingen hoeveel budgettaire ruimte zij hebben en hoeveel uren er te verdelen zijn. Vervolgens worden de contracturen van medewerkers gevuld met taken en activiteiten, het vullen van het urenplaatje. Dat doen planners in afstemming met een leidinggevende en in overleg met de betrokken medewerker tijdens een gesprek over het plan van inzet. Zo spelen het urenplaatje en plan van inzet een belangrijke rol in wat medewerkers met hun werktijd kunnen doen.

“Als je nieuw hier komt, kom je binnen op een vacature. Dus dan hebben wij een idee van wat je gaat doen in een jaar. Maar het is heel afhankelijk van het curriculum, want dat wijzigt nog eens, de studentenaantallen. Gaandeweg ontdek je ook dat medewerkers, nou, die hebben meer met dit of meer met dat of hun deskundigheid ligt... of ze ontwikkelen zich. Dus we hebben ieder jaar een plangesprek om te kijken van: joh, we hadden gedacht dat je dit en dat zou gaan doen, matcht dat ook met wat jij wil? En dan komt dat in dat plan van inzet en soms moet iemand te veel doen of wil iemand te veel doen voor het aantal uren wat die werkt. Dus dan moet er geschrapt worden. Of het contract moet uitgebreid en heb je daar gesprek over.” (Respondent 7)

Een ander proces dat invloed heeft op de omgang met werktijd is het roosteren van onderwijs door het Roosterbureau. Voor docenten geldt dat zij momenten kunnen doorgeven waarop zij niet beschikbaar zijn. Het doorgeven van voorkeursmomenten kan in theorie ook, maar wordt in de praktijk volgens een respondent weinig mee gedaan om het roosteraars niet te ingewikkeld te maken. Op die manier hebben docenten soms te maken met ingeroosterde lessen die niet altijd goed uitkomen.

“Een knelpunt is ook wel, dat dus een rooster wordt gemaakt en je geeft van tevoren door wat blokkades zijn, dus op welke dagen, momenten je echt niet ingeroosterd kan worden, maar dan wordt het rooster gemaakt en ik vind het bijvoorbeeld niet fijn dat ik soms... Want ik geef ook deeltijd les, die zijn regelmatig tot acht uur 's avonds, en dan heb ik soms ook weleens dat ik een college heb om kwart voor negen 's morgens.” (Respondent 11)

“Maar ik weet dat hun werk beter te doen is als ik die voorkeur niet opgeef, dus geef ik die voorkeuren niet op, behalve als het niet anders kan. Dus in die zin... Als je lesgeeft, wordt het daardoor veel bepaald.” (Respondent 2)

Als docent wordt de vrijheid waarmee je je eigen werktijd kan indelen in meer of mindere mate beperkt door deze onderwijsprocessen. Vaak genoemd zijn daarnaast ook de nakijkpieken waardoor

er minder tijd voor andere werkzaamheden is.

“Werken in het onderwijs kenmerkt zich ook door pieken. En het zijn vooral nakijkpieken. Want er komen weer allerlei toetsen tegelijkertijd binnen.” (Respondent 5)

Sturing door cultuur

Hoewel het werken met urenplaatjes een vastgelegde structuur is en het vullen ervan een jaarlijks terugkerend proces, blijft het een werkelijkheid op papier. De vraag is namelijk hoe er in de praktijk met het urenplaatje wordt omgegaan. Het gaat hier om een cultureel aspect van sturing. Volgens respondenten verschilt het erg per opleiding hoe er met de urenplaatjes wordt omgegaan. Op sommige plekken wordt er bewust ontspannen mee omgegaan en is het bedoeling uren ‘open te houden’. Het urenplaatje wordt niet volledig gevuld om wat ruimte in te bouwen. Bij andere opleidingen is het wel belangrijk dat alle urenplaatjes op ‘nul’ staan en dus volledig gevuld zijn; er zijn geen overuren en geen onderuren.

“Bij ons is dat relaxter. Wij kijken toch meer naar taken en je zegt eigenlijk ‘ja’ op een taak en daar zitten uren aan om het enigszins een beetje in balans te houden. En er moet sowieso wat ruimte overblijven in het jaar om nog eens iets extra's erbij te kunnen pakken als dat nodig is. Of als iets meer tijd kost dan je bedacht had. Of dat je wat uitwerkruimte hebt. En wij houden geen uren bij. Als in: we kijken niet wat mensen daadwerkelijk besteden. We proberen juist heel veel te zeggen: ‘Pak je ruimte, maak je niet druk. Heb daar geen stress over.’ Dat soort dingen. We proberen zo ontspannen mogelijk over tijd te zijn.” (Respondent 3)

