

**Een exploratief onderzoek naar formeel en informeel leiderschap aan
de omgang met werktijd op een hogeschool**

Wie is de echte leider?

Maria Verkuil (709315)

Erasmus Universiteit Rotterdam

Masterscriptie Bestuurskunde

Management van HR en Verandering

Augustus 2024

Eerste beoordelaar: prof.dr. L. den Dulk

Tweede beoordelaar: dr. F. Grommé

Voorwoord

Het is gezien de thematiek van dit onderzoek ironisch onder hoeveel tijdsdruk de laatste woorden van deze scriptie geschreven worden. Maar dat kon ik zien aankomen, want ik ben op vakantie gegaan zonder laptop terwijl ik eigenlijk mijn scriptie moest schrijven. Waarom schrijf ik dit? Wellicht is het te typeren als een tegenreactie tegen de imperatief van het altijd maar bezig moeten zijn. Toegegeven, de volgende keer zou ik toch liever anders plannen.

Het schrijven van deze masterscriptie heeft allerlei reflecties bij me op gang gebracht waar ik nog lang op hoop te blijven kauwen. In dit proces hebben velen mij ondersteund. Ik wil in het bijzonder mijn scriptiebegeleider Laura den Dulk bedanken en mijn stagebegeleider Robert van Putten. Daarnaast ben ik aan vele anderen dank verschuldigd: mijn studiegenoten, huisgenoten, vrienden, familie en vriend.

Zeist, 2 augustus 2024

Samenvatting

Dit onderzoek gaat over de vraag hoe er binnen de CHE formeel en informeel leiding wordt gegeven aan de omgang met werktijd. Het gaat om een kwalitatieve en exploratieve casestudy. Aan de hand van twintig diepte-interviews zijn er gegevens verzameld over de wijze van sturing aan de omgang met werktijd op een kleinschalige hogeschool. Uit de onderzoeksgegevens blijkt dat er veel flexibiliteit is in de omgang met werktijd, medewerkers veel verschillende taken hebben, er veel vergaderd wordt en er een zekere drukte wordt ervaren. Sturing aan de omgang met werktijd verloopt via structuren, processen en cultuur. Deze worden via formele en informele leiders overgedragen. Ook zelfleiderschap speelt een cruciale rol in de omgang met werktijd. De wijze van sturing kan verklaard worden aan de hand van twee dominante stromingen in de samenleving: de focus op productiviteit en prestatie en het maakbaarheidsdenken. Dit heeft geleid tot de aanbevelingen van het serieuzer nemen van de voorbeeldfunctie die je als leider hebt en het ondersteunen van planners en roosteraars die substantiële invloed uitoefenen op de omgang met werktijd.

Inhoud

Samenvatting	2
Hoofdstuk 1 Inleiding	4
1.1 Aanleiding	4
1.2 Probleemstelling.....	5
1.3 Relevantie	5
1.4 Leeswijzer	6
Hoofdstuk 2 Theoretisch kader	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Omgang met werktijd	7
2.3 Formeel en informeel leiderschap	8
2.4 Sturing omgang met werktijd	9
Hoofdstuk 3 Methodologie	12
3.1 Onderzoeksopzet.....	12
3.2 Onderzoekspopulatie.....	12
3.3 Dataverzameling en operationalisatie	14
3.4 Dataverwerking.....	17
3.5 Onderzoekskwaliteit	18
Hoofdstuk 4 Resultaten en analyse	20
4.1 Inleiding	20
4.2 Omgang met werktijd	20
4.3 Formeel en informeel leiderschap	23
4.4 Sturing omgang met werktijd	24
Hoofdstuk 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen	36
5.1 Conclusie	36
5.2 Discussie	37
5.3 Aanbevelingen	39
Literatuurlijst	40
Bijlagen	43
Bijlage 1 Interviewgide	43
Bijlage 2 Codeboom	45

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Overspannen medewerkers en uitval als gevolg van burn-outs zijn aan de orde van de dag op de werkvloer (Fleischman, 2016). Het gemiddeld ziekteverzuimpercentage en verzuimdagen neemt volgens de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden toe (2022). Medewerkers geven hiervoor als belangrijkste oorzaak de werkdruk of werkstress (Van den Heuvel et al., 2022). Dit komt niet zozeer door langere werkdagen, want tussen 1979 en 2015 nam in acht westerse landen het gemiddeld aantal feitelijke werkuren af zo blijkt uit onderzoek (Pencavel, 2018). Peper en Dekker spreken in dit verband over de vrijetijdsparadox: mensen zijn minder gaan werken waardoor ze meer vrije tijd hebben, maar moeten meer doen tijdens werktijd en voelen zich daarbij opgejaagd (2019). Er wordt verondersteld dat technologische en organisatorische veranderingen een substantiële bijdrage leveren aan deze werkintensivering (Green, 2002). Daarbij zorgen ontwikkelingen van digitalisering, globalisering en flexibilisering voor toenemende complexiteit (Decuypere et al., 2024).

Onderzoek wijst uit dat de werkintensivering in de publieke sector sneller is toegenomen dan in de private sector (Engbersen et al., 2020). Dit onderzoek richt zich op de context van de publieke sector. Het hoger onderwijs als onderdeel van de publieke sector is een van de plekken waar veel klachten zijn over hoge werkdruk (Bierings, 2017). In het geval van docenten worden complexiteit, onvoorspelbaarheid van werk en de emotionele veeleisendheid onder andere als factoren genoemd die daaraan bijdragen (Bierings, 2017).

Dit roept de vraag op hoe er in hogescholen met werktijd wordt omgegaan en welke rol het leiderschap daarin heeft. Leaders anno nu hebben te maken met *wicked problems*. Dat brengt veel complexiteit met zich mee (Decuypere et al., 2024). De huidige uitdagingen vragen om een soort leiderschap dat niet enkel focust op de leider zelf, maar ook op bredere sturende factoren in de organisatie (Decuypere et al., 2024). In het onderwijsveld wordt vaak gesproken over gedeeld leiderschap (*distributed of shared leadership*) als een passende vorm van leiderschap op scholen (Harris et al., 2022). Gedeeld leiderschap ziet leiderschap als een praktijk waaronder zowel formele als informele leiderschapsvormen vallen (Harris et al., 2022). Formeel leiderschap gaat over leiders die een vastgelegde,

officiële positie hebben waarin zij invloed kunnen uitoefenen. Informele leiders kunnen anderen beïnvloeden zonder dat zij formele zeggenschap hebben (Bovens et al., 2017).

De vraag hoe er leiding wordt gegeven aan de omgang met werktijd wordt onderzocht aan de hand van een casestudy. De Christelijke Hogeschool Ede (CHE) vormt de onderzoeksorganisatie. Deze school staat volgens het eigen jaarplan bekend om hun inspiratie en gedrevenheid vanuit de christelijke identiteit. Het is een kleinschalige school waar veel onderlinge betrokkenheid en verbondenheid is (CHE, 2021). In het jaarplan (2021) wordt ook specifiek genoemd dat zij willen inzetten op gespreid (synoniem voor gedeeld) leiderschap.

1.2 Probleemstelling

Dit onderzoek heeft als doel te verkennen hoe de CHE leiding geeft aan de omgang met werktijd en hoe dat te verklaren valt door in gesprek te gaan met medewerkers van de CHE die formeel of informeel leiding aan werktijd geven. Het onderzoek is exploratief van aard en leidt tot de volgende vraagstelling.

Hoe wordt er binnen de CHE formeel en informeel leiding gegeven aan de omgang met werktijd van haar medewerkers en hoe valt dat te verklaren?

1. Hoe gaan medewerkers van de CHE met hun werktijd om en hoe ervaren zij dat?
2. Hoe wordt er binnen de CHE formeel en informeel leiding gegeven aan de omgang met werktijd van haar medewerkers?
3. Hoe valt dit formeel en informeel leiderschap aan de omgang met werktijd te verklaren?
4. Welke aanbevelingen kunnen op basis van dit onderzoek aan de CHE worden gedaan?

1.3 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Dit is een exploratief onderzoek, omdat er naar mijn weten eerder nog geen onderzoek is gedaan naar de invloed van formeel en informeel leiderschap op de omgang met werktijd. 'Tijd' is een thema dat überhaupt weinig centraal staat in wetenschappelijk onderzoek naar de bestuurspraktijk. In de meeste gevallen zijn inzichten op dat gebied nevenopbrengsten geweest van onderzoek dat primair ergens anders op gericht was

(Scherpenisse, 2019). Het proefschrift van Scherpenisse is het eerste Nederlandse onderzoek dat de relatie tussen tijd en bestuur als centraal onderzoeksthema neemt. Scherpenisse kijkt naar de invloed van tijd op bestuur en zo zijn er nog een aantal onderzoeken (o.a. Thoms & Greenberg, 1995; Shamir, 2011), terwijl de variabelen in dit onderzoek worden omgedraaid: de invloed van leiderschap op de omgang met werktijd. Dat maakt dit onderzoek tot een wetenschappelijk relevante bijdrage aan nieuwe kennis.

Maatschappelijke relevantie

Hoge werkdruk, overspannenheid, uitval door een burn-out zijn breed maatschappelijke fenomenen die negatieve gevolgen hebben zowel voor de werkgever als de werknemer. Het zorgt bij werknemers voor een achteruitgang in gezondheid en kost organisaties veel geld en capaciteit om uitval op te kunnen vangen (Peper & Dekker, 2019). Aangezien dit op grote schaal gebeurt, vraagt dit om breed-maatschappelijke oplossingen. Dit onderzoek kan daarin richting bieden door de rol van het leiderschap in de omgang met werktijd te verkennen.

Bestuurskundige relevantie

In het openbaar bestuur gaat het om de inrichting van publieke organisaties en het verbeteren van publieke dienstverlening om zo maatschappelijke doelen te realiseren (Bovens et al., 2017). Hoe formele en informele leiders op een hogeschool de omgang met werktijd van medewerkers sturen kan inzicht geven in mogelijke verbeteringen voor de publieke dienstverlening van hogescholen. De brede kijk op leiderschap die dit onderzoek hanteert vergroot de bestuurskundige relevantie.

1.4 Leeswijzer

Deze thesis bestaat uit vijf hoofdstukken. Na de inleiding (hoofdstuk 1) volgt het theoretisch kader waarin aan de hand van literatuur de geïntroduceerde concepten nader worden verkend (hoofdstuk 2). Vervolgens worden de onderzoeksmethode en het onderzoeksproces beschreven (hoofdstuk 3). Daarna volgt een uitgebreide beschrijving van de resultaten met een aansluitende analyse (hoofdstuk 4). Het laatste hoofdstuk geeft een conclusie, discussie en aanbevelingen voor de onderzoeksorganisatie (hoofdstuk 5).

Hoofdstuk 2 Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Het theoretisch kader dient om de concepten van dit onderzoek te verhelderen en om te verkennen welke theorie er al over de thematiek bestaat. In paragraaf 2.2 wordt het concept ‘omgang met werktijd’ verdiept. Paragraaf 2.3 gaat in op de termen ‘formeel en informeel leiderschap’ en paragraaf 2.4 brengt deze concepten met elkaar in verband en gaat over de ‘sturing aan de omgang met werktijd’.

2.2 Omgang met werktijd

Het begrip ‘werktijd’ wordt door Eurofound, een Europees agentschap gericht op onderzoek, omschreven als: *“Elke periode waarin een werknemer werkt, ter beschikking van de werkgever staat, zijn activiteiten of taken uitvoert in overeenstemming met de nationale wetten en/of praktijken.”* (z.d.). Dit is een uitgebreide definitie die relatief weinig ruimte laat voor eigen ideeën van werknemers over wat ‘werk’ inhoudt. Daarbij is ‘tijd’ iets waarvan men weet dat het bestaat, maar wat lastig precies te duiden is (Karlsen, 2023). Roe merkt in zijn onderzoek op dat bij het spreken ‘over tijd’ er altijd een verwijzing nodig is naar klok-en-kalendertijd (2016). Voor dit onderzoek is het behulpzaam om een definitie te hanteren die enige ruimte laat. In algemene termen gaat werktijd over de kloktijd die werknemers aan hun werk besteden.

Centraal in dit onderzoek staat de omgang met werktijd. Dit wordt gebruikt als een sensitizing concept om recht te doen aan de verschillende sociale situaties die onder de term vallen (Scherpenisse, 2019). Het is de vraag hoe werknemers met hun werktijd omgaan. Tijdbestedingsonderzoek maakt onderscheid tussen de contracturen die een directe afspiegeling zijn van een arbeidsovereenkomst en de gerapporteerde werkuren die een afspiegeling zijn van de feitelijke werktijd (Roeters, 2019). Dit betekent dat er verschil kan zitten tussen de contracturen en feitelijke werkuren. Tijdbestedingsonderzoek gaat over gemiddelden in een samenleving en zegt dus weinig over hoe individuen met hun werktijd omgaan.

Er zijn verschillende ontwikkelingen die hun invloed uitoefenen op de omgang met werktijd. Zo is er sprake van een continue stijging (tussen 2001 en 2017) van de werkintensivering (Green, 2021). Onderzoek van Engbersen et al. maakt onderscheid

tussen kwantitatieve intensivering (hoge werkbelasting, hoog werktempo en hoge kwantitatieve taakeisen) en kwalitatieve intensivering (hoge mentale inspanning en hoge emotionele belasting) (2020). Als gevolg hiervan werkte in 2021 71% van de Nederlandse werknemers weleens over en 29% deed dat regelmatig. In de zorg-, vervoers- en onderwijssector wordt het meest overgewerkt (Van den Heuvel et al., 2022). Hoewel een groot aantal werknemers soms of regelmatig werkt buiten kantoortijden (Van den Heuvel et al., 2022), werken de meeste mensen van maandag tot vrijdag tussen negen en vijf. Het werken buiten kantoortijden wijst op een toegenomen flexibiliteit (Cloin & Hoogendoorn-Lanser, 2013).

In de literatuur is timemanagement een dominante stroming in het denken over de omgang met werktijd. Timemanagement omvat verschillende hulpmiddelen en strategieën om taken effectief en efficiënt uit te voeren (Claessens et al., 2007). Het is zodoende gefocust op productiviteit. Veel werknemers zien het als een uitdaging hun taken binnen een bepaalde tijd af te ronden en ervaren daardoor druk (Van Eerde, 2014). Productiviteit is niet alleen op microniveau een zorg voor werknemers (*The Productivity Imperative*), maar ook op macroniveau vormt het een belangrijke maatstaf in bijvoorbeeld economische modellen (Gregg, 2018). Managementtechnieken gericht op een grotere controle over het arbeidsproces die hieraan verbonden zijn zorgen volgens Green voor een vermindering van de 'porositeit van de werkdag' (2002). Dat verwijst naar de hoeveelheid niet-productieve tijd, zoals pauzes of afleiding, tijdens een werkdag (Green, 2002).

2.3 Formeel en informeel leiderschap

Het is niet ongebruikelijk dat onderzoekers veronderstellen dat leiders 'aan de knoppen' van de organisatie zitten (zie bijv. Van Putten, 2023). Dat impliceert een bepaalde bestuurbaarheid. Hooge stelt in haar onderzoek dat het een mythe is dat onderwijsorganisaties zonder meer bestuurbaar zijn (2013). Daarvoor zouden de processen te ingewikkeld en ondoorzichtig zijn en gepaard gaan met teveel interactie (Hooge, 2013). Om meer recht te doen aan de complexe werkelijkheid is een ander paradigma van leiderschap nodig (Uhl-Bien et al., 2007). Onderzoek van Spillane et al. bood een fundamentele herconceptualisering van leiderschap. In plaats van de leider te zien in zijn afzonderlijke rol of functie gaat leiderschap om een praktijk met aandacht voor de interacties tussen leiders, volgers en hun situaties (2001). Er worden verschillende

termen hiervoor gebruikt die allemaal ongeveer hetzelfde bedoelen: gedeeld, gespreid, of gedistribueerd leiderschap (Hulsbos et al., 2012). In dit onderzoek wordt gesproken over gedeeld leiderschap. In het onderwijskundig leiderschapsveld is dit een belangrijk terrein van empirisch onderzoek (Harris et al., 2022).

Bij gedeeld leiderschap horen zowel formele als informele leiderschapspraktijken (Harris et al., 2022). Een formeel leider heeft een gedefinieerde positie waarmee hij invloed kan uitoefenen. Een informeel leider heeft weinig of geen invloed vanwege zijn positie, maar kan wel invloed uitoefenen als ‘zichzelf’ (Van Wart, 2017). De bekende metafoor van de ijsberg kan verhelderend werken. Formele leiders zijn zichtbaar als leider door hun officieel vastgelegde positie (het puntje van de ijsberg). Informele leiders zijn niet direct zichtbaar als leider (onderkant van de ijsberg), maar kunnen wel degelijk invloed uitoefenen door hun bijvoorbeeld hun kennis, kunde of charisma (Van Wart 2017; Bovens et al., 2017). In het vervolg wordt het onderscheid tussen formeel en informeel leiderschap als leidraad genomen.

2.4 Sturing omgang met werktijd

Het centrale onderzoeksthema van dit onderzoek is het leiderschap of de sturing aan de omgang met werktijd. De termen ‘sturen’ en ‘leidinggeven’ worden door elkaar gebruikt, omdat eventuele verschillen in betekenis verwaarloosbaar zijn. Er bestaan ontzettend veel theorieën over sturing in organisaties. Een bekend voorbeeld is het onderscheid dat Mintzberg maakt tussen vijf vormen van sturing: onderlinge afstemming, direct toezicht, standaardisatie van werkprocessen, standaardisatie van resultaten en standaardisatie van vaardigheden (1979). Zo zijn er nog vele voorbeelden te geven. Deze sturingsvormen zijn echter niet één op één toepasbaar in de context van het leidinggeven aan de omgang met werktijd. Er is geen literatuur gevonden die specifiek op die relatie ingaat. Bovendien heeft dit onderzoek de gedeelde leiderschapspraktijk als uitgangspunt en dat vraagt om een brede blik. In het vervolg van deze paragraaf wordt daarom gezocht naar een houvast in het verkennen van de sturing aan de omgang met werktijd.

Gezien het allesomvattende karakter van de ‘tijd’ sluit het holistische systeem perspectief goed aan bij de thematiek van dit onderzoek. Systeemdenken gaat over circulariteit, patronen en herhalingen, onderliggende opvattingen en de invloed van de omgeving (De Haan, 2023). Daarmee is lang niet alles gezegd, want er bestaan veel verschillende

definities van systemen of systeemdenken (Arnold & Wade, 2015). Een systeem is niet losstaand, maar wordt begrepen door actie van de onderzoeker (Gerrits, 2012). Een bepalende eigenschap van een complex adaptieve systeem is dat deze bestaat uit structuren, processen en normen die voortkomen uit interacties (Gerrits, 2012). Dit laatste aspect zou ook aangeduid kunnen worden als cultuur, aangezien cultuur gaat over gedrag, waarden, normen en ideeën over de organisatie (Bovens et al., 2017). De structuur is het vastgelegde geraamte van een organisatie inclusief de randvoorwaarden waarbinnen deze functioneert (Bovens et al., 2017). Het proces kan worden begrepen als het geheel van activiteiten in een organisatie tussen de vraag en de levering van het product of dienst (De Bruine et al., 2007). Uiteraard lopen in de praktijk structuur, proces en cultuur meer door elkaar heen dan hier wordt gesuggereerd, maar dit systemisch onderscheid biedt een structurering om mee te werken. Het sluit daarbij goed aan bij de grote gelaagdheid die scholen karakteriseren (Hooge, 2013).

In het openbaar bestuur is hiërarchie van oudsher een dominant beginsel (Bovens et al., 2017), maar gezien de complexiteit en gelaagdheid van organisaties wordt het belang van autonomie benadrukt in de literatuur. Bierings stelt dat zelfstandigheid of autonomie werkdrukverlagend kan werken (2017). 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). Van Wart spreekt in dit verband over zelfleiderschap wat hij ook als onderdeel van gedeeld leiderschap ziet (2017).