“Ja, daar [bij werkgroep taakbelastingbeleid] zat bijvoorbeeld een planner, die vindt het heel lastig als mensen nog ruimte hadden, dus die zit iedereen maar vol te plannen. En die zit met open mond te kijken van: hoe doe je...? Dat kan toch helemaal niet. Daar zit een docent, zat er ook in, die was net begonnen. Nou, die werd helemaal gek. Die was van weer een andere opleiding en dan merk je dat er veel verschillen zijn.” (Respondent 7)

Het lijkt afhankelijk van de visie van de planner en leidinggevende wat de sfeer op een opleiding is in de omgang met het urenplaatje. Hoewel er dus verschillend naar het urenplaatje wordt gekeken, worden er door respondenten wel algemene typeringen gegeven van hoe collega's onderling met elkaar omgaan. Er vallen woorden als: grote loyaliteit en dienstbaarheid, veel onderling vertrouwen en verantwoordelijkheidsgevoel, een vergevingsgezinde organisatie. Bij de CHE staat het belang van de student centraal. Daarnaast spreekt ruim een kwart van de respondenten over het hoge arbeidsethos en de hoge ambitie van de organisatie.

“We kunnen niet zo goed keuzes maken in onze ambities, dus we hebben een hoge ambitie. En we hebben veel verschillende dingen die we naast elkaar tegelijkertijd doen.”
(Respondent 1)

“Laatst zei ook iemand tegen mij: op een middelbare school als de docent ziek is, dan hebben ze gewoon geen les. En hier binnen de CHE is dat eigenlijk niet... Dus dat is een beetje wat ik meegekregen heb: les gaat voor alles. Dus ik zat zelf ook heel erg van: ik kan niet ziek zijn, want anders moet iemand anders het overnemen.” (Respondent 19)

Deze culturele aspecten zijn niet alleen bepalend voor de sociale onderlinge omgang, maar ook voor de omgang met werktijd, omdat ze bepaalde verwachtingen scheppen en gewoontes creëren. Veel respondenten wijzen erop dat er een gebrek aan lummel- en reflectietijd is op de CHE. Lummeltijd (of lege tijd) wordt heel verschillend gewaardeerd. Sommige medewerkers vinden het belangrijk en creëren daarin ruimte voor zichzelf. Andere respondenten hebben geen behoefte aan lege tijd en weer anderen vinden het zelfs niet kunnen om niets te doen tijdens werktijd omdat ‘je daar niet voor wordt betaald’. Inspiratie- of reflectietijd wordt meer gemist. Vaak worden de vakantie en weekenden (dus buiten werktijd) gebruikt om dit ‘tekort’ aan te vullen en geïnspireerd en gemotiveerd te blijven. Het gedrag van zowel formele als informele leiders (collega’s) kan in dit alles bewust of onbewust als voorbeeld dienen.

“Ik krijg steeds vaker van CvB’ers en directieleden mails op zaterdag- of zondagavond. Het stoort mij erg dat ze niet de moeite doen om een voorbeeldfunctie te geven rondom gezonde werktijden.” (Respondent 4)

Opvallend aan de resultaten is dat alle formele leiders met HR-verantwoordelijkheid feitelijk meer uren werken dan in hun contract staan. Van de acht hiërarchisch leiders zijn er zes die zelfs rond de tien of meer uur overwerken. Zij duiden de cultuur dan ook vooral als: er wordt veel en hard gewerkt. Een aantal van hen geeft aan geleefd of geregeerd te worden door de agenda. Bij zes van de elf functionele leiders is de feitelijke werktijd gelijk of zelfs een keer minder dan het aantal contracturen. Dit lijkt erop te wijzen dat het voor het aantal overuren uitmaakt of je wel of geen HR-verantwoordelijkheid draagt.

Een laatste cultureel aspect van sturing vindt plaats door de gewoonte collega’s wel of niet aan te spreken op gedrag rondom werktijd. Meerdere respondenten geven aan dat het gesprek hierover veel vaker gevoerd zou mogen worden. Enkele geïnterviewden noemen dat zij collega’s proberen aan te spreken als ze bijvoorbeeld geen pauze nemen of zich niet fit voelen.

“Ik vind dat je als collega wel een verantwoordelijkheid hebt om om te kijken naar je collega’s, en als ik zie dat iemand echt de hele dag alleen maar aan het werk is, dan maak ik daar wel een luchtige opmerking over.” (Respondent 11)

“Je hebt op elk niveau – of je nou leidinggevende bent of niet – ook een soort leiderschap die je als persoon hebt. En daar vind ik dat we echt wel alert met elkaar kunnen zijn en dat ook wel doen. Ik zie anderen dat ook wel af en toe doen. Volgens mij, dat mensen zeggen van: ik ben niet helemaal lekker, dus ik ga thuis wel verder werken. Ik denk: wacht even. Hoe niet lekker ben je? En moet je dan wel thuis verder gaan werken? Dus dat soort dingen.” (Respondent 9)

Autonomie en zelfsturing

Structuur, proces en cultuur maken onderdeel uit van een systeem dat sturend werkt op de omgang met werktijd. Toch geven bijna alle respondenten aan dat ze uiteindelijk zelf ook een zekere autonomie en regie over hun agenda en werktijd hebben, een vorm van zelfsturing.

“Ja, de autonomie en je eigen eigenaarschap op wat je doet, die is echt... de ruimte daarvoor is heel hoog. En of je dat ook zo ervaart, of je ook in staat bent om daar gebruik van te maken. Dat zijn echt de twee... Dus deels, je moet het ook een beetje zien dat het eigenlijk zo werkt.” (Respondent 3)

Zelfsturing kan gezien worden als onderdeel van informeel leiderschap. Er is immers niet vastgelegd hoe deze sturing eruitziet en dat zal per persoon verschillen. Respondenten wijzen verschillende aspecten van zelfsturing aan met het oog op de omgang met werktijd.

Ten eerste wordt het prioriteren van taken en afspraken tien keer genoemd. Daarbij wordt vooral geselecteerd op wat urgent, belangrijk en soms ook leuk is om te doen.

“Je bent nooit klaar. Dus als je niet oplet, kan je ook echt heel veel uren maken. Dus het is ook niet: als ik die 35 uur maak, dan ik denk: zo. Nee, dan heb ik de belangrijkste dingen gedaan, maar ik weet dat de rest dan nog blijft hangen. Dus dat is ook een soort way of working. Die ligt mij ook wel dat ik denk van: zo is het dus. Ik heb altijd veel te doen. Dus het is meer van: wat is nu echt belangrijk? En wat ga ik dus echt doen?” (Respondent 9)

In het verlengde daarvan ligt ten tweede het vermogen om ‘nee’ te kunnen zeggen tegen taken of afspraken, om werktijd af te kunnen bakenen en grenzen aan te geven. Sommigen zijn daar goed in, maar vanuit de onderzoeksgegevens blijkt echter vooral hoe lastig dat vaak is.

“Ik heb het gevoel dat wij best wel... Nou, laat ik het op mezelf betrekken. Je moet hier af en toe best wel jezelf beschermen. Omdat de organisatie daar lang niet altijd de bescherming voor jou biedt.” (Respondent 1)

“En wanneer je je voorbereiding doet, dat mag je in principe natuurlijk zelf weten. Dus als je dat 's avonds doet of zaterdags of zondags, of op je werkdagen. Ja, dat kan je in principe zelf weten. En dat heeft ook voordelen en tegelijkertijd moet je dan ook wel heel goed je agenda bewaken. Ja, ik ben er vrij streng in, voor mezelf.” (Respondent 20)

“Dat wordt voor me gepland en dan kan je nog ‘nee’ zeggen, maar bij sommige afspraken, daar behoort ik gewoon aanwezig te zijn. Dus ja, dan wordt het niet gewaardeerd als ik als enige ‘nee’ zeg om het zo maar te zeggen. Dus dat is een zoektocht.” (Respondent 1)

Andere respondenten hebben, ten derde, duidelijke regels voor zichzelf bedacht en een soort structuur gebouwd als houvast in de omgang met werktijd. Dat helpt ze bij het inplannen van bezigheden en het vrijmaken van tijd voor taken.

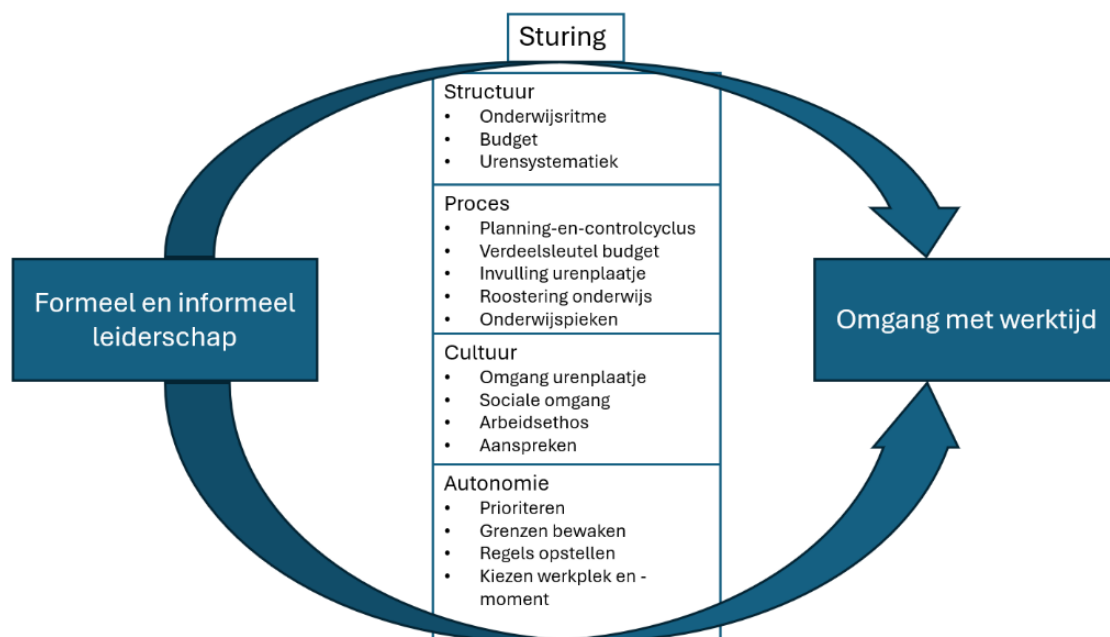
“En ik probeer dat echt wel in te bouwen, dus blokken te maken voor wanneer ik dingen kan uitwerken. En ook overleggen bewust niet zomaar te accepteren. Dus ik heb eigenlijk voor mezelf een beetje de regel dat ik niet meer dan twee uur overleg achter elkaar.”
(Respondent 4)