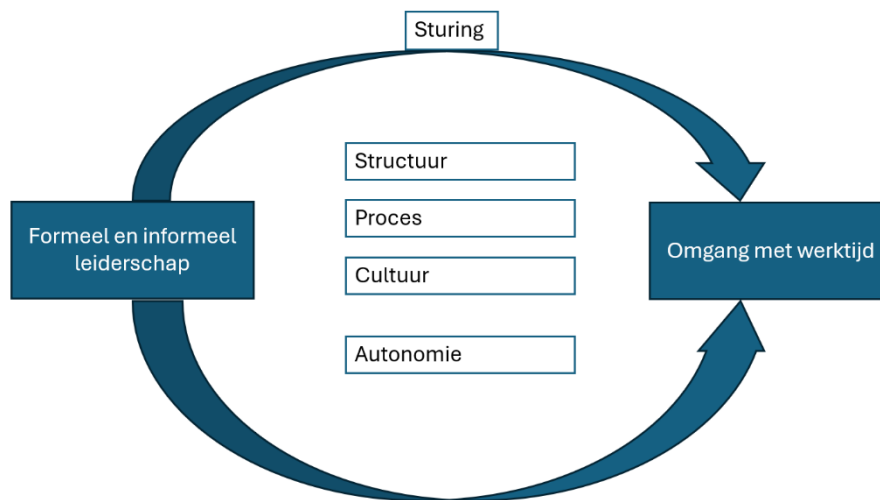
Concluderend kan worden gesteld dat sturing aan de omgang met werktijd vanuit een systeemperspectief via structuren, processen en culturen zal verlopen. In hoeverre iemand vrijheid heeft in het maken van eigen keuzes in de omgang met werktijd is afhankelijk van de mate van autonomie.

Ten slotte worden enkele verklarende punten genoemd die bepalend kunnen zijn voor de wijze van sturing op de omgang met werktijd. Ten eerste kan gedacht worden aan de trend van de optimalisering van onderwijs. In onderwijsinstellingen wordt veel aandacht besteed aan het optimaliseren van prestaties (Hooge, 2013). Daarnaast kan Public Service Motivation bij medewerkers ervoor zorgen dat zij erg betrokken zijn op het werk, waardoor ze hard werken en meer kans hebben op een ongezonde omgang met werktijd

(Bovens et al., 2017). Eerder benoemde organisatiecomplexiteit en -gelaagdheid zal ook zijn uitwerking hebben op hoe er met werktijd wordt omgegaan. Ter afsluiting biedt het systeemperspectief nog een kritische noot. Denken in verklaringen en oorzaak-gevolgrelaties is weinig zinvol volgens deze onderzoekers, aangezien er sprake is van wederzijdse beïnvloeding. Onderdelen van het systeem staan met elkaar in interactie (De Haan, 2023). Vanuit die gedachte zal de verklarende analyse van de onderzoeksresultaten in ieder geval niet volledig zijn.

Conceptueel model

Deze theoretische verkenning leidt tot het conceptuele model zoals weergegeven in figuur 1. Gezien het exploratieve karakter van dit onderzoek is dit model bedoeld als een eerste aanzet om het verband tussen formeel en informeel leiderschap en de omgang met werktijd inzichtelijk te krijgen. Na de beschrijving en analyse van de resultaten zal deze worden aangevuld.



Figuur 1: Conceptueel model

Hoofdstuk 3 Methodologie

3.1 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek is kwalitatief en exploratief van aard en hanteert een interpretatieve benadering. De keuze voor exploratief onderzoek hangt samen met de inhoudelijke focus op een nauwelijks onderzocht thema: leidinggeven aan de omgang met werktijd. Door middel van veldonderzoek is geprobeerd meer inzicht te verkrijgen in deze praktijk om zo de kennis over dit onderwerp te vergroten. Er is sprake van een casestudy, omdat de specifieke praktijk van het leidinggeven aan de omgang met werktijd op de Christelijke Hogeschool Ede centraal staat.

Wat betreft de onderzoeksmethode is gebruik gemaakt van een semigestructureerde interviewstudie. Als voorbereiding hierop is een literatuurstudie uitgevoerd om de context in beeld te krijgen en begrippen te verhelderen. Daarnaast hebben er een negental kennismakingsgesprekken plaatsgevonden met medewerkers van de hogeschool om meer grip op de organisatie en het vraagstuk te krijgen. Observaties en patronen in de praktijk vormen het vertrekpunt van dit onderzoek. Vandaaruit is gezocht naar logische, geldige redeneringen (aanzetten tot theorie) wat deze studie inductief maakt. In deze werkwijze van de gefundeerde theoriebenadering wordt er vanuit verzamelde data naar een theoretische beschrijving van een verschijnsel of fenomeen en de verklaring daarvan toegewerkt (Boeije, 2016).

3.2 Onderzoekspopulatie

De CHE is een hogeschool met circa 650 medewerkers en 5000 studenten. Aangezien dit onderzoek gaat over werktijd vormen de medewerkers de onderzoekspopulatie. Bij het bepalen van de steekproef is gekeken naar hoe de organisatie in elkaar zit. Een globale indeling van de organisatiestructuur van de CHE bestaat uit: strategie & beleid, middenlaag, ondersteuning, onderwijs en onderzoek. Dit is een eigen bewerking van de klassieke organisatiestructuur van Mintzberg (1983) zodat deze beter aansluit bij de structuur van de CHE.

Om een zo breed mogelijk beeld van de sturing aan werktijd te krijgen is eerst geselecteerd op verschillende functies binnen de organisatie die vermoedelijk invloed op

de omgang met werktijd hebben. Om de representativiteit verder te vergroten is 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. Er is gepoogd om een zo divers mogelijke palet aan opleidingen en afdelingen te vertegenwoordigen in deze steekproef. Voor het koppelen van namen aan functies is hulp gevraagd aan betrokkenen bij het onderzoek die werkzaam zijn in de organisatie. Dit resulteert in het respondentenoverzicht in tabel 1. Om de anonimiteit van respondenten te waarborgen zijn zowel functie als organisatiedeel niet specifiek beschreven.

Respondent	Functie	Organisatiedeel
1	Leidinggevende van afdeling en adviseur	Strategie & beleid en ondersteuning
2	Leidinggevende in onderwijszaken en docent	Middenlaag en onderwijs
3	Leidinggevende van opleiding, van beleidsproject en docent	Strategie & beleid, middenlaag, onderwijs en ondersteuning
4	Leidinggevende van beleidsproject en adviseur	Strategie & beleid
5	Directeur	Strategie & beleid
6	Leidinggevende van afdeling en adviseur	Strategie & beleid en ondersteuning
7	Planner en roostermaker	Ondersteuning en strategie & beleid
8	Leidinggevende in secretariaat	Ondersteuning
9	Leidinggevende van beleidsprogramma en adviseur	Strategie & beleid
10	Leidinggevende van onderzoeksproject, docent en beleidszaken	Onderzoek, middenlaag en onderwijs
11	Docent en onderzoeker	Onderwijs en onderzoek
12	Directeur	Strategie & beleid
13	Bestuurder	Strategie & beleid
14	Planner en roostermaker	Ondersteuning
15	Docent en onderzoeker	Onderwijs en onderzoek
16	Leidinggevende van opleiding	Middenlaag, strategie & beleid en onderwijs
17	Docent en onderwijszaken	Onderwijs en middenlaag
18	Leidinggevende van onderzoek en docent	Onderzoek en onderwijs

19	Leidinggevende van beleidsprogramma en docent	Strategie & beleid en onderwijs
20	Leidinggevende van afdeling	Ondersteuning
21	Leidinggevende van afdeling en docent	Ondersteuning en onderwijs

Tabel 1: Respondentenoverzicht

De man-vrouwverdeling van de respondenten is tien mannen en elf vrouwen. Om meer inzicht te krijgen in hun bezigheden volgt een overzicht in figuur 2 waarin de functies zijn onderverdeeld in de verschillende organisatiedelen.

Strategie & beleid	Middenlaag	Ondersteuning	Onderwijs	Onderzoek
<ul style="list-style-type: none"> • College van Bestuur • Directie • Afdelings- en programmamanagers • Voorzitters/leden projecten • Strategisch adviseurs 	<ul style="list-style-type: none"> • Leidinggevend en opleiding • Voorzitters/leden curriculumteam 	<ul style="list-style-type: none"> • HRM/HRD • Huisvesting & Beheer • Planning • Roostering • Studentenwelzijn • Secretariaat 	<ul style="list-style-type: none"> • Docenten • Afstudeercoördinator • Studiebegeleider • Stagedocent 	<ul style="list-style-type: none"> • Lector • Onderzoeker

Figuur 2: Functies per organisatiedeel

Het College van Bestuur stuurt de directeuren aan die verantwoordelijk zijn voor tien afdelingen. De CHE heeft negen inhoudelijke onderzoeks- en onderwijsgebieden (opleidingen) en een Dienst Service & Expertise. Iedere opleiding wordt op HR-gebied geleid door een of meerdere leidinggevend en. Het inhoudelijk leiderschap van het onderwijscurriculum ligt bij de curriculumteams bestaande uit een voorzitter en een gevarieerd aantal leden. Aan alle opleidingen is een lectoraat verbonden en daarnaast is er een hogeschoolbreed lectoraat waar onderzoek wordt uitgevoerd. De lector geeft inhoudelijk leiding aan kenniskringleden uit het lectoraat. Bij de Dienst Service & Expertise horen veel verschillende afdelingen die geleid worden door afdelingsmanagers. Daarnaast zijn er beleidsprogramma's waaronder verschillende projecten vallen. Vanuit al deze gebieden zijn medewerkers geïnterviewd.

3.3 Dataverzameling en operationalisatie

In totaal zijn er twintig interviews afgenomen met eenentwintig respondenten om recht te doen aan de grootte en variatie van de onderzoekspopulatie en daarbij rekening te houden met 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

en door te kunnen vragen op basis van de antwoorden die gegeven worden. Alle interviews zijn op locatie uitgevoerd op één uitzondering na. Door miscommunicatie heeft dit interview via MS Teams plaatsgevonden. Met negentien respondenten is individueel gesproken. Op aanvraag is er één duo-interview geweest, omdat deze respondenten zich meer comfortabel voelden om samen het gesprek aan te gaan.