Ten vierde wordt vaak genoemd dat respondenten bewust werkplek en -moment kiezen waarop een activiteit het beste kan worden uitgevoerd. Op die manier is de gekozen ruimte ook bepalend voor de omgang met werktijd.

“Kijk, en als ik lessen wil voorbereiden, dan moet ik hier niet gaan zitten op mijn kantoor, want dan word ik continu gestoord. Ben er nu toevallig wel mee bezig, maar het is vandaag even omdat het een gekke week is, deze week. Maar dat werkt voor geen meter, want je bent ergens mee bezig en dan zijn er weer allerlei andere dingen.” (Respondent 17)

Conclusie

Deze bevindingen kunnen samengevat worden in een schema zoals weergegeven in figuur 2. Concluderend kan worden gesteld dat zowel de formele als informele leider stuurt op de omgang met werktijd. In dat sturingsproces zitten harde (structuur) en zachte (cultuur en proces) elementen. Het concrete gedrag van individuen (autonomie en zelfsturing) draagt bij aan de instandhouding van dit sturingsmechanisme.



Figuur 1: Ingevuld conceptueel model sturing aan omgang met werktijd

5. REFLECTIE EN AANBEVELINGEN

De bevindingen uit dit empirisch onderzoek brengen verschillende reflecties op gang over de vraag wat dit voor de CHE te betekenen heeft. In een interview werd de zin “we willen wel anders, maar weten niet hoe” uitgesproken in het kader van de omgang met werktijd. De wederzijdse invloed van systeem, sociale relaties en het individu maken het lastig om de sturing aan de omgang met werktijd ‘vast te pakken’. Dit onderzoek is een poging om die complexe werkelijkheid uiteen te rafelen. Op die manier kan richting bepaald worden in het verdere gesprek over deze thematiek en mogelijke acties die daarop volgen. Als opmaat voor dat verdere gesprek worden in dit slothoofdstuk enkele reflecties gegeven die de resultaten proberen te duiden in de context van onze tijdgeest, gevolgd door enkele korte aanbevelingen.

Maakbaarheid en controle

Maakbaarheidsdenken is een fundamentele categorie van het moderne westerse denken (Van Putten, 2020). Ook als we niet meer expliciet hierin (willen) geloven, maakt het denken in termen van beheersing en controle deel uit van ons beeld van samenleving en organisaties. Op de CHE is dit verlangen naar beheersing met name terug te zien in de plek die het ‘urenplaatje’ inneemt op de hogeschool. Het is mij opgevallen hoe vaak er op de CHE in ‘uren’ wordt gesproken. Door het gebruik van deze urensystematiek wordt geprobeerd de tijd grijpbaar te maken, om zo controle over de werktijd te krijgen. De urensystematiek is echter primair bedoeld als hulpmiddel, om in te kunnen schatten of alle taken te doen zijn binnen de contractomvang en om een bepaalde eenheid te bewerkstelligen in de duur van werkzaamheden. Hoewel wordt erkend dat het om een schatting gaat, is de urennorm toch erg bepalend voor hoelang je over een taak ‘zou moeten doen’. Respondenten geven aan dat er regelmatig te weinig uren voor een taak staan, wat voor de nodige werkdruk kan zorgen.

Aanbeveling 1: reflecteer op het gebruik van het urenplaatje in de hogeschool.