Ter voorbereiding op de interviews zijn er topiclijsten en interviewvragen opgesteld (zie bijlage 1) gebaseerd op de operationalisatie van de *sensitizing concepts* die in dit onderzoek centraal staan, zie tabel 2. Deze operationalisatie volgt deels uit het theoretisch kader en deels uit de onderzoeksgegevens. Gezien het inductieve karakter van dit onderzoek zijn sommige waarden opengelaten en pas ingevuld na het verzamelen en analyseren van de gegevens. Gaandeweg de interviews ontstond het vermoeden dat de generatie van respondenten van invloed kon zijn op de antwoorden, dus is deze vraag na zes gesprekken toegevoegd aan de interviewgide. Via de mail is antwoord gekregen op de generatievraag van de eerste zes respondenten.

Concept	Dimensie	Sub-dimensie	Waarde
Omgang met werktijd	Werktijd	Contracturen	Hoeveelheid contracturen
		Feitelijke werkuren	Hoeveelheid feitelijke werkuren
		Overwerken	Wel/niet overwerken Hoeveelheid uur overwerken
	Omgang met werktijd	Vaste patronen	Hebben van ingeroosterde lessen Hebben van vaste vergaderritmes Hebben van vaste thuiswerkmomenten Hebben van vaste begin- en eindtijden
		Onregelmatigheden	Hoeveelheid ad hoc acties Hoeveelheid spontane overleggen
		Productieve tijd	Gevoel van veel moeten doen Voortgang maken Resultaten halen

		Niet-productieve tijd	<p>Hebben van pauze</p> <p>Hebben van tijd om niets te kunnen doen</p> <p>Hebben van sociale interactie met studenten, collega's of externen</p> <p>Hebben van tijd voor rust, ontspanning, inspiratie of reflectie</p>
Gedeeld leiderschap	Formeel leiderschap		<p>Hebben van vastgelegde verantwoordelijkheid</p> <p>Toestemming geven rustig aan te doen</p> <p>Hebben van voorbeeldfunctie</p>
	Informeel leiderschap		<p>Aanspreken collega's op gedrag</p> <p>Hebben van voorbeeldfunctie</p>
Sturing omgang met werktijd	Systeemperspectief	Structuur	<p>Vastgelegde hiërarchie</p> <p>Vastgelegde verantwoordelijkheden</p> <p>Aanwezigheid formele regels en procedures</p> <p>Hoeveelheid financiële ruimte</p>
		Proces	<p>Planning-en-controlcyclus</p> <p>Uitvoering van procedures</p> <p>Vullen van urenplaatje</p> <p>Wijze van besluitvorming</p>
		Cultuur	<p>Aanwezigheid van waarden</p> <p>Aanwezigheid van normen</p> <p>Zichtbaar gedrag van medewerkers</p> <p>Onzichtbare overtuigingen</p> <p>Aanwezige rituelen</p>
	Zelfleiderschap	Autonomie	<p>Gevoel van vrijheid</p> <p>Kunnen kiezen eigen werktijden</p>

			Kunnen kiezen eigen werkplekken Hebben van regels in omgang werktijd Tijd kunnen maken voor taken
		Omgaan met externe sturing	‘Nee’ kunnen zeggen Grenzen kunnen stellen Prioriteiten kunnen stellen Kunnen omgaan met deadlines Wijze van omgang met urenplaatje

Tabel 2: Operationalisatie

3.4 Dataverwerking

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. Bij het coderen is de software ATLAS.ti gebruikt als hulpmiddel. Een eerste analyseronde bestond uit het open coderen, zie tabel 3 voor een voorbeeld daarvan.

Citaat	Open codes
<i>“Ik vond het soms belangrijker om de mensen te woord te staan of met ze in gesprek te zijn, dan dat ik mijn mailbox leeg wilde hebben. Dan gebeurde het nog weleens dat ik 's avonds in mijn mailbox zat.”</i> (Respondent 6)	Gesprek Mailbox Werken in de avond

Tabel 3: Voorbeeld open coderen

Vervolgens zijn de onderzoeksgegevens nogmaals doorgenomen en de codes gecategoriseerd. Dat is het proces van axiaal coderen (Boeije, 2016), zie tabel 4 voor een voorbeeld.

Citaat	Open codes	Axiale code
<i>“Maar het is eigenlijk: je moet prioriteiten stellen, dat is belangrijk en dat is</i>	Prioriteiten stellen	Zelfsturing

een bijzaak.” (Respondent 14)		
“En ik probeer dus ook echt, als ik echt nadenkklussen heb waar ik langer over moet schrijven of zo, dat doe ik meestal op de woensdag en dan ga ik ook weleens thuis werken.” (Respondent 16)	Kiezen werkmoment Kiezen werkplek	

Tabel 4: Voorbeeld axiaal coderen

Een schematische weergave van de open en axiale codes is weergegeven in een codeboom, zie bijlage 2. Door het opstellen van een theoretisch kader kon gebruik worden gemaakt van een zekere theoretische sensitiviteit in het uitvoeren van de analyse (Boeije, 2016). Daarbij heeft de actieve rol van de onderzoeker voor een constant vergelijken van data gezorgd waardoor nieuwe ideeën en inzichten konden ontstaan. De stap van waarnemingen naar de best passende verklaring wordt abductie genoemd en is ook in dit onderzoek toegepast (Boeije, 2016).

3.5 Onderzoekskwaliteit

Bij kwalitatief onderzoek ligt de focus op interne validiteit. De flexibele methode van dataverzameling, het deel uitmaken van het meetinstrument als onderzoeker en een niet-gestandaardiseerd analyseproces maken een herhaling van het onderzoeksproces lastig (Boeije, 2016), maar niet onmogelijk. Om de betrouwbaarheid zo goed mogelijk te waarborgen, zijn de genomen stappen in het onderzoeksproces nauwkeurig beschreven. Daarbij draagt de vooraf opgestelde interviewgide van de semigestructureerde interviews bij aan de interne consistentie van het onderzoek. Op basis van deze informatie kunnen de onderzoeksresultaten naar waarde gewogen worden.

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 gevarieerde steekproef zorgt ervoor dat er verschillende aspecten van het onderwerp zijn belicht. Zo vergroten de rijke beschrijving van de gegevens en *member checking* de interne validiteit van dit onderzoek (Boeije, 2016)

Ten slotte is zorgvuldig omgegaan met ethische kwesties in het onderzoek om anonimiteit en privacy te garanderen. Vooraf zijn respondenten geïnformeerd over doel en inhoud van het onderzoek en gevraagd om toestemming te geven voor hun deelname (*informed consent*). Alle eenentwintig respondenten gaven die toestemming. De verzamelde gegevens zijn geanonimiseerd en worden tien jaar op een beveiligde plek bewaard. Daarna zullen ze worden verwijderd.

Hoofdstuk 4 Resultaten en analyse

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd. In paragraaf 4.2 wordt een antwoord gegeven op de eerste deelvraag: hoe gaan medewerkers van de CHE met hun werktijd om en hoe ervaren zij dat? In de twee daaropvolgende paragrafen staat de tweede deelvraag centraal: hoe wordt er binnen de CHE formeel en informeel leiding gegeven aan de omgang met werktijd van haar medewerkers? Paragraaf 4.3 brengt het formele en informele leiderschap op de CHE in beeld en paragraaf 4.4 laat zien hoe de sturing aan de omgang met werktijd eruit ziet. In paragraaf 4.5 volgt een analyse van de resultaten.

4.2 Omgang met werktijd

Het is voor dit onderzoek niet relevant om een gedetailleerd verslag te geven van wat geïnterviewden van uur tot uur met hun werktijd doen. Aangezien het leiderschap aan de omgang met werktijd centraal staat, is het voldoende om aantal vaak terugkerende zaken te benoemen die de omgang met werktijd typeren.

Allereerst wordt er volgens vijftien respondenten op de CHE flexibel omgegaan met werktijd. Dit wordt door de meeste respondenten als iets positiefs gezien. Zo zijn er geen vastgelegde begin- en eindtijden van de werkdag en mogen medewerkers zelf kiezen of zij op de CHE of op een andere plek aan het werk gaan. Het is geen uitzondering dat medewerkers tijdens werktijd een privé-afspraak hebben en op een ander moment – vaak buiten kantoortijden – deze tijd weer compenseren. Deze flexibiliteit wordt door de meeste respondenten als iets positiefs gezien, hoewel er ook nadelen aan kleven zoals een meer fluïde onderscheid tussen werk en privé.

“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, leidinggevende in onderwijszaken en docent)

“Ik heb zelf heel veel vrijheid gekregen en vrijheid ingebouwd. Wat ik daar wel echt lastig in vind, is dat het soms een beetje fluide 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, leidinggevende van beleidsproject en adviseur)

Wat ten tweede opvalt, is dat medewerkers gewend zijn veel verschillende rollen te vervullen. Bij al deze rollen horen ook verschillende taken, waardoor medewerkers veel afwisseling in hun werktijd ervaren. Er zijn drie respondenten die expliciet benoemen deze afwisseling te waarderen, terwijl anderen de versnippering en het vele schakelen lastig vinden.

“Op een hogeschool is het anders dan op een universiteit of op een middelbare school, omdat je hier ontzettend veel verschillende rollen en taken meestal hebt.” (Respondent 17, docent)

“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, leidinggevende van beleidsproject en adviseur)

“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, docent)

Daarnaast wijzen veertien respondenten erop dat er veel vergaderd wordt op de CHE. Maandag, dinsdag en donderdag zijn de drukste vergaderdagen en op woensdag en vrijdag wordt er vaker thuisgewerkt. Een vierde van de respondenten vindt het lastig 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, leidinggevende van afdeling en adviseur)

Met pauzes wordt verschillend omgegaan. Sommige respondenten nemen deze bewust wel, terwijl andere medewerkers het liefst heel de dag doorwerken en lunchen achter hun bureau.