Dominantie van productiviteit

Uit literatuur blijkt dat in onderwijsinstellingen veel aandacht wordt besteed aan het optimaliseren van prestaties (Hooge, 2013). Deze trend van optimalisering is goed te herkennen in de onderzoeksresultaten. Veel antwoorden van respondenten wijzen op een dominantie in termen van productiviteit en efficiëntie. Agenda's zitten erg vol, vergaderingen worden direct achter elkaar door gepland, er geldt een hoog arbeidsethos en veel medewerkers willen ook hard werken vanwege hun hoge ambities. Tegelijkertijd geven met name bestuurders en directeuren aan vaak het gevoel te hebben geregeerd te worden door hun agenda. Deze drukte schuurt met de wens van de CHE om te investeren in relaties en herkenbaar te zijn als een ‘school van nabij’. Voor een goed gesprek met een collega of student wordt geen tijd in het urenplaatje ingepland. Wanneer medewerkers deze tijd toch nemen – omdat ze dat belangrijk vinden – is het gevolg dat ze op een ander moment deze tijd moeten inhalen. In feite ontbreekt het op de CHE aan een duidelijke visie op de omgang met werktijd: hoe verhouden we ons tot de dominantie van efficiëntie en productiviteit als christelijke hogeschool?

Hendrie van Maanen sprak bij de opening van het nieuwe schooljaar over het belang van een ontvankelijke geest en aandachtige houding.¹ Alle informatie die op een werkdag binnenkomt moet verwerkt worden door ons ontvankelijk bewustzijn (onze *nous*). Er is tijd nodig om te zien, te begrijpen en te ontvangen. Met het oog daarop spreekt Robert van Putten in zijn rede over het belang van de lege en vervulde tijd náást productieve tijd. Een rijkere omgang met werktijd vraagt lege en vervulde tijd meer ruimte te geven. In hoeverre is een christelijke school niet juist geroepen tot een zekere ontspanning in het werk? We belijden dat de tijd niet *van* de mens is, maar aan hem is gegeven. Werken in een ratrace draagt niet erg bij aan het scheppen van ruimte voor ontvankelijkheid. Wat hebben medewerkers van de CHE wel nodig om de dominantie van productiviteit te kunnen doorbreken?

Aanbeveling 2: ontwikkel een visie op de omgang met werktijd als hogeschool.

Gemeenschappelijke kaders

De vrijheid om flexibel de eigen agenda in te delen wordt hoog gewaardeerd binnen de CHE. Medewerkers hebben (los van de ingeplande onderwijsuren en vaste vergadermomenten) alle ruimte om hun eigen omgang met werktijd te bepalen. Toch is er ongemak: er zijn veel systemische aspecten die een goede omgang met werktijd lastig maken. Een systeem staat niet op zichzelf, maar wordt in stand gehouden door de gedragingen van het collectief. De structuren en processen die nu bepalend zijn voor de omgang met werktijd zijn in de loop van de tijd ontstaan en ontwikkeld. Een individu kan zich machteloos voelen ten opzichte van een 'systeem', maar een collectief kan een systeem wel in beweging brengen. Juist daarom is er een gemeenschappelijke herbezinning nodig op de manier waarop er op de CHE met werktijd wordt omgegaan. Gemeenschappelijke kaders, gewoonten en gebruiken kunnen alleen door de groep ontwikkeld worden. Denk als voorbeeld aan het samen creëren van een lunchcultuur. De verantwoordelijkheid voor een verandering in de omgang met werktijd zou bij het collectief moeten liggen.

Aanbeveling 3: ontwikkel gemeenschappelijke kaders in de omgang met werktijd.

Dienstbaarheid

De laatste reflectie raakt aan de christelijke identiteit van de school en motivatie van medewerkers. In de publieke sector is *Public Service Motivation* een bekend fenomeen; mensen zijn gemotiveerd bij te dragen aan verbetering van de maatschappij. Dit zorgt voor een hoge betrokkenheid op het werk. De resultaten van dit onderzoek wijzen op een grote dienstbaarheid van medewerkers. Zij zetten zich graag met hart en ziel in voor de CHE om zo hun steentje aan de maatschappij bij te dragen. Het is niet uit te sluiten dat een calvinistisch arbeidsethos medewerkers stimuleert tot hard werken. De vergevingsgezindheid en loyaliteit die de werkcultuur typeert zouden ook goed gelinkt kunnen worden aan het christelijk geloof. Het risico van deze dienstbaarheid en loyaliteit is dat ze door kunnen slaan. Mensen durven of kunnen zelfs minder goed 'nee' zeggen dan ze zouden willen. Consequent over grenzen gaan kan resulteren in overspanning of burn-out. Het is prachtig dat de CHE graag dienstbaar wil zijn aan de samenleving die voor grote opgaven staat, maar medewerkers

¹ Bijdrage Hendrie van Maanen aan jaaropening Christelijke Hogeschool Ede, 19 augustus 2024

moeten het werktempo wel op de lange termijn vol kunnen houden. Het is de vraag of deze thematiek voldoende wordt besproken op de CHE en leiders zich voldoende bewust zijn dat hun gedrag als voorbeeld dient.