“Ik probeer kleine pauzetjes tussen die vergaderingen te plannen. Dus kwartiertjes of half uurtjes. Zodat ik even tot mezelf kan komen of even kan eten.” (Respondent 10, leidinggevende van onderzoeksproject, docent en beleidszaken)

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

Doorwerken zonder pauze wijst op het vierde aspect van de omgang met werktijd: de helft van de respondenten geeft aan dat zij structureel tijd tekort hebben voor hun taken. Dit geeft een ervaring van veel drukte. Er is weinig ingeplande tijd voor een sociaal gesprek met een collega of student, weinig tijd voor het bijhouden van de mailbox, voor denkwerk, het opdoen van inspiratie of reflectie op het werk.

“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, directeur)

Het gevolg is dat er veel wordt overgewerkt op de CHE om de taken waar onvoldoende werktijd voor is toch te voltooien. Dertien respondenten maken meer feitelijke werkuren dan in hun contract staat. Overwerken gebeurt binnen en buiten kantoortijden. Er zijn veel medewerkers die het normaal vinden om in de avond, op een vrije dag, in het weekend of in de vakantie met werk bezig te zijn.

“In het docentenwerk zit ook altijd wat pieken met nakijken en daarvan weet ik dat het, gegeven mijn werkzaamheden en allerlei overleggen die ik moet doen, waar ik bij aanwezig moet zijn en waar ik iets moet bijdragen en, doe ik dat beoordelen vaak in de avonden.” (Respondent 2, leidinggevende in onderwijszaken en docent)

“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, leidinggevende van beleidsproject en adviseur)

4.3 Formeel en informeel leiderschap

Het is vervolgens de vraag hoe het leiderschap op de CHE eruitziet. Door de verschillende rollen zijn veel medewerkers op verschillende plekken in de organisatie tegelijk werkzaam en hebben zo regelmatig te maken met meerdere leidinggevendenden.

“En ook omdat ik best wel versplinterd werk heb... Versplinterd? Valt wel mee, ik heb drie taken, maar het zijn wel... het is niet dat ik één leidinggevende heb die over alles gaat.” (Respondent 4, leidinggevende van beleidsproject en adviseur)

Een andere consequentie van de vele rollen is dat bijna alle respondenten op de één of andere manier een formeel leidinggevende, coördinerende of aansturende rol vervullen in de omgang met werktijd. Planners en roosteraars worden in dit onderzoek hier ook toe gerekend gezien de inhoud van hun werkzaamheden die sterk aan werktijd gerelateerd kan worden. Er zijn slechts twee respondenten die geen formeel leidinggevende positie hebben. Daarom is het behulpzaam een extra onderscheid aan te brengen in het formeel leiderschap: formele leidinggevendenden met HR-verantwoordelijkheid en formele leidinggevendenden zonder HR-verantwoordelijkheid. De eerste groep kan aangeduid worden als hiërarchisch leiderschap en de tweede groep als functioneel leiderschap. Dit onderscheid wordt ontleend aan het inzicht van een respondent.

“Hiërarchisch leiderschap is dat ik ook ga over jouw arbeidsvoorwaarden en dat ik jou ook functionerend beoordeel, en dat ik kan zeggen: dat is echt niet goed. Maar functioneel wil zeggen van: ik ben projectleider in een projectteam, en ik kan jou even bij me roepen, en zeggen: hartstikke goed bezig, maar op die punten moet je toch wel even opletten.” (Respondent 12, directeur)

Uit de onderzoeksgegevens is op te maken dat het informeel leiderschap uit twee componenten bestaat: de onderlinge invloed die collega's op elkaar hebben en zelfleiderschap of zelfsturing. Deze structurering ziet er in een tabel als volgt uit.

Formeel leiderschap	Hiërarchisch leiderschap (leiders met HR- verantwoordelijkheid)	CvB Directie
----------------------------	---	-----------------

		Leidinggevend en/managers afdelingen en opleidingen
	Functioneel leiderschap (leiders zonder HR-verantwoordelijkheid)	Programmamanager Projectleider Minoren Curriculumteam Coördinatoren in ondersteuning Roosteraars Planners Lectoren
Informeel leiderschap	Onderling tussen collega's	Alle medewerkers zijn collega
	Zelfleiderschap/zelfsturing	Alle medewerkers

Tabel 5: Structurering formeel en informeel leiderschap op de CHE

Dit betekent dat alle eenentwintig respondenten worden gezien als informeel leider wanneer het om de omgang met werktijd gaat. Negentien respondenten zijn door één of meerdere rollen die ze vervullen formeel leidinggevende.

4.4 Sturing omgang met werktijd

Centraal in dit onderzoek staat de sturing aan de omgang met werktijd. In deze paragraaf wordt inzichtelijk gemaakt hoe die sturing er op de CHE uit ziet. Twintig respondenten zien voor zichzelf een rol of verantwoordelijkheid in de sturing van andermans werktijd.

Ziet voor zichzelf een rol/verantwoordelijkheid in de sturing van andermans werktijd...	Respondenten
Als leidinggevende	Respondent 1, 3, 6, 12, 16
Als projectleider	Respondent 3, 4, 10
Als planner	Respondent 7, 14
Als afstudeercoördinator	Respondent 2
Als minortrekker	Respondent 10
Als programmaleider	Respondent 17
In het curriculumteam	Respondent 17
Voor kenniskringleden	Respondent 18
Bij secretariaal overleg	Respondent 8
In gesprek met collega's/als verantwoordelijkheid om om te kijken naar collega's	Respondent 11, 13, 20, 21
Als mensen niet doen wat afgesproken is of iets onverstandigs doen	Respondent 5
In de manier van werken die je met elkaar creëert	Respondent 9

Door wat je van mensen vraagt	Respondent 13
In het zijn van een voorbeeld door je leidinggevende functie	Respondent 21
Niet zozeer gestructureerd, maar vooral spontaan	Respondent 20

Tabel 6: Rollen en verantwoordelijkheden in sturing andermans werktijd

Uit dit overzicht blijkt dat er verschillende wijzen van sturing te onderscheiden zijn. Zowel het formele als informele leiderschap zie je in tabel X terug. Sturing door een functie wijst op formeel leiderschap. Sturing door hoe er met elkaar wordt omgegaan wijst op informeel leiderschap. Naast de veelal culturele aspecten die worden genoemd, zijn er vanuit een systeemperspectief ook structurele en procedurele aspecten van sturing te herkennen in de onderzoeksgegevens.

Sturing door structuur

Respondenten wijzen op het onderwijsritme van afgewisseld werk en vakantie. Dit ritme wordt als luxe ervaren, maar is ook bepalend voor wat er tijdens de niet-vakantieweken moet gebeuren. De citaten dienen als verheldering of laten zien welke invloed de structuren hebben op de omgang met werktijd.

“Ik ben wel een beetje van het ritme van het onderwijs gaan houden, in die zin van: je hebt dan periodes van acht weken, negen weken, dan heb je altijd weer een week vakantie. En soms heb je zelf twee weken vakantie of soms zelfs vijf weken.”

(Respondent 13, bestuurder)

“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, leidinggevende van afdeling en adviseur)

Een tweede aspect is de wijze van financiering van een hogeschool. Per student krijg de school een bepaald bedrag van de overheid. Dit geld wordt gekoppeld aan uren door een

urensystematiek, het derde aspect. Een fulltime medewerker wordt geacht 1659 uur in een jaar te werken. Bij de Dienst Service en Expertise wordt volgens een respondent niet met urenplaatjes gewerkt, maar bij de overige afdelingen wel.

“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, planner en roostermaker)

“Ja, nou dat wat ik dus lastig vind is dat ik dan met budgetten te maken heb die weinig ruimte bieden voor reflectie. Dus ik kan mensen dan als docent net inzetten op lessen. En dan is heel vaak mijn budget op. (...) Maar nou ja, concreet. We moesten gewoon weer bezuinigen met de minoren dus dan gaan er alweer uren af.” (Respondent 10, leidinggevende van onderzoeksproject, docent en beleidszaken)

“Ik denk dat we hier heel erg bezig zijn om vanuit urensystematiek te denken. En urenplaatjes te vullen. Je wordt geacht 1659 uur op jaarbasis te werken. En eigenlijk wat we doen is dat we die 1659 uur gewoon volplempen met allemaal activiteiten. Voor het grootste deel van de organisatie die gewoon geroosterd wordt. En die hebben dus gewoon een jaarritme waarin ook weer van uur tot uur bepaald is wat ze zouden moeten doen.” (Respondent 1, leidinggevende van afdeling en adviseur)

Sturing door proces

De gegeven structuur is bepalend voor de processen rondom werktijd binnen de hogeschool. Volgens respondenten geeft de planning-en-controlcyclus een ritme aan dat zorgt voor wisselende drukte bij betrokkenen en een focus heeft op resultaten halen; het is outputgericht.

“Dus we hebben een planning- en-controlcyclus, dus ik weet precies wanneer ik aan de bak ga met de kaderbrief. Vanuit CvB is dat iets wat opgestart wordt waar ik dan in ondersteun. 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, leidinggevende van beleidsprogramma en adviseur)

“Ja, onderwijs-, zorgorganisaties zijn outputgericht, performancegericht. Daarbij heb je eigenlijk een plan van aanpak, er zitten doelen in en die heb je in een bepaald termijn gerealiseerd.” (Respondent 10, leidinggevende van onderzoeksproject, docent en beleidszaken)

“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, leidinggevende van beleidsprogramma en adviseur)

Het financiële 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 op strategisch, maar ook op kleiner niveau.

“Je hebt zeg maar... er komt een zak geld binnen – zo simpel is het bij de CHE – die wordt verdeeld in zo'n taartpunt. Er gaat een taartpunt naar de centrale stafdiensten, naar de HRM-afdeling en zo. En wat er vervolgens naar de opleidingen komt, daar is er weer een puntje van voor indirecte uren en voor onderwijs, directe uren. Dus het uitvoeren van onderwijs is direct. Indirecte uren zijn altijd de coördinatie, examineruren, overlegtijd en dat soort dingen. En daar vinden mensen vaak dat ze allemaal te weinig van hebben.” (Respondent 16, leidinggevende van opleiding)

“En in de opleiding gebeurt het natuurlijk weer een beetje hetzelfde op kleiner niveau. Ik weet wat er in de opleiding binnenkomt en wij kijken: kunnen wij daar met elkaar onderwijs voor geven? Dat doe je met leidinggevendenden, met CT's.” (Respondent 5, directeur)

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 betrokken medewerker tijdens een gesprek over het plan van inzet.

“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, planner en roostermaker)

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 gedaan. Op die manier hebben docenten 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, docent en onderzoeker)

“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, docent en leidinggevende in onderwijszaken)

Verder hebben onderwijsprocessen zoals het voorbereiden van een semester of het nakijken van toetsen een sturende werking op de omgang met werktijd waardoor er soms weinig tijd voor andere dingen overblijft.

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

“Als ik een druk blok heb, heb ik weinig extra tijd voor studenten. En sowieso merk ik dat wel, als ik een mailtje heb van een student die een vraag heeft of zo, dan denk ik: hier heb ik helemaal geen tijd voor.” (Respondent 11, docent en onderzoeker)

Sturing door cultuur

Het werken met urenplaatjes is een vastgelegde structuur en het vullen ervan een terugkerend jaarlijks proces. Dit plaatje is een werkelijkheid op papier volgens respondenten. Hoe er vervolgens met de urenplaatjes wordt omgegaan valt onder sturing door cultuur. Dat verschilt namelijk erg per opleiding; sommige gaan er ontspannen mee om en daar worden bewust niet alle uren gevuld. Bij andere opleidingen is het wel belangrijk dat alle urenplaatjes op ‘nul’ staan en dus helemaal gevuld zijn; geen overuren en geen onderuren. De visie van de planner en leidinggevende is daarin bepalend.

“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, leidinggevende van opleiding, van beleidsproject en docent)

“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, planner en roostermaker)

Hoewel er dus verschillend naar het urenplaatje wordt gekeken, worden er door respondenten wel algemene typeringingen 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. Het belang van de student staat bij de CHE centraal. Daarnaast spreekt ruim een vierde van de respondenten over het hoge arbeidsethos en de hoge ambitie van de organisatie.

“De student staat centraal, is de slogan.” (Respondent 14, planner en roostermaker)

“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, leidinggevende van beleidsprogramma en docent)

“Kijk, ik weet dat ik van medewerkers best wel wat kan vragen om een extra stap te zetten. Dan doen ze dat ook. Er wordt hier echt keihard gewerkt.” (Respondent 13, bestuurder)

“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, leidinggevende van afdeling en adviseur)

Deze cultuuraspecten van de onderlinge omgang hebben veel invloed op hoe er met werktijd wordt omgegaan, omdat ze verwachtingen scheppen. Het gedrag van zowel formele als informele leiders (collega's) kan daarbij 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, leidinggevende van beleidsproject en adviseur)

Een laatste wijze van sturing vindt plaats door de gewoonte elkaar wel of niet aan te spreken op gedrag rondom werktijd.

“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, docent en onderzoeker)

Rol formele en informele leiders

Deze drie aspecten van structuur, proces en cultuur vormen de sturingsmechanismen van het systeem. Een systeem bestaat echter niet op zichzelf, zoals blijkt uit de citaten. Een systeem wordt doorgegeven door mensen, formele en informele leiders. Formele leiders die werkzaam zijn in strategie & beleid en de middenlaag zijn met name verantwoordelijk voor het nemen van besluiten die de structuur vormen. Processen lopen door de hele organisatie heen. Formele leiders uit de middenlaag en ondersteuning spelen in de uitvoering daarvan een belangrijke rol. Op de cultuur zijn zowel formele als informele leiders van invloed.

Opvallend aan de resultaten is dat alle formele leiders met HR-verantwoordelijkheid feitelijk meer uren werken dan in hun contract staat. 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. De andere vier werken net iets meer uur dan het contract aangeeft en één respondent weet het niet precies. Dit lijkt erop te wijzen dat het voor het aantal overuren uitmaakt of je wel of geen HR-verantwoordelijkheid draagt. Negen functionele leiders wijzen erop dat ze zien dat veel mensen langer aan een taak werken dan ze eigenlijk hebben volgens de normering in het urenplaatje.

Zelfsturing

Iedere individuele medewerker is onderdeel van het systeem en toch geven bijna alle respondenten aan dat ze zelf een zekere regie over hun agenda en werktijd hebben.

“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, leidinggevende van opleiding, van beleidsproject en docent)

Dat betekent dat naast sturing door structuur, proces en cultuur zelfsturing zeer bepalend is voor wat er uiteindelijk tijdens werktijd gebeurt. Deze sturing is onderdeel van informeel leiderschap. Er is immers niet vastgelegd hoe de sturing eruitziet. Respondenten wijzen verschillende aspecten van zelfleiderschap aan en de belangrijkste daarvan worden uitgelicht.

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.

“Dus 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, leidinggevende van beleidsprogramma en adviseur)

In het verlengde daarvan ligt het vermogen om ‘nee’ te kunnen zeggen tegen taken of afspraken, om werktijd af te 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, leidinggevende van afdeling en adviseur)

“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, leidinggevende van afdeling)

“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, leidinggevende van afdeling en adviseur)

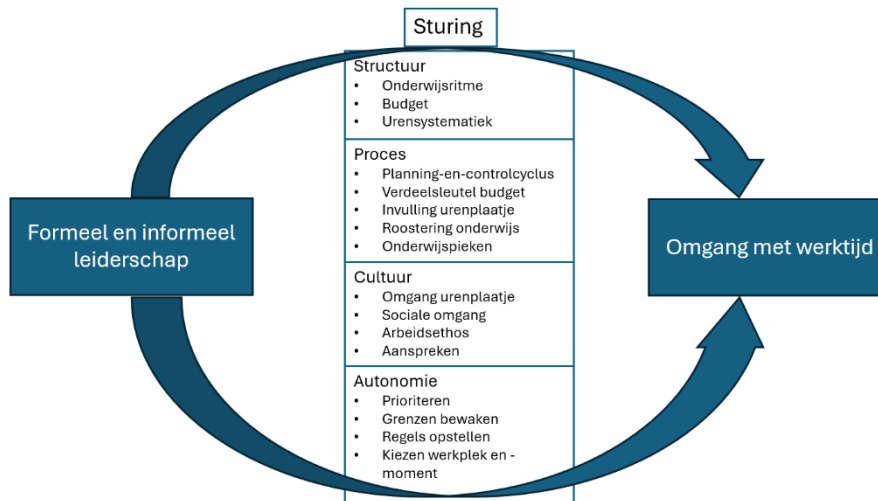
Sommige respondenten hebben duidelijke regels voor zichzelf bedacht en een soort structuur gebouwd als houvast in de omgang met werktijd. Dat helpt ze bij het inplannen van bezigheden en het vrijmaken van tijd voor taken.

“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, leidinggevende van beleidsproject en adviseur)

Ten vierde wordt vaak genoemd dat respondenten bewust werkplek en -moment kiezen waarop de activiteit het beste kan worden uitgevoerd.

“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, docent en onderwijszaken)

De resultaten zouden als het ware samengevat kunnen worden in de aangevulde versie van het conceptuele model zoals gepresenteerd in het theoretisch kader, zie figuur 3.



Figuur 3: Aangevuld conceptueel model

4.5 Analyse

Een volgende vraag is hoe het leiderschap aan de omgang met werktijd te verklaren valt. Hoe komt het dat er op de CHE zoveel wordt vergaderd, een hoog arbeidsethos is, pauzes regelmatig worden overgeslagen en de tijd voor reflectie vaak wordt gemist?

Vanuit het theoretisch kader werden er drie mogelijke verklaringen aangereikt: de trend van optimalisering, de invloed van Public Service Motivation en de complexiteit van onderwijsorganisaties. De trend van optimalisering (Hooge, 2013) is ten eerste goed te herkennen in de onderzoeksresultaten. Veel antwoorden die de respondenten gaven wijzen op een dominantie van denken in termen van productiviteit en efficiëntie. Werkzaamheden zijn gericht op het behalen van optimale prestaties. Medewerkers hebben volle agenda's. Hoe 'hoger' in de organisatie, hoe meer zij het gevoel hebben geregeerd te worden door de agenda. Hoewel in het jaarplan (CHE, 2021) en uit de gesprekken blijkt dat de CHE het belangrijk vindt om te investeren in relaties en aandacht te hebben voor elkaar, wordt hier geen officiële tijd voor ingepland. Andere taken en activiteiten staan wel in het urenplaatje. Dat betekent dat wanneer respondenten de tijd willen nemen voor een goed gesprek met een collega of student, dit ten koste gaat van hun productieve tijd en zij de 'gemiste' tijd in hun eigen tijd moeten inhalen. Dit sluit aan bij de stelling van Green dat er sprake is van een vermindering van de porositeit van een werkdag (2002). Hieronder verstaat hij het nemen van pauzes, niet-werkgerelateerde afleiding, flexibiliteit in werkuren en de invloed die dat heeft op de werk-privébalans. Er is

volgens de onderzoeksresultaten alleen geen sprake van vermindering van flexibiliteit in werkuren en over niet-werkgerelateerde afleiding is weinig gesproken. Het gebeurt als gevolg van deze focus op productiviteit regelmatig dat medewerkers van de CHE overwerken. Onderzoek van Gregg over het fenomeen van *The Productivity Imperative* ondersteunt deze verklaring (2018).

De invloed van Public Service Motivation en complexiteit op de sturing aan de omgang met werktijd wordt niet zozeer ondersteund door de onderzoeksresultaten. Dat wil niet zeggen dat het geen verklarende factoren kunnen zijn, maar deze aspecten zijn weinig aan bod gekomen in de gesprekken. Wat betreft de Public Service Motivation benoemde respondent 1 wel de loyaliteit en dienstbaarheid van medewerkers. Respondent 5 sprak over de hoge betrokkenheid van docenten bij het vak dat ze doceren. Er waren twee respondenten die de complexiteit van de organisatie of het werk aan bod brachten (respondent 1 en 12).