Aanbeveling 4: zoek een gezond werktempo om de samenleving te kunnen dienen.

LITERATUURLIJST

Arnold, R. D., & Wade, J. P. (2015). A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach. *Procedia Computer Science*, 44, 669–678.

Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek. Denken en doen*. Boom.

Bovens, M. A. P., 't Hart, P., van Twist, M. J. W., van den Berg, C. F., van der Steen, M. A., & Lummers, L. G. (2017). *Openbaar Bestuur: Beleid, organisatie en politiek*. (9 ed.) Wolters Kluwer.

Christelijke Hogeschool Ede (2021). *Instellingsplan 2021–2027*.

Claessens, B. J. C., van Eerde, W., & Rutte, C. G. (2007). A review of the time management literature. *Personnel Review* 36(2), 255–276.

De Bruine, P. B., Van der Burg, B., & Jansen, W. (2007). Procesgericht organiseren en organisatiestructuur. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 81(3): 108–115.

De Haan, E. (2023, 25 augustus). *Systeemdenken en systeemleren: een uitleg*. Boommanagement. Geraadpleegd op 25 juli 2024, van <https://boommanagement.nl/artikel/systeemdenken-en-systeemleren-een-uitleg/>

Engbersen, G. B. M., Kremer, M., Went, R., & Boot, A. (2020). Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht [WRR, Rapport No. 102].

Fleischmann, M. (2016). *Ontstaan en preventie van burnout. De rol van de leidinggevende en de arbeidsorganisatie* (Publicatie nr. 12). De Burcht, Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging. Geraadpleegd op 21 juni 2024, van <http://hdl.handle.net/1765/80027>

Gerrits, L. (2012). *Punching Clouds; An Introduction to the Complexity of Public Decision-Making*, Isce Publishing.

Green, F. (2002). Why has work effort become more intense?. [Discussion Paper, no. 02,07]. University of Kent.

Green, F. (2021). Decent Work and The Quality of Work and Employment [Discussion Paper, no. 817]. Global Labor Organization.

Gregg, M. (2018). *Counterproductive. Time Management in the Knowledge Economy*. Duke University Press.

Hooge, E. H. (2013). *Besturing van autonomie. Over de mythe van bestuurbare onderwijsorganisaties* [Oratie]. Tilburg University.

Peper, B. & Dekker, F. (2019). Tijdsdruk en burnout. In F. Dekker (Red.), *Theorie en praktijk van arbeid* (pp. 59–79). Boom Onderwijs.

Roe, R. A. (2016). Op weg naar temporeel onderzoek. Issues, tips en de tijdscoop als nieuw instrument. *Gedrag & Organisatie* 29(2), 106–125.

Rosa, H. (2016). *Leven in tijden van versnelling. Een pleidooi voor resonantie*. Boom.

Scherpenisse, K. J. (2019). *Tucht van de tijd. Over het tijdigen van bestuur en beleid* [Proefschrift]. Nederlandse School voor Openbaar Bestuur.

Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23–28.

Van den Heuvel, S. G., Van Thor, J. A. F., Fernandez Beiro, L., Van Dam, L. M. C., & Dirven, H. J. (2022). *Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2021* [Rapport]. TNO, CBS & Ministerie van SZW.

Van Eerde, W. (2014). Een overzicht van de timemanagementliteratuur. *Gedrag & Organisatie* 27(1), 19–36.

Van Putten, R.J. (2020). *De ban van beheersing: Naar een reflexieve bestuurskunst*. Boom bestuurskunde.

Van Putten, R.J. (2023). *Een kwestie van tijd. Bezieling en professionaliteit in een verontruste wereld* [Lectorale rede]. Christelijke Hogeschool Ede.

Van Wart, M. (2017). *Leadership in Public Organizations. An Introduction*. (Third Edition). Routledge.

Verkuil, M. M. J. (2024). *Een exploratief onderzoek naar formeel en informeel leiderschap aan de omgang met werktijd op een hogeschool. Wie is de echte leider?* [Masterscriptie]. Erasmus Universiteit Rotterdam.

Wiezer, N. M., Schelvis, R., Van Zwieten, M., Kraan, K. O., Van der Klauw, M., Houtman, I., Kwantes, J. H., & Bakhuys Roozeboom, M. M. C. (2013). *Werkdruk* [Rapport No. R12–10877]. TNO.