Een niet eerder benoemde verklaring voor de wijze van sturing aan de omgang met werktijd heeft te maken met een dominantie van maakbaarheidsdenken en beheersingsdrang die tussen de regels door te lezen is. Volgens Van Putten is maakbaarheidsdenken een fundamentele categorie van het moderne westerse denken (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 bestuur (Van Putten, 2020). Deze beheersingsdrang is met name terug te zien in het gebruik van het urenplaatje op de CHE. De urensystematiek is primair bedoeld als hulpmiddel om in te kunnen schatten of de taken te doen zijn binnen de contractomvang en om een bepaalde uniciteit tussen afdelingen en opleidingen te bewerkstelligen. Het nadeel is dat zo'n papieren planning nooit aansluit bij de werkelijkheid. Regelmatig geven de respondenten aan dat er op papier te weinig tijd voor een taak staat. Dit zorgt vaak óf voor werkstress door de hoge werksnelheid die de urennormering vereist óf voor overwerken. Op de CHE is het urenplaatje een manier voor zowel organisatie als individu om grip te krijgen op de omgang met werktijd en dit sluit aan bij het denken in termen van maakbaarheid en beheersing.

Hoofdstuk 5 Conclusie, discussie en aanbevelingen

5.1 Conclusie

Centraal in dit onderzoek stond de vraag: ‘Hoe wordt er binnen de CHE formeel en informeel leiding gegeven aan de omgang met werktijd van haar medewerkers en hoe valt dat te verklaren?’ Het antwoord hierop wordt gegeven aan de hand van de eerste drie deelvragen. De vierde deelvraag wordt in paragraaf 5.3 besproken, omdat dit gaat over de beleidsaanbevelingen.

De eerste deelvraag gaat over hoe medewerkers van de CHE met hun werktijd omgaan en hoe zij dat ervaren. Dit leverde gezien het kwalitatieve en exploratieve karakter van dit onderzoek veel verschillende antwoorden op, maar er waren ook gemeenschappelijke patronen te herkennen. Er is veel flexibiliteit in de omgang met werktijd. Daarnaast zijn medewerkers tijdens hun werktijd vaak bezig met het vervullen van (veel) verschillende rollen. Op de CHE wordt veel vergadering en de meeste medewerkers ervaren een zekere drukte tijdens werktijd. Hoewel niet iedereen meer uren maakt dan in zijn contract staat aangegeven, lijkt het toch een zekere trend dat er vaak enkele en soms vele uren worden overgewerkt.

De tweede deelvraag bespreekt hoe er formeel en informeel gestuurd wordt op de omgang met werktijd op de CHE. Op basis van de onderzoeksresultaten is er een extra onderscheid toegevoegd in het formele leiderschap ten opzichte van het theoretisch kader: formele leiders met HR-verantwoordelijkheid en formele leiders zonder HR-verantwoordelijkheid. Het grootste deel van de respondenten (negentien van de eenentwintig) vervult in een of meerdere functies een formele leiderschapspositie. Het perspectief van gedeeld leiderschap laat tegelijk zien dat leiderschap niet om een afzonderlijke rol gaat, maar veeleer om een praktijk. Daarom biedt een systemisch onderscheid tussen structuur, proces en cultuur handvatten om de onderzoeksgegevens over sturing aan de omgang met werktijd te structureren. Bepalende sturingsmechanismen voor de omgang met werktijd zijn: de budgettaire ruimte en urensystematiek, de culturele omgangsvorming en ongeschreven verwachtingen, het onderwijsritme van afwisselend werkweken en vakantie, die pieken die horen bij de beleids- en onderwijsprocessen, de roostering van lessen en vergaderstructuren. In de

omgang met werktijd speelt zelfleiderschap een cruciale rol in het nemen van de uiteindelijke beslissingen over werktijd.

Ten slotte behandelt de derde deelvraag de verklaringen voor de wijze van sturing aan de omgang met werktijd. Hoewel vanuit systeem perspectief sturingsprocessen vaak niet volledig verklaard kunnen worden vanwege de wederzijdse interacties van actoren zijn er twee verklaringen die een substantiële invloed lijken te hebben op de sturing aan de omgang met werktijd. Dat is ten eerste de focus van onderwijsinstellingen op productiviteit en prestatie en ten tweede invloed van maakbaarheidsdenken en beheersingsdrang.

5.2 Discussie

Methodische reflectie

Aan dit onderzoek zijn verschillende methodische beperkingen. De variatie aan functies van respondenten vormt een afspiegeling van de onderzoekspopulatie, maar is niet volledig representatief. De steekproefbepaling was uitdagend, omdat ik niet bekend was in de organisatie en dus niet makkelijk potentiële respondenten kon bereiken. Door mensen om hulp te vragen die werkzaam zijn in een bepaald deel van de organisatie is er een kleine oververtegenwoordiging van respondenten uit één specifieke opleiding (vier respondenten, maar daarnaast ook werkzaam op andere plekken). Overigens had ik vooraf bij het selecteren van respondenten niet door dat medewerkers zoveel verschillende rollen binnen de CHE vervullen, waardoor bijna alle respondenten een formele leiderschapsrol vervullen. Daardoor is het onderscheid tussen de formele en informele leider wat lastiger te maken. Ik ben daarbij erg zoekend geweest in de categorisatie van planners en roosteraars en ben er eigenlijk nog steeds niet helemaal over uit of het formele of informele leiders zijn. Dat laat zien hoe lastig het soms is om een onderzoekspraktijk in schema's te vatten.

Dit onderzoek scoort niet erg hoog op externe validiteit. Dat wil zeggen dat de bevindingen niet op grote schaal generaliseerbaar zijn. De resultaten zouden toegepast kunnen worden op een andere kleinschalige, christelijke hogeschool in Nederland, maar veel verder reikt de toepasbaarheid niet.

De focus op gedeeld leiderschap en het daarbij horende onderscheid tussen formeel en informeel maakte het moeilijker om bewijs te verzamelen in de onderzoeksresultaten. Onderzoek naar duidelijk afgebakende leiderschapsrollen is over het algemeen makkelijker uit te voeren. Daarbij had ik bij de interviews wat dieper door kunnen vragen naar de visie van respondenten op het leiderschapsaspect. In toekomstig onderzoek zou dieper ingegaan kunnen worden op het onderscheid tussen formeel en informeel leiderschap en de invloed op de sturing aan de omgang met werktijd. Daarnaast zou het goed zijn om op grotere schaal onderzoek te doen naar deze thematiek, aangezien er nog zo weinig theoretisch en empirisch onderzoek bestaat. In de interviews is ook gevraagd naar het aantal jaren en de inhoud van werkervaring op de CHE en daarbuiten, naar generatie en opleidings-of beroepsrichting, maar de steekproef was te klein om iets over de invloed van deze 'condities' te kunnen zeggen.

Theoretische reflectie

De belangrijkste theoretische reflectie gaat over de verhouding van het individu, de leider en het systeem. Dit onderzoek roept de vraag op: wie is uiteindelijk de echte leider als het gaat om de omgang met werktijd? De individuele handelingsmogelijkheid van een medewerker lijkt begrensd te worden door de structuren, processen en cultuur in het systeem die doorgegeven worden door formele en informele leiders. Daarbinnen is er veel vrijheid om de eigen werktijd in te delen. Maar het is een grote uitdaging voor een individu om grenzen te bewaken in de omgang met werktijd in een cultuur van zoveel vrijheid en flexibiliteit. Wanneer respondenten spreken over tijd voor pauze, reflectie of inspiratie klonk het: 'daar moet je zelf voor zorgen' of 'dat moet je zelf bewaken' en vaak kwamen ze daar dan niet aan toe. Hoe realistisch is dat in een cultuur waarin hard gewerkt wordt, men veel ambitie heeft en niet-productieve tijd niet in het urenplaatje staat? Het zou interessant zijn om te onderzoeken in hoeverre de mens daarin te hoge verwachtingen heeft van zijn eigen kunnen, gezien het vele overwerken en de vaak fluïde geworden werk-privébalans. Het lijkt alsof medewerkers op de CHE altijd 'nee' kunnen zeggen, maar het is betwifelbaar of dat daadwerkelijk zo is.

Daarnaast is onderzoek naar formele en informele leiders en de omgang met werktijd niet zo grijpbaar. Er is een poging gedaan om de werkelijkheid te ontrafelen, maar uiteindelijk lopen vele structuren en processen door elkaar. De sturing aan jezelf zou ook geschaard

kunnen worden onder de noemer 'omgang met werktijd', aangezien hoe je met werktijd omgaat de consequentie van zelfsturing is. Er is ook veel meer sprake van sturing van buitenaf dan in dit onderzoek aangestipt.

5.3 Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek kunnen de volgende aanbevelingen worden gedaan aan de Christelijke Hogeschool Ede.

Ten eerste lijken formele leiders met HR-verantwoordelijkheid op de CHE zich te weinig bewust van hun voorbeeldfunctie. Deze mensen gaan over de strategie, hebben een substantiële invloed op de cultuur, maar hebben de volste agenda's van de hele organisatie. Dat vraagt om zelfreflectie. Hoe betrouwbaar zijn aansporingen om te vertragen en reflecteren, terwijl deze formele leiders zelf daarin niet het voorbeeld geven? Wanneer de CHE het belangrijk vindt om tijd voor gemeenschap en nabijheid te hebben, moet dit ook ergens verankerd worden. Dat kan om te beginnen door ook tijd voor sociaal gesprek in het urenplaatje op te nemen.

In het verlengde daarvan zouden planners en roosteraars meer toegerust moeten worden in hun taak vanwege de invloedrijke positie die ze hebben op andermans werktijd. Planners kijken nu vaak verschillend naar de omgang met het urenplaatje; de een bouwt bewust ruimte in, de ander plant helemaal vol. Het zou goed zijn als de strategische top voor hen een bijeenkomst organiseert waarop hierover gesproken wordt. Dat kan planners en roostermakers bewust maken van de invloed die ze hebben. Dit kan daarnaast een goede opstap zijn naar het breder bespreekbaar maken van de overlegcultuur op de CHE en een reflectie op gang brengen over de vraag: wat vragen we van elkaar?