BIJLAGE 1: METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING

Aan de basis van dit rapport ligt onderzoek dat voor een masterscriptie Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam is uitgevoerd. Hierbij is een kwalitatief en exploratief onderzoeksontwerp gehanteerd. 'Sturen op werktijd' is thematiek waar nog weinig eerder onderzoek naar is gedaan. Door middel van twintig semigestructureerde diepte-interviews is geprobeerd meer inzicht te verkrijgen in deze praktijk. Als voorbereiding op het onderzoek is een literatuurstudie uitgevoerd en hebben er een negental kennismakingsgesprekken plaatsgevonden met medewerkers van de Christelijke Hogeschool Ede. Observaties en patronen in de praktijk vormen het vertrekpunt van de casestudy en vandaaruit is gezocht naar logische en geldige redeneringen, wat deze studie een inductief karakter geeft. Deze werkwijze wordt de gefundeerde theoriebenadering genoemd.

Onderzoekspopulatie

Bij het bepalen van de steekproef is rekening gehouden met de organisatiestructuur van de CHE. Om een zo breed mogelijk beeld te krijgen van de sturing op werktijd is ten eerste geselecteerd op verschillende functies binnen de organisatie die vermoedelijk invloed hebben op de omgang met werktijd. Om de representativiteit van de steekproef verder te vergroten is vervolgens gekozen om van een aantal functies twee personen te spreken, ieder met een ander 'profiel'. In het geval van docenten is er bijvoorbeeld gekozen voor een beginnende en ervaren docent; in het geval van directeuren iemand die leiding geeft aan een grote en de ander aan een kleine opleiding. Zo is gepoogd om een zo divers mogelijk palet aan opleidingen en afdelingen te vertegenwoordigen in de steekproef. Voor het koppelen van namen aan functies is hulp gevraagd aan betrokkenen bij het onderzoek die werkzaam zijn binnen de CHE.

Achteraf bleek door de vele verschillende rollen die medewerkers vervullen dat bijna alle respondenten op de één of andere manier een formeel leidinggevende, coördinerende of aansturende positie hebben. Slechts twee respondenten (beide docent) hebben dat niet en vallen enkel onder de categorie 'informeel leidinggevende'. Het is daarom behulpzaam om een extra onderscheid aan te brengen in de groep formeel leidinggevend: zij die wel HR-verantwoordelijkheid dragen (hiërarchisch leiderschap) en zij die dat niet doen (functioneel leiderschap). Deze ordening resulteert in de structurering weergegeven in tabel 2 en biedt daarbij inzicht in de rollen die geïnterviewden vervullen.

FORMEEL LEIDERSCHAP	Hiërarchisch leiderschap (leiders met HR- verantwoordelijkheid)	CVB Directie Leidinggevend en/managers afdelingen en opleidingen
	Functioneel leiderschap (leiders zonder HR-verantwoordelijkheid)	Programmamanager Projectleider Lector Minoren Curriculumteam Coördinatoren in ondersteuning Roosteraars Planners

Tabel 2: Structurering formeel leiderschap

Informeel leiderschap vindt zowel onderling tussen collega's plaats als vanuit het individu in de vorm van zelfsturing. De man-vrouwverdeling van de respondenten is tien mannen en elf vrouwen.

Onderzoeksproces

Er zijn in totaal twintig interviews afgenomen met eenentwintig respondenten (één duo-interview) om recht te doen aan de grootte en variatie van de onderzoekspopulatie. Dit aantal paste bovendien bij de omvang van een onderzoeksperiode van enkele maanden. Aangezien de functies en werkzaamheden van respondenten verschillen, zijn de interviews niet volledig gestandaardiseerd; er is ruimte gecreëerd om functie-specifieke vragen te kunnen stellen. Ter voorbereiding op de gesprekken zijn er interviewvragen opgesteld (zie bijlage 2) gebaseerd op de operationalisatie van de *sensitizing concepts* die in dit onderzoek centraal staan. Dit zijn relevante begrippen die wel richting bieden, maar niet beperkend werken voor verdere interpretatie en betekenisgeving gaandeweg het onderzoeksproces.

Na afloop van de opgenomen interviews zijn deze getranscribeerd en naar de respondenten opgestuurd. Ieder van hen is de gelegenheid geboden via de mail een aanvullende reactie te geven. Dat is een vorm van *member check*. Veertien respondenten reageerden en drie daarvan gaven een inhoudelijke reactie. Deze informatie is los toegevoegd aan de transcripten en meegenomen in de codering van de interviews. Gedurende het coderingsproces is relevante informatie gelabeld (open coderen) en in een volgende stap gecategoriseerd (axiaal coderen). Bij het interpreteren van de gegevens speelt de onderzoeker een belangrijke, actieve rol.

Onderzoekskwaliteit

Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek zo goed mogelijk te waarborgen zijn de genomen stappen nauwkeurig beschreven. Bij kwalitatief onderzoek ligt de focus op de interne validiteit: zijn de conclusies die je trekt logisch binnen het kader van dat onderzoek? Enerzijds maakt de relatief kleine steekproef het lastig om de onderzoeksresultaten te generaliseren, anderzijds geven de diepte-interviews veel inzicht in het onderzochte fenomeen. De rijke beschrijvingen van de gegevens en *member checking* verhogen de interne validiteit van het onderzoek.

Om anonimiteit en privacy te garanderen is zorgvuldig omgegaan met ethische kwesties. Vooraf zijn respondenten geïnformeerd over doel en inhoud van het onderzoek en is aan hen gevraagd toestemming te geven voor hun deelname (*informed consent*). Alle eenentwintig respondenten hebben toestemming gegeven. De verzamelde gegevens zijn geanonimiseerd en worden tien jaar op een beveiligde plek bewaard, waarna ze verwijderd zullen worden.

BIJLAGE 2: INTERVIEWGUIDE

Introductie onderzoek(er)

Voorstellen

Uitleg onderzoek

Toestemming deelname

Introductie respondent

- Zou je iets kunnen vertellen over het werk dat je doet op de CHE?
 - Hoe lang werk je hier al?
 - Wat is je opleidingsrichting/achtergrond?
 - Bij welke generatie hoor je (1956–1970; 1971–1985; 1986–2000)?

Inhoudelijk

'Feitelijke' verkenning werktijd

- Hoeveel uren werk je volgens je contract?
 - Hoeveel uur werk je feitelijk (ongeveer) per week?
 - Bij verschil – vanwaar dat verschil?
- Hoe ziet een gemiddelde werkweek eruit?
 - Zijn er vaste patronen/structuren in je werkweek te ontdekken
 - Of vaste patronen in werkmaand/werkjaar?
 - Hoe zien die structuren eruit?
- Als je naar het verloop van zo'n werkweek kijkt qua omgang met werktijd...
 - ...waar ben je blij mee in het verloop van de werkweek?
 - ...zijn er knelpunten/waar loop je tegenaan in het verloop van de werkweek?
 - Hoe ziet een ideale werkweek (qua agenda/planning) er voor jou uit?
- In hoeverre denk je dat de opleiding/afdeling waarbij je werkt invloed heeft op hoe er bij jullie (op de afdeling/opleiding) met werktijd wordt omgegaan?

Sturen op werktijd: zelfregie en gestuurd worden

- Wie bepaalt hoe jouw agenda eruit ziet/hoe je je werktijd indeelt?
 - Bij sturing van anderen:
 - Op welke manier sturen anderen jouw werktijd?
 - Hoe ervaar je die sturing?
- In hoeverre ervaar je ruimte om je eigen werktijd in te delen?
 - Waar laat je de keuzes van het indelen van je werktijd door bepalen?

- In hoeverre heb je het idee dat je je werktijd productief kan besteden, dat je resultaten haalt?
 - Hoe zorg je voor die productieve tijdbesteding? Of: Hoe word jij gestuurd op productieve tijdbesteding?
 - Voorbeelden?
- In hoeverre heb je het idee dat er tijdens werktijd ruimte voor rust en ontspanning is?
 - Hoe zorg je voor die ruimte? Hoe zou je daarop kunnen sturen? Of: Hoe word je daarop gestuurd?
 - Voorbeelden?
- In hoeverre heb je het idee dat er tijdens werktijd ruimte voor inspiratie en reflectie is?
 - Hoe creëer je/zorg je voor die tijd? Hoe zorgen anderen dat je die tijd neemt?
- In hoeverre heb je het idee dat er tijdens werktijd ruimte is om niets te doen, tijd zonder verplichting of doel?
 - Zou je daarop aan kunnen sturen? Hoe?
- Kan je invloed uitoefenen op drukke en minder drukke periodes op het werk? Of zijn er anderen die voor jou daarop invloed uitoefenen?
 - Hoe oefen je die invloed uit? Hoe doen anderen dat?

(Afhankelijk van iemands functie →) Anderen sturen op werktijd

- Heb je het idee dat je een rol of verantwoordelijkheid hebt in het sturen van andermans werktijd?
 - Zo ja, hoe vervul je die rol? Kun je een voorbeeld geven?
 - Waar let je op bij het maken van keuzes? Welke afwegingen zijn belangrijk?

Drijfveren/inspiratiebronnen in omgang werktijd

- Wat of wie inspireert jou in je eigen omgang met werktijd? / Zijn er mensen die als voorbeeld ziet in hoe zij met hun werktijd omgaan?
 - Wat maakt dat jou dat inspireert?

Afsluiting

- Is er nog iets wat je toe wilt voegen over dit onderwerp?
 - Iets wat je had verwacht waar ik naar zou vragen?