Literatuurlijst

- Arnold, R. D., & Wade, J. P. (2015). A Definition of Systems Thinking: A Systems Approach. *Procedia Computer Science*, 44, 669-678.
- Bierings, H. (2017). *Beroep en werkdruk in Nederland*. CBS. Sociaaleconomische trends 4.
- Boeijs, 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*. (9ed.) 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.
- Cloin, M., & Hoogendoorn-Lanser, S. (2013). De invloed van ICT op werken en winkelen: analyse van het Tijdbestedingsonderzoek. In *Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk*, 21.
- De Bruine, P. B., Van der Burg, B., & Jansen, W. (2007). Procesgericht organiseren en organisatiestructuur. *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*, 81(3): 108-115. <https://doi.org/10.5117/mab.81.15741>
- Decuypere, A., Van Engen, M., & Bauwens, R. (2024). De leider in 'context': Themanummer 'De nieuwe kleren van de leider (m/v/x)': Leiderschap in tijden van digitalisering, globalisering en flexibilisering (deel 2). *Gedrag & Organisatie*, 37(2), 121-134. <https://doi.org/10.5117/GO2024.2.001.DECU>
- 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/>
- Den Dulk, L., Gorgievski, M., & Peper, B. (2021). Chapter 23 Future challenges related to work pressure. In Eva Knies & Bram Steijn (eds.) *Research Handbook HRM in the public sector*, pp. 323-336.
- Engbersen, G. B. M., Kremer, M., Went, R., & Boot, A. (2020). Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht [WRR, Rapport No. 102]. Geraadpleegd op 31 juli 2024 van <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2020/01/15/het-betere-werk>
- Eurofound (z.d.) *Working time*. Geraadpleegd op 4 juli 2024, van <https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/working-time#eurofound-research>
- 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.
- Harris, A., Jones, M., & Ismail, N. (2022). Distributed leadership: taking a retrospective and contemporary view of the evidence base. *School Leadership & Management*, 42(5), 438-456. <https://doi.org/10.1080/13632434.2022.2109620>
- Hooge, E. H. (2013). *Besturing van autonomie. Over de mythe van bestuurbare onderwijsorganisaties* [Oratie]. Tilburg University.
- Hulsbos, F., Andersen, I., Kessels, J., & Wassink, H. (2012). *Professionele ruimte en gespreid leiderschap*. [Rapport 37]. LOOK, Open Universiteit.
- Jakobsen, M. L., Kjeldsen, A. M., & Pallesen, T. (2023). Distributed leadership and performance-related employee outcomes in public sector organizations. *Public Administration* 101, 500-521.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: Designing effective organizations*. Prentice-Hall.
- Pencavel, J. H. (2018). *Diminishing Returns at Work: The consequences of Long Working Hours*. Oxford Academic. <https://doi-org.eur.idm.oclc.org/10.1093/oso/9780190876166.003.0008>
- 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.
- Roeters, A. (2019, 2 mei). *Een week in kaart: Betaald werk*. Sociaal en Cultureel Planbureau. Geraadpleegd op 24 juli 2024, van <https://digitaal.scp.nl/eenweekinkaart2/betaald-werk/>
- 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.
- Shamir, B. (2011). Leadership takes time: Some implications of (not) taking time seriously in leadership research. *The Leadership Quarterly*, 22, 307-315.

- Spillane, J. P., Halverson, R., & Diamond, J. B. (2001). Investigating school leadership practice: A distributed perspective. *Educational Researcher*, 30(3), 23-28.
<https://doi.org/10.3102/0013189X030003023>
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J. B. (2004). Towards a theory of leadership practice: a distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
<https://doi.org/10.1080/0022027032000106726>
- Thoms, P. & Greenberger, D.B. (1995). The Relationship Between Leadership and Time Orientation. *Journal of Management Inquiry* 4(3), 272-292.
- Uhl-Bien, M., Marion, R. & McKelvey, B. (2007). Complexity leadership theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 298-318.
- 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.
- Wiezer, N. M. (1999). *Sturing in organisaties: Een empirisch onderzoek naar de relatie tussen sturing en succes in 52 bedrijven*. [Proefschrift]. Universiteit van Amsterdam. Thela Thesis.
- 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]. Geraadpleegd op 24 juli 2024, van
<https://repository.tno.nl/SingleDoc?find=UID%20fbd4359d-b999-4952-ac55-d6766197286d>

Bijlagen

Bijlage 1 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? (vragen naar werktijd)
 - 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 (vragen naar ritme?)
 - 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... (vragen naar best practices, knelpunten en idealen)
 - ...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: (vragen naar gestuurd worden)
 - Op welke manier sturen anderen jouw werktijd?

- Hoe ervaar je die sturing?
- In hoeverre ervaar je ruimte om je eigen werktijd in te delen? (vragen naar zelfregie)
 - 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? (vragen naar productieve tijd)
 - 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?
- 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? (vragen naar drijfveren/inspiratiebronnen)
 - 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?

Bijlage 2 Codeboom

Hoofdthema's	Axiale codes	Open codes	
Organisatie CHE (hoe de organisatie is georganiseerd)	Structuur organisatie	CvB	
		Directie	
		Diensten (HRM, HRD, Roosterbureau, Huisvesting & Beheer, Studentenwelzijn, Innovatie, Kwaliteit & Advies)	
		Afdelingsmanager	
		Verschillende opleidingen (Educatie, Gezondheidszorg, Sociale Studies, Theologie, ICT, Communicatie, Journalistiek, Bedrijfskunde, HRM)	
		Onderwijs (docent)	
		Onderzoek (betrokken bij lectoraat)	
		Projecten (projectlid of -leider)	
		Leidinggevende van opleiding	
		Curriculumteam (lid of voorzitter)	
		Planners	
		Secretariaat	
		Besluitvorming	Algemene interventies
		Cultuur	Veel vrijheid in omgang werktijd
			Hoge ambitie
	Slecht in keuzes maken		
	'Elkaar gek maken'/ratrace		
	Verschil opleidingen en de punt		
Invulling werktijd (wat medewerkers doen)	Docentenwerk	Bepalen inhoud onderwijs	
		Vorbereidingstijd onderwijs	
		Onderwijs geven	
		Onderzoekswerk	Onderzoekstijd
		(hoe ze hun tijd invullen)	Vaste structuren/patronen
Afwisseling	Afwisseling in bezigheden		
	Veel verschillende rollen		
	Versnippering werktijd		
	Aandachtig werken		
		Aandacht hebben	
Tijdservaringen (hoe medewerkers werktijd ervaren)	Productieve tijd	Voortgang maken	
		Resultaten halen/taken afronden	

	Niet-productieve tijd	Vertragen
		Pauzetijd
	- Vervulde tijd	Gevoel van verbondenheid
		Gevoel van inspiratie
		Gevoel van voldoening in werk
		Ruimte voor reflectie
		Ruimte voor ontspanning
	- Lege tijd	Onbeschikbaarheid
		Afstand van werk
		Nietsdoen (voor werk)
	Variatie in ervaren drukte	
	- Ervaring van veel drukte	Veel overleggen op één dag
		Veel onderwijs geven
		Geen tijd voor mail
		Geen tijd voor denkwerk
		Geen tijd voor pauze
		Te weinig tijd bij nieuwe dingen
		Werkdruk
		Overbelasting/burn-out
		'Werk is nooit klaar'
	- Ervaring van minder drukte	Minder onderwijs geven
		Tijd voor mail
		Tijd om uit te werken
Sturing werktijd (hoe er invloed wordt uitgeoefend op de omgang met werktijd)	Rol leidinggevend (formeel leiderschap)	Langetermijnstrategie in oog houden
		Momentum bepalen
		Ruimte bieden voor professionalisering
		Gesprek over omgang werktijd (afstemming)
		Toestemming bieden in rustiger aan doen
		Weinig controle werktijd medewerkers
		Vertrouwen dat taken worden uitgevoerd
		Voorbeeldgedrag (ook onderling)
		Meerwaarde algemene interventies
		Belang van maatwerk
	Rol informeel leiderschap	Onderling gesprek over omgang werktijd (afstemming)
		Inlevingsvermogen
		Voorbeeldgedrag

	Het 'systeem'	
	- Urenplaatje (taken omgezet in uren)	Plan van inzet
		Directe uren
		Indirecte uren
		'Het urenplaatje moet gevuld'
		Overuren
		Onderuren
		Op 'nul' staan
		'Ruisuren'
		Urenplaatje biedt richtlijn
		Papieren werkelijkheid
		Met rekentool uren bepalen
		Taakbelasting (in uren)
	- Deadlines (taken moeten af zijn)	Afronden van taken
		Met elkaar deadline afspreken
		Strak met planning omgaan
		Los met planning omgaan
		Deadline niet halen
	- Financiële beloning	Salaris
	Externe invloed op het 'systeem'	Wet- en regelgeving (CAO)
		Politiek/maatschappelijke ontwikkelingen (flexibilisering onderwijs)
		Beschikbaar budget (geld per student)
	Agenda (werktijd wordt gepland)	Roostering onderwijs
		Vastgelegde vergader-structuren
		Eigen planning
		Lunchtijd inplannen
		Werkblokken afbakenen
		Externe planning (projecten/onderzoek etc.)
		Jaarritme CHE
		Veel vakanties, vrije dagen (DI-uren, professionaliseringsuren)
		Eigen beschikbaarheid
		Beschikbaarheid collega's
	Zelfregie (sturing van eigen werktijd)	Meegaan in de 'flow' van de dag
		Grenzen bewaken 'je moet het zelf doen'
		'Nee' zeggen tegen taken/afspraken
		Momentum bepalen
		Prioriteiten stellen
		Laten leiden door urgentie
		Hoge lat voor jezelf

		Schuldgevoel bij nietsdoen tijdens werktijd
		Loyaliteit richting werkgever
		Wel/niet houden aan contracturen
		Werktijd compenseren (buiten kantooruren)